

SZENT ISTVÁN EGYETEM

**VÁLLALATI ÖSZTÖNZÉSI TECHNIKÁK:
A MUNKAHELYI JUTALMAZÁS ÉS JAVADALMAZÁS
AZ ÉSZAKKELET-MAGYARORSZÁGI RÉGIÓBAN**

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Bárdos Iona Kinga

Gödöllő

2017

A doktori iskola megnevezése: Szent István Egyetem
Gazdálkodás és Szervezéstudományok
Doktori Iskola

A doktori iskola tudományága: gazdálkodás- és szervezéstudományok

A doktori iskola vezetője: Dr. Lehota József
egyetemi tanár, az MTA doktora
Szent István Egyetem, Gödöllő
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Üzleti Tudományok Intézete

Témavezető: Dr. Hajós László
nyugalmazott egyetemi tanár
Szent István Egyetem, Gödöllő
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Üzleti Tudományok Intézete

.....
az iskolavezető jóváhagyása

.....
a témavezető jóváhagyása

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	7
1.1.	A téma jelentősége, időszerűsége	7
1.2.	A kutatás célja.....	8
2.	IRODALMI ÁTTEKINTÉS	11
2.1.	A jutalmazás története.....	11
2.2.	A jutalmazás pedagógia aspektusai.....	13
2.3.	A jutalmazás pszichológia megközelítése.....	17
2.4.	A vezetéstudomány nézőpontja a jutalmazásról	18
2.5.	A jutalmazás a humán erőforrás menedzsment szempontjából	19
2.5.1.	A magatartás megváltoztatásnak eszköze	19
2.5.2.	Motivációs elméletek	20
2.5.2.1.	A korai teóriák és a tartalomelméletek	20
2.5.2.2.	A folyamatelméletek.....	24
2.5.2.3.	Motiváció 3.0, egy újabb elmélet.....	26
2.5.3.	A teljesítményértékelés	26
2.5.4.	Ösztönzési rendszerek.....	28
2.6.	A kompetenciák és a javadalmazás összefüggései	30
2.6.1.	A tudásmenedzsment, a hozzáadott kompetencia	30
2.7.	Bér, javadalmazás és jutalmazás.....	31
2.8.	A kontrolling, a HR-javadalmazás és -jutalmazás kapcsolata	32
2.8.1.	A költségek és a HR kapcsolata a kontrolling szempontjából	32
2.8.2.	A személyügyi kontrolling és a jutalmazás problematikája.....	32
2.9.	Bérhez kapcsolódó adójellegű kifizetések	34
2.10.	A javadalmazás és a bér jellegű mutatószámok.....	36
2.11.	A jutalmazás helyzetének változása Magyarországon.....	36
2.12.	A jutalmazás jelenlegi jogi szabályozása.....	37
2.12.1.	Általános szabályozások - a Munka Törvénykönyve.....	37
2.12.1.	A közalkalmazotti jutalmazás	37
2.12.2.	A köztisztviselői jutalmazások.....	38
2.13.	A javadalmazás és jutalmazás kapcsolata.....	39
2.13.1.	A munkahelyi teljesítmény (ösztönzésmenedzsment)	39
2.13.2.	A tudásmenedzsment, a hozzáadott tudás alapján történő jutalmazás	41
2.13.3.	A kompenzációk és a jutalmazási rendszer.....	42

2.13.4.	Az átfogó javadalmazási stratégia.....	42
2.13.5.	A javadalmazási stratégia elkészítése	43
2.14.	A munkahelyi jutalmazás formái.....	43
2.15.	Cafeteria, kereset kiegészítés és a jutalmazás.....	44
2.16.	Egyéni jutalmazási modell.....	45
3.	ANYAG ÉS MÓDSZER	47
3.1.	A vizsgálat anyaga, a regionális jellemzők.....	47
3.1.1.	A felmérés földrajzi és gazdasági behatárolása	47
3.1.1.1.	Nógrád megye.....	47
3.1.1.2.	Heves megye.....	48
3.1.1.3.	Borsod-Abaúj-Zemplén megye	49
3.1.2.	A régióra jellemző összesített demográfiai, statisztikai adatok	49
3.2.	A kutatás módszertani alapjai	51
3.3.	Az alkalmazott matematikai és statisztikai módszerek	53
3.4.	Adatgyűjtés	54
3.5.	A kutatás célkitűzései és a vizsgálat hipotézisei.....	54
4.	EREDMÉNYEK.....	57
4.1.	Az alapozó kutatás rövid bemutatása	57
4.2.	A primer kutatás bemutatása	65
4.2.1.	A minta szocio-demográfiai eredményei	65
4.2.2.	A munkahelyi elégedettségre vonatkozó válaszok	68
4.2.3.	A kompetenciaskála	69
4.2.4.	Ösztönzés és motiváció.....	71
4.2.5.	A kérdőív értékelési eszközökre vonatkozó válaszai.....	76
4.3.	Összefüggés vizsgálatok.....	79
4.3.1.	A szocio-demográfiai mutatók összefüggései.....	80
4.3.2.	A munkahelyi elégedettség, a vállalat tevékenységi köre és jutalmazási rendszer összefüggései	86
4.3.3.	A kompetenciák és a jutalmazási eszközök összefüggései	88
4.3.4.	A munkahely jutalmazási rendszerének ismerete és a jutalmazás mértékének a kapcsolata	94
4.3.5.	Vezetői interjú.....	99
4.3.5.1.	Az interjúk statisztikai kiértékelése	99
4.4.	Az eredmények összefoglalása	106
4.5.	A kutatás új és újszerű eredményei	108

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	113
6. ÖSSZEFOGLALÁS	115
7. SUMMARY	117
Ábrajegyzék	119
Táblázat jegyzék.....	121
MELLÉKLETEK	123
M1 Irodalomjegyzék.....	124
M2. Adómentes juttatások 2016 évben és a 2017-es változások.....	132
M3. Munkahelyi jutalmazás előkérdőív	137
M4. Munkahelyi jutalmazás kérdőíve 2016	151
M5. Munkáltatói interjú kérdései	161

1. BEVEZETÉS

1.1. A téma jelentősége, időszerűsége

Dolgozatom témájának a munkahelyi jutalmazást, a humán erőforrás menedzsment egy keskeny szegmensét választottam. A munka mindannyiunk életének szerves része, amelyben kisgyermekkorunktól kezdve mindannyiunknak részünk van. A technikai és a technológiai fejlődés folyamatosan új kihívások elé állít. Gyorsan változó világunkban több generáció éli meg nap mint nap a meg nem felelés érzését, a szeparációt valamilyen formában. Ezek nemcsak a társadalmi szinteket érintik, de a munka világába is folyamatosan begyűrűznek. Az élethosszig tartó tanulás már nem távolba vesző ismeretlen fogalom, hanem az Európai Unió által elfogadott kompetencia. Olyan alkalmatosság, amely képessé tesz bennünket arra, hogy alkalmazkodjunk a változó világ kihívásaihoz, és megfeleljünk a mindenkori munkaadók elvárásainak. Nem hagyhatjuk abba a tanulást, ezt hirdeti a Life-Long-Learning, azaz az élethosszig tartó tanulás.

Most több generáció él egymás mellett, és már nemcsak két generációt különböztetünk meg a munka világában, hanem négyet, még találkozhatunk a legidősebb baby-boom generációval, és helyet kér és kap a z-generáció, és már érkeznek a munkaerőpiacra az angol szakirodalomban snowflake generációnak (Fox, 2016) is nevezett millenniumi, ezredfordulós fiatal felnőttek.

Ezek a változások pedig magukkal hozzák a humán erőforrással foglalkozó szakemberek szemléletmód-váltásának a szükségességét.

A munkahelyi jutalmazás nem csupán javadalmazás, és nem is egyszerűen ösztönzéspolitika. A változó körülmények, a 2008-as gazdasági válság hozta megszorítások, gazdasági, bérpolitikai redukciók, a munkaerőpiac átalakulása minden HR-szakembernek kihívást jelent. A jutalmazás egy határterület a bérpolitika, az ösztönzéspolitikával, a tudásmenedzsment, valamint a kontrolling és a vezetéstudomány között is. A jutalmazás nem egyenlő a javadalmazással, hanem annak kiegészítője, partnere. Egy kevésbé hangsúlyozott területe a személyes- interperszonális kapcsolaton alapuló ösztönzők, amikor megdicsérik szóban vagy írásban a dolgozókat. Nem jár bérrel, mégis a munkahelyhez való kötődést segíti elő, és ösztönzi a munkavállalót a még jobb teljesítmény elérésre.

Az ember, mint racionális individuum képtelen megenni a rendszeres visszajelzések nélkül. Tudjuk a híres emberek példáiból, és kísérletek sora bizonyította, hogy a visszajelzés fontosabb lehet az individuum részére, mint maga a produktum. Mindenki szeretné kivívni a számára értékadó egyén vagy csoport dicséretét. Másrészt azt is kimutatták, hogy akár az erősen kellemetlen visszajelzés is jobb, mintha nincs egyáltalán értékelés.

A téma aktualitását adja, hogy változó világunkban a vállalatok törekednek a hatékony termelésre, az elvégzett munka hatékonyságának növelésére. Mindemellett a dolgozók a legköltségesebb erőforrás-termelési folyamatának részei, ezért a vállalatok számára kulcsfontosságú, hogy hűségesebb legyenek a szervezethez.

A 2000-es évek közepétől tapasztalható gazdasági válság nemcsak a piacot alakította át, hanem a munkahelyek javadalmazási stratégiáját is meg kellett változtatni, és az új kihívásokhoz alkalmazkodni kellett. A korábban hatékonynak tartott eszközrendszert át kellett alakítani.

A magyar viszonyokban is jelentős változás történt, több törvényi változást követően átalakult a cafeteria rendszere, és az emberi erőforrás szakembereknek alkalmazkodniuk kellett az új törvényekhez.

Kutatási témám interdiszciplináris jellegű, magában foglalja a pszichológia, a pedagógia, de a demográfia és a közgazdaságtan több társtudományának is a kapcsolatát, elsősorban a személyügy, a kontrolling és nem utolsósorban az ösztönzésmenedzsment kutatási területeit, amely tartalmaz vezetéstudományi és pedagógiai aspektusokat is.

A személyügy a korábbi változásokat követően stratégiai erőforrássá alakult át. A humán erőforrás kulcsterület lett a hatékony termelés növelésében, felismerték azt a tényt, hogy ez a leginkább fejleszhető és növelhető a különböző termelési tényezők között.

A személyügyi befolyásolás nem új fogalom. Az első gyárak megjelenésével egy időben elkezdtek a termelés hatékonyságának növelését. A korai kutatók, mint F. Taylor, H. Fayol vagy akár M. Weber is vizsgálatuk tárgyává tették az emberi erőforrás fejlesztését, hatékonyságának növelését és ezáltal a termelés növelését.

A jutalmazás sosem öncélú, mindig a vállalat és a termelés hatékonyságának növelése érdekében történik a változás, aminek a törvények adnak keretet. A jutalmazás kérdésköre mindig arra vonatkozik, hogy ki, mikor, hol, mit, hogyan értékel. A szakembereket régóta foglalkoztatják ezek a kérdések, amelyeket mindenki a saját szakterületén belül igyekszik megválaszolni.

A másik oldalon pedig a munkavállaló áll, aki a munkavégzésért járó munkabéren kívül a vállalat iránti elkötelezettséggel tud egyre hatékonyabb és eredményesebb lenni. Minden jutalmazás a munkavégző egyént célozza meg, aminek az eszköze lesz a javadalmazási rendszer, amely érthető és elérhető minden munkavállaló számára: növeli a hatékonyságot, és nem káros a szervezet egészére.

A teljesítményértékelés minden vállalat szerves része kell hogy legyen, a folyamatos visszajelzés a vezetés és a munkavállalók felé fundamentális. E nélkül a folyamat nélkül nem létezhet a javadalmazás és a jutalmazás.

1.2. A kutatás célja

Minden generációra más eszközök hatnak motivációs tényezőként. Már nem érvényes az a közhelyé vált mondat, hogy a pénz mindenek felett. A legújabb generáció többre képes a hírnévért, a pillanatnyi sikerért, az állandó online jelenlétért, mint a korábbi generációk a munkavégzésért. De kimutatták, hogy sokkal hűségesebbek a munkahelyükhöz, nem a munkahelyeken, a karrierben találják meg a kihívásukat, mert ezeket máshol elégitik ki. A társas kapcsolatok erőteljesebben jelennek meg, és nagyobb a befolyásoló erejük, mint bármikor korábban (Argyris, 1971).

Nemcsak a munkaerő kiválasztásnál jelennek meg új szempontok, hanem a hagyományosnak mondható motivációs eszközök, a klasszikus besorolások, például a Maslow-féle szükséglet hierarchia modell és az újabb szemléletmódok is átszerkesztésre, újragondolásra szorulnak.

De akkor mégis mik azok az eszközök, amelyek a jelenlegi munkaerőpiacon résztvevőket motiválják a munkavégzés során a jobb munkára? Mit tartanak most a leghatékonyabb

motivációnak? Ezekon a területeken van-e különbség az egyes generációk között Magyarországon? Változik-e a motiváló, jutalmazó eszközök iránt az igény? Többek között erre kerestem a dolgozatomban és a kutatásomban a választ.

Eltérő piaci szereplőket differenciált, személyre szabott jutalmazással lehet nagyobb, hatékonyabb teljesítményre sarkallni. Ez a közhelynek hangzó mondat tényleg megvalósul-e a mindennapi munka szintjén? Léteznek-e munkahelyi jutalmazási stratégiák? Ki és hogyan dönt róla, és sikerül-e ezeket a dolgozók felé közvetíteni? Van-e különbség az egyes régiók, munkacsoportok között? Mennyire közismert a munkavállalók és a vezetők körében a jutalmazási politika? Tervezett kiadás vagy tervezett bevétel? Tényleg csak a pénz jutalmaz? Működik-e visszacsatolás, és valójában mit is jutalmazunk: elvárásokat, kompetenciákat vagy teljesítményt? És mennyire hat, hogyan működik a jutalmazás az észak-magyarországi régióra mint az ország speciális helyzetű térségére?

A fent leírt kérdések alapján összesen négy célkitűzést jelöltem meg a fenti kérdések alapján, amelyeket a dolgozatomban vizsgálni kívánok.

- 1) **cél:** Kimutatható-e a vizsgált régióban a generációs és szocio-demográfiai különbség a jutalmazás szerinti igényben?
- 2) **cél:** A régióban a jutalmazás, az ösztönzés és a munkahelyi elégedettség közötti kapcsolat feltérképezése és annak felderítése, hogy a vizsgált földrajzi területen belül mennyire ismerik a munkavállalók a saját munkahelyük jutalmazási stratégiáját, amennyiben van ilyen.
- 3) **cél:** Annak megállapítása, hogy a régió egyes munkaadói a munkavállalók szerint mit jutalmaznak, és a munka elvégzéshez szükséges kompetenciák megléte milyen szerepet kap a jutalmazásban.
- 4) **cél:** Annak kimutatása, hogy a munkaadók jutalmazási szokásai mennyire függenek a munkavállalói igényekkel.

Dolgozatomban 360 fokok kitekintésre törekedtem, interdiszciplinális alapokon. Olyan tudományterületeket is bevontam a szakirodalmi kutatásba, amelyeket hagyományosan nem vizsgálunk, viszont a megjelenő új generációs különbségek miatt már nem lehetett mellőzni ezeket a területeket.

Az első részben, a szakirodalmi áttekintésben, a 360 fokok betekintést választottam. Szisztematikusan felépítem a történelmi alapokkal kezdve az egyes szakterületek nézőpontjait, röviden ismertetem a különböző, jelenleg is népszerű, valamint új elméleteket, kutatásokat is.

Fontosnak tartottam kitekinteni a történelmi alapokra, hogyan változott a dolgozók jutalmazása a kezdetektől egészen az ipari forradalomig. A pedagógiának külön részt szenteltem, mivel sajátos eszközeivel kell megteremtenie a jutalmazást, és a legújabb taxonómiai kutatások és a klasszikus értékelési eredmények túlmutatnak a tanulók nevelésén. Ezeket az eredményeket alkalmazzák jelenleg a neveléstudományi képzésben, ezért könnyebben megérthetjük a jelen munkaerőpiac szereplőinek mozgatórugóit.

Külön részben mutatom be a kompetenciákat, melyek a pillanatnyi népszerűségük mellett elfogadott európai uniós keretrendszer is jelentenek, amelyek a felnövekvő generációt készítik fel a mindennapi kihívásokra nemcsak az iskolai életben, hanem elsősorban a munkavégzésben. Nem elég, hogy ezeket kiemelik, de kérdéses, hogy a munkavállalók és a munkaadók a mindennapi élet területén hogyan hasznosítják és értékelik.

A jelenlegi jogszabályokat vizsgálva kitérek a jelenleg hatályos Munka Törvénykönyvére, a közalkalmazotti és a közszolgálati szabályozásra. Bemutatom a cafeteriára vonatkozó SZJA szabályozásokat is röviden, a 2016-ban érvényben lévő törvények alapján.

A dolgozatom további szakirodalmi részében a magyar és a nemzetközi humán menedzsment különböző aspektusaira helyezem a hangsúlyt. A motivációs elméletek, a teljesítményértékelés és az ösztönzési kutatások folyamatosan bővülő eredményei a magyar és a nemzetközi tudományos életben is fel kell használnunk, és változtatni kell rajtuk a kor kihívásainak megfelelően. A szakirodalmi feldolgozásba bevontam a legújabbnak számító motiváció 3.0 elméletet, melyet röviden ismertetni is fogok.

Ezt követően a teljesítmény alapú jutalmazást vizsgálom meg, és mutatok rá a teljesítmény alapú ösztönzés technikájára. A dolgozatomban külön alfejezetet szenteltem a cafeteriának mint a legnépszerűbb jutalmazási módszernek. Röviden ismertetem történetét és fejlődését, majd a jelenleg használatban lévő formáit. Ezután a kontrolling területére helyezem a juttatás-jutalmazás kérdéskörét, melyet nem lehet önmagában vizsgálni, hanem a javadalmazási politika kiegészítőjeként mutatok be.

Ennek során pedig ismertetem a komplex jutalmazási-javadalmazási stratégiát. Keretbe helyezem az eddig felsorolt eszközökkel, és visszatérek a teljesítményértékeléshez.

A dolgozatom második részében először bemutatom hipotéziseimet, azokat a kérdéseket, melyeket a kérdőíves és interjú alapú vizsgálatok során elemeztem. –majd ezt követően az anyag és módszer részben először ismertetem a felhasznált módszereket, a primer, fő kutatást megelőző kérdőíves, előzetes kutatást és annak eredményét. A következő részben bemutatom a primer kutatást, valamint a vezetőkkel készített interjúk eredményét. A mintát felhasználva statisztikai kimutatásokat végezve elemzem a kérdőív eredményét a hipotézisek tükrében, és levonom a megfelelő következtetéseket.

Végül, de nem utolsó sorban összegzem a kutatásomat, bemutatom a hipotézisek eredményét és az új tudományos eredményeket.

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

A jutalmazás kérdéskörével több tudományág is foglalkozik. Az elvégzett munka értékelésének a legátfogóbb vizsgálatát a pedagógia és a pszichológia tárgyalja. Ezért először ezen keresztül vizsgálom meg a jutalmazás történeti áttekintését és fejlődését.

2.1. A jutalmazás története

A jutalmazáshoz köthető legkorábbi emlékek a korai városállamok idejéből származnak és azok így egyidősek az írás kialakulásával. Az egyiptomi óbirodalom idejéből származik az első írásos emlék (kb. Kr. e. 27-22. század), amelyben Ptahhotep intelmeiben gyakorlati tanácsokat ad a műveltebb ifjaknak, hogyan jussanak magasabb pozícióba. Az intelmekben hirdeti az emberséget, türelmet, méltányosságot, a tiszta erkölcsöt és a család szeretete mellett a hatalom tiszteletét is.

Későbbi datálású a mezopotámiai írnoktanuló verse, amelyben a leggyakrabban alkalmazott „motiváló” eszköz a verés volt. Közismertebb a Kr. e. 1762 körül íródott Óbabiloni Birodalom idejéből származó Hamurapi törvénykönyv, mely amellet, hogy polgári törvénykönyv, és a szemet szemért elvet (LEX TALIO) hirdette, bizonyos magatartási és munkaelvárásokat is előírt (Harmatta, 2003).

Az ókori folyam menti civilizációk közül érdemes még kiemelni Indiát, ahol az előrejutás eszköze nem a szorgalom vagy a tehetség, hanem a születéssel szerzett kaszthelyzet volt.

Ettől eltérő folyamat zajlott le Kínában, ahol lehetőség nyílt bárkinek tanulnia, és szigorú vizsgák szolgálták a hivatali pozíciók betöltésnek feltételül. A magasabb pozíció betöltése így sokkal inkább a tehetség és a szorgalom kérdése volt. Éppen ezért nem volt jellemző a fenytés vagy éppen a jutalmazás, mert a jutalmazás maga a magas hivatali tisztség és az azzal járó fizetés volt (Si King, 1994).

A görög városállamokban is sokat számított a tehetség mellett a szorgalom. A jutalmazás minden esetben olyan volt, ami az ifjú javát szolgálhatta. Ennek a legismertebb formája az olimpiai játékokon való részvétel. A négyévente megrendezett barátságos viadal valamennyi pénzjutalommal is járt, de sokkal nagyobb dicsőséget jelentett az egyes államok nevének hozott hírnév, valamint a versenyző faragott szobra is az örökkévalóságnak állított emléket. Maga a jutalom a képletes babérkoszorú volt.

Spártában már az élet kezdetén ki kellett érdemelni az élethez való jogot, amikor a megszületett csecsemőt megítélték. De a kiképzés és a mindennapi életük során is állandó kihívásnak voltak kitéve, a közösség szolgálata, az állandó testi és lelki dresszúra következtében az állam szolgálata volt maga a jutalom, amit elértek. Cserében az állam ellátta a polgárait a szükséges javakkal.

Általánosan elmondható, hogy a görög városállamok szabad kezet adtak a kereskedőknek és az iparosoknak a munka elvégzésére és a munkaerővel való bánásmódra. Téves feltételezés, hogy a rabszolgákkal végeztették volna el a munkák nagy részét, mert ők a társadalom kis részét alkották csak (Bozsák, 1967).

A római kultúrában a „vir bonus”, vagyis a „jó ember” nevelése és élete volt a cél. Itt is egyensúlyt tartottak fent a jutalmazás és fegyelmezés kérdéskörében. A nagycsaládok (familias) tagjai előnyösebb helyzetben voltak a kezdetektől fogva, nekik nagyobb esélyük volt a tanulásra és így az állami tisztségek megnyerésére, mint a közembereknek. A római polgárok számára a karrierépítés módja az állami katonai szolgálat volt, ahol a mindenkori zsold és a rablások során szerzett vagyongyűjtés mellett a letöltött katonai szolgálat után járó földbirtok volt az egyén jutalma a provinciákon. A római jog összefoglalásakor a munkásokkal való bánás az egyénekre volt bízva. Több olyan leírást is találunk, melyek igazolják, hogy a rabszolgákat felszabadították a jó munkavégzésük miatt, vagy mert olyan szolgálatot tettek a gazdáiknak, akik így hálálták meg a munkájukat. Természetesen nem szabad megfeledkezni a Kr. e. 74-ben lezajlott legnagyobb rabszolgázadásról, amikor többek között a legnagyobb problémát a gladiátorokkal és a rabszolgákkal való rossz bánásmód okozta (Harmatta, 1993).

A keresztény-zsidó kultúrkör alapja a Biblia, amely amellet, hogy vallási előírásokat fogalmazott meg, meghatározta a helyes viselkedési szabályokat, és hozzárendelte a megfelelő jutalmazási formákat is. Ezek szerint a földi örömek helyett a túlvilági létben nyeri el jutalmát az, aki Istennek tetsző életet folytat. Ez épp úgy igaz a mesteremberekre, mint a lelki vezetőkre.

Az Ószövetség több könyvében is felsorolja, hogy a gyerek és a szolgálók helyes nevelésének eszköze a botütés, mert az a javukra válik. De ha Mózes 2. könyvét nézzük, akkor látjuk, hogy az elégedetlen szolgálók fegyelmezésének eszköze a halál vagy a börtön is lehetett. A Józsefről szóló rész bemutatja, hogy az egyiptomi fáraó Józsefet magas pozícióba emeli (Biblia, 2015, pp. Mózes 1. könyve 37-48. fejezet).

A középkor motivációs eszköze a fegyelmezés és nem a jutalmazás. Bár elvileg lehetőség adódott a tehetségek kiemelkedésére, de ez nem volt jellemző. A városokban működő céhek szigorú szabályzatban rögzítették tanoncaiknak előre jutását. A tehetség csak részben játszott szerepet, inkább a vagyon és a családi kötelek biztosították az előre jutást. A céh szabályzata előírta a kötelező tanoncidőt, majd ezt letöltve a vándorlást és a külföldi tanulmányutat, amelynek a végén mindig mestervizsgát kellett tenni. Hiába volt valaki tehetséges, ha nem volt megfelelő anyagi háttere, akkor nem tudta teljesíteni a céh szabályzatában előírt mestermunkát és az azt követő védést és vendéglátást. A kontárokat -akik céhen kívüli szakemberek voltak- pedig szigorúan büntették. A szabályozások biztonságot is adtak, mivel a céhek gondoskodtak a nehéz anyagi helyzetbe került tagjaikról, de az árvákról és özvegyekről is. Ez a fajta biztonságérzet pedig az állandó létbizonytalanságban jutalmazó erejű volt.

A szemléletmód váltásra egészen a reneszánsz megjelenéséig kellett várni, ekkor Vittorio de Feltré volt az első, aki a büntetésszemléletet megváltoztatta, és a szeretetteljes kapcsolatot hirdette (Fináczy, 2004).

A reneszánsz nagy írója Machiavelli, aki *A fejedelem* c. művében a Miképp cselekedjék az uralkodó, hogy becsüljék, c. részben azt írja, „[...] ki kell tűnnie azoknak, akik valamiben kiválóak. [...] jutalomról kell gondoskodnia azok számára, akik (a köz) érdekével foglalkoznak, s mindazok számára, akik bármely módon városát vagy országát gyarapítják” (Machiavelli, 1993). Javasolja a példamutatást a bőkezűségben és a méltányosságban. Machiavelli ezzel az első vezetéselméleti alapokat tette le.

A szemlélet gyökeresen megváltozott, felismerték, hogy a jutalmazás jobb hajtóerő lehet, mint a büntetés.

A következő változást az egyénhez alakított jutalmazás felismerése hozza. Juan Luis Vives a 16. században írja le először, hogy az egyénhez alakított eljárás a legjobb motiváló erő. Ezt fejlesztik tovább a felvilágosodás nagy alakjai, különösen Rousseau, aki felismerte az individuum fontosságát, és emellett a dicséretet emeli ki. Sajnos az elmélet gyakorlati megvalósítása inkább a neveléstudományban gyökeresedett meg (Rousseau, 2005).

Az igazi áttörést az iparosodás hozta. Kezdetben az olcsó munkaerő miatt nem foglalkoztak a munkabéren túli értékeléssel, ám ahogy nőtt az igény a szakképzett munkaerőre, úgy kezdték el azt értékelni. Az első szociális jellegű intézkedések nem másért jöttek létre, mint a munkások megtartására, amit később a szakszervezetek követelése mindenki számára elérhetővé tettek. A munkások egyéni igényei teremtették meg a szociális beteg-, és balesetbiztosításokat, majd idővel a nyugdíjbiztosítás is teret nyert. Az állam is felsorakozott ezek mellé az intézkedések mellé, Bismarck-féle polgári állam vezette be először a kötelező biztosítást Németországban.

A második ipari forradalom hozta változások, a munkaszervezés megváltozása, a teljesítmény alapú bérezés hívta életre egy új tudományág megszületését, a menedzsment- és a humán erőforrás-tervezés igényét. De ezt már tudományosan vizsgálták, először a vezetéstudomány, majd a munkatudomány.

Ahogy a történelmi részből is kitűnik, az oktatás volt az első olyan szakterület, amely tudományosan kutatta az összefüggést a teljesítmény és a jutalmazás között, valamint az értékelést tudományos szintre emelte. Ezért a következő részben a más tudományágakban is használható pedagógiai kutatásokat mutatom be.

2.2. A jutalmazás pedagógia aspektusai

A pedagógia minden szakiránya kulcskérdésnek tekinti az értékelés és teljesítményjavulás vizsgálatát, az andragógia ezt a felnőttek aspektusaival egészíti ki. Mindkét terület, valamint az újabban egyre inkább előtérbe kerülő és még fiatal tudományterületnek számító idősktatás is alapvető fontosságúnak tartja az oktatás visszacsatolási jellegét és értékelési módjait.

Míg a fiataloknál a motiváció és a teljesítmény fenntartása a cél, addig a felnőttoktatás már alapvetőnek tartja a belső motivációt, viszont sokkal eredmény-orientáltabb. Az időskori oktatás pedig végképp a belső motivációból indul ki, a megtérülésre valamint az eredményekben való profitálásban látják a kihívásokat (Sz. Molnár, 2009).

A pedagógia más oldalról tesz megközelítéseket, az állandó motiváció és visszajelzés a figyelem fenntartásának lehet az egyik eszköze. A gyerekeknek szükségük van a pozitív és a negatív megerősítésre, a differenciált és változatos teljesítményértékelésre. A szabályok betartása az alapkérdés, és az ezekhez kapcsolódó értékelési módok és módszerek kutatások százait hívták életre (Barlai, 2007).

Az értékelés módszere akkor jó, ha az befolyásolja a tanuló teljesítményszintjét, közérzetét és az iskolához való viszonyát és módját (Bábosik, 1982). Bábosik (1982) a művében azt javasolja,

hogy a tanár fogadja el, hogy az adottságok folyamatosan fejleszthetőek és a képességek változtathatóak, és minden értékelésnek folyamatosnak és komplexnek kell lennie.

A pedagógia sajátos értékelési módja az osztályzás. Azon túl, hogy mennyire tartjuk objektívnak, minden értékelés megjelenik, akár minősítési rangsorban, akár skálaértékben. Az értékelő önmaga dönti el, hogy milyen jeggyel értékeli a teljesítményt, és ezzel milyen feed-backet valósít meg. Ezeknek a transzformálása pedig az értékeltre van bízva. Van, akinek a kettes is megfelelő jegynek számít, van, aki a kitűnővel elégszik csak meg. Az egyén vagy a csoport pedig saját értékrendszere alapján dönti el a minősítés értékét.

A pedagógia kulcskérdése az elvégzett munka értékelése, a visszajelzés és a visszajelzés hatása a kimenetelre, vagyis a hatékonyságmérés.

Benjamin S. Bloom 1956-ban mutatta be az újfajta megközelítését, taxonómiáját, melyet munkatársaival bővített ki: „A taxonómia egy olyan osztályozási rendszer, amelyben az események, jelenségek, tárgyak vagy célok egymásutánját egységes elv határozza meg. A pedagógiában ez a belső rendező elv általában a kumulatív hierarchia, ami azt jelenti, hogy az egymás fölé rendelt célok, jelenségek (osztályok) mindig magukban foglalják az alacsonyabb szintűeket” (Falus, 2007). Bloom összefoglalva az 1. táblázat szerint ismertette az elméletét.

1. táblázat Az egyéni fejlődés szintjei Bloom-féle modell

Gondolkodási szint	A tanulók viselkedésének jellemzői
Ismeret	emlékezés, felismerés, felidézés
Megértés	értelmezés, saját szavakkal történő leírás, interpretálás
Alkalmazás	problémamegoldás
Analízis	elemzés, a lényeges elemek, struktúra feltárása, motívumok értelmezése
Szintézis	egyéni és eredeti produktum létrehozása
Értékelés	vélemény- és ítéletalkotás a saját értékrend alapján

Forrás: (Bloom, 1956)

A szintek közül az analízis, a szintézis és az értékelés érint, amelyben az analízis feladatai között meghatározza a komplex folyamatot, az ítéletet és a jelenség mögötti motivációkat. A szintézis egy új, egyedi alkotás létrehozását jelenti, amelynek a végén az értékelés megy végbe.

Az értékelés során különböző nézetek összevetése, elemzése és a saját értékrendhez való rendelése alapján önálló véleményalkotás és ítélezés történik. Erre mutat rá a 2. táblázatban látható érzelmi-akarati fejlődést bemutató értékelés szintjei.

2. táblázat Az érzelmi-akarati fejlődés szintjei. Bloom-féle modell

Odafigyelés	nyitottság a különböző külső hatások, értékek, attitűdök befogadására
Reagálás	aktív válasz a külső hatásra, együttműködési készség
Értékelés	értékek befogadása, egyes értékek preferálása, ítélezés, értékrend kialakítása
Organizáció Az értékrendet tükröző viselkedés	a jellem kialakulása, az értékrend és a cselekvés harmóniájának megteremtése

Forrás: (Falus, 2007)

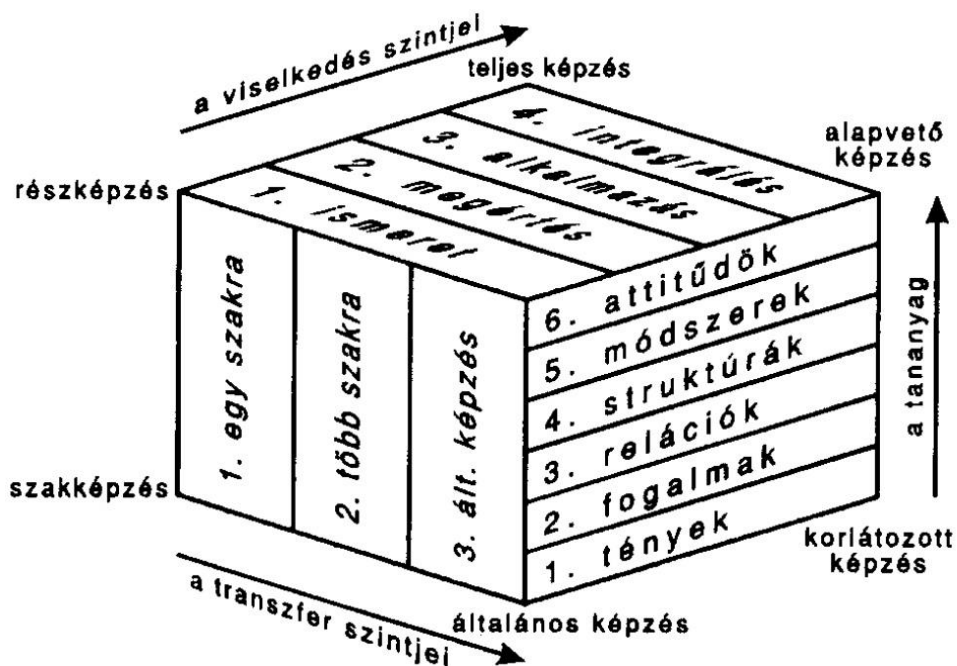
A Bloom-féle taxonómiát gondolta tovább a belga kutató, De Block, akinél a tanulók teljesítményének értékelése új gyakorlatot eredményezett.

Mindketten rámutatnak a tanulás szervezésének és az eredmény mérésének közvetlen kapcsolatára, és az operacionalizált mérhető célok mellett az eredmények rendszerére is építettek. De Block 1975-ben jelentette meg az 1971-es Bloom-féle taxonómia továbbgondolását. Ez már szorosan kötődik a pszichológia vizsgálataihoz, megkülönbözteti az ismeret, majd a megértés és az ebből következő alkalmazás, végül az integrálás szintjeit (Nyéki, 1993).

Három szempontot javasol beépíteni az oktatás céljai közé:

- viselkedési szempont/képességszint (ismeret, megértés, alkalmazás és integrálás),
- tartalmi szempont (tények, fogalmak, relációk, struktúrák, módszerek és attitűdök),
- transzferszint / a képzés adaléka (szakspecifikus, félig általános, avagy a szakon túlmutató és általános képzés).

Maga a taxonómia egy 3 dimenziós kockában ábrázolható, melyet az 1. ábra mutat be.



1. ábra De Block taxonómiája

Forrás: (Nyéki, 1993)

A kognitív területen megjelenő integrálás feladatának tartja az értékelést, a tartalmi szintek, módszerek és attitűdök esetében, és a transzfer minden szintjén folyamatosan javasolja az értékelés és a visszacsatolás különböző módszereit. Szétválasztotta az oktatási célokat, az oktatói és a tanulói tevékenységeket. Ezzel egy olyan struktúrát teremtett, amely már integrálható az oktatáson túl a munka világába, és nem egyszerűsíti le az értékelést csak az értékelő szintjére, hanem egy közös cél-értékelt-értékelő komplexumban gondolkodik.

Robert M. Gagné (1987) fogalmazta meg, hogy az oktatás eredményeit is mérni lehet és kell is, nem csak a tanulók teljesítményét. Kidolgozott ötlépcsős megközelítése abból indul ki, hogy az iskola a társadalomnak nevel, nem öncélúan, hanem a felnőtt életre készít fel, ezért a hatékonyság mérését is ebből a szemszögből kell megközelíteni: „A nevelési célok azok a tanulással elsajátítható emberi cselekedetek, melyek hozzájárulnak az adott társadalom működéséhez (beleértve az egyén működését a társadalomban.)” (Gagné & Leslie, 1987).

Az öt képességfajta: az intellektuális készségek, a kognitív stratégiák, a verbális információ, a motoros készség és az attitűdök. Mindegyik mellé odarendel egy példát, amellyel szemlélteti az adott készséget, majd egy funkciót és teljesítménykategóriát. Számunkra kiemelkedő az attitűd, mivel a funkciója az egyén cselekvésére vonatkozik, és tényekre, személyekre vagy eseményekre vonatkozó cselekvésváltozást hajt végre, az intellektuális teljesítmény végrehajtásában játszik nagy szerepet.

A megváltozott viselkedés pedig hatással van gyerek/felnőtt későbbi, a munka és társadalom világában betöltött szerepére: „Amikor egyenként elemezzük a társadalmi szükségletek szülte emberi tevékenységeket, eredményeképpen emberi képességeket kapunk. Ezzel azt írják le, hogy mit kell tudniuk a felnőtteknek egy adott társadalomban, és legfőképpen azt, hogy mit kell tudniuk megfelelően elvégezni” (Gagné & Leslie, 1987). Gagné később ebből fejlesztette ki saját taxonómiáját, és ahogy felismerték, hogy a készségekkel és a képességgel nem lehet leírni az egyén viszonyulását, így került előtérbe az ezredforduló után a kompetencia.

A pedagógia még egy szempontból fontos: az értékeléskutatás miatt. Itt az értékelés módja és szerkezete folyamatosan a kutatások középpontjába került, alternatívát is javasoltak. A magyar pedagógia is sajátos eredményekkel rendelkezik ezen a területen. Az értékelés feladata a visszacsatolás és visszajelzés a pedagógia folyamatokról (Báthory, 2000). Az értékelésnek több szintje és formája van. A szintek: országos, regionális, helyi, iskolai, iskolán belüli és egyéni. A tárgy szintén több rétegű: az országos elvárásoktól, a helyi tanterv megfelelésén keresztül a tanulói tudás felmérésén át egészen a fejlődésig. „Az általános visszacsatolási funkció mellett *speciális funkciók, illetve konkrét célok* is kapcsolódnak a pedagógiai értékeléshez: az eredményesség és a hatékonyság növelése; diagnosztizálás, fejlesztés; minősítés, szelektálás, felelősség megállapítása; tájékoztatás.” (Golnhofer, 2003). A szemléletváltozás azon keresztül valósul meg, hogy a pedagógiai értékelés célja már egyúttal a társadalmi és gazdasági helyzetre történő felkészítésen alapul. Célja a minőség fenntartása és növelése. Ez egybeesik a munka minősítési és értékelési rendszerével. A pedagógia leírja az értékelés céljait:

- fejlesztés, diagnosztizálás,
- tájékoztatás az aktuális állapotról.

A visszacsatolás során céljukat tekintve az értékelés módjai változnak. A helyzetfeltárás során diagnosztikus értékelést használnak, ami alatt azt értjük, hogy előre felméri a tanulók képességeit és tudását, majd ezt felhasználva tűzik ki a célokat és a fejlesztési feladatokat. A segítség és fejlesztés során formatív értékelést használnak. Ez folyamat közbeni értékelést, irányítást és módosítást tesz lehetővé. Célja az előforduló hibák feltárása, és ez ösztönző funkciót is ellát. A minősítéshez pedig szummatív értékelést használnak, amely leginkább a vizsgákra igaz. Ilyenkor egy befejezett folyamatot értékelnek, és a minősítés sajátos funkciója a szűrés és szelektálás.

Tyler dolgozta ki 1949-ben a tanulók érdeklődésnek felkeltésére a modelljét, melyben a célok, a tanulási tapasztalat és az értékelés szempontjai mind egymással összefüggésben vannak, és nemcsak a diákoknak nyújt segítséget, hanem a tanároknak is. Rámutat, hogy a célok csak akkor valósulhatnak meg, ha elérésük érdekében tisztában vagyunk a tanulói teljesítményekkel és az ezekhez szükséges eszközökkel, de ezen túl magába a folyamatba integrálja az értékelést, és nem csak a folyamat végén veszi figyelembe (Tyler, 1949).

Az értékelés folyamatának lépései:

1. A tervezés,
 - a) funkciók tisztázása, rögzítése,
 - b) a célok, a követelmények megfogalmazása, átvétele (tantervből, vizsgakövetelményekből stb.),
 - c) az információ-, illetve adatgyűjtés módszereinek, eszközeinek kiválasztása, ha szükséges, akkor kifejlesztése.
2. Információ-gyűjtés a tanulók tudásáról,
3. Az információk elemzése, értelmezése,
4. A megfelelő minősítések, illetve döntések megfogalmazása (Golnhofer, 2003).

2.3. A jutalmazás pszichológia megközelítése

A lélektan ismerte fel először a motiváció mint belső indíttatás és az internalizált körülmények jelentőségét, az eredmények értékelésének és az értékelés saját belső igényességének szükségességét. Az állandó visszajelzés, a megerősítés jelenlétének fontosságát a mindennapi életben.

Mérei Ferenc fogalmazza meg, hogy a társadalmi környezet két személy számára nem jelent azonos környezetet, mivel mindenki saját szubjektumán keresztül értékeli. A társak jelenléte pedig nem más, mint hatás az érzelmekre, és szociális befolyásolás (Mérei, 2006) az, hogy ezt mennyire fogadjuk el:

- függ a csoporttól,
- a konformitás mértékétől és
- a társas befolyásolásra való reagálástól (Aronson, 1995).

Ez a három tényező lesz a szociálpszichológia szerint az jutalmazás-javadalmazás alapvető összetevője. Ezt az elméletet pedig tovább vitték a munka világába.

Deutch és Gerald 1955-ben fogalmazta meg, hogy a konformitás két tényezővel írható le:

- információs befolyásolás, amikor az saját birtunkban lévő információval hatunk a másik emberre,
- valamint a normatív befolyásolás, amikor egy normakövetelménynek teszünk eleget, legyen ez írott vagy íratlan, belső vagy külső (Deutsch & Gerard, 1955).

Ezt továbbgondolva a hatalom céljaival történő azonosulás három formáját különböztetik meg a szociálpszichológusok:

- a behódolást, ahol jutalmazási és büntetési eszközöket használnak a cél elérésére,
- az identifikációt, vagyis azonosulást, amely már a személyiség belső változásával jár,

- az internalizációt, mely a legfejlettebb forma, ebben az esetben az egyén saját maga jutalmaz, belső értékek formájában kristályosodik ki a hatalomhoz való viszony.

Cottrell azt mondta, hogy a társak jelenléte részben azért vált ki izgalomemelkedést-teljesítménynövekedést, mert megtanultuk, hogy valamilyen értékelésre, azt követően jutalomra vagy büntetésre számíthatunk (Cottrell, 1972).

A munkalélektanban már 1949-ben Labone és munkatársai leírták azt a paradoxont, hogy az egyének csoportban kisebb teljesítményt fejtenek ki, mivel az egyéni teljesítményt nem lehet pontosan mérni. (Andorka, 2006) Ezt társas lazulásnak nevezték el. Ezt erősítette meg Innes és Young kutatása, akik megfigyelték, hogy a társak által kiváltott várakozások növelni fogják a teljesítményt, melyet, ha nem értékelnek, akkor gyengítően fog hatni (Forgács, 2007). A dolgozatnak nem része, de ide kapcsolódik a vezetői magatartás szerepe s hatása a csoportra és annak teljesítményére (Schulz on Thun, 2012).

Thomas Gordon kommunikációs gátaokról beszélt, melyek nem mások, mint az elutasítás formái, de a megerősítésnek is vannak látható jelei a mindennapi kommunikációnkban, melyek a jutalmazás kategóriáját jelentik: passzív hallgatás, bölintés, előre hajlás, mosolygás, értő figyelem és helyeslés (Gordon, 2015).

2.4. A vezetéstudomány nézőpontja a jutalmazásról

A vezetéstudomány története és kutatásai ott kezdődnek, ahol a történeti részt abbahagytuk. Ahogy bemutattuk, már korábban is foglalkoztak a hatékony vezetés gondolatával, de tudományos szintre csak az ipari forradalmak hatására került.

A vezetett személy és feladata külön tudományos kutatás kérdése, mégsem mehetünk el amellett a kérdés mellett, hogy mennyire és milyen szinten készítik fel a leendő vezetőket a feladatukra, a beosztottak irányítására és a pozícióból adódó kihívásokra.

A vezetők különböző korszakokban különböző eszközökkel, mint az erő, a vallás, törvények, igyekeztek legitimizálni és megtartani vezetői szerepüket. A változást azoknak a feladatoknak a specifikációja hozta el, amikor kettévált a tulajdonos és a vezető szerepe, és megszületett a vezetéstudomány.

Már maga Taylor is a vezetés alapkövének tekintette a vezető és a beosztott szívélyes viszonyát (Taylor, 1911). Fayol jelölte meg az öt vezetési funkcióban az ellenőrzést mint részfeladatot:

- tervezés,
- szervezés,
- személyes vezetés /menedzsment,
- koordináció,
- ellenőrzés (Kövesi, 2015).

Mayo, a neoklasszikus irányzat képviselőjeként írta le a hatalmi, érdek- és érzelmi viszonyokat mint a szervezet működésének részeit. Kiemelte a csoportok szerepét, és rámutatott, hogy nagy befolyásoló hatásuk van a teljesítményre és ezen túl a formális vezetésre is közvetve kihatnak (Mayo, 1933).

A Human Relationship iskola ismerte fel, hogy az elismerés, a biztonság és az összetartozás fontosabb a teljesítményben, mint maga a fizikai környezet. Ennek egy újfajta megközelítése volt McGregor X, Y elmélete, melyben megfogalmazza, hogy minden egyént a saját képességeinek megfelelő feladatokkal és értékeléssel kell ellátni (Kövesi, 2015).

A mi szempontunkból Chris Argyris munkássága hozta az áttörést, aki kiemelte a teljesítmény szempontjából az egyén céljait és motivációját (Argyris, 1971). Az elméletet tovább fejlesztve March és Simon hozzátették a szervezeti célt, és ezt a kettőt ötvözve fokozni lehet a termelékenységét és a szervezeti elkötelezettséget (Simon & March, 1958).

A vezetéstudomány egyik kutatási területe a teljesítménynövelés, ami:

teljesítménynövelés = teljesítmény marad vagy romlik / munkaerő-csökkentés

képlettel jellemzi a rövid távú vezetői gondolkodást (Csath, 1990). Ebben az esetben a hagyományos módszerekkel történik a költségek megtakarítása, például racionalizálás vagy éppen normarendezés.

A hosszabb távra történő stratégiai tervezést már a

teljesítménynövelés = teljesítmény jelentősen növekszik / munkaerő marad

képlettel lehet leírni. Itt a teljesítmény növelését a humán stratégiai módszerek alkalmazásával éri el, mint például az oktatás, képzés, a marketingorientáció, a minőségcentrikusság, motiváció, csoportmunka, kreativitás, innováció, vezetőképzés, rotáció vagy éppen a szervezetfejlesztés (Csath, 1990). Ez alapján a humán stratégia a vállalat és a stratégiai tervezés kulcsszereplőjévé válik, és egyenrangú partnere lesz.

A fentiekből kitűnik, hogy a vezetéstudomány felismerte a jutalmazás fontosságát, de inkább az ellenőrző módszerekben (KIM, MIR, MoB) látták a szerepét, és nem önálló területként ismerték el. A témakört a humán erőforrás menedzsment területére helyezték át.

2.5. A jutalmazás a humán erőforrás menedzsment szempontjából

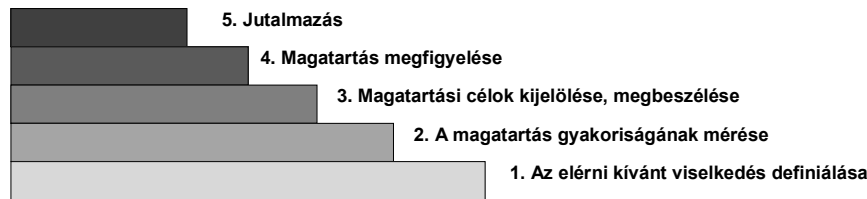
Ahogy már írtam, a jutalmazás/javalmazás problematikáját az emberi erőforrások témakörébe sorolták be, ahol a jutalmazást négy oldalról közelítik meg, így valamilyen szinten értékelési eszközök is egyben:

- a magatartás megváltoztatásának eszköze,
- motivációs tényező,
- teljesítményértékelés,
- ösztönzés eszköze.

2.5.1. A magatartás megváltoztatásnak eszköze

Amennyiben feltételezzük, hogy a munka magatartás része, akkor az egyén magatartását értékeljük. „A tanulás egy alapvető magatartási folyamat, amely a gondolkodás és a magatartás fejlesztését és módosítását eredményezi” (Gyökér, 1999). Ez a szociális interakció a Life-Long-Learning-nek tekinthető, mely nem szűnik meg az iskola elvégzésével. Egyre nagyobb hangsúlyt kap az egyén állandó fejlődése és ismereteinek bővítése. A kompetenciák ezeket alapozzák meg.

Ami a vállalatot illeti, a szervezeti célok elfogadása a szocializáció részeként tekint az egyén hatékony munkavégzésére, amelyet meg kell erősíteni, és fel kell karolni. Skinner kutatásait felhasználva dolgozták ki a teljesítmény növelésére az ún. OB Mod-módszert, melyet a 2. ábrában foglaltak össze.



2. ábra OB MOD

Forrás: (Gyökér, 1999)

2.5.2. Motivációs elméletek

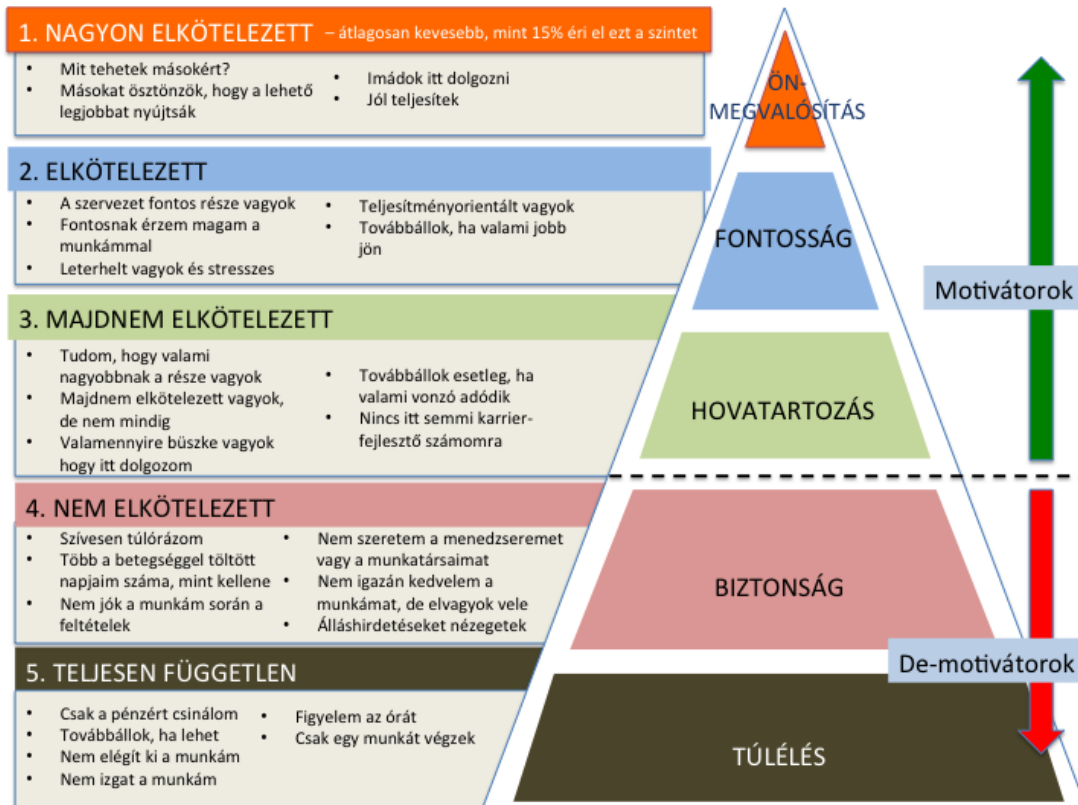
A motiváció szó jelentése a latin „movere” mozgatni, mozdulni szóból ered. Több elméleti megközelítése is létezik. Kapitány megfogalmazása szerint olyan pszichikai mechanizmusok, melyek mozgatják az embereket (Kapitány & Kapitány, 1993).

A menedzsmentben a szervezet szögéből hasznosabb inkább a Gyökér-féle megközelítést használni, melyben a motivációt azokra a késztetésekre érti, melyeket a szükségletek indítanak el, és azokat a késztetéseket jelöli e fogalommal, amelyek ezek lecsillapítására törekednek (Gyökér, 1999).

2.5.2.1. A korai teóriák és a tartalomelméletek

Bár az egyik leginkább kutatott területe az ösztönzésmentesnek a motiváció, ám a megközelítése mégsem egyszerű. A pszichológiából vették át a fogalmat, ahol a jelentése a szükségletek kielégítése.

A motivációkat Maslow foglalta rendszerbe, ahogy a 3. ábra részletesen bemutatja. A motiváció a szükségletek kielégítésre szolgál, a drive a hajtóereje, mely cselekvésre készlet. Az alacsonyabb szintű szükségletek nem cserélhetőek fel, míg a magasabb szintűek nem teljesedhetnek ki az alacsonyabb szintűek nélkül. Szükséglet alatt pedig valamilyen anyagi vagy szellemi javak iránti igényt értünk (Maslow, 1943). Ezt a fajta megközelítést a munkatudomány magáévá tette, és hamar a vezetés eszközévé vált. Komplexen a 3. ábra illusztrálja a Maslow-féle szükséglet rendszert.



3. ábra A Maslow-féle szükséglet piramis

Forrás: (Tranzakció Analízis, 2016. január 12.)

Nem pszichológiai értelemben a vezetéselméletben ezt a motivációs szerepet a drive-tól átveszi a vezető, ő lesz az, aki egy újfajta cselekvésre készíti, és a szervezet számára kívánt szintre emeli a terelést (Maslow, 1943).

A *fiziológias szükséglet* az alapvető ösztönökhöz áll a legközelebb. Kielégítése nem a fennmaradás alapvető feltétele, ezért csak közvetve lehet az értékelés körébe bevonni, és a motivációs hatás is csak ideiglenes.

A *biztonság* *szükséglete* szintén alapvető ösztöntényező, viszont itt már nagyobb erővel bír a létszínvonal, az elért életszínvonal, a kiszámíthatóság és a rendezettség a mindennapi életben. Az állandóságra törekvés domináló lehet.

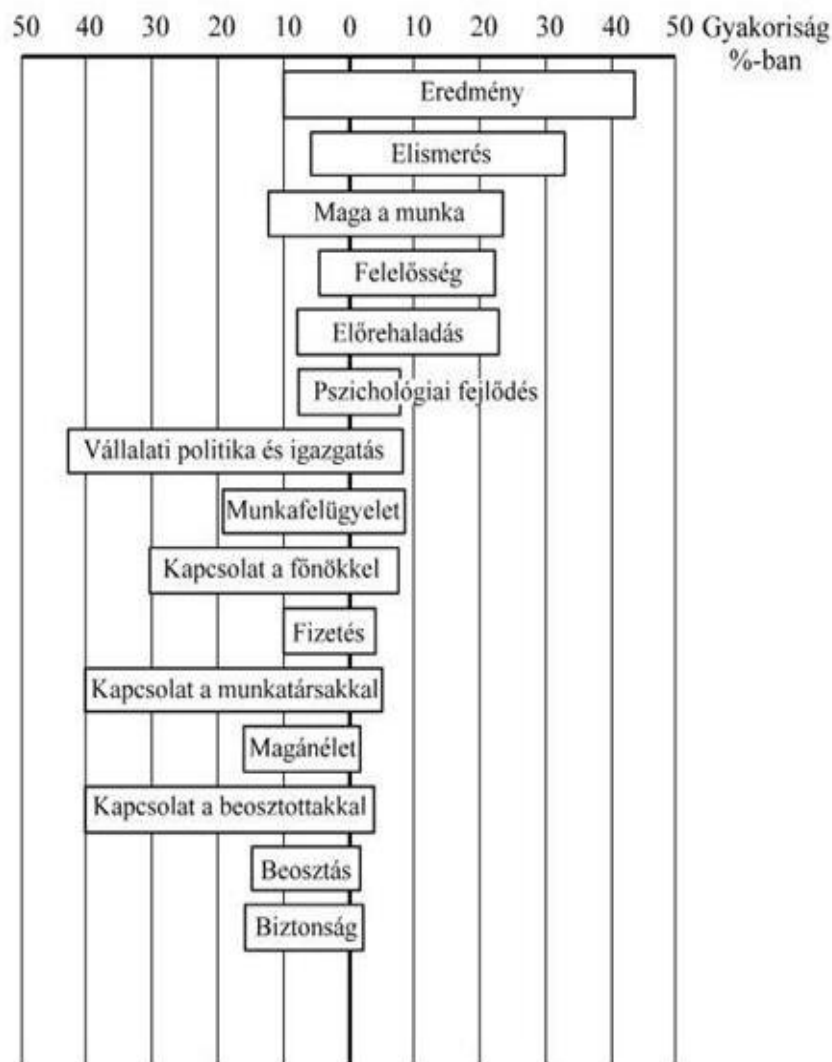
A *szeretet/hovatartozás* *szükséglete* a társas kapcsolatok és a befogadó közösség hajtóereje önmagában jobb munkára ösztönöz. A társak pozitív és negatív elismerése lehet az alapja a társas ösztönzések, de egyben az értékelésnek is. A teljesítmény itt a közösség hajtóerejeként jelenik meg, és nem belső drive-ként.

Az *elismerésre/fontosságra való törekvés* *szükséglete* a pozitív megítélés, a pozitív én-kép kialakulását jelenti. Az igény, hogy a környezet ne csak ismerje, hanem elismerje a teljesítményt, és így belülről érkezik a jobbra való törekvés. Ettől kezdve internalizált az egyén munkavégzése, és a teljesítmény is belső drive-ként működik. A közösség teljes jogú tagjának érezhetjük magunkat.

A legmagasabb szintű szükséglet az *önmegvalósításé*, amellyel kiteljesedhetünk. Kihasználjuk képességeinket, készségeinket, a kifejlesztett kompetenciáink segítségével megvalósítjuk önmagunkat. A célok eléréséhez szükséges drive-ot belülről érjük el, az ösztönzés teljes mértékben internalizált, ezért a külső tényezők nem játszanak jelentős szerepet.

Alderfeld a maslow-i hierarchiára épülve dolgozta ki az ERG modelljét, amelyben három csoportba sorolja az eredeti motivációkat, a *létező* (existens), a *kapcsolati érdek* (relatedness) és a *növekedés* (growth). Ennek az oka, hogy egyszerre több szükséglet is működheti az egyéneket, az alacsonyabb és magasabb szükséglet besorolása nem tükrözi a valóságot, az intenzitása a szükséglet kielégítésének megnő, ha az túl könnyű vagy túl nehéz (Alderfer, 1972). A modell nem hierarchikus felépítésű, hanem kapcsolati rendszerben értelmezendő. A szükségletek egymás mellett folyamatosan jelen vannak és hatnak.

Friedrich Herzberg egy újfajta megközelítést vezetett be a motivációk közé, a kéttényezős ösztönzési rendszert. Modelljét a 4. ábra mutatja be. Nem szükségleteket állapít meg, hanem motivátorokat. Megközelítése már teljesen vállalat/szervezet szemléletű (Herzberg, 1974).



4. ábra Herzberg kéttényezős modellje

Forrás: (Bakacsi, 2004)

A *higiénias tényezők* nem javítják a termelést, hanem hiányt szüntetnek meg. Ide tartozik a munkaidő, a munkafeltétel, a javadalmazás, az üzemi és a szociális légkör is.

A *motivátorok* a munkavégzést teszik jobbá, élvezetesebbé, összehangolják az egyén és a vállalat céljait. A sikeres teljesítmény a munka tartalma, felelősség, fejlődés és az elismerés (Herzberg, 1974).

Herzberg elmélete egyre ismertebbé vált, mert egyrészt a vállalati vezetők megértették, hogy az egyént egyénileg kell motiválni, másrészt az egyén szorosabb önmegvalósításához járultak hozzá. Az elvek és az ebből eredő motivátorokat a 3. táblázat foglalja össze.

3. táblázat Herzberg-féle motivátor modell

	Elv	Ebből eredő motivátor
A	Csökkenő ellenőrzés az elszámoltathatóság fenntartásával	Felelősség és egyéni eredményesség érzete
B	A saját munkáért való elszámoltathatóság növelése	Felelősség és elismerés
C	Bízzunk teljes természetes szervezeti egységeket egy-egy személyre (modul, divízió, terület, stb.)	Felelősség, eredmény és elismerés
D	Hatáskör növelése az alkalmazott tevékenységi körében, munkaköri szabadság	Felelősség, eredmény és elismerés
E	Az időszaki jelentéseket inkább közvetlenül a dolgozó kapja kézhez, semmint a közvetlen főnöke	Belső elismerés
F	Új, nehezebb feladatok felvétele a munkakörbe, amelyeket előzőleg nem végzett	Fejlődés és tanulás
G	Bízzunk speciális vagy specializált feladatokat az egyénre, amelyek révén szakértővé válhat	Felelősség, fejlődés, előmenetel

Forrás: (Herzberg, 1974)

McClelland 1965-ben dolgozta ki a kapcsolat-teljesítmény-hatalom elméletnek is nevezett háromtényezős motivációs elméletét (McClelland, 1965). A megközelítés újszerűségét az adja, hogy nem a szükségletekből indul ki, hanem az olyan tanult motívumokra koncentrál, mint a *teljesítmény*, a *hatalom* és a *kapcsolat*. A fogalmat kibővíti az egyén személyiségének változásával és preferenciaváltozásával és az embereket ezen belül három csoportra osztja.

1. A teljesítménypreferált szerint azokra az emberekre, akik magában a munkában lelik örömeiket, és a jól végzett munka egyben jutalom is számukra. Ők felelősséget vállalnak a munkájukért, keresik a kihívásokat a munkában, és minél nagyobb a kihívás, annál elégedettebbek. Gyorsan tanulnak, ám a munkájukról állandó visszajelzést kell kapniuk. A másik csoportot azok alkotják, akik nem sikerkeresők, inkább kudarckerülők. Míg az első csoport a vállalkozásokat preferálja gazdasági válságok idején, addig a másik csoportot a hatalomhoz való viszonytal lehet jobban körülírni. A kudarckerülők gyakrabban választottak túl alacsony vagy túl magas követelményeket, ezzel mintegy önbeteljesítő jóslatot valósítottak meg.

2. A másik tényező a hatalmi motívum, ami azt jelenti, hogy mindenki szeretne valamilyen hatalommal lenni a többi emberre, befolyásolni a döntéseit. A hatalommotivált ember vezetői jelleget testesíti meg, irányít. Ez még természetesen nem tesz senkit jó vezetővé, vannak a hatalommotivált emberek között olyanok is, akik agresszívan nyilvánulnak meg, igyekeznek az embereket maguk befolyása alá vonni.
3. A harmadik motivációs tényező a kapcsolati. Ide azokat az embereket sorolta be, akiknek szükségük van a kapcsolatokra, az emberi interakcióra a munkavégzés során is. Ez hasonló a Maslow-féle közösség szükséglethez (McClelland, 1987).

2.5.2.2. A folyamatelméletek

A motivációs elméletek másik csoportja az ún. *folyamatelméletek*. Ezeknek a hasonlósága, hogy az egyén motivációját egy folyamat részeként elemzik, kiemelkedő szerepet kapnak a visszajelzések, amelyek lehetnek pozitív vagy negatív előjelűek is.

Tosi és munkatársai elkészítették az 5. ábrán látható folyamatábráját.



5. ábra A Tosi-féle folyamatelmélet

Forrás: (Tosi, et al., 1986) In.: (Roóz & Heidrich, 2010)

A megerősítés folyamat jellegének típusai:

- folyamatos vagy fix, időnkénti vagy alkalmankénti, illetve
- azonos vagy változó arányú.

A folyamatelméletek közé sorolják a célkitűzési elméleteket, amikor egy elvégezni kívánt célra helyezik a hangsúlyt, annak megvalósítása a folyamat lényege. Az egyén kívánalma és a teljesítmény közé ékelődik be az erőfeszítés, a kitartás, a képesség, az elkötelezettség és a visszajelzés is. A teljesítménynövekedést abban látják, hogy mennyire sikerül az egyént beavatni a tervezési folyamatba, és így belevonódik a végcél elérésbe. A belső drive kapcsán nagyobb késztetést érez a feladat elvégzésére (Branyiczki, 1991). Az egyik legelső példa Skinner magatartáselmélete, amelyben a pozitív–negatív megerősítés kutatási eredményeit használták fel a munkatudományban is. A két megerősítésen kívül itt a megszüntetés egy újabb lehetőség a viselkedés befolyásolására. Ebben az esetben az ismétlődő viselkedésformák megváltoztatására alkalmas. A Skinner-elméletből jelenleg a pozitív megerősítés felé tolódik el a gyakorlat (Skinner, 1938).

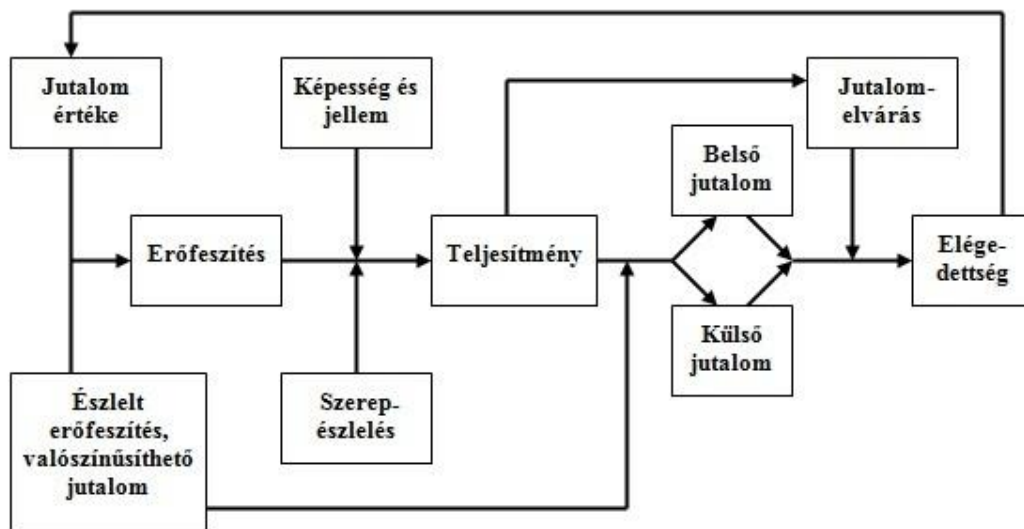
Benjamin Vroom elváráselmélete (Vroom, 1964) a következő, mely képlettel fejezi ki motivációt:

$$\text{Teljesítmény} = \text{motiváció} \times \text{képesség} \times \text{készség}$$

azaz a teljesítmény a képesség és a készség hasznosulása a munkavégzés során.

Ez alapján a munkáltató hiába akarja jobban motiválni a dolgozóit, ha azoknak nincs a birtokában a megfelelő tudás és képesség, akkor nem éri el a megfelelő teljesítményt. De meg is fordíthatjuk ezt az elméletet, vagyis hiába van a legjobb tudással rendelkező munkásunk, ha nincs arra készítő ereje, hogy a tudását az adott feladatba fektesse, akkor nem érünk vele semmit. (Reznek, 1998).

Vroom elméletét kibővítették, ez a Porter-Lawler-kiterjesztés. Viszonylag új a személetük, mert azt mondják ki, hogy a megfelelő megközelítés mellett a magasszintű teljesítmény vezethet el az elégedettséghez. Ők is két jutalmazási módot sorolnak fel: a belsőt, mely a megelégedettség, a büszkeség vagy éppen a jól végzett munka érzését, illetve a külsőt, mely a pénzt, jutalmat, kitüntetést, és az előrelépést jelenti (Porter & Lawler, 1964). A kiterjesztett elméletet a 6. ábra mutatja be.



6. ábra Vroom-modell, Porter-Lawer kiterjesztett elmélete szerint

Forrás: (Roóz & Heidrich, 2010)

Végül, de nem utolsó sorban ki kell emelni a X-Y, Z és R elméleteket is az egyéni cselekvési motivációknál. Az X típus alapvetően negatív, és a hatalom szempontjából az állandó ellenőrzésre helyezi a hangsúlyt: alapvetően lusták az emberek, és a vezetés célja az állandó felülvizsgálat. Az Y elmélet demokratikus megközelítés: a jó munkahelyi légkör megteremtésével lehet jobb eredmény elérni, az egyének ösztönözhetőek, és ezzel teljesítmény növekedésre készíthetőek.

A Z elméletet 1981-ben Ouchi (Ouchi, 1981) bővítette ki, aki a bevonódást hozta be. A családi légkör, a hosszú távú foglalkoztatottság megteremtése, a bizalom és a kötődés kiépítésével megszűnik az állandó ellenőrzés kényszere, és hagyni kell az egyéneket azonosulni a vállalat céljaival. Erre jó példák azon amerikai nagyvállalatok, ahol a családi légkört igyekeznek megteremteni, például az Apple, a Google vagy éppen a magyar Ustream.

Az Alderson által kidolgozott R-elmélet pedig a szeretet magatartásra épít, az egyéni és vezetői céltudatosságra, a munka iránti vágyra, a vezetők és emberei közötti interperszonális kapcsolat kiaknázására. A megfelelő környezet megteremtésével ki lehet hozni az egyénből a maximális teljesítményt (Roóz & Heidrich, 2010).

2.5.2.3. Motiváció 3.0, egy újabb elmélet

A legújabb motivációs elméletet Daniel H. Pink publikálta a 2009-ben megjelent könyvében, és az elterjedőben lévő generációs különbségekre helyezi a hangsúlyt. Véleménye szerint nem elég, ha csak általánosan motiválunk az egyes területeken, hanem figyelembe kell venni a generációs különbségeket.

A könyv elején rámutat arra a tényre, hogy a pénz magában nem motiváló jellegű, és kiemeli Harlow és Deci kutatásait, amelyekben már először 1949-ben, majd 1969-ben is felismerték az önmagáért történő cselekvést (Pink, 2010). A kutatások során felismerik először a rhéus majmok esetében, majd később az emberi kísérletben, hogy a cselekvést önmagukért is végezték az alanyok, s nem járt semmilyen kielégítő jutalom a megoldásokért.

Felhívja a figyelmet a technikai, technológia robbanás okozta generációs különbségekre, ami nemcsak a modern technikai vívmányok felhasználásban mutatható ki, hanem az egyéni igényekben is. Alapvetően megváltoztatja a munkához való viszony fogalmát, és már nem a profitot helyezi előtérbe, hanem az önmagáért végzett munkát.

A különböző generációk, mint a Baby-boom, X vagy az Y generáció alapvetően eltér a Z-generációtól (Prensky, 2001). Teljesen más az elköteleződésük az egyes szervezetek iránt, és mások is az igényeik. Ez egyrészt abból adódik, hogy más életciklusban vannak, de más a fontossági sorrendjük is. Több kutatás is kimutatta, hogy a Z generáció kevésbé vonható be a hagyományos szervezetekbe, de sokkal kreatívabban áll a problémához, és inkább szervezethű. Ezenkívül fontos neki a folyamatos online jelenlét, és ezen keresztül az önmegvalósítás is más értelmet nyer.

A motivációs eszközöknél már nem elég a legújabb technikai eszközöket felhasználni, mert alapvetően rendelkeznek ezekkel, hanem új, kimutatható, „posztolható” és figyelemfelkeltő eszközöket kell felhasználni. Sokkal többet jelent számukra a szabadidő és a társas kapcsolatok (Pink, 2010).

Csikszentmihályi flow elmélete szerint az életünk minősége jobbra tőlünk függ, attól, hogy mit kezdünk az adottságainkkal és azokból milyen tényezőket használunk fel. De ez nemcsak a mindennapi életünkre igaz, hanem a munkavégzésünkre is. Sokkal boldogabbak azok az emberek, akik elfogadják a lehetőségeiket, és azokból építkeznek, mint azok, akik folyamatosan másban keresik a maguk boldogságát. Vagyis minden motiváció belső forrásra kell hogy épüljön (Csikszentmihályi, 1990).

2.5.3. A teljesítményértékelés

Több definíció is létezik a teljesítményértékelésre. Klein Sándor szerint a teljesítményértékelés során a vezetők minősítik a beosztottak munkáját. Alapja a teljesítmény összevetése a célokkal, tervekkel, elvárásokkal, szokásokkal, normákkal (Klein, 2012).

Vassné Varga szerint a teljesítményértékelés során figyelembe veszik a dolgozók munkahelyi teljesítményét, szakmai, szervezeti előmenetelét (Vassné Varga, 2001). Fábrián szerint a teljesítményértékelés a szervezetben dolgozó munkatársak adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése, megítélése és kiértékelése (Fábrián, 2008).

Bakacsi szerint a teljesítmény „a szervezet által kijelölt feladatok elvégzésével kapcsolatos minőségi és mennyiségi eleméből álló változó.” (Bakacsi, 2004). Ez alapján a fogalom meghatározás alapján megkülönböztetünk egyéni, csoportos és szervezeti szinteket. A teljesítményértékelés a szervezet szemszögéből vizsgálja az erőfeszítéseket és a megvalósult teljesítményeket.

Ahogy a pedagógiai folyamatoknál is leírtam, a teljesítményértékelés több szinten és formában történik, célkitűzésként, folyamat-ellenőrzésként vagy utólagos értékelésként. A folyamatban résztvevők az adott időszakra vonatkozó teljesítményét értékelik. Nemcsak egyszeri eseményről van szó, hanem egy teljes teljesítményciklusról. Armstrong a folyamatot egy körkörös megvalósuló ciklusként értelmezi, ahol a célkitűzés, a teljesítmény és a teljesítményértékelés egymást erősítő folyamatként realizálódik (Armstrong, 2009).

A teljesítményértékeléssel szemben vannak bizonyos elvárások. Juhász I.- Mastiscsákné Lizák M. szerzőpáros 2014-ben kiadott „Emberi erőforrás-gazdálkodás” című könyvében három követelményt fogalmaz meg a teljesítményértékeléssel kapcsolatban:

- *írásbeliség*: a korábban megfogalmazott és elkészített értékelő lapok segítségével,
- *szisztematikusság*: ahol minden lehetséges teljesítményt befolyásoló tevékenységet számba vesznek,
- *szabályos időközönkénti értékelés*: melynek a célja az összehasonlíthatóság (Juhász & Mastiscsákné Lizák, 2014).

Ahogy a folyamat egyik eleme sem öncélú, itt is megfogalmazódnak bizonyos alapelvek, a fejlesztő szándék, a motiváció, az interaktivitás, a bevonás, a megvalósíthatóság és a választhatóság. Ezek az alapelvek segítenek mind a dolgozóknak, mind a vezetőknek.

Feltscher és Williams alapvetően két jutalmazási formát különböztet meg:

- az alkalmazottak teljesítményének értékelését,
- és a fejlesztést szolgálót (Fletcher & Williams, 1992).

Randall pedig három jutalmazási célt mutat be:

- a bérezést,
- a teljesítmény vizsgálatát,
- és a jövőbeli lehetőségek felmérését (Randall, et al., 1984).

A technikáját vizsgálva többféle módszert is megkülönböztetünk, attól függően, hogy egy egyént vagy többet, esetleg csoportot vagy csoportokat hasonlítunk össze.

Karoliny (2001) összegezte a különféle technikákat:

- *Egyéni értékelő módszerek*: írásos, az incidensek, az osztályozó/minősítő skála, a magatartást befolyásoló és a magatartást megfigyelő módszer.
- *A személyek közötti*: rangsorolás, kényszerített szétosztás, páros összehasonlítás.

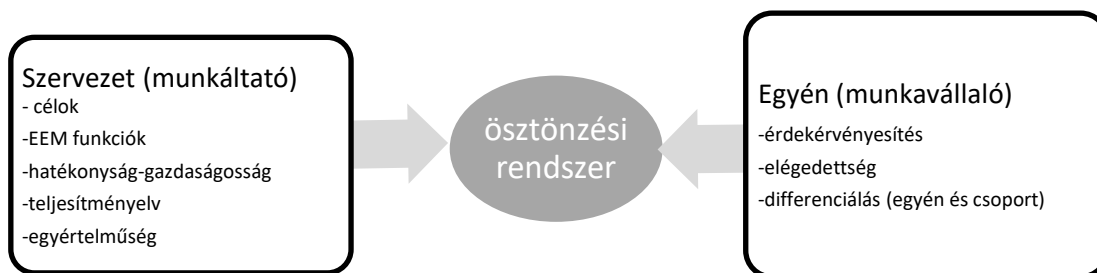
A módszereket tekintve néhány gyakorlatban is alkalmazott eszköz: 360 fokos értékelés, kompetencia alapú értékelés, célközpontú vezetés (MbO) (Karoliny, 2001).

A teljesítményértékelés, ahogy már korábban is bemutattam, nem lehet öncélú. Az átfogó célok mellett ki kell emelni a motivációs hatását, és elfogadtatni és betartatni a munkavállalóktól elvárt teljesítményeket. Ezenkívül a dolgozathoz legközelebbi területe a fizetésre, az előreléptetésre, az elbocsátásra és a megtartásra irányuló döntéseket is segít meghozni (Bakacsi, 2004).

2.5.4. Ösztönzési rendszerek

A motiváció és a teljesítményértékelés csak az első lépés a munkavállaló teljesítményének növeléséhez. Általánosan elfogadott szemlélet az ösztönzés menedzsmentben, hogy a juttatások kiegészítik a hagyományos bért, és olyan speciális funkciókat kapnak, amelyeket a bér nem képes megoldani. Azt a fajta kiegészítő pluszt jelentik, amivel motiválhatjuk, készíthetjük a dolgozókat a feladatuk jobb végzésre (Poór, 2005).

A 7. ábrán láthatjuk, hogy milyen a kapcsolat a szervezet, az ösztönzési rendszer és az egyén között. Ebben az esetben az ösztönzési rendszer kapcsolja össze a két fél érdekét.



7. ábra Elvárások az ösztönzési rendszerrel szemben

Forrás: (Poór, 2005)

A következő lépcsőben meg kell *erősíteni* és ösztönözni kell a munkavállalókat a pozitívan megváltozott magatartásukban. Ha csak rövidtávra tervezünk, akkor az, ahogy korábban is bemutattam, nem elegendő a fenntartható teljesítménynövekedéshez. A megerősítés típusai a pozitív megerősítés, ide tartozik a jutalmazás és ennek a különböző formái, mint például a dicséret; a fizetésemelés, a kiemelés vagy éppen az egyszeri bérkiegészítés.

Az *elkerülés* szintén teljesítménynövelő lehet, amennyiben a nem kívánt viselkedésre mutatunk rá, és ezzel érjük el a növekedést. De az is ide tartozik, hogy a dolgozónak engedjük, hogy elkerülje a kellemetlen helyzeteket.

A *megszüntetés* akkor érdemes használni, ha valamilyen, például korábban működő gyakorlatnak akarunk véget vetni, és ebben az esetben, valamint a csökkenő magatartás esetében lehet alkalmazható technika.

A *büntetés* szintén a magatartás megváltoztatására szolgál. Mivel ez negatív és ellenérzést vált ki, ezért kerülendő vagy csak szükséges esetben alkalmazandó technika (Nemes, 1998).

Nemes (1998) az előbbieket után tovább is sorolja a megerősítés mozzanatait. A *folytonos* megerősítés az, amikor a vezető minden egyes előforduláskor megerősítést ad. A *meghatározott* időintervallumú megerősítés, ahogy a nevében is látszik, fix időközönként történik, ide tartozhat például a béremelés, a teljesítménybérezés, a periodikus jutalom. A *változó* intervallumú megerősítés szabálytalan időközönként történik, ilyen lehet a váratlan, előre nem bejelentett ellenőrzés.

A fix és a változó arányú megerősítés pedig a megerősítés gyakoriságának számában különbözik. Míg az első teljesítményre épül, addig a második az előfordulások száma után következik be.

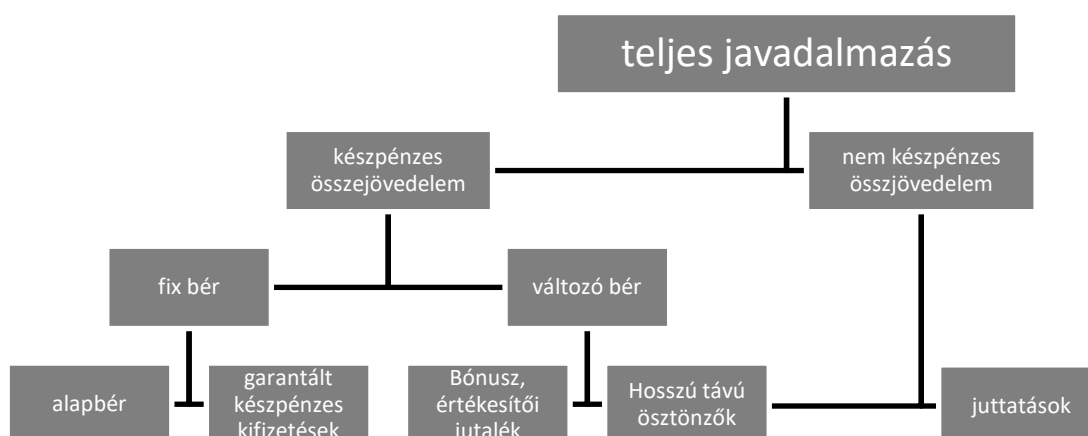
A hatékony ösztönzési rendszerek négy jellemzőjét Nemes foglalta a 4. számú táblázat szerint össze.

4. táblázat A hatékony ösztönzési rendszerek jellemzői

JELLEMZŐ	PÉLDÁK
1. Az ösztönzők kielégítik az emberek alapvető szükségleteit.	Megfelelő fizetés, elfogadható juttatások, fizetett szabadnapok.
2. Az ösztönzők hasonlóak a terület hasonló szervezetei által kínáltakéhoz.	A fizetés nagysága hasonló a szomszédos vállalatokéval; az alkalmazottak fizetett szabadnapjainak száma megfelel más szervezetek hasonló beosztásban dolgozó alkalmazottaival.
3. Az ösztönzőket méltányosan és igazságosan osztják el.	Azok az alkalmazottak, akik túlóráznak, fizetéskiegészítést vagy időbeli kompenzációt kapnak; az azonos munkát végző alkalmazottak azonos bérezésben részesülnek.
4. Az ösztönzés több szintű.	Az ösztönzők magukban foglalják a fizetést, a jutalmakat, az előmenetelt, a kiváltságokat, stb.

Forrás: (Nemes, 1998)

Így ha megvizsgáljuk a bér összetételét, akkor a teljes javadalmazás több elemből áll össze, ezt szemléletli a 8. ábra.



8. ábra A javadalmazási csomag elemei

Forrás: (Poór, 2005)

A bérköltségeket elsősorban a kontrolling rendszeren mint visszajelző és ellenőrző szerepet betöltő funkción keresztül érdemes megvizsgálni.

A pedagógiai, pszichológiai kutatások pedig segítettek rámutatni a motivációk és a kompetenciák összefüggéseire a munka ösztönzési rendszerében.

2.6. A kompetenciák és a javadalmazás összefüggései

A kompetencia fogalmának jelentésére közel 80 000 találatot kapunk az interneten keresgetve. (2017.05.10.) Mióta N. Chomsky leírta a kompetencia jelenségét 1928-ban, többen is megpróbálták meghatározni, körülírni fogalmat. Több általános megközelítést megvizsgálva számomra a Coolahan megközelítése a leginkább átfogó, miszerint „A kompetenciát úgy kell tekinteni, mint olyan általános képességet, amely a tudáson, a tapasztalaton, az értékeken és a diszpozíciókon alapszik, és amelyet egy adott személy tanulás során fejleszt ki magában” (Coolahan, 2002). Az emberi erőforrás gazdálkodás kompetencia megközelítése is hasonlóan történik, ahol a munkavégzéshez szükséges kompetenciák kerülnek előtérbe és a teljesítmény oldaláról közelítik meg a témát. „A kompetenciák egy személy alapvető meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritérium szintnek megfelelő hatékony, és/vagy kiváló teljesítménnyel” (Elbert-Karolinyné-Farkas-Poór, 2003). Az Európai Unió (Európai Unió, 2017) a gyakorlat szempontjából közelítette meg a kérdést és 4 csoportra osztotta a kompetenciákat:

- alapkompentenciák vagy bázis kompetenciák: írás, olvasás, számolás, szövegértés,
- kulcskompetenciák: anyanyelvi és idegennyelv ismeret, informatikai, vállalkozói,
- generikus kompetenciák: együttműködés, kommunikáció, döntésképeség,
- speciális vagy funkcionális: az egyes munkakörök betöltéshez szükséges kompetenciák.

A vállalati erőforrások között egyre nagyobb szerepet kap az emberi erőforrás, mivel a piaci mechanizmusok érvényre juttatásában közgazdasági szempontból a fő mozgatórugó a termelési tényezők és fogyasztási javak értéke, ezért sok esetben a piaci versenyt a cég munkaerőkészlete dönti el (Bárdos, et al., 2014). A szükséges kompetenciák felismerésével és felmérésével kezdődik az a folyamat, amely az egyéni hasznosításukhoz kapcsolódó értékeléssel és javadalmazással/jutalmazással fejeződik be (Varga, et al., 2016).

A szakirodalmak a munkaerőpiacon elvárt képességek és készségek egész sorát sorolják fel. Felső-Farkas állítja, hogy a megújulásra való képesség kiemelten fontos, ennek alapja az oktatás színvonala (Felső-Farkas, 2007). Mátyási, et al., a legnehezebben teljesíthető elvárásnak a munkatapasztalat hiányát említik. A munkaerőpiacon lévő munkavállalók tisztában vannak a munkaadók elvárásával és azzal, hogy mivel kell rendelkezniük, ha munkahelyet akarnak váltani (Mátyási, et al., 2007).

2.6.1. A tudásmenedzsment, a hozzáadott kompetencia

A tudásorientált társadalom megjelenésével a tudás jellege megváltozott, illékony lett, hasznosításának ideje lerövidült. Más kompetenciákra van szükség egy adott állás betöltésére, nem a tárgyi tudás mennyiségét kell növelni, hanem a hozzáférhetőség, a flexibilitás, a kollektívizmus és a rugalmas alkalmazkodás lett a fő paraméter. Akinél a legújabb, legfrissebb ismeret megjelenik, lépéselőnybe kerül a szegmens többi vállalatával szemben, és ez nagyobb profitot is hoz (Bárdos, et al., 2014).

Az egységes vállalati tudásmenedzsment célja a vállalati dolgozók kompetenciáinak eredményes használata, annak kibontakoztatása és hasznosítása. A tudásmenedzsmentet leggyakrabban a humánerőforrás-menedzsment részeként aposztrofálják, ilyenkor a tudás birtokosa az egyén, és a személyzet irányítási funkcióban működteti. Amennyiben tudástechnika-menedzsmentként különválasztják, akkor információként kezelik a tudáskezelést.

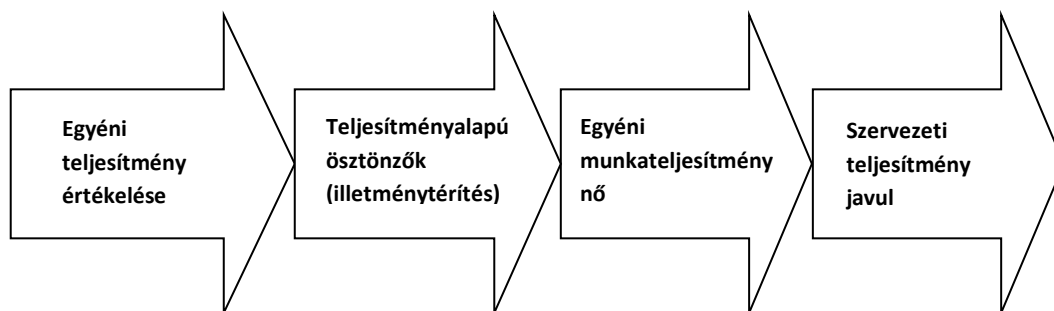
Az ösztönzés és a teljesítménymotiváció leggyakrabban fizetésben manifesztálódik. Ezek beleépülhetnek a bérezésbe és kiegészíthetik az alaphért. A javadalmazási rendszer több olyan eszközt is használ, melyek többek, mint az anyagi ösztönzők. Természetesen nem tekinthetünk el az anyagi jellegű egyszeri vagy rendszeres kompenzációktól, de itt nem ezek dominálnak. A javadalmazási rendszernek jól felépítettnek kell lennie, a vállalati kultúra részeként kell megjelennie. Az átfogó javadalmazási stratégia célja, hogy világos jelzésekkel adja tudtára az alkalmazottaknak, hogy mit várnak el tőlük a jutalmazás ellenében (Subáné Varga, 1994).

A jelenlegi bérezési rendszer nem mindenhol teszi lehetővé a teljesítmény vagy a munkaidő pontos felmérését, valamint a tudás hasznosításán túl a meglévő kompetenciákat kell figyelembe venni: alkotókészség, ellenőrzés, irányítás és felelősségvállalás. Ezekben az esetekben az átalánybér szintén nem elég motiváló tényező, valamint a bérbesorolás azt a kockázatot rejti magában, hogy a dolgozó nem adja hozzá a saját hasznos ismereteit és készségeit.

2.7. Bér, javadalmazás és jutalmazás

A bér a munka ára. De ezen túl az ösztönzés, a tudás, a munkateljesítmény eszköze is. A javadalmazás elsősorban az ösztönzés-menedzsment kompetenciaterülete, de mind a stratégiai menedzsment, mind a humán erőforrás menedzsment központi kérdésként foglalkozik vele. A javadalmazás/jövedelem több mint maga a munkabér, minőségi és mennyiségi jelzés az elvégzett munkáról. Összetétele a munkahelyi bérpolitikától függ, valamint az adott munkakör jellegétől (Armstrong & Murlis, 2005). A munkahelyi javadalmazás függ a végzettségtől (bérezés), a munkahelyi teljesítménytől (ösztönzés menedzsment), a hozzáadott tudástól (tudásmenedzsment) és a kompenzációk különbségétől.

A javadalmazás egyik típusa a teljesítménytől függő bérképzés. Ebben az esetben a vállalat több rugalmas bérelemet épít be. Ilyenkor a munkások jövedelmét „*úgy maximalizálja, hogy az számára minimális költséggel jár, és mivel a változó rész nagysága általában a vállalati teljesítmény függvénye, ezzel a fix költségei sem emelkednek*” (Hámori, 1998). A rugalmas bérelemek kulcsszerepet játszanak a dolgozók motiválásban, ahogy a 9. ábra mutatja.



9. ábra Egyéni teljesítmény programmodellje

Forrás: (Gajduschek, 2008)

2.8. A kontrolling, a HR-javadalmazás és -jutalmazás kapcsolata

Az emberierőforrás menedzsment és a kontrolling kapcsolata ambivalens. Az utóbbi alapja az előretervezés és a humánpolitikai tervezés, ebből a szempontból egy ún. vakfolt. „A humánkontrolling a vezetési munka támogatására szolgál, azáltal, hogy döntésekhez szükséges információkat kellő időben és az igényelt részletességgel biztosítja a menedzsment részére. A humán kontrolling minimalizálja a céltévesztést, rendszerszerűen biztosítja a vezetői tisztánlátást” (Linder & Dihen, 2006).

2.8.1. A költségek és a HR kapcsolata a kontrolling szempontjából

A kontrolling a költségek tervezhetőségével foglalkozik, ezért fontos, hogy az emberi erőforrás költségeit számba vegye és csoportosítsa. „A költség fogalma ez alapján egy adott cél érdekében feláldozott pénzben kifejezhető mértéke” (Boda & Szlávik, 2005). Vagyis a költség nem egy szükségszerű rossz, hanem egy erőforrás, amit fel kell tudni használni. A klasszikus kontrolling problémája épp az, hogy a költségorientált eljárások alkalmazásának feltétele a kibocsátási volumen pontos meghatározása és ennek előretervezése. És míg az emberi erőforrásnak van egy meghatározható és előre tervezhető költsége, addig vannak olyan területei, melyek ilyenek. A költségeket különféleképpen csoportosíthatjuk, de most elsősorban csak azokat vesszük figyelembe, amelyek a javadalmazással lehetnek kapcsolatban.

Ez alapján a javadalmazás:

- gyártási és nem gyártási költség egyben,
- mind a termékhez, mind időszakhoz köthetőek,
- lehet fix és változó.

2.8.2. A személyügyi kontrolling és a jutalmazás problematikája

Az emberierőforrás-gazdálkodás funkciói szervesen kapcsolódnak egymáshoz, egyfajta láncként, mely a tartalmi összehangolásukat teszi szükségessé. Erre jó példa a bérezés és a teljesítményértékelés, vagy a teljesítményértékelés és a képzés közötti kapcsolat (Linder & Dihen, 2006). A munkaerőforrás-tervezés hosszú távú feladat. Ám vannak olyan elemei, melyek nem köthetőek pontos időkorlátok közé, például a szocializációs folyamat, amit motivációval, képzéssel stb. rövidíteni lehet, és ezek kedvezően befolyásolhatják a termelést, egyúttal csökkentik a munkába állással kapcsolatos költségeket.

Az ösztönzés a munkavállalói és a munkáltatói érdekek közös problémája, amellyel a dolgozók teljesítményét lehet fokozni, és így közvetve a termelést és kibocsátást is növelni. „Az ösztönzés révén biztosítható, hogy a munkavállaló ne csak ledolgozza a munkaidejét, hanem jobb tudása, felkészültsége alapján teljesítse is munkaköri feladatait” (Linder & Dihen, 2006). Közvetve így elérjük a munkaerő megtartására, megszerzésére, illetve felvételére ráfordítandó költségeket. Az ösztönzők lehetnek pénzbeli és nem pénzbeli jellegűek. A pénzbeli ösztönzők közül minket itt a bérösztönzők érintenek. A bérezésnek a teljesítmény növekedést vagy fenntartást kell szolgáltatnia. Ehhez szükséges a teljesítményértékelés, amelynek a célja a teljesítményre ható káros tényezők felismerése és kiszűrése.

A humán kontrolling célja a menedzsment támogatása, a döntésekhez szükséges információk beszerzése; minimalizálja a céltévesztést, rendszerszerűen biztosítja a vezetői döntéshozást (Linder & Dihen, 2006).

Ennek egyik eszköze az emberierőforrás-stratégia, amikor meghatározzuk a munkaerő-szükségletet, a munkaigény-szükségletek kielégítésének módját. Jellemzi a költségérzékenység és a hatékony foglalkoztatás. A kontrolling hasonló célokat tűz ki, a jövőre irányul, a múlt csak a jövőre vonatkozó tanulságként szolgál. Ebben megegyezik a két terület. Mind kettő terület beszámolókra alapoz, és mutatószámokon keresztül méri fel az igényeket, ezzel a vezetést segítik az optimális döntések meghozatalához.



10. ábra A vállalati kontrolling részei

Forrás: (Linder & Dihen, 2006)

Ha a kontrolling oldaláról közelítjük meg a kérdést, akkor szakterületi specializációkkal találjuk magunkat szemben. Ezt a 10. ábra szemlélteti.

A kontrolling jelentésekben szereplő mérőszámok fejezik ki az elérendő célokat, a jövőben szűk keresztmetszeteket, valamint a tervtől való eltérést. A mérőszámok a gazdálkodási területhez kapcsolódnak. Az emberi erőforrással kapcsolatos számok épp ezért fontos információkat hordoznak.

A személyügyi kontrollingot épp ezért, és annak feketedoboz-léte miatt célszerű a személyügyi szervezeti egységben kiépíteni, például munkaidő-kihasználás, munkaerőpiaci tendenciák. A tények megállapítása után következik a cél meghatározása. A kontrollingos feladata, hogy ezek a célok egymással összhangban legyenek, és ne zárják ki egymást. És a folyamat lezárásaként pedig a terv-tény összehasonlítás a kontrolling központ feladata.

Hermarson (1964) már kísérletet tett arra, hogy az emberi tőkét számszerűsítse, és bevonja a mérlegbe: ez a HR számvitel. Ez a módszer segített abban, hogy a rávilágítson az egyes gazdasági értékeire az emberi erőforrásnak (Tóth, 2011). Ez alapján megkülönböztetjük a személyügyi kontrolling alrendszerét:

- költségkontrolling,
- gazdaságossági, hatékonysági kontrolling,
- jövedelmezőségi, eredményességi kontrolling.

A továbbfejlődése a humán benchmarking, mely egy olyan folyamat, amikor a cég folyamatos fejlődése érdekében összehasonlítja magát más cégek mutatóival, folyamatával. Ehhez kemény és lágy mutatókat rendel.

A humán költségeket többféleképpen lehet csoportosítani. Ennek egyik módszere az ILO, melynek a kategóriái:

- munkáért járó díjazások,
- a le nem dolgozott munkáért járó kifizetések,
- *a jutalmak, prémiumok, túlóradíjak,*
- természetbeni juttatások, étkezési és egyéb hozzájárulások,
- a szociális juttatások, munkába járási költségek,
- TB-hozzájárulás,
- továbbképzési költségek,
- munkaerő-toborzás költségei.

2.9. Bérhez kapcsolódó adójellegű kifizetések

A másik megközelítési mód a KSH 1998 óta egyéb munkajövedelmek néven futó munkaügyi jelentése (KSH, 2016):

1. munkajövedelem,
 - kereset,
 - egyéb munkajövedelem,
2. szociális költségek,
 - alapszabványon fizetett juttatások,
 - munkáltató által kötelezően fizetett járulékok,
 - kollektív szerződés szerint teljesített hozzájárulások,
 - munkavállalóknak járó szociális juttatások,
3. a szakoktatás, képzés,
4. egyéb munkaerőköltség,
5. adók, támogatások.

A munkajövedelem másik része a kereset, vagyis a munkavállalónak kifizetett díjazás, melynek a részei:

1. alapbér,
2. bérpótlékok,
3. kiegészítő fizetés,

4. prémium,
5. jutalom,
6. 13. vagy további havi fizetés.

Ebből a témát érintő rész a prémium, mely az előre megállapított feladatok teljesítéséért az alapbérén felül fizetett összeg. A jutalom a munka utólagos értékelése alapján, az egyéni teljesítményekhez köthetően a munkavállalónak fizetett rész. A 13. és további illetmény a jogszabályban, illetve munkaszerződésben kifizetett összeg. Fent fel nem sorolt egyéb kifizetések lehetnek még: jubileumi jutalom, törzsgárdajutalom, tárgyjutalom pénzben kifejezett értéke és egyéb természetbeni munkajövedelmek, például üdültetés, térítések, önköltséges kiadások.

A dolgozó részére számfejtett, nem csökkentett bér a bruttó bér, amely már a kontrolling számára tervezhető összeg. A bértervezést illetően a másik oldalt kell figyelembe venni. Itt is vállalati költségről beszélünk, de a tervezés átláthatósága és kiszámíthatósága vállalati kulcskérdés. Ezek alapján megkülönböztetjük az egyszerű besorolási módszert, a páros összehasonlítást, a munkakörök osztályzását, a tényezőmódszert és a pontozásos módszert (Tóth, 2011).

A béren kívüli juttatások tervezése a munkavállalói szociálpolitika része, hiszen segítheti a szociális biztonságot. Ez az ösztönzési rendszer része, melynek a célja a teljesítmény növelése úgy, hogy a munkavállalót nagyobb teljesítmény elvégzésére ösztönzi, ezáltal a munkaadó nagyobb bevételhez jut, vagyis ez egy win-win eszköz, ám egyértelműen költségnövelő is, amellet, hogy a vállalati elkötelezettséget erősíti.

A bérszerkezet alakulásának vizsgálatára az 5. táblázatot alkalmazhatják a munkaadók, a HR-szakemberek és a kontrollinggal foglalkozók.

5. táblázat A bérszerkezet alakulásának vizsgálatára szolgáló táblázat

Megnevezés	Kereset Ft			Alapbér		
	Terv	Tény	Eltérés %	Terv	Tény	Eltérés %
Alapbér, törzsbér						
Pótlékok						
Kiegészítő fizetések						
Prémiumok						
Jutalmak						
13. és további havi bér						
Állományon kívüli bér						
Összes kereset						

Forrás: (Linder & Dihen, 2006)

2.10. A javadalmazás és a bér jellegű mutatószámok

Végül, de nem utolsó sorban néhány mutatószám, melyek a bérköltségekkel függnek össze:

A tényleges és tervezett bérköltség viszonyának mutatója = Tényleges bérköltség / tervezett bérköltség

Bérköltség hányad % = (bérköltség / személyügyi költség) x 100

Béren kívüli juttatások hányada % = (béren kívüli juttatások / munkaerő költség) x 100

Önként nyújtott juttatások hányada % = (önként nyújtott juttatások / munkaerő költség) x 100

Szociális-jóléti költségek hányada % = (béren kívüli juttatások+vállalt hozzájárulások) / munkaerő költség) x 100

2.11. A jutalmazás helyzetének változása Magyarországon

A magyar gyakorlat igyekszik a nemzetközi trendekkel felvenni a lépést, ennek több oka is van. Egyrészt az Európai Unióhoz való csatlakozással bizonyos törvényi előírásoknak meg kellett felelni, másrészt a vállalatvezetésben végmenő változások és a legújabb trendek adaptálása, a mindennapi gyakorlata hívta elő.

Magyarországon az iparosodás és a polgárosodás csak a 19. század végén jelent meg, és 1883-ban vezették be az első államilag szabályozott minősítési rendszert. Ez a kötött rendszer egy formanyomtatvány, melyen a felfogás, az ítélőképesség, a szorgalom, az előadás, a szakképzettség és a magaviselet volt a kritérium. Ezt hatvan éven keresztül használták, amelyet később a Probst-féle minősítési rendszer váltott fel, amelyben 8 lépésben valósítja meg a vállalat működtetésének állomásait. (Probst & Devenport, 2002)

A tervteljesítés alapú Rákosi-korszakot a Kádár-korszak részletesebb minősítése váltotta fel. 1957 után differenciált jutalmazási technikákat vezettek be, többek között: üdülés, kitüntetés, törzsgárdatagság, mely nem annyira a teljesítménytől, hanem az állampolgári jogtól függték. Bár az egyéni teljesítményértékelésre is voltak lehetőségek, ezek nem voltak átláthatóak, és inkább politikai alapon működtek.

A nivellálásra való törekvés megszűnt a szocializmussal együtt, a piacon betöltött szerep és helyzet meghatározóvá vált minden szervezeti szinten. A külföldi tulajdonban lévő cégek bérei elmaradnak az anyaországtól, de helyi viszonylatban még mindig jól fizetnek összevetve a belföldi vagy éppen az állami vállalatokéval (Poór, 2005). A váltás másképp hatott a különböző méretű vállalatokra, a sikeres váltással túléltek a szerkezetváltást (Poór, 2007. december).

Napjainkra különböző tudományos kutatások sora próbál segíteni a vezetőknek a teljesítménynövelést célzó rendszerek megtalálásában és adaptálásban (Csehné Papp, et al., 2013). A szemléletváltás, a tudásmenedzsment előtérbe kerülése és az ösztönzéspolitika bevezetése előnyösen hatott a HR ösztönzéspolitikájára (Bencsik, 2015). A nem jól transzformált teljesítményértékelés inkább pluszkiadást jelent, sem mint hosszú távú eredményt produkál. A formális teljesítményértékelő rendszerek (továbbiakban TÉR) a 2014/2015-ös tanulmány (Karoliny & Poór, 2015) alapján eléggé elterjedtek a mindennapi gyakorlatban. A kutatás már rámutat arra a most zajló változásra, amelyben a közsférában dolgozók jelenleg is részt vesznek, leginkább a pedagógusokról lehet hallani, hogy önértékelési rendszeren keresztül tudnak feljebb lépni. A kutatás kiemeli, hogy a teljesítményértékelés esetében a legtöbben a

jutalom és a karrier szempontjából tartják ezt fontosnak. 2015-ben a teljesítmény alapú ösztönzésben jelentős szerepet kapott a pénz alapú ösztönzés, míg a részvények és a nyereség opciók inkább a menedzsment számára voltak elérhetőek. A közszférában pedig inkább az eredmény alapú ösztönzés a jellemző, nem a csoportos vagy szervezeti szintű (Karoliny & Poór, 2015).

2.12. A jutalmazás jelenlegi jogi szabályozása

2.12.1. Általános szabályozások - a Munka Törvénykönyve

A Munka Törvénykönyve (Munka Törvénykönyve, 2016) nem tartalmaz semmilyen jutalmazásra vonatkozó rendelkezést. A törvény egyedül a munkaért járó berről rendelkezik, ezt egészíti ki az adható egyéb kiegészítővel. A 2012. I. törvény, a Munka Törvénykönyve a következő rendelkezéseket hozza a munkavégzésért járó jövedelemről. A 2. fejezet 45. § foglal állást a munkaviszony létesítéséről, melyben meghatározza, hogy „(1) A munkaszerződésben a feleknek meg kell állapodniuk a munkavállaló alapbérében és munkakörében.”

A 46. § ezt kiegészítve a munkáltató írásbeli tájékoztatási kötelezettségének teszi feladatává az (1) b pontjában az alapbéren túli munkaberről és egyéb juttatásokról. A törvény engedélyezi a 8 óránál kevesebb munkavégzést, de többen csak különleges esetekben állapodhatnak meg. (92. § - a napi munkaidő és a 93. § a munkaidőkeret)

A 65. bekezdés foglalkozik részletesen az alapbérrel, 136. -138. §. A bérpótlékot a 66. bekezdés 139.-145. §-a tartalmazza, de ezekben az esetekben is a különleges munkavégzés eseteiben állapítja meg a bért kiegészítő pótlékot. A bér nagyságáról a kötelező bérminimum rendelkezik, a kollektív szerződés hatáskörébe helyezi át az ettől való elérést.

A jutalom, mint fogalom nem jelenik meg a Munka Törvénykönyvében, ahol csak „munkabérnek minősülő juttatásról van szó. Célja a munkavállaló teljesítményének utólagos elismerése, amelyről a munkáltató mérlegelési jogkörében dönt.” (Kártyás, 2015)

Vagyis a törvény szerint nem kötelező a munkavállalónak jutalmat adni, de a juttatásra vonatkoznak a munkabért érintő rendelkezések, mint például az egyenlő bánásmód, az egyenlő munkáért egyenlő bér. Ez azt jelenti, hogy a munkaadó nem tehet különbséget például a nemek, a vallás, a bőrszín, a családi állapot tekintetében. A munkáltatónak joga van visszalépni a meglévő jutalmazási gyakorlattól, ha valamilyen gazdasági érdeke vagy időkorlát miatt nem tudja kifizetni a dolgozóknak, de nem teheti meg, hogy egyes dolgozókat kihagy belőle, hogy hátrányos megkülönböztetésben részesítsen bárkit.

„Összegezve, a jutalom bár kifejezetten nem szerepel a Munka Törvénykönyvében, ez nem azt jelenti, hogy szabályozatlan. A munkáltatónak figyelemmel kell lennie az egyenlő bánásmód követelményére, illetve a joggal való visszaélés tilalmára, ha pedig valamely megállapodásban vállalta a jutalom fizetését, ahhoz a szerződés fennállása alatt kötve van” (Kártyás, 2015).

2.12.1. A közalkalmazotti jutalmazás

A többször módosított 1992. XXXIII. tv foglalkozik a közalkalmazottak jogállásáról. Itt már több utalást is találunk a jutalmakról. Először a 36. § 2. bekezdés (h) pontja írja le a jubileumi

jutalmat. Ezt kiegészíti és pontosítja a 78. §, amikor felsorolja a jubileumi jutalom formáit és módját.

A 77. § 3. pontja a következőképpen fogalmaz: „A kiemelkedő, illetőleg tartósan jó munkát végző közalkalmazottat a munkáltató jutalomban részesítheti. Naptári évenként a jutalom összege nem haladhatja meg a kifizetés esedékessége időpontjában a közalkalmazott kinevezés szerinti havi illetménye tizenkétszeresének harminc százalékát.”

Vagyis a közalkalmazotti jogviszony esetében már előír két alapjutalmazást, de ezeket vagy munkában eltöltött időhöz köti, vagy maximalizálja az összegüket.

Ezenkívül szintén a 77. §-ban leírja, hogy egyéb juttatásokban is lehet részesíteni a munkavállalót, amit keresetkiegészítésnek nevez.

2.12.2. A köztisztviselői jutalmazások

A 2011. CXCV. törvény szabályozza a köztisztviselőkre vonatkozó általános rendelkezéseket. A 200. § 2. pontja szerint „Az államigazgatási szerv vezetője köteles kikérni a szakszervezet véleményét a kormánytisztviselők munkavégzésére, munka- és pihenőidejére, *jutalmazására*, valamint *juttatásaira* vonatkozó, a munkáltató hatáskörébe utalt szabályozásról.” Így érdekegyeztetés alá vonva a kérdés megoldását. Itt is kitér a személyes nyilvántartás során a jutalmazásokra (2. melléklet V. pont.) Létezik a munkaidőhöz kötött kötelező jutalom (150. §).

A 151.-152. § sorolja fel az adható juttatásokat.

„151. § (1.) A kormánytisztviselő cafetéria-juttatásként — választása szerint, az Önkéntes Kölcsönös Biztosító Pénztárról szóló 1993. évi XCVI. törvényre is figyelemmel — a személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény 71. § (1.) bekezdés *a)-f)* pontjában és (3.) bekezdésében meghatározott juttatásokra, legfeljebb az ott meghatározott mértékig és feltételekkel a kormány által meghatározott rendben jogosult. A kormánytisztviselőt megillető cafetéria-juttatás éves összege nem lehet alacsonyabb az illetményalap ötszörösénél. A cafetéria-juttatás éves összege biztosít fedezetet az egyes juttatásokhoz kapcsolódó, a juttatást teljesítő munkáltatót terhelő közterhek megfizetésére is.”

152. § (1) A kormánytisztviselő részére további, visszatérítendő, illetve vissza nem térítendő szociális, jóléti, kulturális, egészségügyi juttatás biztosítható. Ilyen juttatás lehet különösen:

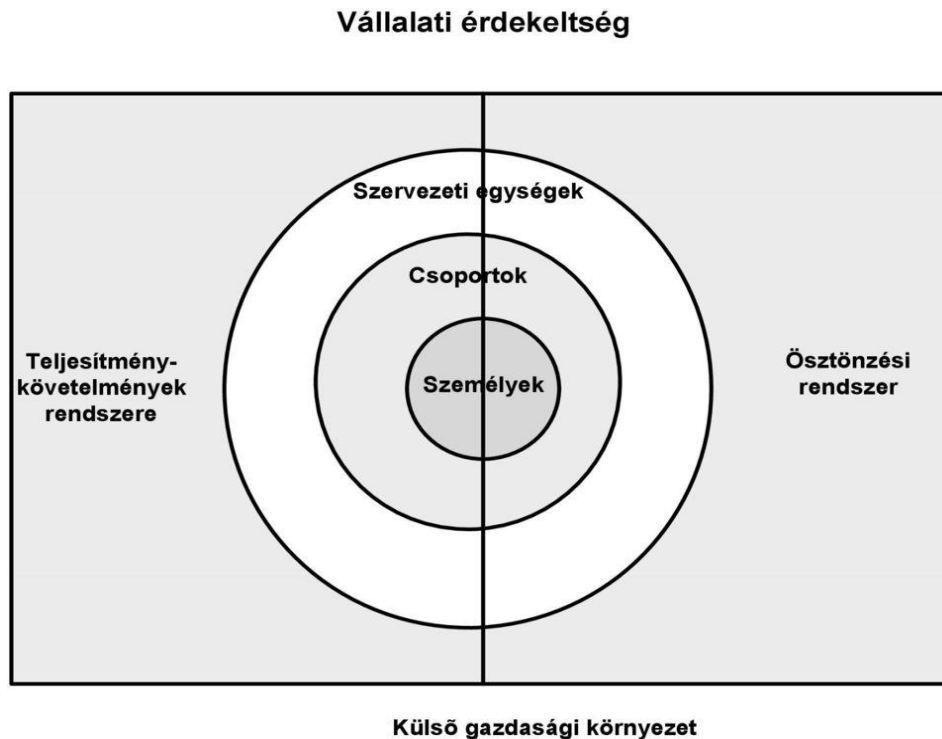
- a) lakhatási, lakásépítési és -vásárlási támogatás,
- b) albérleti díj hozzájárulás,
- c) családalapítási támogatás,
- d) szociális támogatás,
- e) illetményelőleg,
- f) tanulmányi ösztöndíj, képzési, továbbképzési, nyelvtanulási támogatás,
- g) üdülési támogatás.

(2) Az (1) bekezdés *a)-f)* pontjaiban foglalt juttatás „mértékét, feltételeit, az elbírálás és elszámolás rendjét, valamint a visszatérítés szabályait a hivatali szervezet vezetője állapítja meg.”

Vagyis a juttatások kereset-kiegészítésként funkcionálnak, és elosztásuk a hivatalvezető hatáskörébe tartozik.

2.13. A javadalmazás és jutalmazás kapcsolata

Összefoglalóan: a munkahelyi javadalmazás függ a végzettségtől (bérezés), a munkahelyi teljesítménytől (ösztönzésmenedzsment), a hozzáadott tudástól (tudásmenedzsment) és a kompenzációk különbségétől. Ennek egyfajta megvalósítását a 11. ábra szemlélteti.



11. ábra Vállalati jutalmazási modell

Forrás: (Tóthné Sikora, 2000)

2.13.1. A munkahelyi teljesítmény (ösztönzésmenedzsment)

A bérezés másik típusa a teljesítménytől függő bérképzés. Ebben az esetben a vállalat több rugalmas bérelemet épít be. Ilyenkor a munkások jövedelmét „úgy maximalizálja, hogy az számára minimális költséggel jár, és mivel a változó rész nagysága általában a vállalati teljesítmény függvénye, ezzel a fix költségei sem emelkednek” (Hámori, 1998). A rugalmas bérelemek kulcsszerepet játszanak a dolgozók motiválásban.

Hámori (1999) a rugalmas ösztönzés két típusát különbözteti meg:

1. A rövid távú, a termeléshez, bevételekhez kötött bónuszok

Ide tartoznak a kontrollrendszerek, amelyek akkor használhatóak, amikor, mutatószámokkal leírható az adott dolgozó által termelt mennyiség. Teljesítményértékelés alapján szétosztható bónuszok ott alkalmazhatóak, ahol nem pontosan mérhető a teljesítmény, valamint ezek kombinálása.

2. A hosszú távú ösztönzők

Magyarországon kevésbé elterjedt, de az elkövetkező években kis mértékben jobban előtérbe került juttatások: részvénycsomag, nyereségrészesedés, nyugdíj-hozzájárulások (Hámori, 1999).

A teljesítményértékelési rendszer magában hordozza a hibáit is. Míg egyes munkakörökben egyértelműen elkülöníthető a hozzáadott érték és teljesítmény, ilyenek a normatívára és darabszámra fizetett pozíciók, addig vannak olyan területek, ahol ez nem mutatható ki egyértelműen.

A teljesítményfüggő bérezésben kulcsfontosságú a *munkavégzéshez kapcsolódó feladatok és feladatkörök szabályozása*. Ennek az elmaradására több történelmi példa is van például a szocializmus idején a sztahanovista munkavégzés, de Hámori ír olyan alföldi vállaltról, ahol a teljesítménybérezés megbukott, mivel a dolgozók csak az elvégzett munkára koncentráltak, és elhanyagolták egyéb feladataikat, például a gépkarbantartást, ami viszont később jelentősen befolyásolta a termelést (Hámori, 1998).

A másik nagy kérdés, hogy *kiket vonunk be* a teljesítménybérezésbe. Mindenkit egyformán nem lehet bevonni a rugalmas bérrendszerbe, de ahhoz, hogy ez motiváló hatású legyen egy adott munkahelyen, jogos a nem mérhető területek képviselőinek igénye a rugalmas bérezésre.

A következő pont, amit mindenképp érdemes tisztázni, hogy *egyéni* vagy *csoportosan* osszák szét a rugalmas bért. Bár első hangzásra ez egyértelműnek tűnik, mégis a több műszakban dolgozó területeken az azonos gépeket használók, a váltott műszak képviselői vagy a nem teljes munkaidőben dolgozók a leginkább érintett csoportok. Itt az egyéni teljesítmény kevésbé mérhető, mint a csoporté, és további mutatókat kell a munkahelynek kidolgozni a bérek szétosztására.

A teljesítményen alapuló bérezés következő problémái ezenkívül:

Milyen teljesítményt jutalmazunk? - A cég stratégiájából adódóan nemcsak a nagymértékű teljesítménynövelés lehet az elsődleges cél, hanem a fenntartás, fenntarthatóság is ilyen kritérium.

A kitűzött cél elérhetősége. - Bár a stratégiai cél kommunikálása lefelé fontos, mégsem mindegy, hogy milyen célokkal rendelkezik az adott vállalat. Amennyiben a norma, vagyis a minimum cél elérhetetlen, elveszíti a motivációs erejét.

Egyértelműség. - Azaz látszik-e a teljesítmény és az érte kapott bér összefüggése. Ha a változó bérezés nem követi rögtön az adott munkavégzést, vagy nem mutatható ki egyértelműen az összefüggése, akkor szintén nem érjük el vele hosszú távon a kívánt célt. Ilyen például a köztisztviselői szférában a mozgóbér, melyet meghatározott időnként osztanak ki, és bár a keretei meghatározottak, mégis elosztása a közép- és felsővezetők hatáskörébe tartozik.

A várható bér vonzósága. - Vagyis megfelelő nagyságú-e a várható bér. Az 5% -nál kisebb bérkülönbség nem elég motiváló, bár a 10%-ot meghaladó bérkülönbségért már jóval nagyobb munkahajlandóságot lehetett kimutatni (Hámori, 1998) De természetesen nem mindegy, hogy milyen pozícióban lévő munkásnak elég inspiráló ez az összeg. A legújabb tanulmányok vizsgálták a 2007-es amerikai piaci válság hatásait, és kimutatták, hogy míg a német vállalatok

tulajdonosai a csúcsmenedzsereknek 10%-kal magasabb bért fizetnének, addig a valóságban a csúcvezetők az átlagbér 50-szeresét is meghaladóan keresnek. Az Amerikai Egyesült Államokban a különbség ettől még nagyobb, ott ugyanis a teljesítménybérezési kultúrának nagyobb hagyományai vannak, az elnök-vezérigazgatók akár az 500-szorosát is megkereshetik az átlagbéreknél. (Enyedi, 2008) Beláthatjuk, hogy itt egy 10%-os bérnövekedés nem elég vonzó.

Igazságosság - Az egyik legemberibb tényező, hogy az elvégzett munka ne csak egyenlően legyen elosztva, hanem igazságosan is. Ez a tényező azért fontos, mert ez az alkalmazotti megelégedés alapja.

És végül, de nem utolsó sorban a rendszer egyszerűségéről kell szólni. Az a rendszer, amelyik nem átlátható, szintén nem elég motiváló, mivel nem tudnak a dolgozók reagálni, és azt felismerni, hogy mit, miért és mennyit kell dolgozni a megfelelő és általuk kívánt cél megvalósításához.

A teljesítményen alapuló bérezés, bár elsőre könnyen kezelhetőnek tűnik, mégis sok olyan problémát felvet, melyeket szem előtt kell tartanunk. Európában nincs olyan nagy hagyománya ennek, mint az Amerikai Egyesült Államokban. A teljesítményorientált bérrendszereknek egy elérendő célt tűznek ki, melyet a viszonylag alacsony alapbértől eltérően igyekeznek ellentételezni, de ez a vállalatoknak csak addig éri meg, amíg számukra nem jelentenek többletköltségeket. (Subáné Varga, 1994) Ám nem szabad figyelmen kívül hagyni azt az emberi tényezőt sem, hogy személyiségtípustól is függ, hogy mennyire motivál vagy sem a változó bér, mozgóbér.

Hazai példát is említve a magyar közigazgatásban is megjelenik az egyéni teljesítményértékelés és a béreltérítés. (KTV 1992/ XXIII. és 2001-es módosítása)

2.13.2. A tudásmenedzsment, a hozzáadott tudás alapján történő jutalmazás

A tudásmenedzsment a 70-es évek után kapott nagyobb szerepet, mert addig a megszerzett tudás/iskolai végzettség – és a gyakorlat elegendő volt hosszú távon egy adott állás betöltésére, és az új technikai vívmányok használata megtanulható volt. A számítógép megjelenésével került előtérbe a tudásorientált társadalom, melyben más kompetenciákra van szükség egy adott állás betöltésére. Nem a tárgyi tudás mennyiségét kell növelni, hanem a hozzáférhetőség, a flexibilitás, a kollektívizmus és a rugalmas alkalmazkodás lettek a fő paraméterek. De természetesen ettől függetlenül a vállalati tudásbázis nem csökkenhet, azaz a szervezetek állandó tudáskényszerben vannak a piacon. Akinél a legújabb, legfrissebb ismeret megjelenik, lépéselőnybe kerül a szegmens többi vállalatával szemben, és ez nagyobb profitot is hoz (Csehne Papp & Hajós, 2014).

Az egységes vállalati tudásmenedzsment célja a vállalati dolgozók ismereteinek eredményes használata, annak kibontakoztatása és hasznosítása, ezekre hozták létre a tudásközpontokat. A tudásmenedzsmentet leggyakrabban a humán erőforrás menedzsment részeként aposztrofálják, ekkor a tudás birtokosa az egyén, és a személyzetirányítási funkcióban működtetik. Amennyiben tudástechnika menedzsmentként különválasztják, akkor információként kezelik a tudáskezelést (Tudásmenedzsment, 2006).

A jelenlegi bérezési rendszer nem mindenhol teszi lehetővé a teljesítmény vagy a munkaidő pontos felmérését, valamint a tudás hasznosításán túl új készséget kell figyelembe venni: alkotókészség, ellenőrzés, irányítás és felelősségvállalás. Ezekben az esetekben az átalánybér szintén nem elég motiváló tényező, valamint a bérbesorolás azt a kockázatot rejti magában, hogy a dolgozó nem adja hozzá a saját hasznos ismereteit és készségeit. Ellenben „az alapbér kizárólag a munkavállaló által nyújtott és a vállalat számára mérvadó tudásra koncentrál” (Tudásmenedzsment, 2006). Ebben az esetben a vállalat viseli annak a kockázatát, hogy megfelelő motivációs bért nyújtson a dolgozók számára, mellyel ösztönözheti őket egyrészt a bennük lévő tudás és képességek vállalati hasznosítására, másrészt a különböző továbbképzéseken való részvételre. Erre nagyszerű példa a Federal Express teljesítmény és tudásalapú ösztönzési rendszere, ahol a dolgozókat félévente arra kötelezik, hogy egy munkaismereti tesztet töltsenek ki, és a jól teljesítők bérét megemelik. A FedEx célja ezzel az, hogy minden alkalmazottja megfelelő magas szintű teljesítményt nyújtson és információkat adjon az ügyfeleknek (Hámori, 1998).

2.13.3. A kompenzációk és a jutalmazási rendszer

Míg az előbb felsorolt két terület a magasabb teljesítményre sarkall, addig a javadalmazás már a hozzáadott teljesítmény kézzelfogható megvalósulása. Az ösztönzés és a teljesítménymotiváció leggyakrabban pénzbeli fizetésben manifesztálódik, ezek beleépülhetnek a javadalmazásba, és kiegészíthetik az alapbért.

A javadalmazási rendszer ezeken túl több olyan eszközt is használ, melyek túlmutatnak az anyagi ösztönzőkön. Természetesen nem tekinthetünk el az anyagi jellegű egyszeri vagy rendszeres kompenzációktól, de itt nem ezek dominálnak.

A javadalmazási rendszernek jól felépítettnek kell lennie, a vállalati kultúra részeként kell megjelennie. Az átfogó javadalmazási stratégia célja, hogy világos jelzésekkel adja tudtára az alkalmazottaknak, hogy mit várnak el tőle a jutalmazás ellenében (Subáné Varga, 1994).

2.13.4. Az átfogó javadalmazási stratégia

Bármilyen szervezetről van szó, rendelkeznie kell egy jól átlátható javadalmazási stratégiával, egyértelműen kommunikálhatónak kell lennie, hozzáférést kell biztosítani a dolgozóknak, a vezetők és a beosztottak által egyaránt igazságosnak kell lennie és végül, de nem utolsósorban megfelelő kompenzációkat kell felajánlania a dolgozók részére. Ezért lesz egyaránt motiváló és kielégítő.

A bérmunkás elfogadja, hogy a javadalmazása teljesítményfüggő, de az ügyvezető vagy igazgató eredményessége és teljesítményfüggő bérezése már kétségesebb (Barna, 2000). A munkaerőpiac nemzetközivé válása nemcsak mobilitási kérdés, hanem a vállalat anyaországának és a kiküldetésében lévő munkaerőnek is fontos szempontja (Poór, 1996).

Amennyiben a vállalat létrehozza a javadalmazási stratégiáját, akkor az kielégíti a következő feltételeket (Subáné Varga, 1994):

- a változó bérköltségek tervezhetők lesznek, ezáltal ellenőrizhetők,

- üzenete egyértelmű és világos a dolgozók számára, teljesítményükről, erősségeikről és gyengeségeikről adnak információkat, valamint a vállalati eredmények is jobban láthatóak lesznek,
- minden javadalmazási rendszer szervezetfüggő és ezért egyedi, közvetíti a vállalat érdekeit, céljait és kultúráját,
- tervezhetővé válik a javadalmazás, ezért az egyéni bér is, ezért növeli a szervezethez való tartozást és összetartó erővel bír a szervezeten belül is.

2.13.5. A javadalmazási stratégia elkészítése

A kiinduláskor minden esetben el kell dönteni, hogy miért, milyen célból és mit várunk el ettől a stratégiától, nem lehet önmagáért való. Nem minden vállalatnak van szüksége írásos javadalmazási stratégiára, de minden vállalat használ valamilyen javadalmazást.

Az előkészítésének első lépcsője az átfogó javadalmazási stratégia koncepciójának kidolgozása. Ez nem azonos a stratégiával, célja az általános értékek és meggyőződések rögzítése, azon céloké, melyeket el akarunk érni a várt teljesítménynövekedéssel. Itt lehet megismerni azokat az elképzeléseket, melyek a javadalmazáshoz kötődnek.

A második lépcső a teljesítmény / termelékenység eredményfajtáinak meghatározása. Itt három területet kell összeolvasztani: az alapvető eredményterületek meghatározásával egy munkakör és munkarendszer megismerése és az ott elvárható eredmények leírása. Az alkalmazottak sikerességét elősegítő magatartások meghatározása: azaz azok a megkívánt magatartásformák, melyekre a mindennapi és a kívánt cél eléréséhez szüksége van a dolgozónak. A harmadik elem a stratégiai célok beépítése, vagyis azon termelékenységi eredményeké, melyeket a vállalat el akar érni.

A harmadik lépcső a megkívánt készség-hálózat definiálása. Itt határozzák meg azokat a tudás-, és képesség- és készségelvárásokat, melyek az eredmények eléréshez szükségesek. A készségminimumok leírását itt célszerű megtenni, ebben segítséget nyújthat a munkakör leírása.

A negyedik lépcső a sajátos jutalmazási rendszer megközelítésének kifejlesztése, a teljesítményeredmények összekapcsolása a jutalmazási rendszerrel. A kívánt célok itt már ki vannak jelölve, de most azt is ki kell választani, hogy mi az, amit jutalmazni akarunk: milyen elért eredmény után alkalmazunk valamilyen jutalmazási technikát, és azt, hogy elérte-e az adott alkalmazott a kívánt teljesítményt.

2.14. A munkahelyi jutalmazás formái

1. Anyagi ösztönzők: bérrel kapcsolatos eszközök: béremelés, kategóriaugrás, normacsökkentés, mozgóbér, időszakos jutalom, prémium, bónusz, egyéni bérkompenzációk, kompenzáció vagy szaktudás alapú bérkiegészítés.
2. Nem közvetlen pénzben megnyilvánuló, de monetáris eszközök: részvénytulajdonosi programok, vállalati részvény programok, nyugdíjbiztosítás, személyes biztonság növelése (biztosítási rendszerek), pénzügyi támogatás (hitelek, kölcsönök, vállalati segélyek, utazási hozzájárulás), személyes szükségletek kielégítése (például pótszabadság, jogi

- tanácsadás, sport- és szabadidős tevékenységek), egyéb hozzájárulások (például étkezési bónók, ruhapénz, telefonszámla kifizetése).
3. Eszközök folyósítása: gépjármű, telefon, könyv, eszközkölcsonzés, internet- hozzáférés.
 4. Személyes ösztönzők: dicséret, kiemelés (Tóthné Sikora, 2000).

A megvalósulásának formája lehet direkt, azaz a javadalmazási stratégiában/vállalati szabályozásban, szokásjogban előírt, ebben az esetben a dolgozónak nincs lehetősége választani. Az indirekt rendszer legtipikusabb megjelenési formája a cafeteria-rendszer, ahol a munkateljesítményt bónuszpontokban mérik, és a vállalat által korábban meghatározott listáról lehet a dolgozónak választani.

2.15. Cafeteria, kereset kiegészítés és a jutalmazás

Ezek után felmerülhet a kérdés: mi is lehet a jutalom? Mindenkinek más. Ez a legegyszerűbb válasz, de a gyakorlatban a legkevésbé megvalósuló módszer. A vezetőnek jól kell ahhoz ismernie a beosztottját, hogy egyénre szabott jutalmazási vagy éppen juttatási tervet dolgozzon ki, és akkor még nem említjük a változó igényeket. Mindezt csak egy célból, hogy megfelelően motiválja a munkavégzésre a dolgozót, aki ettől még többet vagy jobban dolgozik a vállalat vagy éppen a saját kedvére (Poór, et al., 2013).

A mai magyar gyakorlatban a leggyakrabban megvalósuló eszközök a dicsérettel kezdődnek és a tárgyi vagy éppen pénzjutalmakkal végződnek. Mivel mind a pénz-, mind a tárgyi jutalmak összegét maximalizálták, ezért helyettesítő eszközt kellett találni. A közsférában dolgozóknak vezették be először a cafeteria-t. De mit is takar a fogalom? A cafeteria béren kívüli juttatás. Vagyis nem jutalmazás, hanem juttatás, ami adható, és törvényileg a személyi jövedelemadó törvények vonatkoznak rá. Az 1995. évi CXVII. törvény 71. § szabályozza, hogy milyen formában történhet adóval terhelt és adómentes juttatás. A cafeteria az Erzsébet-utalványhoz hasonlóan, a Széchenyi-kártya vagy a dolgozó által szabadon választható cafeteria is (BankRáció.hu, 2016).

Bár jelen pillanatban nem rendezett teljes mértékben a cafeteria korlátozásának a sorsa, mivel az Európai Unió 2016. februári álláspontja szerint: „mai ítéletében a Bíróság kimondja, hogy a SZÉP-kártya rendszer és az Erzsébet étkezési utalvány; a rendszer több eleme ellentétes az uniós joggal. Először is az a tény, hogy „a más tagállamban letelepedett vállalkozások magyarországi fióktelepei nem bocsáthatnak ki SZÉP-kártyát, sérti az irányelvet, mivel a tagállamok nem akadályozhatják a szolgáltatókat a letelepedési formájuk megválasztásában” (Európai Unió Bírósága, 2016).

Cafeteriának hívjuk azokat a juttatásokat, melyek korlátozott célra használhatók fel (például melegétel vagy üdülési csekk). Ezen kívül az ösztönzésnek az a formája, amikor a munkáltató a munkavállalónak széles körű választási lehetőséget kínál fel, és mintegy ezzel motiválja a jobb, hatékonyabb munkavégzésre, illetve elismeri a korábban végzett munkáját (Széchenyi, 2016).

Ehhez hasonló működési elve van az állam által kiadott SZÉP-kártyának, mely a Széchenyi-pihenőkártya rövidített neve. Ez is a munkáltató által adható, feltölthető és a munkavállaló által szabadon, de bizonyos megkötöttségekkel járó jutalmazási eszköz.

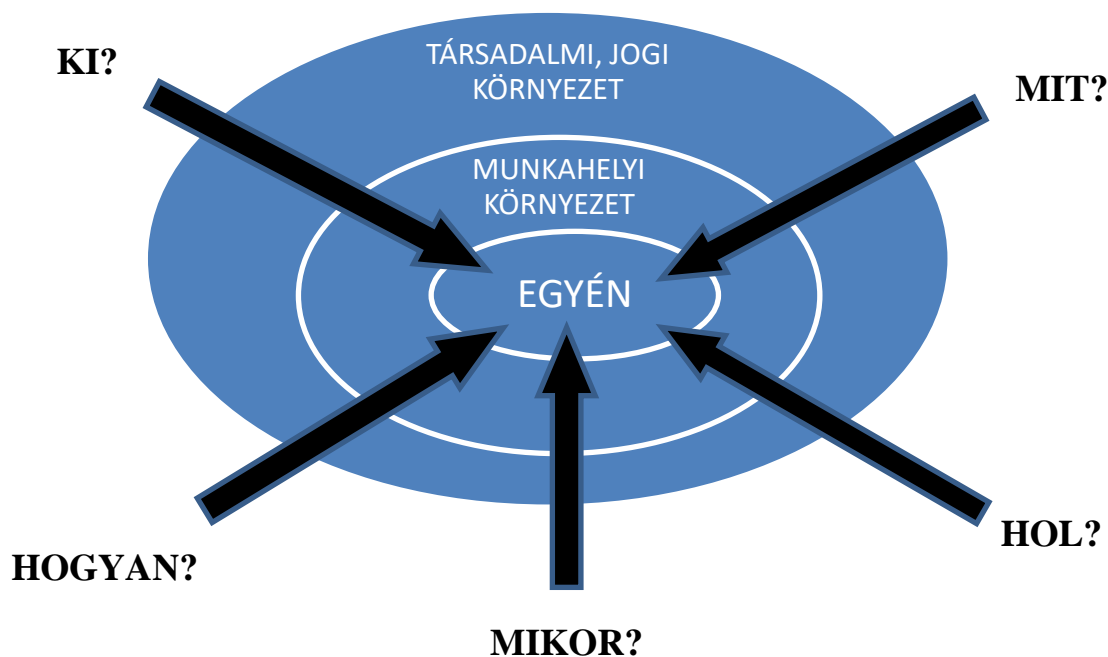
Az MKB Szép-kártya „[...] egy elektronikus utalvány, melynek megjelenési formája és működési elve a bankkártyához és az egészségpénztári kártyához hasonló. MKB SZÉP-kártyát az a munkavállaló kaphat, akinek a munkáltatója béren kívüli juttatásként ezen a jogcímen támogatást fizet.[...]

A Széchenyi-pihenőkártya bevezetésének célja az egészségmegőrzéshez, az egészséges életmódhoz és általában az életminőség javításához kapcsolódó szolgáltatások elérhetőségének bővítése. További célja a turizmus gazdaságfejlesztési szerepének erősítése, valamint a gazdasági növekedés hazai forrásainak bővítése.

Egy adott évben béren kívüli juttatás (cafeteria) keretében kedvezményes adózással támogatás adható a SZÉP-kártyára. Többzsebes (alszámlás) kártyaként használható az MKB SZÉP-kártya: évente a munkáltató 225.000 Ft szálláshelyre, 150.000 Ft meleg étkezésre, 75.000 Ft pedig kultúrára, rekreációra fordítható, összesen 450.000 Ft támogatást nyújthat kedvezményes adózással. A munkáltatói támogatás 1,19-szerese után 2016. január 1-től 15% SZJA-t és 14% EHO-t kell fizetnie a munkáltatónak (34,51% együttesen), amennyiben más béren kívüli juttatást nem ad. Amennyiben a munkáltató 200 ezer Ft éves keretösszegben egyéb, nem SZÉP-kártya juttatást ad, úgy az előbbi kedvezményes adózással legfeljebb további 250 ezer Ft SZÉP-kártya támogatást adhat, az egyedi alszámla keretösszegein belül. A munkavállalót adó, járulék nem terheli” (MKB Bank, 2016). A 2016-ban érvényes és a 2017-ben változott cafeteria jelentősebb elemeit az 2. számú melléklet tartalmazza.

2.16. Egyéni jutalmazási modell

Az elméleti feldolgozás után a következő, általam szerkesztett és a 12. ábrán szemléltetett modellben foglaltam össze az egyént körülvevő jutalmazási környezetet és azokat a szempontokat, amelyek a jutalmazás kulcskérdéseit mutatják be.



12. ábra A jutalmazás kérdésének céltábla modellje

Forrás: saját szerkesztés

Az egyénre ható jutalmazás meghatározó elme a *társadalmi és jogi környezet*, amelyben a szervezet létezik. Ezek külső, nem befolyásolható tényezők, meghatározzák a jutalmazás lehetőségeit. Ide sorolom a családot, a barátokat és a szociális csoportokat is, akik körülvesznek a mindennapi életben, ugyanis ezek befolyásoló szerepe abban, hogy mit tartunk tényleges jutalomnak, elég jelentős lehet.

A *munkahelyi környezet* veszi közvetlenül körbe az egyént, ide tartoznak a közvetett és közvetlen munkakapcsolatok, a közvetett és közvetlen vezetők és értékelők. A munkakörnyezetbe tartoznak az ügyfelek és a vállalat vagy szervezet egyéb kapcsolatai is, akikkel az értékelt dolgozó kapcsolatba kerül.

Középen az *egyén* helyezkedik el, akit értékelünk, és mint individuum éli meg az értékelés folyamatát.

Az egyénre irányuló nyilak jelentik az egyes értékelési kapcsolatokat.

Ki? Az egyéire irányuló jutalmazásban a jutalmazó személyére utal. Vezető, beosztott, ügyfél, alá-, mellé- és fölrendelt kapcsolatban álló személyek.

Hogyan? Az egyéni jutalmazás során a jutalmazás eszközére utal a kérdés. Szóban, írásban, közvetve, közvetlenül, pénzben, természetben, elismerésben, nem anyagi ösztönzőkkel, stb.

Mikor? A jutalmazás eszközének megfelelő időben történjen a jutalom adása. Rendszeresen, alkalmanként, folyamatosan, tervezve, fixen, egyénileg vagy csoportosan, célzottan, kortól függő, végzettségtől függő.

Hol? A dolgozó részére adott jutalom megfelelő helyen és nyilvánosság előtt történő adása. Nyilvánosan, négy szemközt, írásban, szóban.

Mit? Annak a meghatározása, hogy miért adunk jutalmat és ez megfelelő legyen a dolgozó által elvégzett teljesítménynek. Teljesítményt, elkerülést, kimutatható, nem kimutatható növekedést, alkalmanként, előre, utólag, személyes viszonyokat, írásban rögzített mutatókat.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

A kutatásaim hipotézisei és az eredmények reprezentációja előtt először bemutatom azokat a regionális jellemzőket, a kutatómódszertani ismereteket, az alkalmazott módszereket és a statisztikai mutatókat, melyeket a dolgozat elkészítéséhez felhasználtam.

3.1. A vizsgálat anyaga, a regionális jellemzők

A kutatásomat a Központi Statisztikai Hivatal által szolgáltatott az adott régióra vonatkozó statisztikai, földrajzi és fejlettségi adatokkal egészítettem ki, amit a három megyére vonatkozóan külön és a vizsgált régió egészre együttesen is bemutatok.

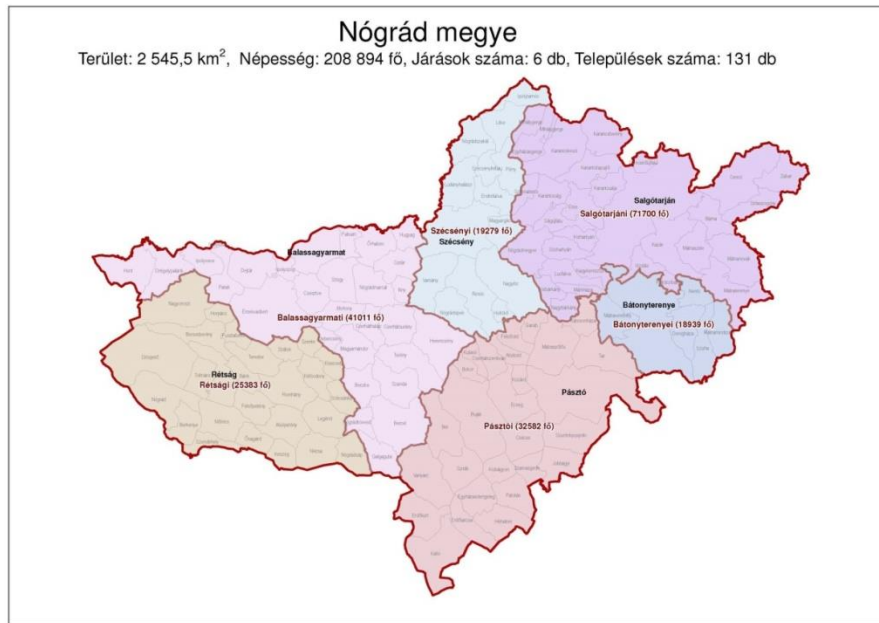
3.1.1. A felmérés földrajzi és gazdasági behatárolása

A vizsgálat alá vont terület Északkelet-Magyarországot foglalja magába, amely Nógrád, Heves és Borsod-Abaúj-Zemplén megyét jelenti. A területi korlátozás azért volt fontos a dolgozatomban, mivel az egész országra kiterjedő vizsgálat meghaladta a dolgozat célját, és a hipotéziseket is erre a területre szűkítettem le. Szűkebb régiómat azért választottam, mert az országon belül is speciális helyzetben lévő megyéket tartalmaz.

A történelmi régiós egységet vettem figyelembe, mely szerint a hagyományos értelemben vett Északkelet-Magyarország jelenleg három megyéből áll: Heves, Nógrád és Borsod-Abaúj-Zemplén megye. Az Északi-középhegység és az Alföld északi szélén helyezkedik el. Északon Szlovákia, nyugaton a Budapest-, Közép- Duna-vidék, Közép-Magyarország, délen az Észak-Alföld (és a Tisza-tavi programrégió), keleten az Észak-Alföld Régió határolja.

3.1.1.1. Nógrád megye

Nógrád megye területe 2545,5 km², mely hat járásra oszlik: rétsági, balassagyarmati, szécsényi, salgótarjáni, bátonyterenyi és pásztói járás, amit a 13. ábra jelenít meg. Településeinek száma 131 (db), 2015-ben a lakosság száma 195 923 fő volt, amely az ország 2%-t jelenti, és folyamatos csökkenő tendenciát mutat (nepesseg.hu, 2017).



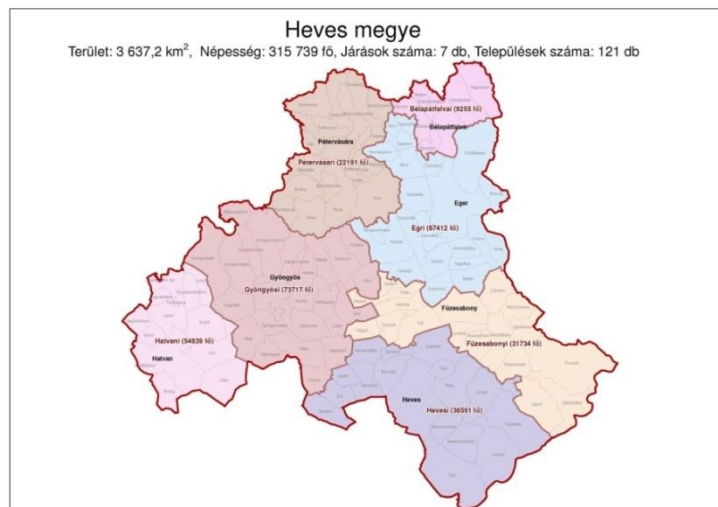
13. ábra Nógrád megye és járásai

Forrás: http://www.jaras.info.hu/megye_terkepek/jarasok-nograd-megyeben.jpg

A 2015-ös évi adatok alapján a foglalkoztatási ráta 50%, a munkanélküliségi ráta pedig 8,9%. A havi átlagkereset 119 666 Ft volt a IV. negyedévben. Az ezer lakosra jutó vállalkozás 120 darab, az egy lakosra jutó ipari termelés 1 421 000 Ft (KSH, 2016).

3.1.1.2. Heves megye

Heves megye lakosainak száma 2015-ben 301 296 fő volt, ez az ország népességének 3,1%-a. A járások száma hét: egri, hevesi, gyöngyösi, pétervásárai, bélapátfalvi, füzesabonyi és hatvani, ezeket a 14. ábra mutatja be. Összesen 121 település található a megyében (nepesseg.hu, 2017).



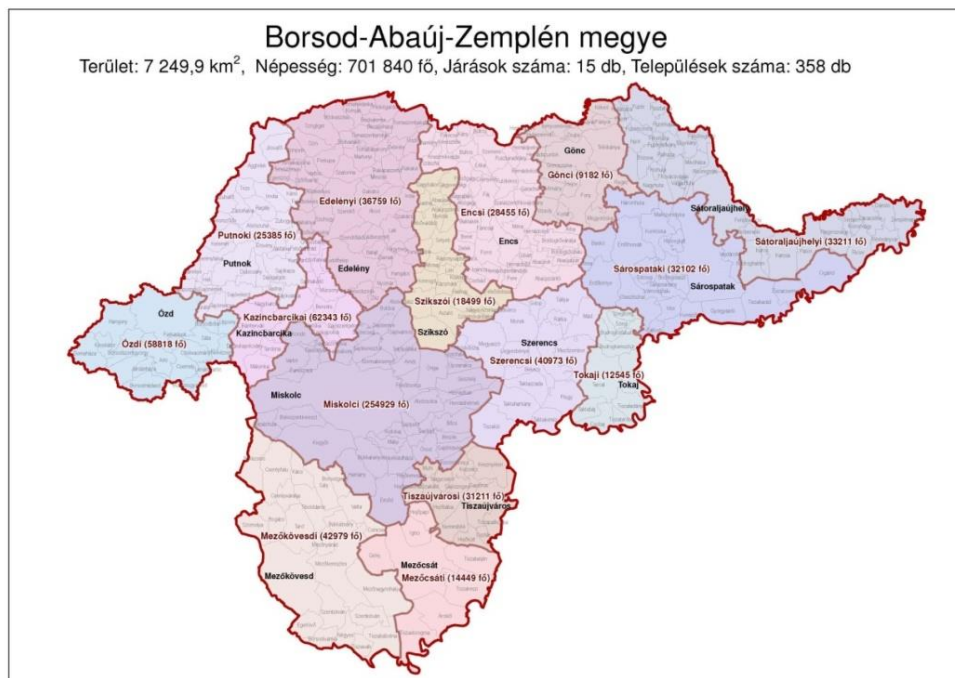
14. ábra Heves megye és járásai

Forrás: http://www.jaras.info.hu/megye_terkepek/jarasok-heves-megyeben.jpg

A 2015-ös adatok alapján a 15-75 évesekre vonatkoztatva a megyei foglalkoztatási ráta 53,9%, a munkanélküliségi ráta 6%, az egy főre jutó átlagkereset 147 881 Ft volt a IV. negyedévben. Az ezer lakosra jutó vállalkozások száma 159 (db), és az egy főre jutó ipari termelés nagysága 3 713 000 Ft (KSH, 2016).

3.1.1.3. Borsod-Abaúj-Zemplén megye

Borsod-Abaúj-Zemplén megye lakosságának száma 668 594 fő volt 2015-ben, amely az ország 6,8%-át jelenti. Járásainak száma 16, ezek a cigándi, edelényi, encsi, gönci, kazincbarcikai, mezőcsáti, mezőkövesdi, miskolci, ózdi, putnoki, sárospataki, sátoraljaújhelyi, szerencsi, szikszói, tiszaujvárosi és a tokaji; elhelyezkedésüket a 15. ábra mutatja be. Településeinek száma 358 (db) (nepesseg.hu, 2017).



15. ábra Borsod-Abaúj-Zemplén megye és járásai

Forrás: http://www.jaras.info.hu/megye_terkepek/jarasok-borsod-megyeben.jpg

A 2016-ös Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján a megyei foglalkoztatási ráta 52,1%, a munkanélküliségi ráta pedig 7,2%. Az egy főre jutó átlagkereset 124 918 Ft. Az ezer főre jutó vállalkozások száma 112 (db), és az ipari termelés nagysága 3 352 000 Ft.

Itt található az ország negyedik legsűrűbben lakott települése (agglomerációval együtt a harmadik legnagyobb), Miskolc, 158 101 fővel, amely a település nagysága alapján csupán a 15. helyen található a rangsorban. Itt a munkanélküliség aránya 6,05% volt 2016-ban (KSH, 2016).

3.1.2. A régióra jellemző összesített demográfiai, statisztikai adatok

A demográfiai mutatókból is láthatjuk, hogy a három megye eltérő adatokkal és eltérő adottságokkal rendelkezik, ahogy a 16. ábrán is látható, ezért a kutatás elkészítésénél nem vettem figyelembe az egyes sajátosságokat, mivel azok az eredmények torzításához vezettek volna.



16. ábra Az északkelet-magyarországi régió

Forrás: <http://magyarregio.hu/files/terkep/e-magyarország.png>

A három megye közösen 13 429 km² területet foglal el, és lakossága alapján a negyedik legnépesebb régió az országon belül, közel az ország 12%-a él itt.

„A régió társadalmi-gazdasági életében, a lakossági szolgáltatások biztosításában meghatározó jelentősége a megyékben központi szerepet betöltő nagyvárosoknak (Miskolc, Eger, Salgótarján) és a közepes városoknak (Gyöngyös, Hatvan, Ózd, Kazincbarcika, Tiszaújváros) van. E városok a környezetükben jelentős térszervező erővel bírnak, amely gazdasági és szolgáltató központ szerepükből adódik. Ugyanakkor befektetésvonzó lehetőségeiket korlátozzák a városszerkezetbe beépült alulhasznosított ipari területek, rendezetlen közterületek” (magyarregio, 2016).

A gazdasági folyamatokat tekintve az országos átlag alatt van a régió. A bruttó hazai termék az országos átlag 6,1%-át teszi ki, és Nógrád megye áll az utolsó helyen az országos megyék rangsorában. A vállalkozások száma az országos arányhoz viszonyítva 8,6%, megközelítőleg 59 000 működő vállalkozással a három megyében. Külföldi érdekeltségű vállalkozás kb. 760 db, az országos átlag 2,6%-a.

Az ipart tekintve a terület a negyedik legjelentősebb régió, az országos GDP 31%-át jelentve 2010-ben. Az összes foglalkoztatott egynegyede dolgozik az iparban, kb. 76 000 fő, és bár Heves megyében a legnagyobb a számuk, mégis Borsod-Abaúj-Zemplén megyében a legnagyobb a részesedés az ipari termelésből. Az országos átlag 8%-a, míg Nógrád megyében ez csak 0,8%-ot tesz ki, Heves megyében pedig 3,1%. A mezőgazdaságban dolgozók aránya ehhez képest jóval alacsonyabb volt, 3% körül mozog folyamatosan. A legmagasabb arányban Heves megyében foglalkoztatnak, és itt is adják az országos termelés 4,8%-át az össz GDP-nek. A térség jelentős turisztikai célpont, a régió GDP-jének arányát, 2,6%-t adta a szálláshely-szolgáltatás és 11%-t a vendéglátás az országos átlagnak. Jelentősebb a belföldi turizmus, mint a külföldi (KSH, 2017).

A munkaerőpiaci jellemzőket megvizsgálva alacsony foglalkoztatottság jellemzi a régiót. Az alkalmazásban állók jellemzően az iparban, kereskedelemben és az egészségügyi alkalmazásban állóknál haladja meg az országos átlagot, míg az oktatás területén alacsonyabb. A régió egyes területeire jellemző a nagyobb eltérés, pl. a turizmus, vendéglátás területén koncentráció tapasztalható. Észak-Magyarországon a nettó átlagkereset 2015-ben 103 800 Ft volt. (KSH, 2015)

3.2. A kutatás módszertani alapjai

Hoffmann et al. úgy fogalmazza meg, hogy a kutatás alapja a probléma megfogalmazása, amely a kutatót arra készíti, hogy azonosítsa a problémát, megkeresse a felismeréséhez szükséges módszereket és eszközöket, majd az eredményeiről tájékoztassa a felhasználókat (Hoffmann, et al., 2000).

A kutatás céljainak meghatározása nem önmagáért történik, hanem előkészíti a hipotézisek felállítását és meghatározását. A kutatás költségeinek megbecsülése is része a folyamatnak, a befektetett költség függ az eredmény hasznosságától és információs értékétől.

Tomcsányi (2000) összekapcsolja az általános és speciális kutatómódszertant és a következőképpen definiálja a lépéseket:

1. szekunder szakirodalom-kutatás és dokumentáció,
2. problémafelvetés és hipotézisképzés,
3. kísérleti, vizsgálati, értékelési, szakmai metodika,
4. a primer kutatómunka elvégzése,
5. primer kutatói adat (ötlet) dokumentáció,
6. a primer- és szekunderkutatás szintézise, ismeretgazdálkodás,
7. kibocsátás (közzététel), tudományos írásművek létrehozása (Tomcsányi, 2000).

Lehota is kiemeli, hogy a probléma meghatározása után kutatási tervet kell készíteni, amelyben pontosítani kell az információkat az adatvételeiről és a mintavétel módjáról, és elő kell készíteni a segédeszközöket (Lehota, 2001). A kutatási terv elkészítésére a vizsgálat lelegején kell sort keríteni, mely magába foglalja a kutatás további lépéseit (Babbie, 2008).

A következő lépésben meg kell határozni a vizsgálat hipotéziseit, amelyek „a szekunderkutatáson és a heurisztikán alapulnak, és amelyek a primer kutatás alapját képezhetik” (Tomcsányi, 2000). Egyetértek Tomcsányival, aki szerint az ismeretképző feltevés, azaz hipotézis egy ismeretelem megfogalmazása állításként, míg a bizonyító feltétel ugyanennek kérdés formában történő megfogalmazása és megvalósítása (Tomcsányi, 2000).

Az empirikus vizsgálat minden esetben tapasztalati adatok alapján történik, aminek kivitelezéséhez a megfelelő módszer meghatározása az egyik kulcskérdés. Primer vizsgálatokhoz használhatjuk Bércziné Juhos (1999) szerint a megkérdezést, a megfigyelést, a kísérletet is (Bércziné Juhos, 1999). A társadalomtudomány területén leggyakrabban használt forma a

kérdőív, amelyet én is használtam a kutatásom elvégzése során. Előnye a gyorsaság, a lényeg kiemelése és az aktualitás, míg a hátránya a rövideg, a behatároltság és az egyes kérdések kizárása.

A kérdőíves kutatás lépései Scipione (1994) szerint a következők:

1. az információ meghatározása, a kutatás célja és tárgya,
2. a kérdőív típusának és az adatgyűjtés módszerének megválasztása,
3. a kérdések típusának a kiválasztása majd megfogalmazása,
4. a kérdések sorrendjének kialakítása,
5. a kérdőív megszerkesztése, elrendezése és kialakítása,
6. kipróbálása és
7. a kérdőív lekérdezése, majd értékelése (Scipione, 1994).

A kérdőív kérdései lehetnek nyíltak, aminek az elemzése bonyolultabb, és több hibalehetőséget tartalmaz, mivel a feldolgozás során információk veszhetnek el. Lehet zárt, amely korlátozza ugyan a válaszadókat, viszont feldolgozása gyorsabb és egyszerűbb, és ezen belül különböző típusokat használhatunk fel: alternatív, zárt vagy skála (Szűcs, 2008).

A mintavétel után az adatok felvétele, majd kiértékelése következik, amikor a primer kutatás adatait a szekunder kutatással kiegészítjük, összevetjük vagy kiegészítjük.

A kérdőív értékelése többféle elemzéssel történhet, például leíró statisztikai módszerekkel, keresztábra elemzéssel vagy többváltozós elemzési technikákkal. Ezek kivitelezéshez pedig az IBM SPSS, illetve a Minitab programot is használhatunk (Sajtos & Mitev, 2007).

A kérdőíves kutatás kiegészítőjeként interjúkat készítettem, melyek kiegészítik a kérdőíves kutatást, és lehetővé teszik a kapott eredmények finomítását. Lehota szerint az „interjú a társadalomtudományokban alkalmazott olyan jól kidolgozott módszer, amelyet a piackutatásban adatok nyerésére használnak” (Lehota, 2001). A félig strukturált interjú során a kutató a standardkérdések (életkor, nem, lakó- és munkahely) mellett nyitott kérdéseket tesz fel, amelyek követik a kutatás fő vezérfonalát. A kérdéseket átvezetik, vagy szükség esetén visszatérhetnek az egyes kérdéscsoportokra, ezzel lehetővé teszi az alaposabb felderítést. Az előre megfogalmazott elsődleges és másodlagos kérdések szintén részei az interjúnak, míg az előbbit mindenképpen meg kell kérdezni, addig az utóbbit a helyzettől függően változtathatjuk. Az interjú kérdései lehetnek nyitottak, zártak és szondázók, a válaszok rögzítése a válaszadók beleegyezésével történik. Az interjúelemzés módját jelenleg háromféleképpen látják a szakemberek: kvalitatív, kvantitatív és integrált (Lehota, 2001).

A kutatásom következő lépésében elvégezzük a megszerzett adataink szakmai és statisztikai értékelését, ami alapján döntünk a hipotéziseinkről, elvetjük vagy elfogadjuk, levonjuk a következtetéseinket, megállapításokat teszünk, és ajánlásokat fogalmazunk meg (Tomcsányi, 2000).

3.3 Az alkalmazott matematikai és statisztikai módszerek

A kutatásnál alkalmazott statisztikai módszerek befolyásolhatják a kutatás eredményét, ezért a megfelelő megválasztásuk kulcstényező a kiértékelés során. Az első lépésben az adatok tisztítását kell elvégezni, ahol kizárjuk a duplikátumokat és a kutatásban nem használható adatokat. Az elemzés folyamatában alkalmazott módszereket Scipione alapján a következő csoportokba soroltam (Scipione, 1994):

- leíró statisztika: sorok, táblák, átlagok, szórás, módusz, medián, szignifikancia vizsgálat,
- egyváltozós és keresztátlak: gyakoriság és két változó egybevetése,
- többváltozós elemzés: korreláció számítás, regresszió, diszkriminancia, trendszámítás, faktor- és skálaanalízis.

A kutatás során leggyakrabban alkalmazott statisztikai módszerek rövid leírása a következőkben közlöm. (Tóthné Parázsó, et al., 2014)

Átlagszámítás

Az egyik leggyakoribb értékelési mód az átlagolás, amely szintén a leíró statisztika része. A számított átlagok vagy a középértékek és a helyzeti középértékek megmutatják egy adott sokaság jellemzőit, előfordulásuk arányát és eloszlását a mintán belül.

Gyakoriság

A szakirodalmak szerint (Hunyadi, et al., 2001) a leíró statisztika alkalmazását a gyakoriságvizsgálatokkal célszerű kezdeni, amelyek átláthatóvá teszik az adatainkat. Az adatok feldolgozása során vizsgált előfordulást nevezzük gyakoriságnak, amit ha elosztunk az elemszámmal, megkapjuk a relatív gyakoriságot.

Szóródás

A szóródás megmutatja, hogy mennyivel térnek el az átlagtól az egyes ismerévek.

Variancia

A variancia az átlagtól való eltérések négyzetének átlaga, vizsgálatával megkaphatjuk, hogy milyen értékben toódik el a várható középértéktől a tényleges számított középérték.

Korreláció- és regressziószámítás

Míg a korrelációszámításnál a két változó között szimmetrikus kapcsolatot feltételezünk, és mind a két változó valószínűségi változó, addig a regressziószámításnál nem feltétlenül az, és egy, bizonyos irányú kapcsolatot feltételezhetünk.

A lineáris regresszió

Ebben az esetben a két változó között lineáris kapcsolatot feltételezünk, és ezt grafikusán is megjeleníthetjük, ahol a mintavétel adatok pontfelhőjére illesztünk egyenest.

A kutatás során alkalmaztam kvalitatív és kvantitatív módszereket a feltáró elemzésnél, és a leíró módszert is ötvöztem. Céлом nem az egész rendszer, hanem az egyén vizsgálata volt.

A kutatás a tudományos kutatás feltételeinek megfelelően végeztem el. A méréssel szemben támasztott kritériumoknak a kutatásom megfelelt. A validitásra, a reliabilitásra és az objektivitásra törekedtem, és betartottam az etikai előírásokat. Minden kitöltőt tájékoztattam a kitöltés önkéntességéről, az anonimitásról és a kutatás céljáról, a kutatást végző személyéről és elérhetőségéről, amennyiben szándékában állt felvenni a kapcsolatot, vagy kérdése adódott. A kutatás témájából adódóan egy önkizáró kérdéssel indítottam a kérdezést, ahol arra kellett válaszolni a vizsgálati személynek, hogy már rendelkezik-e munkatapasztalattal.

3.4. Adatgyűjtés

A kutatás során széles körben gyűjtöttem adatokat a 3.1.1. pontban meghatározott térségben. Először a felmérés elkészítéséhez, a hipotézisekhez és a kérdőív kvalifikálásához előfelmerést készítettem 2015-ben. Ehhez interneten kerestem meg válaszadókat, és nyitottá tettem a kérdőív kitöltését. A válaszadók közül kizártam azokat, akiknek még nem volt munkatapasztalata, ezért a vizsgálathoz nem rendelkeztek a szükséges személyes tapasztalattal.

Később, 2016-ban, a kutatás- és a hipotézisvizsgálathoz széles körű adatgyűjtést végeztem, különböző forrásokból gyűjtöttem az adatokat. A munkavállalói kérdések vizsgálatához egy önkizáró kérdőívet alkalmaztam, amelyet interneten, személyesen és interjúk során kérdeztem. A vezetők megkereséséhez interjúkat alkalmaztam, személyes, strukturált kérdéseket tettem fel, és azokból vontam le a következtetéseket statisztikai módszerek használatával. A kutatáshoz kidolgozott kérdőívemnek a célokkal és a hipotézisekkel való összefüggését, valamint az azokhoz kapcsolódó kérdéseket, mérési szinteket és az elemzési módszereket a 6. táblázatban foglaltam össze.

3.5. A kutatás célkitűzései és a vizsgálat hipotézisei

A kutatásomban az általam vizsgált régióra jellemző munkahelyi jutalmazási jellegzetességeket kerestem, és a szakirodalomban bemutatott sajátosságok meglétét igyekeztem feltárni. A kutatásomban az egyént és nem a szervezetet vizsgáltam, ezért a területi korlátozást a válaszadók lakóhelye alapján határoztam meg.

Több kérdést megfogalmaztam a kutatás célkitűzéseiként, és ezek határozták meg a kutatásom irányát.

Először is azt kívántam feltárni, hogy a szakirodalom által bemutatott szociális és demográfiai tényezők igazak-e az általam vizsgált régióban. Van-e olyan kimutatható különbség a régióban a generációk között, és ezen felül a fiatalok körében, amelyről a legújabb kutatások adnak számot. Kimutatható-e olyan demográfiai tényező, amely hatással van a jutalmak iránti igényre? *(C1-első célkitűzés)*

Ebben a tekintetben a következő hipotéziseket fogalmaztam meg a kitűzött célok alapján:

1. hipotézis:

Az északkelet-magyarországi régióban a dolgozók jutalmazási elvárásai jelentősen függenek a rájuk vonatkozó szocio-demográfiai változótól. A fiatal generáció elmúlt időben lezajlott preferenciaváltozása a jutalmazási elvárásokban is kimutatható.

Másodszor azt a kérdést tettem fel, hogy a régióban van-e olyan megállapítható kapcsolat, amely arra utal, hogy az ösztönzés összefügg a munkahelyen található jutalmazási rendszerrel és a vállalat tevékenységi körével. Az ösztönzési technikák és eszközök kapcsolatban állnak-e a munkahelyi elégedettséggel. A jó munkahelyi ösztönzés akkor hatékony, ha a dolgozók ismerik azokat és tisztában vannak vele. Saját tapasztalataim és feltevéseim alapján kiindulva annak a feltételezésnek adtak alapot, hogy ez nem minden esetben van így. (C2-második célkitűzés)

Ezért egy olyan összetett hipotézis kapcsolatot alkottam, amely során a hipotézis első felének vizsgálata meghatározza a második felének további folytatását. Ezt a második hipotézis mutatja meg.

2. hipotézis:

a: Az általam vizsgált régióban a szervezetek működése meghatározza az ott alkalmazott jutalmazási rendszert.

b: Amennyiben a dolgozók ismerik a saját munkahely jutalmazási rendszerét, akkor elégedettebbek a munkájuk elismerésével és a munkaadójuk által használt ösztönzőkkel.

A feltárást tovább mélyítve arra irányult a figyelmem az érdeklődésem, hogy feltárjam, az adott vizsgálati területen mit is jutalmaznak, és a kompetenciák milyen szerepet kapnak ennek a folyamatában, azaz a munkavállalók szerint mi a munkaadók elvárása feléjük, mik azok, amelyeket a véleményük szerint a munkaadók fontosnak és jutalmazásra méltónak tartanak a munkavégzéssel kapcsolatban. A kompetenciák egyre nagyobb szerepet kapnak a mindennapi életben, és ezért azzal a feltételezéssel éltem, hogy a jutalmazásban is komoly szerepük lehet. (C3-harmadik célkitűzés)

A hipotézisképzéshez itt az egyszerűsítés technikáját választottam, azt kívántam megvizsgálni, hogy milyen összefüggés tapasztalható a munkavégzés során használt kompetenciák és a jutalmazási eszközök között.

3. hipotézis

Az északkelet-magyarországi munkahelyeken a dolgozóktól elvárt kompetenciák és a munkahelyi jutalmazási eszközök használata között kapcsolat mutatható ki.

A kutatás utolsó szempontja arra fókuszált, hogy mennyire függenek össze a munkáltatói jutalmazási szokások a munkavállalói igényekkel. Azt vizsgáltam, hogy a munkavállalók mennyire tartják a jutalmazást teljesítményösztönző tényezőnek. Ehhez egyrészt meg kellett vizsgálnom a munkavállalók véleményét a tapasztalt jutalmazási szokásokról, másrészt pedig a munkaadók szokásait is fel kellett tárjam. Ennek során azt is vizsgáltam, hogy az említett kettő tényező hogyan kapcsolódik egymáshoz. (C4-nyolcadik célkitűzés)

4. hipotézis

Az általam vizsgált régióban a munkavállalók még mindig csupán a bérkiegészítés eszközének tartják a jutalmazást.

A kutatás célkitűzései és a hipotézisek összegzéséhez, valamint a kutatásban vizsgált egyes területek, kérdéscsoportok és a felhasznált elemzés módjait a 6. számú táblázatban gyűjtöttem össze és rögzítettem.

6. táblázat A kutatás céljainak és hipotéziseinek összefoglaló táblázata

Cél	Hipotézis	Kérdéscsoport rövid leírása	Kérdések	Mérési szint	Elemzés módja
C1.: Kimutatható-e a vizsgált régióban a generációs és szocio-demográfiai különbség a jutalmazás szerinti igényben.	H1: Az északkelet-magyarországi régióban a dolgozók jutalmazási elvárásai jelentősen függenek a rájuk vonatkozó szocio-demográfiai változóktól. A fiatal generáció elmúlt időben lezajlott preferenciaváltozása a jutalmazási elvárásokban is kimutatható.	A munkavállalók szocio-demográfiai adatai és a jutalmazás közötti kapcsolat mértéke és gyakorisága	1-5, 7-12, 23-31	skála, nominális	leíró statisztika, variancia-analízis
C2.: A régióban a jutalmazás, az ösztönzés és a munkahelyi elégedettség közötti kapcsolat feltérképezése és annak felderítése, hogy a vizsgált földrajzi területen belül mennyire ismerik a munkavállalók a saját munkahelyük jutalmazási stratégiáját, amennyiben van ilyen.	H2a: Az általam vizsgált régióban a szervezetek működése meghatározza az ott működő jutalmazási rendszert. H2b: Amennyiben a dolgozók ismerik a saját munkahely jutalmazási rendszerét, akkor elégedettebbek a munkájuk elismerésével és a munkaadójuk által használt ösztönzőkkel.	A munkahelyi tevékenységi köre, a jutalmazási rendszer, a munkavállalók elégedettségének és az ösztönzőknek a kapcsolata	10-13,17, 19-20, 32	skála, numerikus és metrikus	leíró statisztika, tartalom elemzés és variancia-analízis, korreláció
C3.: Annak megállapítása, hogy a régió egyes munkaadói a munkavállalók szerint mit jutalmaznak, és a munka elvégzéshez szükséges kompetenciák meglelte milyen szerepet kap a jutalmazásban.	H3: Az északkelet-magyarországi munkahelyeken a dolgozóktól elvárt kompetenciák és a munkahelyi jutalmazási eszközök használata között kapcsolat mutatható ki.	A kompetenciák összegzése, az egyéni ösztönzők és a jutalmazási rendszer kapcsolatának felmérése	munkáltatói interjú, 15, 21, 32,	kvalitatív, skála, numerikus és metrikus	hagyományos tartalom elemzés, leíró statisztika, variancia és khi-négyzet
C4.: Annak kimutatása, hogy a munkaadók jutalmazási szokásai mennyire függenek a munkavállalói igényekkel.	H4: Az általam vizsgált régióban a munkavállalók még mindig csupán a bértkiegészítés eszközének tartják a jutalmazást.	A munkahelyi elégedettség és a béren kívüli juttatások összefüggése	14, 18-19. 34	numerikus, skála	leíró statisztika, korreláció elemzés variancia-analízis

Forrás: saját vizsgálatok

4. EREDMÉNYEK

4.1. Az alapozó kutatás rövid bemutatása

2015. május 1. és június 1. között végeztem az előfelmérés adatainak a gyűjtését, elsősorban interneten, és ezt egészítettem ki szóbeli lekérdezéssel. Az ekkor használt kérdőívem inkább zárt kérdőív volt a lekérdezés egyszerűsítésének érdekében, de tartalmazott többválasztásos és kifejtős kérdéseket is. Összesen 64 válaszadó volt, az elemzéshez 56 választ tudtam felhasználni. A kérdőív 108 ítemes volt, célja a fő kutatás lebonyolításának ellenőrzése. A kérdőívet a 3. számú melléklet tartalmazza.

Az összes válaszadó közül 24 férfi, 32 nő volt, életkori megoszlás alapján több mint 50%-a 18-25 éves korosztályba tartozott. A legmagasabb iskolai végzettség esetén a középszintű végzettség dominált (53,6%), és ezt követte a 39,3%-os felsőfokú végzettség. Négy fő volt, aki magasabb iskolai végzettséggel rendelkezett. Iskolázottságukat tekintve elmondható, hogy megoszlottak a válaszok, a legmagasabb arányban a kereskedelmi-gazdasági területen dolgozók képviselték magukat közel, 27%-ban. A lakóhelyet tekintve a Budapesten és a városokban lakók töltötték ki a kérdőívet, akik a válaszadók kétharmadát jelentették. A területi elosztást tekintve elmondhatjuk, hogy a Budapest és Pest megye volt a legjelentősebb, de Észak-, Északkelet-Magyarország a jellemző kitértési lakhely. Egy fő töltötte ki Tolna megyéből. A munkahelyen eltöltött idő is az alapsokaságnak megfelelően inkább az 1-5 év alatti csoportban volt reprezentálva (57%). A munkahely jellegét tekintve szintén megfelelt a korábban leírtaknak, ugyanis a gazdasági területen dolgozók aránya 20%, ezt csak a műszaki terület előzte meg, egy fővel reprezentáltabb. Eddig jellemzően 2-5 helyen dolgoztak (75%), és jelenleg kétharmaduk alkalmazott (67%), a vállalatok nagyságának száma jellemzően 1-25 és 201 fő feletti létszámú. A tulajdonosi viszonyokat tekintve a magyar/belföldi és a külföldi tulajdon volt a jellemző (80%). Ezek alapján elmondható, hogy a kérdőív ezen része megfelelt a kritériumainknak, vagyis kisebb változtatásokkal a fő kérdőívbe is használhatók voltak.

7. táblázat Az elővizsgálat kérdőíve, munkahelyi elégedettség

Tényezők	Válaszadók száma	Átlag	Szóródás
Értékesnek tartom a munkámat	56	3,73	1,087
Elégedett vagyok a munkahelyemmel	56	3,70	1,111
Gyakran érzem magam túlterheltnak	56	3,70	1,220
A megfelelő helyen dolgozom	56	3,59	1,172
Büszke vagyok arra, hogy itt dolgozhatom	55	3,55	1,331
A megfelelő pozícióban dolgozom	56	3,39	1,260
A jelenlegi pozícióm megfelel a képzettségemnek	56	3,25	1,455
Erőfeszítéseim alapján lehetőségem van előre lépni	56	3,16	1,304
A jelenlegi pozícióm megfelel a képességeimnek	55	3,13	1,320
Jó lehetőségeim vannak a fizetésemelésre	56	2,63	1,244
Az állásom bizonytalan	56	2,41	1,385

Forrás: Saját vizsgálatok

A munkahelyi elégedettség kérdőív minden kérdését kitöltötték, kivéve a „jelenlegi pozíció megfelel a képességeinek” kérdés maradt ki egy esetben. Az eredményt nem befolyásolja ez az egy válasz. A válaszadók 1-5 pont között adhattak választ a vizsgálat erre vonatkozó kérdéseire. Az elégedettség sorrendjét a 7. táblázat mutatja.

Vagyis a munkahelyi elégedettség kérdésére a legtöbben azt válaszolták, pozitív kapcsolatuk van a munkájukkal, és jól érzik magukat. A negatív itemek közül a túlterheltség jelenik meg először, a harmadik helyen, de a munkahely bizonytalansága nem volt jellemző a válaszadók szerint.

A következő kérdéscsoport a kompetenciákra vonatkozott. A kompetencia felsorolásnál azokat vettem figyelembe, melyek az Európai Unió előírásai, illetve az általános munkakompetenciákat. Így összesen 25 kompetencia került a kutatásba. A méréshez 10-es skálát használtam fel, az „1, ha egyáltalán nincs rá szüksége”, míg a „10, a teljes mértékben szüksége van rá” értékkel bírt.

8. táblázat A kompetenciák értékelése az előkérdőív válaszaiban

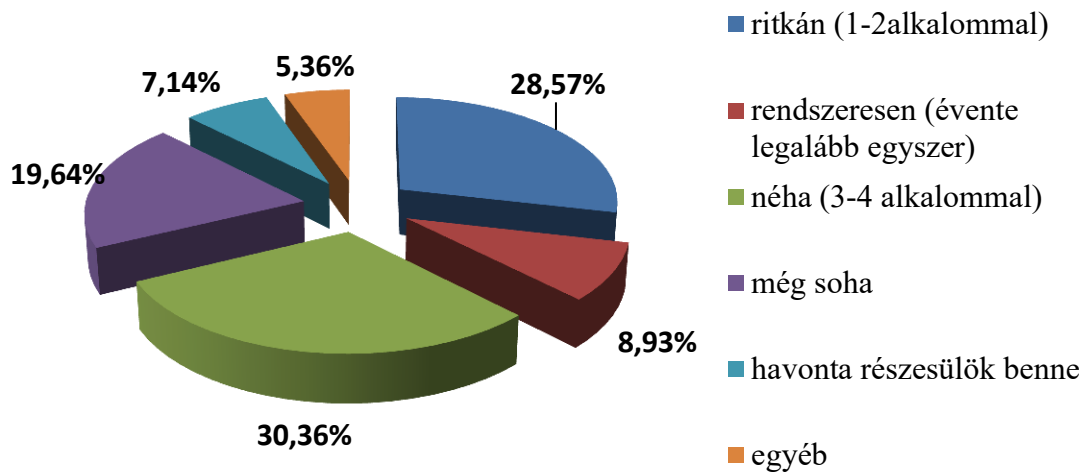
Kompetenciák	Válaszadók száma	Átlag	Szóródás
Megbízhatóság	56	9,07	1,582
Pontosság	56	8,98	1,612
Kitartás	56	8,93	1,475
Problémamegoldás	56	8,71	1,866
Kommunikáció	56	8,50	2,132
Együtműködés	56	8,46	2,115
Tanulás a hibákból	55	8,36	1,879
Stressztűrő képesség	56	8,30	2,449
Rugalmasság	56	8,02	2,284
Motiválás	56	7,80	2,489
Önfejlesztés	54	7,74	2,373
Kezdeményezőkézség	56	7,36	2,331
Meggyőzés	56	7,21	2,788
Szociális érzékenység	55	7,15	2,490
Önismeret	55	6,47	2,993
Társadalmi ismeretek	56	6,20	2,792
Számítógépes ismeretek	55	6,16	3,202
Tárgyalási technikák	54	6,13	2,895
Gazdasági ismeretek	56	6,02	2,734
Kulturális ismeretek	56	5,57	3,161
Idegen nyelv	56	4,89	3,377
Műszaki ismeretek	56	4,57	3,050
Európai uniós ismeretek	56	4,30	2,891

Forrás: Saját vizsgálatok

A sorrendjüket tekintve a legmagasabb értéket a megbízhatóság kapta, majd ezt követte a pontosság és a kitartás. A válaszadók szerint az európai uniós ismeretekre, az idegen nyelvre és a

műszaki ismeretekre van szükségük a munkájuk során, amelyet a 8. táblázat szemléltet. Ez utóbbi azért érdekes, mert a válaszadók 21,4% műszaki területen dolgozott.

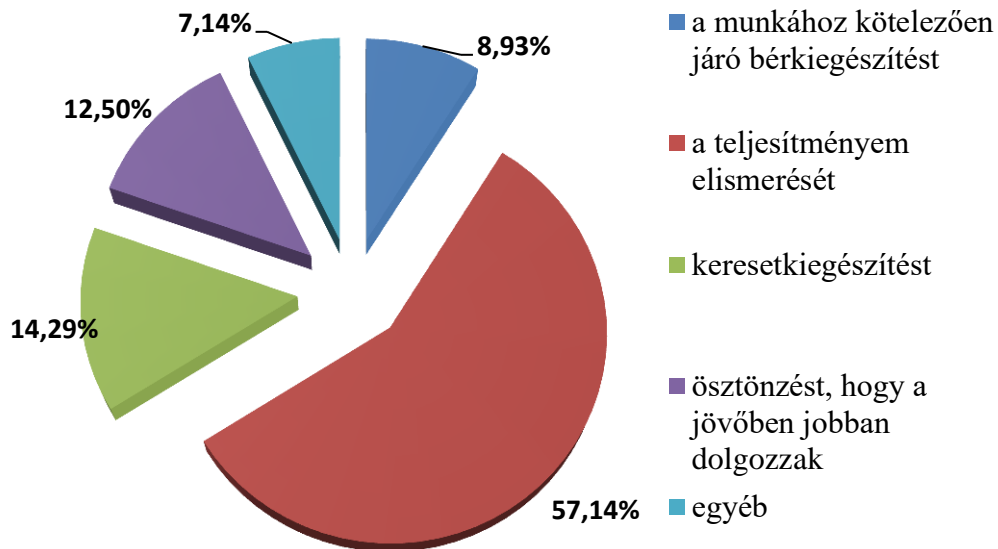
Az ösztönzés és motiváció résznél a kérdések egy része arra vonatkozott, hogy milyen jutalmazásban volt része, és milyen a jutalmazási stratégia az adott munkahelyen. A válaszadók fele azt nyilatkozta, hogy évente 1-2 alkalommal volt része eddig valamilyen jutalmazásban. De 7% fölött van azoknak a száma is, akik havonta részesülnek valamilyen formában jutalmazásban, amelyet a 17. ábrán látható kördiagram ábrázol.



17. ábra A jutalmazás egyéni gyakorisága az elővizsgálat alapján

Forrás: saját vizsgálatok

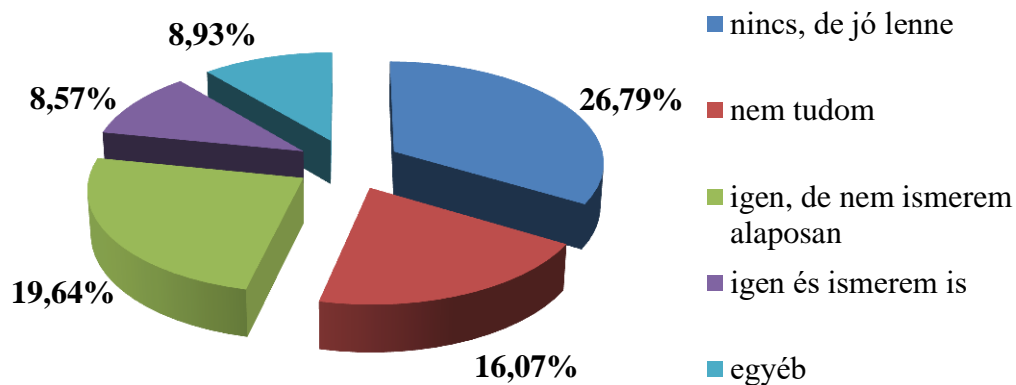
A válaszadók szerint a jutalmazás a teljesítményüknek járó elismerés, ezt a kitöltő személyek több mint a fele gondolta így, de van, aki szerint kereset kiegészítés vagy akár kötelező járuléka a munkabérnek és a munkának, ahogy a 18. ábra szemlélteti.



18. ábra A jutalmazás jelentőségének értékelése az elővizsgálatok alapján

Forrás: saját vizsgálatok

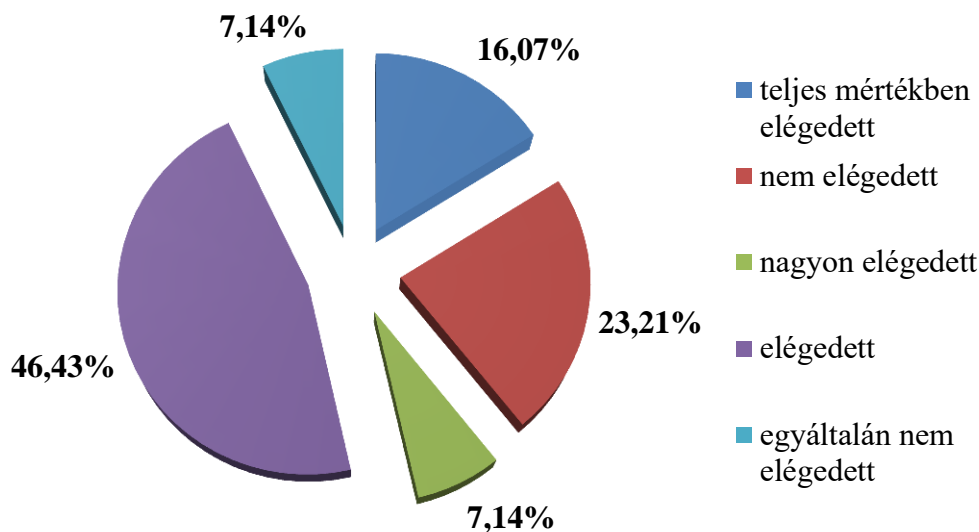
Arra a kérdésre, hogy létezik-e kidolgozott jutalmazási rendszer a munkahelyén hasonló arányban állították, hogy „nem ismerik, de jó lenne”, mint azok, akik „ismerik” is a saját jutalmazási rendszerüket. De a válaszadók közel 20% nem ismeri a saját munkahelyének a jutalmazási stratégiáját, ezt a 19. ábra szemlélteti.



19. ábra Az alapozó kutatásban résztvevőknek milyen arányban van a munkahelyén kidolgozott jutalmazási rendszer

Forrás: saját vizsgálatok

Az elégedettségre külön kérdést tettem fel, amelynek a célja, hogy megvizsgáljam, mennyire elégedettek az előző kérdésben feltett jutalmazási rendszerrel. Itt az eredmények kevésbé voltak megosztottak, mint az előző kérdésekben. Elmondható, hogy „inkább elégedettek” voltak (46,43%), mint „nem” (23,21%), de ugyanannyian válaszoltak a „teljesen elégedett”, mint az „egyáltalán nem elégedett”-re 7,14%, amit a 20. ábra mutat be.



20. ábra A munkahelyi jutalmazással való elégedettség az előkérdőív válaszaiban

Forrás: saját vizsgálatok

A következő kérdés csoport a munkahelyi ösztönzőkre vonatkozott, arra hogy a dolgozók mit éreznek a munka során ösztönzőnek, melyek azok az általam felsorolt 20 itemből, amiért szívesen dolgoznak. Ezt tízes skálán kellett értékelni. Bár két fő nem válaszolt a kérdésre, mégis kiemelkedett a válaszok közül a saját munkára való igényesség. Vagyis az elméleti ismereteket megerősítette, mivel a belső motiváltság nemcsak kialakul a munkavégzés során, de jóval nagyobb drive-val is bír, mint az anyagi ösztönzők.

Hasonlóan alátámasztja a szakirodalmi kutatást az, hogy a pénzalapú ösztönzők háttérbe szorulnak a fejlődési lehetőségekkel szemben. Az anyagi ösztönzők ez alapján akkor motiválók, ha biztosak és kiszámíthatók, vagyis a munkáért járó alpbér a biztos jövedelem, és nem a teljesítmény alapú. A legkevésbé motiváló erejű a válaszadók szerint a nem realizálható ösztönző eszközök. Ez a 9. táblázatból láthatóan ellentmondott a legújabb motivációs elméleteknek, amelyek szerint a fiatal generáció számára fontosak a megjeleníthető, kapcsolatépítő programok, vagyis a munkahelyi elköteleződés. A válaszadók egy 10 fokú skálán jelölhették a véleményüket.

Megkérdeztem, hogy a válaszadók szerint mit értékelnek a jutalmazásban, és két állítás közül kellett megjelölni azt, amelyik szerintük fontosabb. Mivel itt összehasonlítást végeztem, ezért az egyszerű többségi válasz is megfelelt a vizsgálatnak.

9. táblázat Munkahelyi ösztönzők az alapozó kutatásban résztvevők között

Sorrend	Ösztönzők	Válaszadók száma	Átlag	Szóródás
1.	Saját igényességem a jól végzett munka iránt	54	8,44	1,939
2.	Az ügyfeleknek való megfelelés	55	7,55	2,356
3.	Lehetőség a továbblépésre, munkatapasztalatra	56	7,48	2,551
4.	Állandó szakmai fejlődés	56	7,43	2,388
5.	Alapbér nagysága	56	7,32	2,133
6.	Karrierépítés lehetősége	56	7,21	2,440
7.	Előlépés lehetősége	55	7,13	2,412
8.	A felső vezetés elismerése	56	6,93	2,736
9.	Rendszeres (kiszámítható) plusz jutalom	55	6,91	2,533
10.	Kiszámítható életpálya modell	56	6,89	2,542
11.	Közvetlen vezető elismerése	54	6,76	2,418
12.	Túlórapótlék	56	6,38	2,714
13.	Csapatépítés	55	6,16	2,801
14.	Cafeteria	56	6,16	2,971
15.	Erzsébet vagy más utalvány	54	6,11	2,918
16.	Bérkompenzáció	54	6,06	2,528
17.	Munkahelyi közös programok szervezése	56	5,77	2,710
18.	Kitüntetések, díjak, elismerő oklevelek	55	5,75	2,882
19.	Külföldi tanulmányút	56	5,62	3,278
20.	Rendszeres kisebb ajándékok	55	5,22	2,865

Forrás: saját vizsgálatok

Ez alapján megállapítottam, hogy leginkább egységes volt a válaszadók véleménye a dicséretben és a szabadon választható jutalomban, mind a két esetben közel 90%-ban egyetértettek a jutalmazás módjában. Az anyagi ösztönzők is kiemelkedtek a többi ösztönző technika közül, nagyon fontosnak tartották őket, egyedül ennél a kérdésnél választottak másképpen, úgy, hogy inkább havi egy szabadnappal lennének elégedettebbek, mint a plusz jövedelemmel. A legkevésbé megosztó kérdés az volt, amikor csak 13% volt az eltérés a „szabadon választható jutalom” javára. Ezt a kérdéskört a 10. táblázat ábrázolja.

Az utolsó vizsgált kérdéskör a kompenzációs rendszer volt, ahol a felsorolt leggyakoribb jutalmazási módszerekről kellett eldönteni, hogy „ismeri” vagy „részesült benne” vagy „nem is ismeri”, ezt a 11. táblázat mutatja be. A legkevésbé ismert forma mozgó és a negyedéves bérkiegészítés. ennek az az oka, hogy viszonylag kevés helyen használják, leginkább az közigazgatási területen. A jutalmazás utalvány alapú formáját többen is úgy jelölték meg, hogy bár ismerik de nem részesültek belőle.

10. táblázat Felhasznált ösztönzők az alapozó kutatásban résztvevők válaszai alapján

Kérdéspár	Választható itemek	Választás aránya (%)
1	Rendszeres plusz jövedelem	21,4
	Fizetésemelés	78,6
2	Szóbeli dicséret	61,8
	Oklevél, kitüntetés	38,2
3	Ez jó munka volt, gratulálok	90,7
	Legközelebb is ilyen jó legyen	9,3
4	Szabadon választható jutalom	89,1
	Meghatározott jutalom	10,9
5	Havi egy szabadnap	64,3
	Havi egy nap fizetés	35,7
6	Munkaidő csökkentés	28,6
	Fizetés emelés	71,4
7	Munkatársak előtti dicséret	69,1
	Csak kiadott jutalom	30,9
8	Kidolgozott jutalmazási rendszer	43,6
	Szabadon választható jutalom	56,4
9	Tárgyi jutalom	16,1
	Pénzbeli jutalom	83,9
10	Külföldi tanulmányút	54,5
	Belföldi továbbképzés	45,5

Forrás: saját vizsgálatok

A legjobban használt jutalmazási forma, ahogy azt a 11. táblázat is mutatja, a „szóbeli dicséret”, ezt a válaszadók több mint 60%-a jelölte meg, hogy ismeri is és részesült már benne.

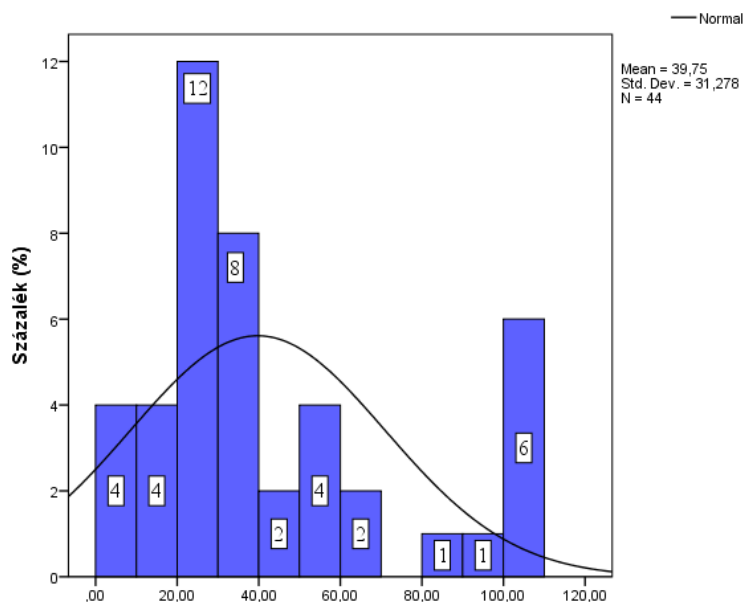
Az utolsó kérdés arra vonatkozott, hogy a fizetésének mekkora részét szeretné, ha kitenné a jutalmazás. 44 választ adtak a megkérdezettek erre a kérdésre, és ahogy azt a 21. ábrán, amelyen a normál eloszlást is feltüntettem, láthatjuk, hogy 20-30% körül becsülik az ideális jutalmazás mértékét.

Vagyis a dolgozók meglehetősen fontosnak tartják a különféle jutalmazási módokat a mindennapi munkavégzés során, és szívesen látnák, ha beépülne a fizetésükbe.

11. táblázat Az alapozó kérdőívben válaszolók körében használt jutalmazások

Jutalom forma	Részesült belőle (%)	Nem ismeri (%)	Ismeri (%)	Egyéb (%)
Legfelsőbb vezetői dicséret, kitüntetés	32,1	23,2	41,1	3,6
Munkahelyi legmagasabb dicséret, kitüntetés	30,4	28,6	37,5	3,6
Eredményarányos jutalom	25,0	25,0	46,4	3,6
Mozgó bérkiegészítés	25,0	41,1	28,6	5,4
Negyedéves, féléves bérkiegészítés	17,9	44,6	33,9	3,6
Soron kívüli előléptetés	16,1	39,3	41,1	3,6
Szakmai díj	19,6	37,5	39,3	3,6
Oklevél	33,9	25,0	37,5	3,6
Utazási kedvezmény	30,4	28,6	37,5	3,6
Cafeteria	33,9	25,0	37,5	3,6
Utalvány	21,4	26,8	48,2	3,6
Ünnepekhez kötött egyszeri jutalom	26,8	28,6	39,3	5,4
Ingyenes részvény	17,9	37,5	35,7	8,9
Kiemelt munkavégzés teljesítmény alapján	30,4	26,8	37,5	5,4
Szóbeli dicséret	60,7	3,6	32,1	3,6
Időarányos előléptetés	28,6	32,1	35,7	3,6
Teljesítmény alapú bérkiegészítés	23,2	23,2	48,2	5,4
Üdülési kedvezmény	16,1	26,8	53,6	3,6

Forrás: saját vizsgálatok



21. ábra Az alapozó kutatásban résztvevők a fizetésük mekkora hányadát szeretnék jutalmazásként megkapni

Forrás: saját vizsgálatok

Az előkérdőív alapadatainak vizsgálta rámutatott arra a tényre, hogy a fő vizsgálatához szükséges kérdőívet ebben a formában módosítani kell a primer kutatás elvégzéséhez. Az eredmények tükrében átalakítottam a kérdőívet, és egy mélyinterjú vizsgálatával egészítettem ki a vezetők körében.

4.2. A primer kutatás bemutatása

4.2.1. A minta szocio-demográfiai eredményei

A vizsgált mintában 636 kérdőívet kaptam vissza, ezekből ki kellett zárni egyrészt a nem északkelet-magyarországi régióban élőket, másrészt azokat a válaszokat, amelyek nem voltak feldolgozhatók, illetve felmerült a duplikálódás lehetősége. Így a felmérés eredményét 585 értékelhető válaszra redukáltam. Az eredmények feldolgozása IBM SPSS 22-es számítógépes programmal történt. A kapott eredményeket Microsoft Excel 2010 programmal ábrázoltam grafikusán. A kérdőív kérdéseit átalakítottam az alapozó kutatás eredményeinek megfelelően, csökkentettem a kérdéseket, és az adható válaszok számát is több helyen mérsékeltem. A kérdőívet a 4. számú melléklet tartalmazza.

A demográfiai megoszlást tekintve a válaszadók közül 185 fő volt férfi, és 400 nő, életkort tekintve az előfelméréshez hasonlóan a 18-25 éves korosztály adta a válaszok egynegyedét, de reprezentálta magát a 41-45 éves korosztály is, a válaszok egyötödével. A legalacsonyabb arányban a 60-65 éves korosztály volt képviselve. A megkereséskor őket volt a legnehezebb elérni, mivel a számítógépes kutatásban nem szívesen vettek részt, idegenkedtek tőle. A személyes lekérdezés pedig azért ütközött nehézségekbe, mert sokan nyugdíjba vonultak vagy oda készültek, ezért nem akartak válaszolni a kérdésekre. A két nem demográfiai mutatóit a 12. táblázat tartalmazza.

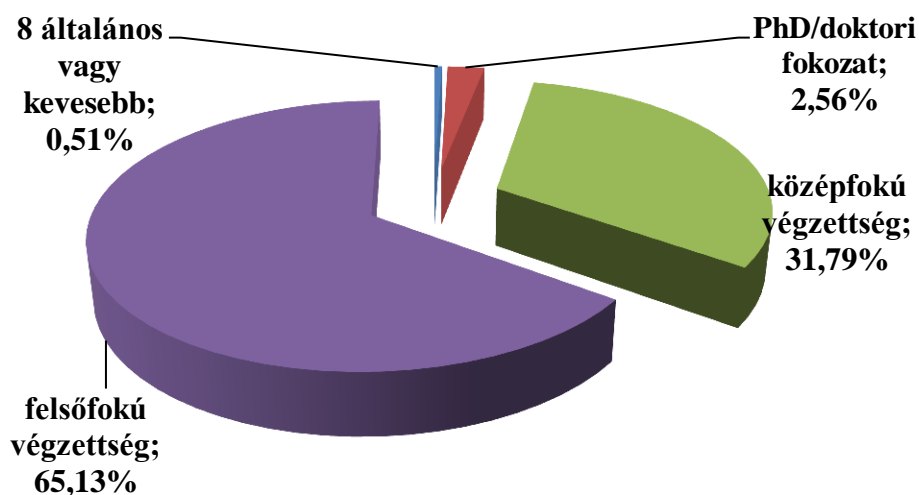
12. táblázat A primer kérdőív életkori és nemek szerinti megoszlása

Neme	Életkor										Összesen
	18-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	60-65	65 felett	
Nő	85	49	45	39	87	50	23	15	0	7	400
Férfi	57	24	13	19	38	14	7	3	6	4	185
Összesen	142	73	58	58	125	64	30	18	6	11	585

Forrás: saját vizsgálatok

A munkahelyek foglalkoztatottságának nagysága is egyeletlen eloszlást mutatott, 33 % felett volt a 200 főnél nagyobb, 27 % az 1-25 fő közötti és a legalacsonyabb 7 %-kal a 100-200 fő közötti vállalkozás nagysága. Mivel nem kutatás során nem sikerült a méretre vonatkozó állítást igazolni, ezért ezzel a későbbiekben nem foglalkoztam.

Az iskolai végzettség eloszlását tekintve az alacsony iskolázottságúak töltötték ki a kérdőívet a legkevesebben, összesen 3 fő, a legtöbben a középfokú végzettségűek voltak, ők a válaszok közel kétharmadát adták. A tőlük magasabb végzettségűek 15 fő pedig PhD végzettséggel rendelkezett. A 22. ábrán látható kördiagramon ábrázoltam százalékos megoszlásban a végzettség szerinti eloszlást. Mivel a kérdőívre válaszolók nem reprezentálják a teljes populációt, ezért a vizsgálat eredménye nem tekinthető reprezentatívnak.



22. ábra Legmagasabb iskolai végzettség

Forrás: saját vizsgálatok

A következőkben azt kérdeztem meg a válaszadóktól, hogy a jelenlegi munkahelyére vagy egy korábbi munkahelyére vonatkozóan töltötte-e ki a kérdőívet. Mivel a kutatásomban nem volt fontos tényező, hogy munkanélküli, más munkahelyre vonatkozóan gondolt a jutalmazásra, vagy esetleg más okból nem dolgozik, ezért ez a kérdés csak kiegészítő információ volt. A válaszadók 85%-a jelenlegi munkahelyére vonatkozóan töltötte ki a kérdőívet, a maradék 15% pedig egy másikra gondolt.

A munkahelyen töltött idő, ahogy az előfelmérés eredményéből is előrelátható volt, a 0-6 hónap a kiemelkedő, de mivel itt az életkori sajátosságok is megváltoztak, a célcsoport szélesebb életkori jellemzőkkel bírt, ezért a 176 fő, vagyis a válaszadók 30%-a legalább 1-5 évet töltött a munkahelyén. 10 fő válasza szerint 35 évnél is több időt töltött a munkahelyén, ezt a mutatója be a 13. táblázat.

13. táblázat A munkaviszony hossza

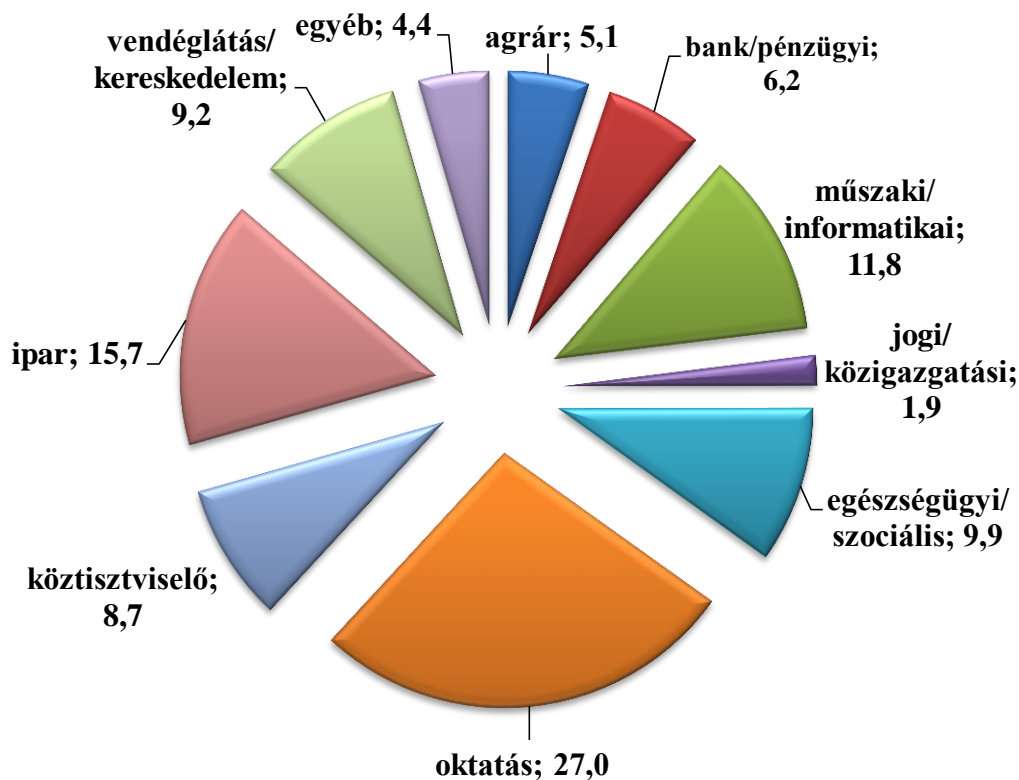
Munkában töltött idő	Fő	Százalék
0-6 hónap	107	18,3
7-12 hónap	50	8,5
1-5 év	176	30,1
6-10 év	44	7,5
11-15 év	33	5,6
16-20 év	79	13,5
21-25 év	41	7,0
26-30 év	29	5,0
31-35 év	16	2,7
35 év felett	10	1,7
Összesen	585	100,0

Forrás: saját vizsgálatok

Külön kérdés vonatkozott a munkahely földrajzi elhelyezkedésére. Mivel a vizsgált terület közel van a fővároshoz, ezért a válaszadók 27,4%-a Budapest és vonzáskörzetében talált munkát, és négy fő esetében a külföldi munkahely is szóba került. A válaszadók 84%-a beosztott vagy alkalmazott, 14,5%-a vezető (közép vagy felső szinten), és 15%-uk tulajdonos volt.

Az egyharmaduk olyan munkahelyen dolgozik, ahol 200 fő felett foglalkoztatnak, ettől kevesebben kifejezetten kisvállalkozásoknál voltak alkalmazásban, ahol 25 fő alatt van a dolgozók száma. A munkahelyek tulajdoni típusa szerint 45% állami tulajdonú munkahelyen dolgozik, egyformán, 20-20%-ban oszlik meg a magyar vállalkozások és a külföldi tulajdonú foglalkoztatók aránya, a maradék vegyes vállalatnál alkalmazott. A munkavégzés típusa alapján elmondható, hogy domináns a szellemi munkahely, ez közel 70%-t tett ki, míg a fizikai dolgozók aránya a legkevesebb, csupán 11%.

A munkahely jellegének megjelölésére a válaszadók kilenc kategóriából választhattak, a tizedik az egyéb volt. Több esetben nem tudták a válaszadók magukat besorolni a megadott kategóriákba, ezért a kapott válaszokat finomítani kellett, és át kellett kódolni. Az így kapott 585 válasz közül a legtöbben az oktatás területét jelölték meg (158 fő), majd az ipari területen dolgozók voltak reprezentálva (92 fő). A legkevesebben a jogi/ közigazgatási területről töltötték ki a kérdőívet (11 fő). A válaszokat százalékos megoszlásuk szerint a 23. ábrában illusztráltam. Ez alapján elmondható, hogy a kérdőívnek ez a kérdése nem reprezentatív, viszont mindegyik általam vizsgált vállalati csoport képviselve van.



23. ábra A válaszadók munkahelyének típusa

Forrás: saját vizsgálatok

4.2.2. A munkahelyi elégedettségre vonatkozó válaszok

A munkahelyi elégedettség mérésére több kérdőíves módszer is létezik, például a www.surveio.com (survio, 2017), www.ascor.hu (ASCOR, 2017) vagy az angol nyelvterületről <https://www.qualtrics.com/blog/employee-satisfaction-survey/> (Smith, 2013). Ezeknek a célja elsősorban a munkavállalók munkahelyével való elégedettségének, a szervezethez való ragaszkodásának a mérésére szolgálnak. Mivel egy viszonylag objektív kategóriáról van szó, ezért minden kérdésfelvetés is befolyásoló hatással lehet. A kérdőívek szerkesztése, felvétele maga is torzító erejű lehet, de maguknak a kérdéseknek a felvetése és elemzése is megváltoztathatja az eredményeket. Többek között ezeket és az előzetes kérdőív eredményét is figyelembe véve, a kérdéseket lecsökkentettem. Így 11 választásos, negatív itemeket is tartalmazóval kérdésekkel mértem fel a saját szervezetére vonatkozó általános elégedettséget. Mivel nem egy adott vállalatra vonatkozott a kérdőív, így olyan kérdésekre igyekeztem fókuszálni, ahol a megkérdezett azokra az általános pozitív és negatív állításokra válaszolhatott egy ötfokozatú skálán, amelyekkel kifejezhette, hogy milyen érzésekkel viszonyult a saját munkahelyéhez. A kérdéseknek tartalmaznia kellett negatív itemeket is, mivel el akartam kerülni, hogy csak pozitív válaszokat adjanak, és mechanikusan töltsék ki a kérdőívet. A alkalmazott ötfokozatú skála értékei: „egyáltalán nem igaz”, „nem igaz”, „részben igaz”, „igaz” és „teljesen igaz”. A két negatív item „az állásom bizonytalan”, illetve „gyakran érzem magam túlterheltnék”.

A megoszlás alapján a legmagasabb értéket az állásukban való bizonytalanság adta, vagyis nem érzik azt, hogy a munkahelyük biztonságban lenne. De úgy gondolják, hogy a megfelelő helyen dolgoznak, ragaszkodnak a munkahelyükhöz. Ahogy a 14. táblázatból is látható, vizsgálatomban itt a második legalacsonyabb a szóródás, vagyis a válaszadók inkább egyetértettek ezzel az állítással.

14. táblázat Munkahelyi elégedettség

Munkahelyi elégedettség állítás	Átlag	Szóródás
Jó lehetőségeim vannak a fizetésemelésre vagy jutalomra	2,41	1,234
Gyakran érzem magam túlterheltnék	2,54	1,168
Erőfeszítéseim alapján van lehetőségem előlépni	2,94	1,172
Jelenlegi pozícióm megfelel a képességeimnek	3,26	1,071
Elégedett vagyok a munkahelyemmel	3,31	0,926
Jelenlegi pozícióm megfelel a képzettségemnek	3,41	1,149
Büszke vagyok arra, hogy itt dolgozhatom	3,47	1,033
A megfelelő pozícióban dolgozom	3,50	1,095
Érdekesnek tartom a munkámat	3,61	1,048
A megfelelő helyen dolgozom	3,62	0,953
Az állásom bizonytalan	3,72	1,027

Forrás: saját vizsgálatok

A legalacsonyabbra azt értékelték, hogy mennyire vannak jó lehetőségeik a fizetésemelésre vagy a jutalomra, mert itt volt a legnagyobb a szórás az összes kérdés között. Ez alapján megállapíthatjuk, hogy az emberek a kérdőív felvételekor nem tartották a munkahelyüket biztosnak, de többségük úgy érezte, hogy a megfelelő helyen dolgozik a képzettségének és tudásának megfelelően. Az előrelépést vagy a magasabb fizetéshez való lehetőségeiket alacsonynak ítélik, de ebben oszlik meg a leginkább a válaszadók véleménye.

A két negatív item nem befolyásolta a kérdőív válaszait, mivel a „túlterheltséget” nem sokan választották, míg a „munkahelyi bizonytalanságot” kiemelkedően sokan értékelték magasra.

4.2.3. A kompetenciaskála

A kompetenciát, mint fogalmat, ahogy a 2.6 fejezetben is írtam, a szakirodalomban többfajta értelmezésben ismertetik, de a meglévő több kompetenciaskálából azokat használtam fel a kutatáshoz, amelyeket a korábbi kutatásokból leginkább a munka világában használhatónak választottak, illetve az Európai Unió által felállított ún. munka-kompetenciák közé tartoznak. Így választottam ki azt a 20 kompetenciát, melyet a kutatásba bevontam.

Az Európai Unió által meghatározott kulcskompetenciák megfogalmazásának célja az Unió négy alapelve közül kettő a szabad munkaerő-áramlás biztosításának fenntartása és betartása volt. (Képzés, 2017)

A kulcskompetenciák ezek alapján:

- anyanyelvi (beszéd, olvasás, írás),
- idegen nyelvi (beszéd, olvasás, írás),
- matematikai,
- természet- és műszaki tudományi,
- digitális kompetencia (számítógép- és internethasználat),
- szociális és állampolgári,
- kezdeményező-készség és vállalkozói készség,
- kulturális tudatosság és kifejezőkészség,
- tanulási képesség kompetenciái.

A kulcskompetenciák az oktatás egységességét fogalmazták meg, hogy azok megléte a munkavállaláshoz segítse a leendő dolgozókat, ezért ezek mellé olyan kompetenciákat soroltam fel, amelyeket a munkavégzés során használnak. A kérdőívből kikerült az idegennyelv-tudás, mert ez egyes munkakörökben elengedhetetlen, míg másokban teljesen elhanyagolható. Mivel ez így téves eredményekre vezethetett volna, ezért jobbnak láttam kivenni a kérdőív kérdései közül.

A kérdőívben fontosnak tartottam röviden megmagyarázni a kompetencia fogalmát, mivel a kitöltőktől nem várhattam el, hogy mindenki ismerje és pontos tartalommal ruházza fel a fogalmat. Ezért azt a lehető legegyszerűbb definíciót adtam meg, miszerint azok az alkalmasságok, ismeretek, melyekre a munkavégzés során szüksége lehet. El akartam kerülni a készség és a képesség fogalmakat, mivel hasonló értelmezési dilemmákhoz vezethet, mint a kompetencia.

A válaszadóknak 1 és 5 között lehetett értékelni az adott kompetencia szükségességét a munkahelyén. Itt megadtam egy olyan lehetőséget, hogy ha nincs információja a munkahelyének ilyen irányú elvárásáról, akkor ezt 0-val jelölje a kérdőív kitöltése során. A kapott összesített eredményeket a 15. táblázat mutatja be.

15. táblázat Kompetenciaskála eredménye

Sorszám	Kompetencia	Átlag	Szóródás
1.	Megbízhatóság	4,41	1,283
2.	Együttműködő készség	4,38	1,222
3.	Kommunikációs készség	4,33	1,323
	Kitartás	4,33	1,246
4.	Problémamegoldás	4,30	1,352
5.	Pontosság	4,27	1,350
6.	Rugalmasság	4,22	1,264
7.	Tanulás a hibákból	4,20	1,239
8.	Stressztűrő képesség	4,14	1,450
9.	Számítógépes ismeretek	3,99	1,462
10.	Önfejlesztés	3,85	1,406
11.	Kezdeményezőkézség	3,83	1,308
12.	Motiváltság	3,82	1,343
13.	Szociális érzékenység	3,63	1,488
14.	Önismeret	3,60	1,395
15.	Társadalmi ismeretek	3,23	1,399
16.	Kulturális ismeretek	3,06	1,412
17.	Gazdasági ismeretek	3,01	1,337
18.	Műszaki ismeretek	2,90	1,394
19.	EU-s ismeretek	2,30	1,310

Forrás: saját vizsgálatok

A kompetenciák sorrendjében így a munkavállalók szerint a legfontosabb a megbízhatóság és az együttműködő készség, a harmadik helyen a kommunikációs készség és a kitartás áll, ám míg az előbbinél a szórás 1,323, addig az utóbbinál ez alacsonyabb, 1,246, amely arra utal, hogy a kitartást inkább értékelik azonosan fontosnak minden munkaterületen, mint a kommunikációs készséget. Vagyis feltételezhetjük, hogy aki használja a kommunikációs készséget mint kompetenciát, az magasabbra értékeli, mint aki nem. Ezzel szemben a kitartás egyformán magas étékkal bír mindenkinél.

A negyedik és az ötödik helyen a kitartás és a pontosság található, amelyek megítélése szintén megosztóbb, mivel nem egyformán van rájuk szüksége a dolgozóknak. A kutatás érdekessége

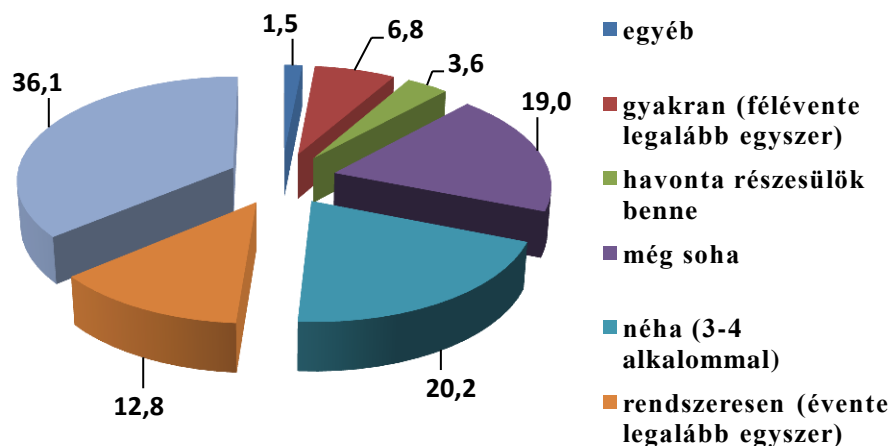
számomra, hogy a 6-12. hely között olyan általános kompetenciák találhatóak, melyek az élethosszig tartó tanulást segítik elő, vagyis a rugalmasságot, a megújulás képességét, a számítógépes ismereteket, az önfejlesztést és a motiváltságot is többek között.

Az utolsó harmadba kerültek azok az Unió által kulcskompetenciaként meghatározott általános ismeretek, mint például a gazdaságiak, társadalmiak vagy éppen műszakiak. Ezek valószínűleg azért kerültek ide, mert speciális területeken használják viszonylag kevesen a saját megítélésük szerint is, míg az európai uniós ismertekre a hétköznapi életben vagy a munkavégzés során keveseknek és csak közvetve van szüksége. Ne felejtjük el, hogy a válaszadók egy kisebb része külföldön is hasznosítja a tudását.

4.2.4. Ösztönzés és motiváció

A kérdőív IV. része a munkahelyi ösztönzés és a motiváció felmérésére készült, melynek elkészítésében figyelembe vettem a legfontosabb motivációs elméleteket. Hasonlóan a kompetencia kérdőívekhez, itt is több motivációs kérdéssor található, de ezek többségükben valamelyik motivációs irányzat oldaláról igyekeznek megközelíteni a kérdést. Ám a kutatás szemszögéből fontosabbnak ítélt meg, hogy saját kérdésekkel mérjem fel a munkavállalók motiváltságát, és így pontosabban kitérhettem a kutatás fő célkitűzéseinek a vizsgálatára, mintha egy kész kérdőívet vettem volna fel. A kutatás motivációs vizsgálatának nem a motiváció növelése volt a célja, hanem az, hogy milyen módszerekkel találkoztak, és mit tartottak a munkavállalók motiválónak, ösztönzőnek. Erre pedig a jutalmazás a legmegfelelőbb módszer. Ez a fizetésen túl adható eszközöket fedi le.

Az első kérdés, hogy milyen gyakran volt a munkahelyén része jutalmazásban. Erre a válaszadók közül a legtöbben, 211 fő azt válaszolta, hogy ritkán részesültek jutalmazásban, ettől jóval kevesebben, 118-an, saját bevallásuk szerint néha részesültek jutalmazásban, amely összesen 7 fővel volt több, mint akik egyáltalán nem részesültek még semmilyen jutalmazásban. 21 fő volt, aki minden hónapban részesül valamilyen jutalomban, pontosan az egytizede azoknak, akik ritkán részesülnek belőle. A kapott eredményeket a 24. ábra százalékos megoszlásban mutatja be.



24. ábra A jutalmazásban részesülés gyakoriságának százalékos megoszlása

Forrás: saját vizsgálatok

A 17. egy többválasztásos kérdés volt, amelyben a válaszadókat arról kérdeztem, hogy mit jelent számukra a jutalmazás. Kiemelkedett a válaszok közül a „teljesítménye elismerése” lehetőség. Ezt 502-en jelölték meg, vagyis a válaszadók 86%-a tartja a fontosak.

A következő választ, miszerint arra való az ösztönzés, hogy jobban dolgozzon, már kevesebben, a megkérdezetteknek csak a fele választotta, összesen 202 fő. A kereset kiegészítést és hogy a munkahelyi teljesítményről információt kapjon, szinte azonos mértékben választották, 153-154 fő.

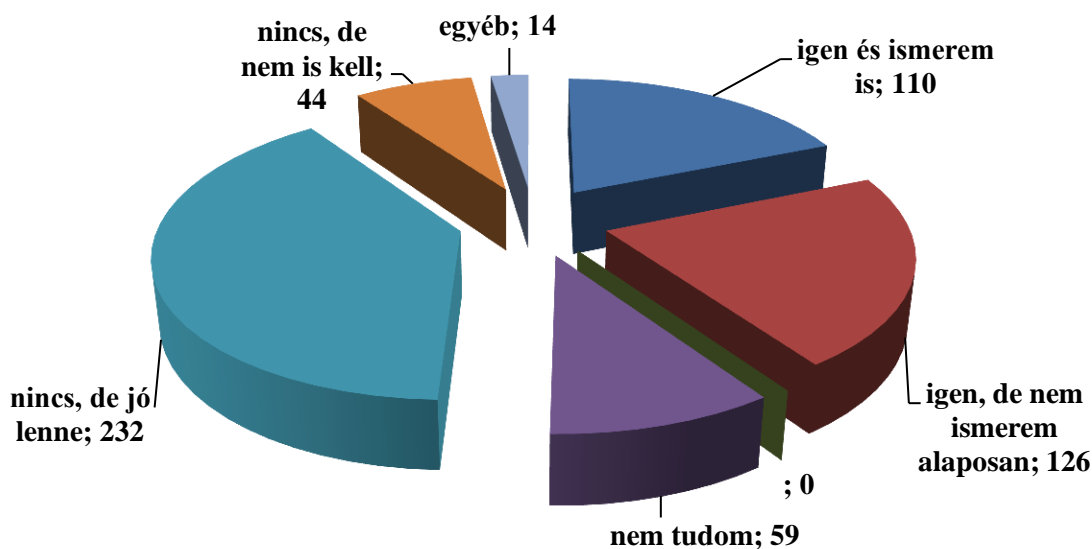
A legkevesebben a munkahelyi elvárások megismerésére vonatkozó tényezőt jelölték meg. Ez azért érdekes, mert vagy ismerik az elvárásokat, vagy pedig nem tartják fontosnak ezt a lehetőséget. Az egyéb válaszok alatt azt írták le többen is, hogy nekik nincs jutalmazásuk, vagy pedig a családi helyzetüket említették, hogy nekik szeretnének többet adni, és ezért fontos a jutalom. Mindezeket a 25. ábra mutatja be.



25. ábra A válaszadók véleménye arról, hogy mit jutalmaznak a munkahelyén

Forrás: saját vizsgálatok

Arra kérdésre, hogy van-e a munkahelyén kidolgozott jutalmazási rendszer, 232 olyan válasz érkezett, hogy „nincs, de jó lenne, ha lenne”. Ez a szám a válaszadók 40%-át jelenti. Az ötödük, 126 fő elismerte, hogy a munkahelyén van ilyen rendszer, de ő azt nem ismeri. Csak a válaszadók 19%-a van tisztában a saját munkahelyének jutalmazási rendszerével, és saját állítása szerint ismeri is ezt. 44 fő állítása szerint nincs szükség semmilyen jutalmazási rendszerre. Ezt a 26. ábrán található kördiagram mutatja be.



26. ábra A válaszadók ismerete a saját jutalmazási rendszeréről

Forrás: saját vizsgálatok

A kérdőívem 19. kérdése az előző arra vonatkozó továbbvitele, hogy mennyire elégedett a munkahelyi jutalmazási rendszerrel. A válaszadók közel 30%-a elégedett a jutalmazási rendszerével, alig valamivel kevesebben pedig nem. Vagyis eléggé megosztó a kérdés, mert többen állítják, hogy nincs a munkahelyén kidolgozott jutalmazási rendszer, és többen elégedetlenek is vele, összesen az elégedetlenek aránya 65%, szemben az elégedettekével, akik 35%-ot tettek ki. A gyakorisági és százalékos arányt a 16. táblázatban jelenítettem meg.

16. táblázat A válaszadók jutalmazási rendszerrel való elégedettsége

Tényezők	Gyakoriság	Százalék
Egyáltalán nem elégedett	88	15,0
Elégedett	175	29,9
Nagyon elégedett	14	2,4
Nem elégedett	138	23,6
Nincs ilyen rendszer	152	26,0
Teljes mértéken elégedett	18	3,1
Összesen	585	100

Forrás: Saját vizsgálatok

A 20. kérdés szintén többválasztásos volt, és ezzel arra a sarkalatos kérdésre kerestem a választ, hogy a válaszadók szerint mit jutalmaznak a munkahelyén. Több szakirodalom is foglalkozik a jutalmazás típusaival, de nagyon kevesen térnek ki arra, hogy mit is él meg a dolgozó abból, hogy mit jutalmaznak (Gósi, 2017). Azt az ösztönzésmenedzsment részeként kezelik, és több szakirodalom is hangsúlyozza, hogy a jutalmazási, ösztönzési rendszernek ismertnek kell lennie a dolgozó előtt (Tóthné Sikora, 2005), addig a tapasztalatom, a kérdőívem és a vizsgálatom eredménye is azt mutatja, hogy ez nem valósul meg.

A vizsgálatomban a válaszadók többsége saját bevallása szerint úgy gondolja, hogy valamilyen szubjektív alapon eldöntik a jutalmazást, vagy arra a személyes szimpátiát vagy a főnök-

beosztott kapcsolatot jelölte meg válasznak. Az objektív tényezőket nem sokan jelölték meg, vagyis az előző pontban válaszolt elégedetlenség oka lehet ez a szubjektivitás és a nem jól kommunikált ösztönzési rendszer. A munkavégzés megbízhatósága és a munkához való viszonyulás, vagyis a tényleges teljesítményen alapuló jutalmazás a vizsgálataim eredményei szerint a lehetséges válaszok alapján csak közepesen helyezkedik el, azt a válaszadók 20-25%-a jelölte meg. Az egyes válaszok aránya főben megadva a 27. ábrában látható.

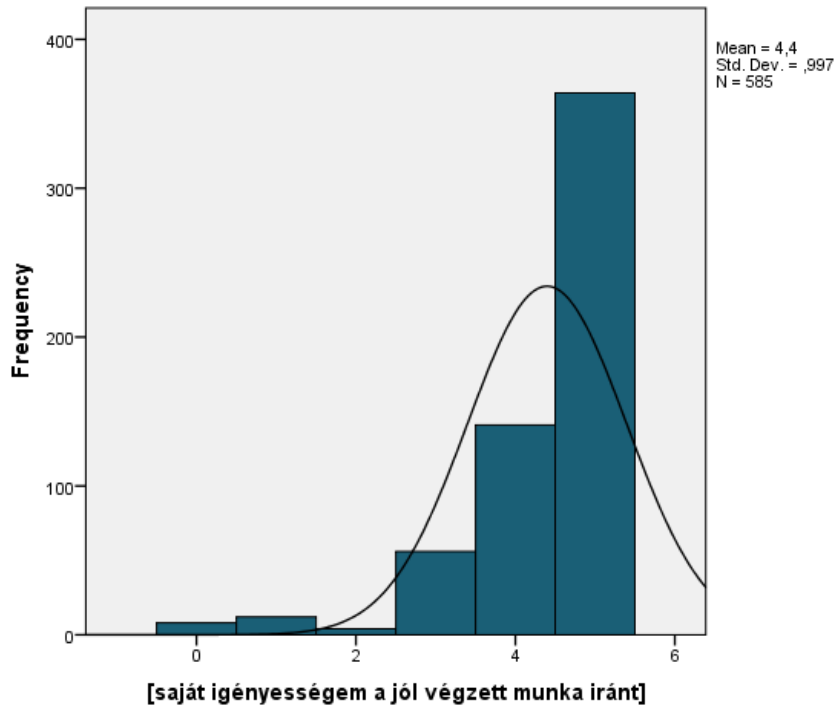


27. ábra A válaszadók véleménye arról, hogy mi alapján jutalmaznak a munkahelyén

Forrás: saját vizsgálatok

A 21. kérdés kifejezetten az ösztönzőrendszerekre vonatkozott. Ebben az esetben egy 5 fokozatú skálán jelölték a válaszadók, hogy mennyire tartják fontosnak a leggyakoribb ösztönzőeszközöket. 18 ítemes listáról lehetett választani, és a lista elemeit az határozta meg, hogy legyen benne többféle típusú ösztönzésben használatos módszer. A kérdésre adható válaszok 1 „egyáltalán nem”, az 5 „teljes mértékben” tartja ösztönzőnek a kutatásban megadott válaszokat. Ezenkívül lehetősége volt a válaszadónak arra is, hogy a „nincs véleményem” is megjelölhesse. Mivel a kérdés általános, nem a jelenlegi vagy a konkrét munkahelyre vonatkozott, ezért az itt adott válaszok általánosan is értelmezhetők.

A legfontosabb ösztönzőnek a munkával való elégedettséget érzik, ez kimagaslóan vezeti a listát, és itt volt a legalacsonyabb a szóródás. 4,40 az átlag, vagyis ahogy a 28. ábrán látható hisztogram is mutatja, a válaszadók a legfontosabbnak egyértelműen ezt az ösztönzést tartották, és így az teljes mértékben jobbra tolódott el. (62%-a az összes válaszadónak 5 pontot adott rá, és a 4 értékkel együtt ez a munkavállalók 86%-át teszi ki.) A 28. ábrán a saját munkájával való elégedettséget ábrázoltam, mivel ez volt a legkiemelkedőbb eredmény, amelyen a normál eloszlás görbáját is feltüntettem.



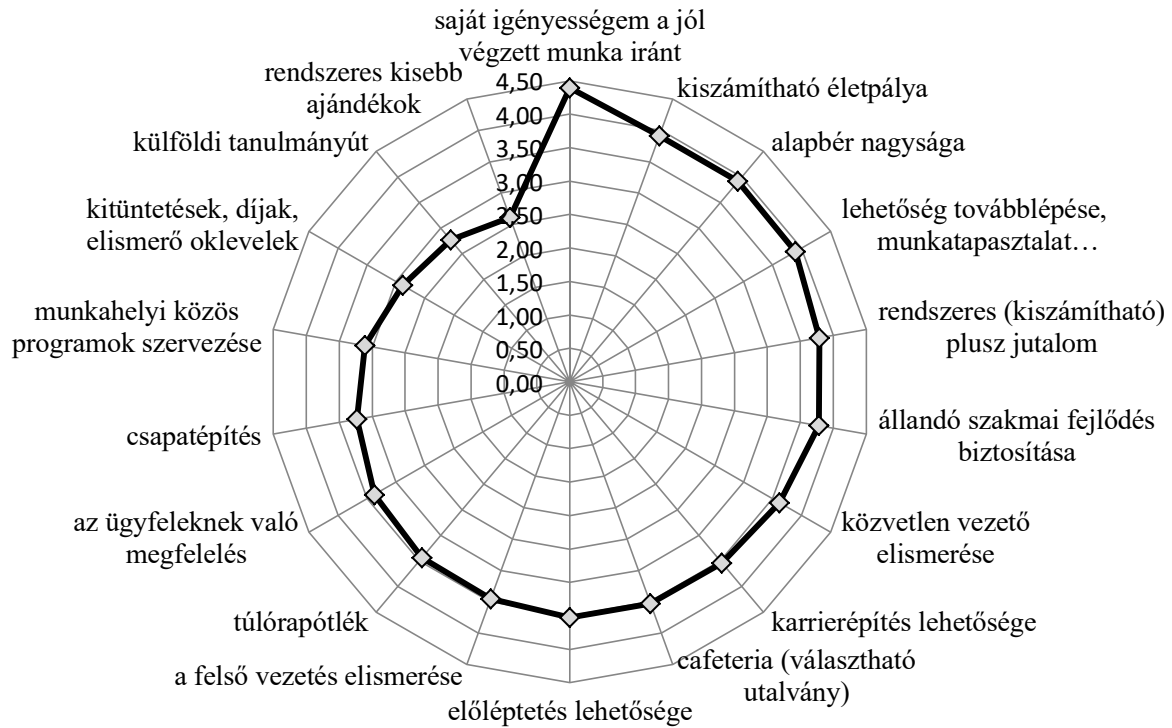
28. ábra Saját elégedettség a jól végzett munkával

Forrás: saját vizsgálatok

A kérdőívem többi kérdése esetében nem találtam hasonlóan kiemelkedő eredményt. A dolgozói válaszok alapján második legfontosabb jutalmazási eszköznek a kiszámítható életpályát és az alaphér nagyságát választották azonos értékkel (3,91 volt mind a kettőnél az átlag). Feltételezem, hogy ennek az okát a válaszadók összetételében találom meg, mivel az oktatás területéről érkezett a legtöbb válasz. Itt pedig a kiszámítható életpályamodell lehet az egyik legfontosabb tényező.

A vizsgálatom további eredménye, hogy a sorrend közepére került a karrierrel és a továbblépéssel kapcsolatos ösztönzők fontossága. A válaszadók fontosabbra becsülték a díjakat és a kitüntetésekét, mint a kisebb ajándékokat. A jelenleg államilag preferált cafeteria csak a lista közepére került, és erről is megoszlanak a vélemények. Aki számára elérhető, annak motiváló értékkel bír, aki pedig nem kap, az nem is vágyik rá.

Ez alapján úgy tűnik, hogy a válaszadók szerint nagyon fontos ösztönző az ügyfeleknek való megfelelés, de nem elhanyagolható tényező a vezetőség elégedettsége sem, ha ösztönzésről beszélünk. A vizsgálatom során kapott értékeket a 29. ábrán sugármodellben ábrázoltam az értékek csökkenő sorrendjében.



29. ábra Jutalmazási eszközök

Forrás: saját vizsgálatok

4.2.5. A kérdőív értékelési eszközökre vonatkozó válaszai

A kérdőív V. része a dolgozók által megélt munkahelyi értékelésre vonatkozik. Mivel nemcsak azt kell megvizsgálni, hogy milyen eszközökkel motiváljunk, hanem azt is, hogy milyen módon értékes az ösztönzés a munkavállalónak. Itt két lehetőség közül kellett azt kiválasztaniuk a munkavállalóknak, hogy melyik alkalmazást preferálják. Itt is igyekeztem olyan ösztönzőket felsorolni, amelyek a klasszikus motivációs elméleteknek megfelelnek. A szakirodalom alapján felállított párokat a következő, 17. táblázatban ábrázoltam, amelyben az egyes színek jelölik az értékek mértékét, a számok pedig a válaszadók számát. A legerősebb értékeket pirossal jelöltem, a semlegeseket sárgával és a gyengéket zölddel.

Az 585 válaszadó egyes kérdésekben eléggé megosztó válaszokat adott. A leginkább egyetértettek a dicsérettel és a pénzbeli jutalommal. Mind a két esetben csak alig 25 fő nyilatkozott ellentétesen a többség véleményével. A szóbeli dicséret során a pozitív megerősítés nagyobb motiváló erővel bír, mint az elvárások nyugtázása, illetve az anyagi jellegű ösztönzők még mindig fontosabbak, mint a tárgyi jutalom, amely kötötté teszi a felhasználását.

Érdekes módon a kidolgozott jutalmazási rendszer és az esetenkénti választható jutalom megosztotta a válaszadókat. Míg az elsőben azt feltételezik, hogy egy fix, rugalmatlan rendszerről van szó, addig az esetenként választható jutalom esetében saját maga oszthatja be a jutalmazás eszközét. Valószínűsítem, hogy erre vezethető vissza a SZÉP-kártya népszerűsége is, amely egyben jutalom lehet, de a meghatározott keretek között rugalmas választási lehetőséget biztosít.

17. táblázat A dolgozók preferencia választásai a jutalmazás eszközökben

fizetésemelés	483	rendszeres jutalom	102
szóbeli dicséret	391	oklevél, kitüntetés	194
"Ez jó munka volt, gratulálok"	561	"Legközelebb is ilyen jó munka legyen"	24
plusz egy szabadnap	380	egy nap plusz fizetés	205
munkaidő csökkentés	168	fizetésemelés	417
munkatársak előtti dicséret	302	jutalom kifizetése a bérrel együtt	283
kidolgozott jutalmazási rendszer	297	esetenként választható jutalom	288
tárgyi jutalom	25	pénzbeli jutalom	560
külföldi tanulmányút	321	belföldi továbbképzés	264

Forrás: saját vizsgálatok

A kérdőív VI. része a kompenzációs rendszer vizsgálatát célozta meg.

Az ebben a részben feltett 11 kérdés célja az volt, hogy eldöntse a munkavállaló, hogy melyik jutalmazási eszközöket „ismeri és részesült is benne”, melyek azok, amelyeket „ismer, de nem részesült benne”, és melyik az, amit „nem is ismer”.

A 11 item közül a legtöbben a szóbeli dicséretben részesültek, ők a válaszadók kétharmadát tették ki. Ez az összes válasz közül a legmagasabb, a többi ettől jóval elmaradva, csak egyharmad választással a cafeteria és az ünnepekhez kötött jutalom. Ide tartozik a karácsonyi, a húsvéti, az éves jutalom, a 13. havi bér vagy éppen a pulykapénz egyes amerikai tulajdonú vállalatoknál. (Koncsek, 2016.12.06.)

A legjobban „ismert, de abban nem részesült” motiváció a válaszadók kicsit több mint a fele számára a munkahelyi dicséret, kitüntetés. Több munkaadó is használja a dicséretekre a kitüntetést, illetve az állami alkalmazottak, a köztisztviselők körében elterjedt jutalmazási forma a kitüntetések adományozása. (Ezeket a 2011-ben hatályba lépett közszolgálati törvény [közszolgálati tisztviselőkről szóló törvény] szabályozza.)

A másik hasonló eredmény, amely elérhető a legtöbb rangsorolási alapon működő munkahelyen is, a soron kívüli előléptetés. Ez azt jelenti, hogy a munkavállaló a munkája elismeréseként hamarabb kerül magasabb fizetési kategóriába. Annak ellenére, hogy a válaszadók több mint a fele jelölte meg, hogy ismeri ezt a lehetőséget, mégis csak 9% volt, aki részesült ebben.

A legkevésbé ismert, a felsőbb vezetés számára nyitottabb részvényadományozás és az ingyenes részvényhez jutás volt, ezért ebben részesültek a legkevésbé is. A pontos százalékos adatokat a 18. táblázatban rögzítettem. Az oka valószínűleg az, hogy ez a felsőbb vezetés számára nyitottabb, az ő munkájukat akarják ezzel a profitorientált jutalmazási eszközzel növelni.

A következő legkevésbé ismert jutalmazási forma a mozgóbér kiegészítés. Ez az egyes államháztartásban, mint például az Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál dolgozó közszolgák számára elérhető jutalmazási forma.

18. táblázat Milyen jutalmazásokban részesültek eddig a válaszadók

Jutalmazási rendszer	Ismeri és részesült is benne	Ismeri, de nem részesült benne	Nem ismeri
Munkahelyi dícséret, kitüntetés	16,2	53,7	30,1
Mozgó bérkiegészítés teljesítmény alapján	18,3	38,5	43,2
Soron kívüli előléptetés	8,7	54,7	36,6
Utazási kedvezmény	36,1	40,3	23,6
Cafeteria (szabadon választható csomagból)	38,3	45,6	16,1
Ünnepekhez kötött egyszeri jutalom	35,6	39,8	24,6
Ingyenes részvény, részvényadomány	6,3	41,0	52,6
Kiemelt feladatvégzés teljesítmény alapján	23,6	41,2	35,2
Szóbeli dícséret	75,4	18,6	6,0
Időarányos előléptetés	16,2	49,1	34,7
Teljesítmény alapú bérkiegészítés	22,7	49,7	27,5

Forrás: saját vizsgálatok

A kérdőívemben feltett utolsó kérdés pedig arra vonatkozott, hogy a megkérdezettek mit szeretnének, hogy fizetésük hány százalékát tegye ki a jutalmazás. Itt 0-100 közötti számot kellett szabadon megadnia a válaszadónak.

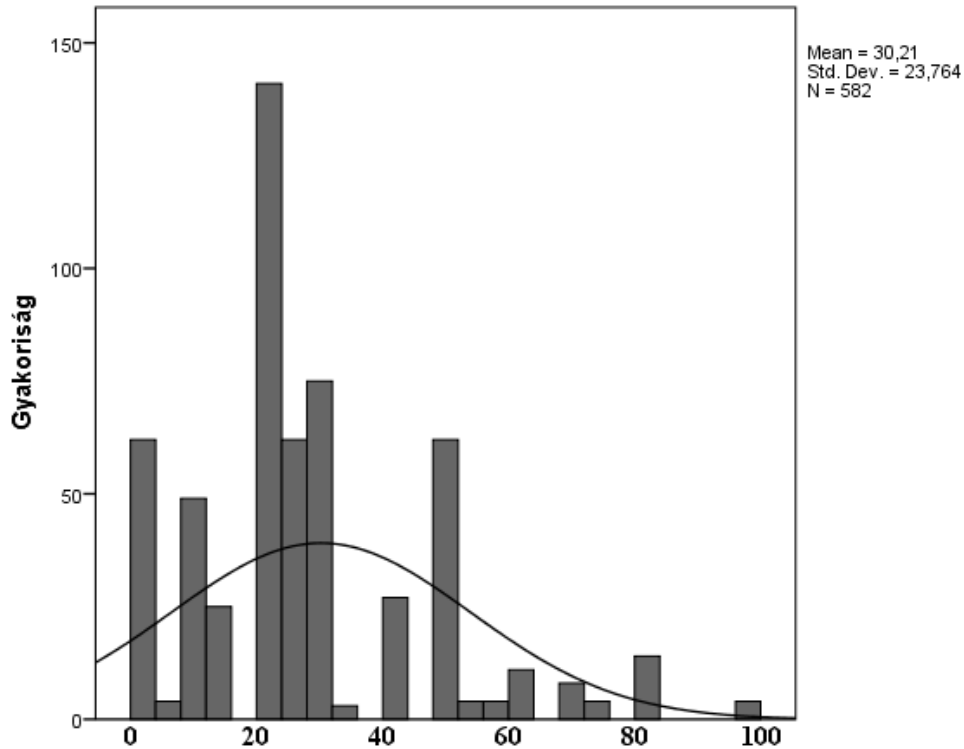
19. táblázat A válaszadók fizetésüknek hány százalékát szeretnék jutalomként megkapni

Elemszám	Tényleges adat	582 fő
	Hiányzó	
Középérték %		30,21
Medián %		25,00
Módusz %		20
Variancia		564,719
Terjedelem		100
Percentilisek %	25	20,00
	50	25,00
	75	40,00

Forrás: saját vizsgálatok

Az 585 válaszadóból hárman nem válaszoltak a kérdésre, a legalacsonyabb szám a 0 volt, de volt, aki 100%-ot jelzett. A középérték 30,21-nél volt, vagyis ez azt jelenti, hogy a válaszadók a fizetésük közel egyharmada lenne a jutalom. A részletes statisztikai mutatókat a 19. táblázatban ábrázoltam.

A 30. ábrán látható hisztogramon ábrázolva az utolsó kérdésemre kapott válaszokat azt láthatjuk, hogy a válaszadók közül legtöbben a 20%-ot jelölték be mint az ideális munkahelyi jutalom nagyságát, de mivel többen ettől jóval magasabb összegeket jelöltek meg, ezért a normál eloszlás görbéje jobb felé laposodva tolódott el.



30. ábra A válaszadók véleménye, hogy a fizetésének hány százalékát tartaná megfelelő összegű jutalomnak

Forrás: saját vizsgálatok

Az eddig említett elemzések során kapott válaszokat tovább kell vizsgálni, mert annak hiányában egyoldalú eredményeket kaphatunk. Mint a dolgozatom elején írtam, egy teljeskörű, azaz 360 fokos vizsgálatra törekedtem, amely során az eszközök mellett a célokat, az érdeklődést és a motivációt is vizsgálat alá vettem.

4.3. Összefüggés vizsgálatok

A dolgozat következő részében bemutatom a kérdőív függő és független változói között feltárt egyes összefüggéseket, valamint alaposabb elemzésnek vetem alá a kérdőív egyes kérdéseit, az adatok pontosabb megismerés érdekében, és az azokból levonható következtetések feltárására. Az említett célok elérésének érdekében a kutatásom során nyert kvalitatív és a kvantitatív adatokat vettem össze és vettem elemzés alá a létező vagy vélt kapcsolatok feltárásának érdekében. Ezzel egyben a hipotézisek helyességét is teszteltem.

Az adatok vizsgálatához paraméteres adatokat (elemszám, átlag, szórás), valamint diszkrét adatokat elemeztem (módusz, medián, kvartilisek). A hipotézisek igazolásához az összefüggés-vizsgálatokkor először megvizsgáltam a középértékeket és a szignifikanciát, majd amennyiben szükségesnek találtam, alaposabb vizsgálat alá vettem más elemző és tesztelő módszerekkel a kapott eredményeket.

A lekérdezéshez a keresztábra elemzést is használtam, amit kiegészítettem a Khi-négyzet és a korrelációs vizsgálattal. A lekérdezés során azokat a mutatókat kerestem, amelyek arra utalnak, hogy determinált összefüggés (szignifikancia) van az egyes adatok között.

4.3.1. A szocio-demográfiai mutatók összefüggései

Az egyes szocio-demográfiai változókat összevettem a vizsgálatba bevont válaszokkal, és ezzel kutattam az összefüggéseket a dolgozók jutalmazási elképzeléseire. Ahogy azt a szakirodalmi részben bemutattam, az egyes generációk között különbségeket feltételezünk a motivációs és a jutalmazási rendszerben. A kérdőívem sorrendjének megfelelően vettem össze a szociális és demográfiai adatokat a kérdőív jutalmazási rendszereire vonatkozó kérdésekkel.

Először azt vettem vizsgálat alá, hogy milyen kapcsolatot találok a válaszadók neme és a munkaelégedtség között. Ezt középérték vizsgálatokkal elemeztem. A férfiak fogalmazták meg, hogy ők bizonytalanak érzik az állásukat, amely a legmagasabb értékű a válaszadók munkaelégedtsége között. A nőknél ez a második vezető ok, de ők egy kicsivel jobbnak értékelik a munkahelyüket, és jól érzik magukat itt. Általánosságban elmondható, hogy mind a két nem nagyfokú munkabizonytalanságot él meg. Ezt a 20. táblázat mutatja be.

20. táblázat A nem és a munkahelyi elégedettség kapcsolata

Nem	Férfi N=185		Nő N=400		Összesen N=585	
	Átlag fő	Átlagos eloszlás	Átlag fő	Átlagos eloszlás	Átlag fő	Átlagos eloszlás
A megfelelő helyen dolgozom	3,45	1,078	3,70	0,880	3,62	0,953
A megfelelő pozícióban dolgozom	3,24	1,189	3,62	1,029	3,50	1,095
Erőfeszítéseim alapján van lehetőségem előlépni	2,97	1,233	2,92	1,144	2,94	1,172
Elégedett vagyok a munkahelyemmel	3,12	1,067	3,39	0,840	3,31	0,926
Az állásom bizonytalan	3,84	1,040	3,67	1,018	3,72	1,027
Jelenlegi pozícióm megfelel a képességeimnek	2,95	1,226	3,41	0,959	3,26	1,071
Jelenlegi pozícióm megfelel a képzettségemnek	3,25	1,295	3,48	1,069	3,41	1,149
Büszke vagyok arra, hogy itt dolgozhatom	3,25	1,205	3,57	0,929	3,47	1,033
Jó lehetőségeim vannak a fizetésemelésre vagy jutalomra	2,46	1,260	2,38	1,222	2,41	1,234
Érdekesnek tartom a munkámat	3,46	1,156	3,68	0,987	3,61	1,048
Gyakran érzem magam túlterheltnek	2,71	1,215	2,46	1,139	2,54	1,168

Forrás: Saját vizsgálatok

A következőben az életkorra és a munkaelégedtségre vonatkozó állításokat vettem alaposabb vizsgálat alá. Kimutatható a 21. táblázatban, hogy a munkahely bizonytalansága vezet itt a fiatalok körében, és az életkor előrehaladtával csökkenő tendenciát mutat, egészen a 60 éves korig. Itt megnövekszik a munkaelégedtségi mutatók száma, és csökken az előrelépésre

irányuló érdeklődés. Ennek feltételezhető oka a sajátos helyzetük, miszerint már közel vannak a nyugdíjhoz, és kevésbé motiválhatóak az előrejutással vagy éppen az anyagi ösztönzőkkel. Az összefüggés-vizsgálatból nem tűnt ki olyan munkaelégedettségi adat, amely arra utalna, hogy van a fiatalokra jellemző válasz a munkaelégedettségrel kapcsolatban, ezért további vizsgálatokat végeztem a fiatalokra vonatkozóan.

21. táblázat Életkor és munkaelégedettség kapcsolata

Életkor, elem- szám és az állí- tások		A megfelelő helyen dolgozom	A megfelelő pozí- cióban dolgozom	Erőfeszítéseim alapján van lehető- ségem előlépni	Elégedett vagyok a munkahelyemmel	Az állásom bizonytalan	Jelenlegi pozíciómn megfelel a képes- ségeimnek	Jelenlegi pozíciómn megfelel a képzett- ségeimnek	Büszke vagyok arra, hogy itt dolgozhatom	Jó lehetőségeim vannak a fizetés- emelésre [...]]	Érdekesnek tartom a munkámat	Gyakran érzem magam túltérhel- tnek
18-25 n=142	átlag	3,41	3,32	3,46	3,35	3,91	2,90	3,02	3,44	3,02	3,37	3,37
	átlagos eloszlás	0,98	1,16	1,04	0,98	1,07	1,04	1,19	1,11	1,38	1,21	1,03
26-30 n=73	átlag	3,49	3,45	2,84	3,19	4,19	3,40	3,23	3,52	2,66	3,41	2,48
	átlagos eloszlás	0,99	1,03	1,30	0,92	0,68	1,02	1,21	1,04	1,18	1,19	1,11
31-35 n=58	átlag	3,90	3,24	2,93	3,41	3,84	3,17	3,22	3,53	2,14	3,98	2,33
	átlagos eloszlás	1,05	1,34	1,28	0,96	1,09	1,26	1,31	0,88	1,18	0,81	1,22
36-40 n=58	átlag	3,76	3,93	2,88	3,72	3,90	3,71	3,84	3,90	2,34	4,19	2,72
	átlagos eloszlás	0,80	0,79	1,11	0,81	0,67	0,94	1,06	0,89	1,25	0,78	1,04
41-45 n=125	átlag	3,42	3,25	2,58	3,06	3,46	3,20	3,36	3,13	2,18	3,24	2,27
	átlagos eloszlás	0,96	1,18	1,19	0,94	0,94	1,08	1,10	1,15	1,14	0,88	1,15
46-50 n=64	átlag	3,66	3,73	2,52	3,09	3,63	3,38	3,92	3,38	1,78	3,88	1,78
	átlagos eloszlás	0,74	0,84	1,04	0,71	0,92	1,09	0,78	0,90	0,81	0,88	0,93
51-55 n=30	átlag	4,03	3,93	3,07	3,53	2,83	3,43	3,60	3,67	2,13	4,07	2,13
	átlagos eloszlás	0,77	0,69	0,74	0,68	1,12	0,50	0,86	0,48	0,73	0,74	0,73
56-60 n=18	átlag	4,00	3,67	2,67	3,00	3,50	3,17	3,33	3,33	2,50	3,17	1,67
	átlagos eloszlás	0,59	0,49	0,77	0,84	0,79	0,92	0,77	0,49	1,15	0,71	0,77
60-65 n=6	átlag	5,00	5,00	3,50	4,50	5,00	4,50	5,00	4,50	2,00	4,50	2,00
	átlagos eloszlás	0,00	0,00	0,55	0,55	0,00	0,55	0,00	0,55	1,10	0,55	0,00
65 felett n=11	átlag	4,45	4,36	3,45	4,09	2,09	4,36	4,36	4,45	1,64	4,73	2,73
	átlagos eloszlás	0,93	0,51	1,29	0,83	1,51	0,51	0,51	0,93	0,51	0,47	0,47
Összesen n=585	átlag	3,62	3,50	2,94	3,31	3,72	3,26	3,41	3,47	2,41	3,61	2,54
	átlagos eloszlás	0,95	1,10	1,17	0,93	1,03	1,07	1,15	1,03	1,23	1,05	1,17

Forrás: saját vizsgálatok

A szocio-demográfiai vizsgálat következő lépésében a válaszadók nemét és az általuk preferált munkahelyi ösztönző eszközöket hasonlítottam össze. Mind a férfiak, mind a nők egyformán a legkevésbé fontosnak a rendszeres kisebb ajándékokat választották egy ötfokú skálán, ahogy a 22. táblázat is mutatja, és legfontosabbnak pedig a saját igényességüket a jól végzett munka iránt. Az igényesség egyformán a legfontosabb ösztönző a nőknél és a férfiaknál is. A nőknél ez

annyira magasan értékelt, hogy a válaszadók 70% tartja a legfontosabbnak a saját munkavégzésében, míg a férfiaknál ez csak 45%. A férfiak egyetlen egy esetben sem preferáltak külön egy ösztönzőt sem, míg a nőknél itt is kimutatható volt, hogy a szociálisabb jellegű jutalmazási eszközök, mint például a „közös program szervezése”, az „ügyfeleknek való megfelelés” vagy a „vezetői elismerés” kiemelkedő szereppel bír. A legnagyobb eltérés a két nem között is itt található, a „közös programok szervezése” és az „ügyfeleknek való megfelelés” esetében 0,67 a két középérték különbsége. A legkevésbé megosztottak a férfiak és a nők a „túlrapótlék” értékelésében, itt csak 0,03 a különbség. Vagyis elmondható, hogy bár a férfiak és a nők között vannak bizonyos eltérések a választott ösztönzők között, de nem mutatható ki kiemelkedő eltérés a két nem között.

22. táblázat A válaszadók neme és az általuk preferált munkahelyi ösztönző eszközök

Állítások	Férfi n=185	Nő n=400	Összesen n=585
Alapbér nagysága	3,72	4,00	3,91
Túlrapótlék	3,42	3,45	3,44
Rendszeres, kiszámítható jutalom	3,48	3,93	3,79
Cafeteria, választható utalvány	3,21	3,68	3,53
Munkahelyi közös programok szervezése	2,65	3,32	3,11
Csapatépítés	2,83	3,42	3,23
Az ügyfeleknek való megfelelés	2,92	3,59	3,37
Saját igényesség a jól végzett munka iránt	4,08	4,54	4,40
Előléptetés lehetősége	3,43	3,57	3,52
Karrierépítés lehetősége	3,40	3,60	3,54
Külföldi tanulmányút	2,57	2,85	2,76
Közvetlen vezető elismerése	3,35	3,75	3,62
Rendszeres kisebb ajándékok	2,37	2,73	2,62
A felső vezetés elismerése	3,31	3,52	3,45
Kitüntetések, díjak, elismerő oklevelek	2,78	2,94	2,89
Állandó szakmai fejlődés biztosítása	3,55	3,89	3,78
Lehetőség továbblépésre, munkatapasztalat szerzésére	3,77	3,95	3,89
Kiszámítható életpálya	3,75	3,99	3,91

Forrás: saját vizsgálatok

A vizsgálatom során a nemeket összevettem, és khi-négyzet elemzéssel kerestem az összefüggéseket a nemek és a munkahelyi elégedettség között. A kapott válaszok alapján két esetben találtam jelentősebbnek értékelhető összefüggést, „az erőfeszítéseim alapján lehetőségem van előrelépni” és a „jó lehetőségeim vannak a fizetésemelésre vagy jutalomra” kérdésekben. Az első esetben a legerősebb az összefüggés, itt a 23. ábrában közölt khi-négyzet vizsgálat alapján 5% szignifikancia szint mellett 0,402 ($p=0,05$) eredményt kaptam.

A 24. ábrán látható, hogy a „jutalomra vagy előlépésre való lehetőség” szignifikancia mutatója alacsonyabb 0,244 ($p=0,05$). Egyes kérdéseknél egyáltalán nem találtam összefüggést a nemek és az állítások között, mint például a „munkahellyel való elégedettség”, a „jelenlegi pozícióm megfelel képességeinek”, vagy a „jelenlegi pozíció megfelel a képzettségeinek”. Más

állításoknál nagyon alacsony, nem jelentős kapcsolatot sikerült kimutatni, mint például az „érdekesnek tartja, a munkáját” vagy éppen „gyakran érzi magát túlterheltnek magát” kérdésekben.

23. táblázat Az erőfeszítéseim alapján lehetőségem van előrelépni és a jutalom összefüggés kapcsolatának erőssége (Khi-négyzet próba)

Korrelációvizsgálat	Érték	Df	Valószínűsíthető szignifikancia szint
Pearson Khi-négyzet próba	4,028	4	,402
Likelihood Ratio	3,967	4	,411
Esetek száma	585		

Forrás: saját vizsgálatok

24. táblázat: A jó lehetőségeim vannak az előrelépésre és a jutalom összefüggés kapcsolatának erőssége (Khi-négyzet próba)

Korrelációvizsgálat	Érték	Df	Valószínűsíthető szignifikancia szint
Pearson Khi-négyzet próba	5,447	4	,244
Likelihood Ratio	5,367	4	,252
Esetek száma	585		

Forrás: saját vizsgálatok

Az ösztönző eszközök dolgozói értékelését megvizsgálva a nemek vizsgálatával csak két esetben találtam kapcsolatot, ez az „alabér nagysága” (0,217, $p=0,05$) és a „kitüntetések, a jutalmak, a díjak és az elismerő oklevelek” állításoknál (0,105, $p=0,05$), de mind a két esetben nagyon gyenge kapcsolatot mutattam ki.

Megvizsgáltam, hogy kimutatható-e valamilyen kapcsolat az életkor és a választott ösztönzők között. Először középérték-vizsgálattal kezdtem az elemzést. Itt is a „saját igényesség” a legfontosabb minden korosztályban, majd hasonlóan az előző vizsgálatomhoz, a 65 év felettieknél csökken le ez a szám. A fiatalok között a legalacsonyabb a „kitüntetések és oklevelek” jutalmazási szerepe, de ez minden korosztály számára a legkevésbé motiváló, hasonlóan a „külföldi tanulmányút” és a „rendszeres ajándékok” állításokhoz.

A 25. táblázatban közölt középértékek alapján elmondható, hogy a 30 évnél fiatalabbak körében végzett kutatás nem igazolta azt a feltevést, hogy van eltérés az ösztönző eszközök és az életkor között a válaszadók véleménye szerint. A 60 évnél idősebb korosztály, ahol jelentősebb eltérés van az ösztönzőeszközök megítélésében.

A trend 56-60 éves korig egyértelműen illeszkedik a fiataloknál kapott eredményekhez, bár az fokozatosan csökkenő tendenciát mutat mindenhol. Az 55-60 év felettieknél kiegyenlítődik, és az utána következő generációknál jelentősen lecsökken az ösztönzők motivációs értékelésének szintje.

25. táblázat Az életkor és a választott ösztönzők kapcsolata

Életkor, elemszám és állítások	18- 25 N=142	26- 30 N=73	31- 35 N=58	36- 40 N=58	41- 45 N=125	46- 50 N=64	51- 55 N=30	56- 60 N=18	60- 65 N=6	65 felett N=11	Összesen N=585
Alapbér nagysága	3,68	4,16	4,38	3,95	4,27	3,16	4,20	4,00	2,50	2,82	3,91
Túlórapótlék	3,31	3,74	3,48	4,05	3,55	2,59	4,40	3,50	0,50	2,18	3,44
Rendszeres (kiszámítható) plusz jutalom	3,75	4,07	3,93	3,88	4,06	3,16	4,47	3,33	0,50	2,45	3,79
Cafeteria (választható utalvány)	3,44	3,68	3,69	3,60	3,67	3,17	4,43	3,67	0,50	1,73	3,53
Munkahelyi közös programok szervezése	3,30	3,52	3,10	2,91	2,90	2,36	4,3	3,17	4,50	1,55	3,11
Csapatépítés	3,51	3,67	3,36	3,09	2,94	2,52	4,23	3,33	3,50	1,27	3,23
Az ügyfeleknek való megfelelés	3,39	3,34	3,4	3,05	3,40	3,38	3,93	3,33	4,00	2,82	3,37
Saját igényességem a jól végzett munka iránt	4,28	4,25	4,40	4,64	4,66	4,33	4,67	4,00	4,50	2,82	4,40
Előléptetés lehetősége	3,92	4,03	3,33	3,50	3,60	2,61	3,37	3,00	2,00	2,82	3,52
Karrierépítés lehetősége	4,02	4,11	3,33	3,40	3,54	2,64	3,27	3,17	2,50	2,45	3,54
Külföldi tanulmányút	3,22	2,85	2,52	2,76	2,73	2,33	2,80	2,67	0,50	1,91	2,76
Közvetlen vezető elismerése	3,73	3,86	3,66	3,88	4,03	2,88	3,73	2,50	0,50	2,09	3,62
Rendszeres kisebb ajándékok	3,14	2,96	2,98	2,83	2,47	1,64	2,47	2,00	0,50	0,36	2,62
A felső vezetés elismerése	3,76	3,97	3,53	3,52	3,75	2,52	3,37	2,67	0,50	0,36	3,45
Kitüntetések, díjak, elismerő oklevelek	2,93	2,85	3,21	2,97	3,09	2,06	3,20	3,50	3,50	0,73	2,89
Állandó szakmai fejlődés biztosítása	3,86	4,21	3,67	4,14	3,64	3,34	4,13	3,67	4,50	1,55	3,78
Lehetőség továbblépése, munkatapasztalat gyűjtésére	4,20	4,34	3,97	4,14	3,72	3,16	3,97	3,50	4,00	1,82	3,89
Kiszámítható életpálya	3,75	4,21	3,97	4,33	4,23	3,31	3,97	3,17	4,5	2,18	3,91

Forrás: saját vizsgálatok

Az iskolai végzettséget és a lakóhelyet is megvizsgáltam a válaszadók által fontosnak tartott munkahelyi ösztönzők kérdésében. Ahogy a 26. táblázatban is látható, a 8 általános iskolát vagy kevesebbet végzők egyrészt nagyon kevesen voltak, csak 3 fő, másrészt elég egysíkúan

választottak, mert mindenhova egyes értéket írtak be, ezért a válaszukat nem tüntettem fel a táblázatban. Összesítve itt is a „saját igényesség az elvégzett munka iránt” volt a legfontosabb a válaszadók számára (4,40 a középérték). Ez válaszadók szerint iskolai végzettségtől független, vagyis mindenki ezt jelölte a legfontosabbnak. A legalacsonyabbra a „rendszeres kisebb ajándékok” kerültek, és erre is igaz, hogy iskolai végzettségtől független.

26. táblázat A válaszadók iskolai végzettsége és a választott ösztönzők kapcsolat

Állítások	Felsőfokú végzettség n=381	Középfokú végzettség n=186	Phd/ Doktori fokozat n=15	Összesen n=585 hiányzó adat=3
Alapbér nagysága	3,88	3,95	4,73	3,91
Túlórapótlék	3,40	3,53	3,73	3,44
Rendszeres, kiszámítható jutalom	3,80	3,82	3,80	3,79
Cafeteria, választható utalvány	3,64	3,33	3,67	3,53
Munkahelyi közös programok szervezése	3,22	2,94	2,80	3,11
Csapatépítés	3,31	3,13	3,00	3,23
Az ügyfeleknek való megfelelés	3,35	3,41	4,00	3,37
Saját igényesség a jól végzett munka iránt	4,43	4,38	4,47	4,40
Előléptetés lehetősége	3,56	3,42	4,27	3,52
Karrierépítés lehetősége	3,59	3,47	3,47	3,54
Külföldi tanulmányút	2,78	2,67	3,80	2,76
Közvetlen vezető elismerése	3,74	3,44	3,53	3,62
Rendszeres kisebb ajándékok	2,66	2,53	2,80	2,62
A felső vezetés elismerése	3,62	3,15	3,47	3,45
Kitüntetések, díjak, elismerő oklevelek	2,99	2,62	3,93	2,89
Állandó szakmai fejlődés biztosítása	4,03	3,32	3,67	3,78
Lehetőség továbblépésre, munkatapasztalat szerzésére	4,04	3,64	3,67	3,89
Kiszámítható életpálya	4,02	3,74	3,93	3,91

Forrás: saját vizsgálatok

A vizsgálataimat további összetett elemzésekkel folytattam. A kompetenciákat vizsgálva azt vártam, hogy nincs összefüggés, mivel a kompetenciák nem függenek a nemektől és az életkortól, általánosak és nem specifikusak. Ezt igazoltam is, mivel egyik esetben sem találtam kapcsolatot a kompetenciaállítások, a nem, valamint az életkor között.

A vizsgálataimat a jutalmazási rendszer preferenciáinak elemzésével folytattam, amit összevettem és varianciaanalízissel elemeztem a nem, az életkor és az iskolai végzettség összefüggéseiben. A legtöbb esetben nem találtam semmilyen kimutatható kapcsolatot a változók között, illetve egymásra való hatásuk kapcsán. A szignifikancia értékek a nullához konvergáltak. Kimutatható kapcsolatot találtam a „kidolgozott jutalmazási rendszer”, az „esetenként választható jutalom” és a nemek között. Az ANOVA-vizsgálat eredménye azt

mutatta, hogy kis eltérés mutatható ki a válaszadók között, a férfiak a „kidolgozott jutalmazási rendszert” preferálták a nőkkel szemben, akik viszont ha nem is jelentősen, de az „esetenként választható jutalmat preferálták a szignifikancia szint értéke 0,468 ($p=0,05$)

A kompenzációs rendszer vizsgálatokor viszont több esetben is kapcsolat volt kimutatható a nemek és a válaszok között. A „mozgóbér-kiegészítés teljesítmény alapján” (0,245, $p=0,05$), a „soron kívüli előreléptetés” esetében, (0,387, $p=0,05$), az „ünnepekhez kötött egyszeri jutalom”-nál (0,259, $p=0,05$) és az „ingyenes részvény, részvényadomány”-nál (0,272, $p=0,05$). Ezzel szemben a „kiemelt feladatvégzés teljesítmény alapján” (0,778, $p=0,05$) és a „szóbeli dicséret” (0,698, $p=0,05$) kérdésében pedig kifejezetten jelentős a kapcsolat nem és az kérdőívet kitöltők válaszai között. Mind a két esetben a nők válasza szerint a jutalmazási rendszert jobban ismerték és részesültek belőle, mint a férfiak.

Az életkori különbségeket elemeztem a következő lépésben. Itt azt feltételeztem, hogy találok kimutatható kapcsolatot a munkahelyi elégedettség, az ösztönzők, az értékelés és a jutalmazási rendszerben. A szakirodalmi kutatások alapján várt eredmények nem teljesültek, ugyanis egyik vizsgált változó estében sem találtam kimutatható különbséget. A változók közötti kapcsolat elemzésekor gyenge vagy 0 volt a szignifikancia szintje 5% hibahatár mellett.

A következő vizsgálatba bevont lekérdezés a legmagasabb iskolai végzettséggel való összefüggést jelentette. Itt két esetben találtam kapcsolatot. Egyszer a munka-elégedettség kérdésnél, hogy „elégedett-e a munkahelyével” (0,764, $p=0,05$), és itt a kapcsolat erős vagy szoros volt. Másodszor a jutalmazási rendszer esetében, ahol az „időarányos előreléptetésnél” találtam alacsony (0,202, $p=0,05$), de kimutató kapcsolat a felső- és középfokú végzettségűek esetében.

Az összefüggés vizsgálat során kiderült, hogy a szocio-demográfiai háttér adatok a várakozással ellentétben nem mindig estek egybe a szakirodalmi kutatással. A kérdőív kitöltők neme és az iskolai végzettsége között találtam bizonyos kapcsolatot a munkahelyi jutalmazás és az ösztönzők között, de a várakozással ellentétben az életkor nem volt befolyásoló tényező.

4.3.2. A munkahelyi elégedettség, a vállalat tevékenységi köre és jutalmazási rendszer összefüggései

A következőben azt elemeztem, hogy milyen az általam vizsgált válaszadók az adott régióban működő vállalatainak tevékenységi köre, majd azt kutattam, hogy milyen kapcsolatban állnak a kérdőívben vizsgált jutalmazási és kompetencia elemekkel.

Először is megvizsgáltam, hogy az egyes vállalatok hol helyezkednek el, milyen tevékenységi körrel rendelkeznek. A válaszadók lakóhelye alapján vizsgáltam a régiót, de már az előkérdőívben is kiderült, hogy a lakóhely és a munkahely között jelentős eltérések találhatók. Míg a vizsgált populáció az északkelet-magyarországi régióban él, addig a munkahely ettől eltérhet, ezért a válaszadók Budapest és vonzáskörzetéből és külföldről is adtak választ. Ahogy a 27. keresztábrából is látható, a külföldi válaszadók csak a vendéglátásban és kereskedelem területén dolgoztak és számuk is csekély. Az egyszerű elemzésekben is kimutattam, a legtöbb válaszadó az oktatás területén dolgozott, viszont ők ténylegesen a választott régióban éltek és dolgoztak is egyben. Mivel nem dolgozik egy fő sem jogi és közigazgatási területen a régióban,

így az elemzéskor kapott adatokat kritikával kell kezelni, mivel nem lehet ebben az esetben az adott régióra jellemző következtetést levonni. Hasonlóak ehhez a műszaki és informatikai területen dolgozók válaszai, mert több válaszadó a budapesti régióban dolgozott.

27. táblázat A munkahely tevékenységi köre és a munkahely régiója közötti kapcsolat kereszt táblája a válaszadók száma alapján

A munkahely tevékenységi köre	Melyik régióban található a munkahelye?			Összesen
	Budapest és vonzáskörzete	Északkelet Magyarország	Külföld	
Agrár	10	20	0	30
Bank/ Pénzügy	16	20	0	36
Egészségügyi/szociális	15	43	0	58
Ipar	2	90	0	92
Jogi/közigazgatási	11	0	0	11
Köztisztviselő	6	45	0	51
Műszaki/informatikai	41	28	0	69
Oktatás	20	138	0	158
Vendéglátás/kereskedelem	22	28	4	54
Egyéb	17	9	0	26
Összesen:	160	421	4	585

Forrás: saját vizsgálatok

Az egyszerű statisztikai elemzések során megvizsgáltam a válaszadók által vizsgálatba bevont vállalatok tevékenységi körét és elhelyezkedését. Kapcsolatot kerestem a válaszadók munkahelyének tevékenységi köre és a vizsgálatba vont válaszadók kompetenciái között. Azért ezt vizsgáltam először, mert feltételeztem, hogy a meglévő kompetenciák meghatározzák a betölthető munkaköröket, és ez kapcsolatban van a munkahely tevékenységi körével.

Kimutattam, hogy a vizsgált 20 kompetencia esetében vannak összefüggések, amelyhez a Pearson-rho és a Spearman korrelációs együtthatókat értékeltem a kapott a kereszt tábla eredményekből. A „motivációs kompetencia” esetében nem találtam semmilyen összefüggést a munkahely tevékenységi körével. Minden más esetben volt valamilyen, még ha nagyon gyenge összefüggés is. A legszorosabb kapcsolatot a „kitartás” esetében mértem, ahol a szignifikancia szintje 0,971, ($p=0,05$) vagyis nagyon szoros a kapcsolat a munkahely tevékenységi köre és a kitartás között. A szignifikancia szint 0,5 felett volt a „társadalmi ismeretek” ($t=0,734$, $p=0,05$), a „szociális érzékenység” ($t=0,520$, $p=0,05$), a „kommunikációs készség” ($t=0,614$, $p=0,05$), a „rugalmasság” ($t=0,610$, $p=0,05$) és a „stressztűrő képesség” ($t=0,543$, $p=0,05$) kompetenciák és a munkahely tevékenységi kör kapcsolatának elemzése során.

A munkaelégedettség és a munkahely tevékenységi körének vizsgálata során több esetben is találtam gyenge, nem szoros kapcsolatot, de csak egy esetben mutatható ki szoros kapcsolat, az „érdekesnek tartom a munkámat” ($t=0,718$, $p=0,05$), amelyet egyformán a bank és pénzügyi szektorban, az egészségügyi- és szociális-, valamint az oktatás szektorban minősítették magasra.

Kapcsolat mutatható ki a „megfelelő helyen dolgozom” ($t=0,484$, $p=0,05$) és az „állásom bizonytalan” ($t=0,498$, $p=0,05$) szignifikancia vizsgálat alapján, és a munkahely tevékenységi köre között. Ez utóbbi a fordított ítemes vizsgálatunk, és itt is a vendéglátás és kereskedelem, az oktatás és a műszaki informatika az a terület, ahol a legnagyobb bizonytalanságot élik meg.

Az ösztönöket vizsgálva több esetben is kapcsolatot találunk a munkahely tevékenységi köre és a kérdőívet kitöltő válaszadókat ösztönző eszközök összefüggésében. Szinte mindegyik területen kimutatható valamilyen szignifikancia kapcsolat, de a legjelentősebb az a „túlórapótlék” ($t=0,754$, $p=0,05$) és a „cafeteria” ($t=0,799$, $p=0,05$) esetében volt a legmagasabb. A „túlórapótlékot” az iparban, a vendéglátó és kereskedelmi, és a műszaki informatikai területen végzők érezték ösztönzőnek, míg a „cafeteriát” inkább a tisztviselők, az oktatás és az egészségügy és szociális téren dolgozók. Ennek okát abban látom, hogy ezekkel az ösztönzőkkel találkozhatnak a saját területükön ezek az emberek. Viszonylag szoros kapcsolatot találtam még az alapbér nagysága ($t=0,525$, $p=0,05$) és a közvetlen vezető elismerése esetében ($t=0,560$ $p=0,05$).

Az értékelés preferenciavizsgálatában a „plusz egy szabadnap”-ot ítélték meg fontosabbnak az egyes munkahelyek tevékenységi körében ($t=0,448$, $p=0,05$), a kapcsolat a köztisztviselők kivételével szorosabbnak bizonyult, mint az „1 nap plusz fizetés”. A „munkatársak előtti dicséret” a többi elismeréshez képest is magasabb prioritást eredményezett, de itt csak laza kapcsolat mérhetünk ($t=0,357$, $p=0,05$), és itt a vendéglátás és az ipar esetében a „fizetésemelés”-t választották többen, de a „munkatársak előtti dicséretet” választották mindenhol, kivéve a jogi és pénzügyi területen dolgozók.

Az ösztönzők és a munkahely tevékenységi köre között kimutatható kapcsolatot találtam, mégpedig a „rendszeres kiszámítható jutalom” esetében a szignifikancia szint $0,424$ ($p=0,05$) és a „saját igényességem az elvégzett munka iránt” $0,434$ mértékű ($p=0,05$) pozitív kapcsolatot kaptam. Az ügyfeleknek való megfelelés és az állandó szakmai fejlődés szintén kapcsolatot feltételez, de ez a kapcsolat gyenge ($t=0,161$ és $t=0,132$, $p=0,05$).

A kérdéskörre vonatkozó összefüggés-vizsgálatot a jutalmazási rendszer és a munkahely tevékenységi körének elemzésével fejeztem be. Több esetben kimutatható a gyenge kapcsolat, de egyedül az „időarányos előreléptetés” esetében volt $0,504$ -es korrelációs együttható ($p=0,05$) és elsősorban a köztisztviselőknél, ami abból ered, hogy ez egy kifejezetten köztisztviselők számára adható jutalmazási mód.

4.3.3. A kompetenciák és a jutalmazási eszközök összefüggései

A következő összefüggés vizsgálat a dolgozóktól elvárt kompetenciák és a munkahelyi jutalmazási eszközök közötti kapcsolat megismerésére irányult. Ehhez a kompetenciákat és az egyes jutalmazási eszközök közötti összefüggéseket vizsgáltam meg.

Analizáltam, hogy a kompetenciák között milyen kapcsolatot tudok felmutatni, és ennek megismeréséhez klaszteranalízist használtam. Megvizsgáltam, hogy az egyes kompetenciák hogyan kapcsolódnak egymáshoz, és mik azok a kompetenciaigények, amelyeket a munkavállalók szerint értékesebbek a saját munkavégzésük jutalmazása során. A húsz kompetenciát dendrogrammal ábrázoltam, illetve kiegészítettem ezt a hieratikus klaszteranalízist egy gyors iteráció elemzéssel, amely 2 csoportra osztotta a különböző kompetenciákat.

A gyors klaszterelemzés a középtől mért távolságot vizsgálta meg, és itt 2 klaszter alakult ki. Az első klaszterbe 59 válaszadó eredménye került, míg a másodikba 526, ezt a 28. táblázat jeleníti meg.

28. táblázat Klaszterelemzés a kompetenciákra adott válaszok között

Klaszter	1	59,000
	2	526,000
Érték		585,000
Hiányzó adat		,000

Forrás: saját vizsgálatok

A 29. táblázat bemutatja az iterációs történet lépéseit, és azt, hogy csak 2 klaszter kialakítására került sor, mivel a harmadik üres maradt elemszám nélkül.

29. táblázat Az iterációs történet a kompetencia klaszterek felépítésében

Iterációs lépések	Klaszter alakítás változása	
	1	2
1	7,000	5,342
2	,819	,100
3	,000	,000

Forrás: saját vizsgálatok

A kompetenciák klaszter központtól való 30. táblázata bemutatta, hogy melyik az három kompetencia, amelyik elsőre az egyes klaszterbe került: a „gazdasági ismeretek”, a „műszaki ismeretek” és az „EU-s ismeretek”.

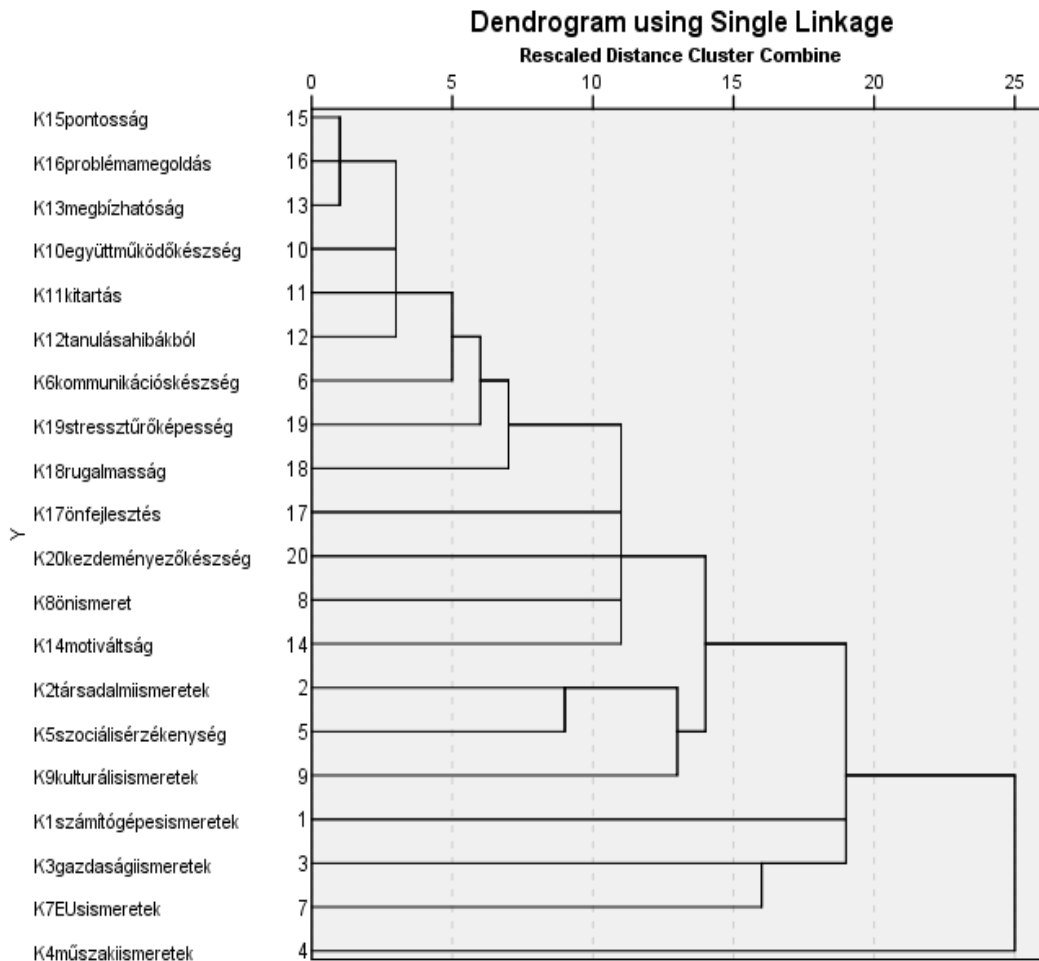
30. táblázat Kompetencia klaszterek

Kompetenciák kialakított klaszterei	Klaszter	
	1	2
Számítógépes ismeretek	0	5
Társadalmi ismeretek	0	5
Gazdasági ismeretek	3	5
Műszaki ismeretek	3	5
Szociális érzékenység	0	5
Kommunikációs készség	0	5
EU-s ismeretek	3	5
Önismeret	0	5
Kulturális ismeretek	0	5
Együttműködő készség	0	5
Kitartás	0	5
Tanulás a hibákból	0	5
Megbízhatóság	0	5
Motiváltság	0	5
Pontosság	0	5
Probléma megoldás	0	5
Önfejlesztés	0	5
Rugalmasság	0	5
Stressztűrő képesség	0	5
Kezdeményező készség	0	5

Forrás: saját vizsgálatok

A vizsgálatot tovább folytattam, és a 31. ábrán dendrogrammal ábrázoltam, hogy hány lépésben alakult ki az egyes csoportok klaszterbe rendezése. Így árnyaltabb képet kaptam az egyes kompetenciák másokkal való összevonásának képzéséről, és amikor a legközelebbi szomszéd

esetet kérdeztem le a dendrogramba, akkor rögtön ki is emelkedett, hogy valóban az egyes klaszterbe csak a „műszaki ismeretek”, a „gazdasági ismeretek” és az „EU-s ismeretek” kompetenciái kerültek. Szoros kapcsolatot találtam a „pontosság”, a „problémamegoldás” és a „megbízhatóság” kompetenciák esetében. Bizonyos kompetenciák együtt mozogtak az összerendezés során, mint például a társadalmi ismeretek és a szociális érzékenység.



31. ábra Kompetenciák dendrogram ábrája

Forrás: saját vizsgálatok

A kompetenciaelemzéseket kiegészítettem először keresztábra elemzéssel, amelyben azt vizsgáltam, hogy kimutatható-e a kompetenciák és az egyéni ösztönzők között kapcsolatot. A 20 kompetencia és a 18 ösztönző eszköz vizsgálata rámutatott arra, hogy érdemes megvizsgálni az egyes ösztönzők és ennek érdekében a kompetenciák összefüggéseit. Variancia analízisvizsgálatot végeztem, amelyben az egyes ösztönzőket vettem össze a kompetenciákkal, és a köztük meglévő szignifikancia szintet elemeztem. Minden esetben a valószínűséget 95 %-on rögzítettem ($p=0,05$). Az egyes kompetenciák és az ösztönzők korrelációs együtthatóit a következő, 31. táblázatban rögzítettem.

31. táblázat Kompetenciák és az ösztönzők korrelációs együtthatói

kompetenciák/ ösztönzők	alaphér nagysága	túlorapótlék	rendszeres kiszámítható jutalom	caféteria vagy választható jutalom	rendszeres kisebbségi ajándékok	kiszámítható életpálya	lehetőség továbblépésre, munkatapasztalat at gyűjtésére	állandó szakmai fejlesztés biztosítása	kittüntetések, jutalmak, díjak, elismerő oklevelek	felső vezetés elismerése	rendszeres kisebbségi ajándékok	követlen vezető elismerése	külföldi tanulmányút	kariertépités lehetősége	előreléptetés lehetősége	saját igényesség a jól végzett munka iránt	az ügyfeleknek való megfelelés	csapatépítés
számítógépes ismeretek	0,001	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,025	0,000	0,001	0,001	0,049	0,019	0,000	0,000	0,000	0,000	0,093	0,000
társadalmi ismeretek	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,163	0,029	0,000	0,001	0,038	0,000	0,000	0,000
gazdasági ismeretek	0,000	0,000	0,001	0,091	0,027	0,302	0,986	0,000	0,000	0,000	0,000	0,276	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,056
műszaki ismeretek	0,011	0,000	0,002	0,042	0,059	0,000	0,030	0,465	0,001	0,028	0,010	0,058	0,002	0,056	0,030	0,029	0,001	0,000
szociális érzékenység	0,000	0,000	0,000	0,000	0,036	0,006	0,000	0,000	0,002	0,000	0,011	0,879	0,014	0,006	0,020	0,000	0,000	0,000
kommunikációs készség	0,102	0,218	0,236	0,096	0,288	0,000	0,119	0,000	0,000	0,000	0,009	0,006	0,141	0,535	0,768	0,003	0,184	0,199
EU-s ismeretek	0,000	0,008	0,002	0,834	0,015	0,091	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,017	0,000	0,011	0,190	0,032	0,000	0,051
önismeret	0,080	0,130	0,000	0,000	0,308	0,070	0,007	0,001	0,000	0,006	0,000	0,026	0,003	0,000	0,795	0,000	0,000	0,065
kulturális ismeretek	0,429	0,081	0,008	0,000	0,140	0,135	0,853	0,001	0,002	0,026	0,000	0,013	0,000	0,044	0,148	0,030	0,000	0,406
együttműködő készség	0,326	0,021	0,469	0,561	0,089	0,000	0,013	0,000	0,000	0,000	0,246	0,000	0,299	0,000	0,004	0,003	0,740	0,219
kitartás	0,883	0,000	0,133	0,140	0,015	0,000	0,053	0,000	0,000	0,000	0,317	0,000	0,489	0,081	0,022	0,000	0,586	0,015
tanulás a hibákból	0,277	0,000	0,309	0,159	0,043	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,129	0,003	0,097	0,002	0,000	0,000	0,019	0,000
megbízhatóság	0,091	0,002	0,083	0,180	0,034	0,000	0,020	0,000	0,000	0,000	0,209	0,000	0,672	0,036	0,046	0,003	0,796	0,009
motiváltság	0,000	0,000	0,023	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,014	0,000	0,000	0,000	0,000	0,015	0,000	0,000
pontoság	0,413	0,001	0,377	0,294	0,077	0,000	0,056	0,000	0,000	0,000	0,097	0,005	0,680	0,403	0,527	0,018	0,066	0,105
problémamegoldás	0,514	0,002	0,437	0,275	0,076	0,000	0,074	0,000	0,000	0,000	0,077	0,004	0,304	0,016	0,253	0,010	0,530	0,619
önfejlesztés	0,030	0,003	0,000	0,089	0,013	0,029	0,370	0,085	0,005	0,000	0,000	0,162	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,017
rugalmasság	0,043	0,393	0,256	0,797	0,024	0,000	0,004	0,000	0,053	0,000	0,014	0,004	0,381	0,033	0,468	0,000	0,017	0,091
stressztűrő képesség	0,398	0,043	0,280	0,248	0,050	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,010	0,004	0,779	0,003	0,001	0,001	0,013	0,007
kezdeményszó készség	0,002	0,001	0,000	0,026	0,032	0,000	0,000	0,017	0,541	0,001	0,000	0,235	0,378	0,014	0,241	0,024	0,008	0,019

Forrás: saját vizsgálatok

Szoros kapcsolatot találtam egyes kompetenciák és az ösztönzők között, amelyek közül két ösztönzést emelnék ki. A „külföldi tanulmányút” lehetőségét, ahol két kompetenciánál is szoros kapcsolatot találtam, ezek a „pontosság” és a „megbízhatóság”. Szignifikáns kapcsolatot találtam az „ügyfeleknek való megfelelés” és három kompetencia összefüggésében, amelyek az „együttműködés”, a „kitartás” és a „problémamegoldás”. Kimutattam a 10 legerősebb kapcsolatot az ösztönzők és kompetenciák között. A kompetenciák és a hozzájuk kapcsolódó ösztönző eszközök rangsorát a 32. táblázat mutatja be.

32. táblázat A 10 legerősebb szignifikancia szinttel rendelkező kompetencia és ösztönző rangsora

Kompetencia	Ösztönző	Szignifikancia értéke (p=0,05)
Gazdasági ismeretek	Lehetőség az előreléptetésre vagy munkatapasztalat szerzése	0,986
Rugalmasság	Alapbér nagysága	0,883
Szociális érzékenység	A vezető közvetlen elismerése	0,879
Kulturális ismeretek	Lehetőség az előreléptetésre vagy munkatapasztalat szerzése	0,853
Eu-s ismeretek	Cafeteria vagy választható utalvány	0,834
Kitartás	Cafeteria vagy választható utalvány	0,797
Megbízhatóság	Az ügyfeleknek való megfelelés	0,796
Önismeret	Előreléptetés lehetősége	0,795
Stressztűrő képesség	Külföldi tanulmányút	0,779
Kommunikációs készség	Előreléptetés lehetősége	0,768

Forrás: saját vizsgálatok

Az összes kompetencia és jutalmazási eszközök közötti kapcsolatot a 33. táblázatban ábrázoltam. Itt a válaszadók szerint elvárt kompetenciák és a szerintük fontosnak tartott jutalmazási eszközök összefüggéseit vizsgáltam meg a szignifikancia erőssége alapján, 95% valószínűségi szint mellett.

33. táblázat Kompetenciák és jutalmazási eszközök összefoglaló korrelációs együtthatói

Kompetenciák/ Jutalmazási eszközök	Munkahelyi dícséret	Teljesítmény- alapú bérmegszájtás	Időarányos előreléptetés	Szóbeli dícséret	Kiemelt feladatvégzés a teljesítmény alapján	Ingyen részvény, részvény- adomány	Ünnepekhez kötött egyszeri jutalom	Cafeteria	Utazási kedvezmény	Soron kívüli előléptetés	Mozgó bérmegszájtás
Számítógépes ismeretek	0,127	0,127	0,000	0,000	0,675	0,675	0,019	0,019	0,003	0,003	0,056
Társadalmi ismeretek	0,102	0,102	0,544	0,064	0,005	0,005	0,086	0,086	0,000	0,000	0,823
Gazdasági ismeretek	0,003	0,003	0,047	0,384	0,034	0,034	0,335	0,335	0,313	0,313	0,001
Műszaki ismeretek	0,018	0,018	0,000	0,157	0,026	0,026	0,060	0,060	0,558	0,558	0,070
Szociális érzékenység	0,000	0,000	0,026	0,030	0,000	0,000	0,390	0,390	0,004	0,004	0,168
Kommunikációs készség	0,639	0,639	0,279	0,019	0,004	0,004	0,148	0,148	0,790	0,790	0,566
Eu-s ismeretek	0,477	0,477	0,039	0,671	0,060	0,060	0,053	0,053	0,011	0,011	0,477
Önismeret	0,001	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,025	0,025	0,002	0,002	0,051
Kulturális ismeretek	0,000	0,000	0,006	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001
Együttműködő készség	0,597	0,597	0,238	0,363	0,000	0,000	0,128	0,128	0,512	0,512	0,057
Kitartás	0,488	0,488	0,009	0,043	0,000	0,000	0,025	0,025	0,002	0,002	0,002
Tanulás a hibákból	0,556	0,556	0,311	0,140	0,000	0,000	0,227	0,227	0,289	0,289	0,792
Megbízhatóság	0,114	0,114	0,118	0,032	0,002	0,002	0,335	0,335	0,491	0,491	0,233
Motiváltság	0,744	0,744	0,013	0,000	0,006	0,006	0,161	0,161	0,003	0,003	0,019
Pontosság	0,296	0,296	0,236	0,097	0,006	0,006	0,499	0,499	0,401	0,401	0,121
Problémamegoldás	0,249	0,249	0,185	0,061	0,003	0,003	0,130	0,130	0,562	0,562	0,070
Önfejlesztés	0,817	0,817	0,216	0,134	0,008	0,008	0,863	0,863	0,002	0,002	0,164
Rugalmasság	0,019	0,019	0,049	0,072	0,012	0,012	0,582	0,582	0,441	0,441	0,006
Stressztűrő képesség	0,314	0,314	0,287	0,878	0,000	0,000	0,414	0,414	0,018	0,018	0,034
Kezdeményező készség	0,838	0,838	0,459	0,163	0,000	0,000	0,002	0,002	0,011	0,011	0,058

Forrás: saját vizsgálatok

A kapott eredmények legmagasabb 10%-a mindenhol magasabb volt, mint 0,5. Ez azt jelzi, hogy szoros a kapcsolat a jutalmazási eszközök és a kompetenciák között.

A legszorosabb összefüggés a jutalmazási eszközök és a kompetenciák között tizenegy esetben mértem. Kiemelkedik az összefüggések közül a „stressztűrő képesség” és a „szóbeli dicséret” kapcsolata, amely nagyon szoros összefüggésben áll egymással, ahogy azt a 34. táblázatban is bemutatom.

34. táblázat A 11 legerősebb szignifikancia szinttel rendelkező kompetencia és a jutalmazási eszközök rangsora

Kompetencia	Jutalmazási eszköz	Szignifikancia értéke p=0,05
Stressztűrő képesség	Szóbeli dicséret	0,878
Önfejlesztés	Ünnepekhez kötött egyszeri jutalom	0,863
Önfejlesztés	Cafeteria	0,863
Kezdeményező készség	Munkahelyi dicséret	0,838
Kezdeményező készség	Teljesítmény alapú bérkiegészítés	0,838
Társadalmi ismeretek	Mozgó bérkiegészítés	0,823
Önfejlesztés	Munkahelyi dicséret	0,817
Önfejlesztés	Teljesítmény alapú bérkiegészítés	0,817
Tanulás a hibákból	Mozgó bérkiegészítés	0,792
Kommunikációs készség	Utazási kedvezmény	0,790
Kommunikációs készség	Soron kívüli előléptetés	0,790

Forrás: saját vizsgálatok

A 34. táblázat adatai bizonyítják, hogy az északkelet-magyarországi általam vizsgált régióban élő válaszadók szerint az egyes kompetenciák kapcsolatban állnak a munkahelyi jutalmazási eszközökkel és ösztönzőkkel, és vannak olyan kompetenciacsoportok, amelyek kimutathatóan befolyásoló tényezőként működnek az ösztönzések és az ismert jutalmazási eszközök használatára.

4.3.4. A munkahely jutalmazási rendszerének ismerete és a jutalmazás mértékének a kapcsolata

A munkaelégedettség és a béren kívüli juttatások hatásának vizsgálatát azért végeztem el, hogy meg tudjam állapítani, hogy a munkahelyen tapasztalt jutalmazás mennyire esik egybe a dolgozók igényeivel. Ennek érdekében megvizsgáltam azt, hogy milyen kapcsolat van a munkahelyi jutalmazási rendszer ismerete és a munkaelégedettség összesített eredménye között.

Ehhez középérték-vizsgálatot használtam fel, amelynek eredményeit a 35. táblázatban gyűjtöttem össze.

A válaszadók közül a legtöbben azt válaszolták, hogy a munkahelyükön „nincs jutalmazási rendszer, de jó lenne” (232 fő). Összesen 44 fő vélte úgy, hogy „nincs náluk jutalmazási rendszer, és nem is kell”, majd ezt sorrendben az követi, hogy „nem tudja”, hogy van-e nála jutalmazási rendszer, (59 fő), és csak a válaszadók közül 116-an mondták, hogy náluk „van

jutalmazási rendszer, és ismerik is”. A fennmaradó 134 fő pedig úgy ítélte meg, hogy „van jutalmazási rendszerük, de ők azt nem ismerik”.

35. táblázat A kidolgozott jutalmazási rendszerrel való elégedettség és az összesített munkaelégedettség kapcsolata

Kidolgozott jutalmazási rendszerrel való elégedettség	A válaszokra adott pontszámok		
	Átlaga	Elem száma	Átlagos eloszlása
Nem tudom	36,25	59	5,847
Nincs, de nem is kell	41,23	44	6,243
Nincs, de jó lenne	34,24	232	7,013
Igen, de nem ismerem alaposan	35,60	134	7,205
Igen, és ismerem is	36,75	116	9,111
Összesen	35,78	585	7,568

Forrás: saját vizsgálatok

A kutatás következő részében azt vizsgáltam meg, hogy a válaszadók mennyire elégedettek a kidolgozott jutalmazási rendszerrel való elégedettség összesített eredményével. A kapott válaszok alapján a legmagasabb eredményt az hozta, hogy minél jobban ismerik a jutalmazási rendszert, annál inkább elégedettebbek a jutalmazási rendszerrel. Hogy az állítás valóságát megvizsgáljam és igazoljam, ezért ellenpróbara volt szükségem.

Az állítás igazolásához a munka elégedettséget vizsgáltam meg először az egyes munkaterületeken. Az egyes munkaelégedettségi kérdések kapcsolatának elemzéséhez korrelációs számítást végeztem. A Pearson-féle korreláció alapján, ahogy várható volt, két esetben kaptam negatív korrelációt, a „túlterheltnék érzem magam” ($t=-0,015$, $p=0,05$) és a „jelenlegi pozícióm megfelel a képességemnek, képzettségemnek” ($t=-0,165$, $p=0,05$). Ugyanis minél inkább a képességének és a képzésének megfelelő, annál inkább elégedett.

Szignifikáns kapcsolatot találtam a „megfelelő helyen dolgozom” és a „büszke vagyok, hogy itt dolgozom” kapcsolatának esetében ($t=0,715$, $p=0,05$), vagyis aki olyan helyen dolgozik, amely pozitív értékítéllettel bír számára, akkor jobban is érzi ott magát.

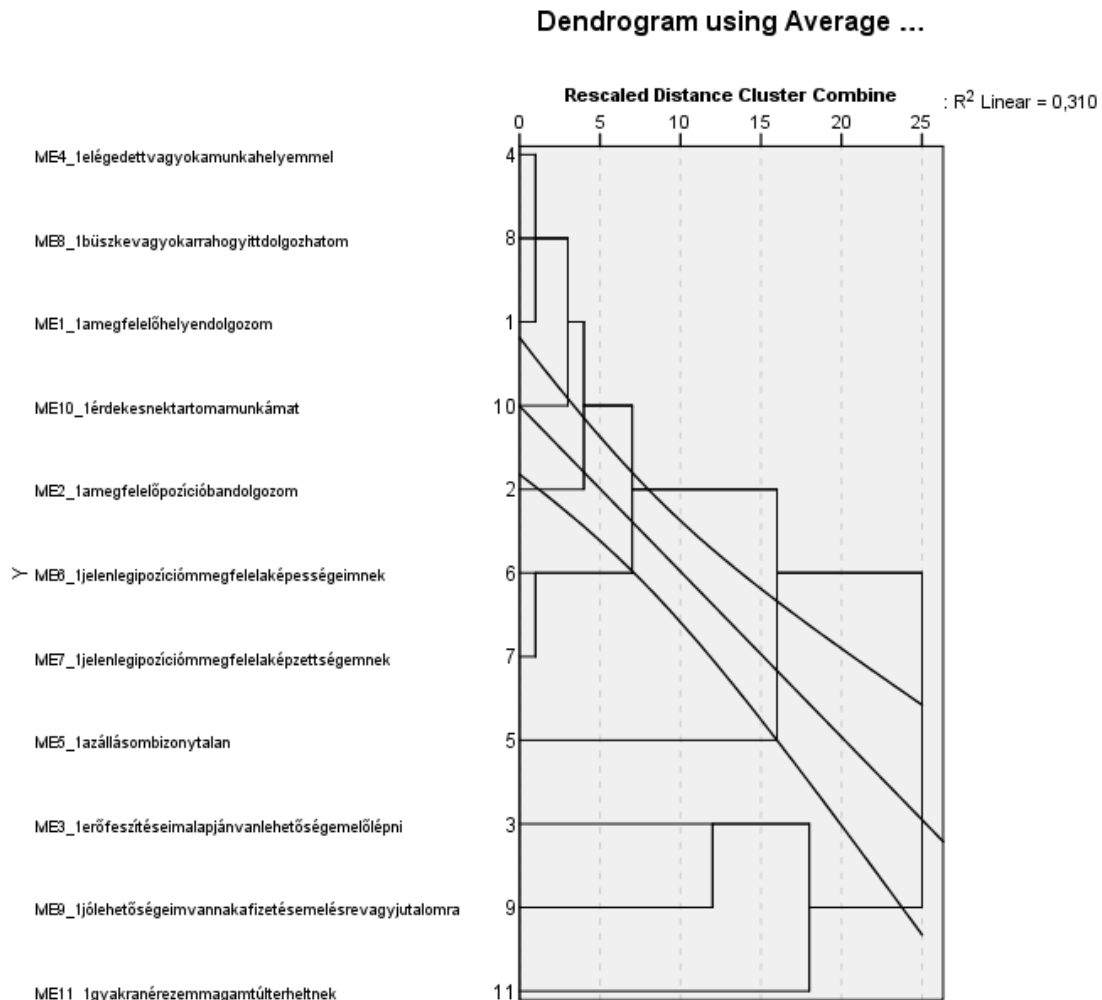
A másik eset, ahol szoros kapcsolatot találtam a munkahelyi elégedettséggel az a „megfelelő képesség és készség” között, ahol a szignifikanciaszint 0,741 ($p=0,05$), és ez a legerősebb kapcsolat a vizsgált tényezők között. Akkor érzik jól magukat az emberek munkahelyükön, ha a megfelelő képességeiket és készségeiket használhatják, illetve a munkahelyi klíma megfelelő, és pozitív a beállítódásuk a munkahelyükhöz.

Ezt a vizsgálatot tovább folytatva megvizsgáltam a munkaelégedettség válaszainak kapcsolatát egymással, és a 32. ábrán látható dendrogramban felrajzoltam a válaszadók értékelését.

A hagyományos ábrázolástól kicsit eltérően megmutattam a lineáris regresszió görbáját is középen, amely csökkenő tendenciát mutat, és a két oldalán a középérték változása is fel lett

tüntetve, amely azt mutatja, hogy a leginkább egyetértenek a „megfelelő pozícióba dolgozom” kérdésnél, és ott a legalacsonyabb a középérték eloszlása is.

Az egymással kapcsolatban lévő válaszok a „munkahelyi elégedettség” és a „büszke vagyok, hogy itt dolgozhatom”, valamint a „megfelelő helyen dolgozom”. Hasonlóan együtt mozognak a „jelenlegi pozícióm megfelel a képességeimnek” és a „jelenlegi munkahelyem megfelel a készségeimnek” kérdések, amely a korábbi korrelációs vizsgálat eredményét erősíti meg.



32. ábra A munkaelégedettség dendrogram ábrája középértékkel és elhajlással

Forrás: saját vizsgálatok

Ezt követően megvizsgáltam a munkaelégedettségre vonatkozó kérdésekre kapott eredményeket, és összevettem a kérdőív 18., majd 19. kérdéseivel. Azt vizsgáltam, hogy mennyire befolyásolja az, hogy van a munkahelyén kidolgozott jutalmazás rendszer azt, hogy az adott dolgozó mennyire elégedett a munkahelyével.

Lineáris regresszió analízist választottam a vizsgálathoz, és annak eredménye alapján értékeltem, hogy milyen kapcsolatot mutatható ki a munkaelégedettség és a jutalmazás megléte között. Az 36. táblázat azt mutatja, hogy igenis van kapcsolat a két tényező között, és az ANOVA-analízis szerint ez a kapcsolat pozitívnak és szorosnak minősül, mivel értéke 0,662 ($p=0,05$), a szabadságfok értéke $F=0,191$.

36. táblázat Munkaelégedettség és a jutalmazási rendszerrel való elégedettség kapcsolata

Regresszió vizsgálat	Négyzet összeg	Df	Középérték négyzet	F	Szignifikancia p=0,05
Regresszió	,264	1	,264	,191	,662
Maradék	806,597	583	1,384		
Összesen	806,862	584			

(függő változó: kidolgozott jutalmazás, független változó: munkaelégedettség összesített eredménye)

Forrás: saját vizsgálatok

Levonható tehát az a következtetés, hogy annál elégedettebbek a dolgozók, minél jobban ismerik a munkahelyi jutalmazási rendszert. Ezután a vizsgálatba bevontam a válaszadók munkahelyének jutalmazási rendszerével való elégedettséget. Itt a vizsgálat során egy 0 értéket is bevezettem, ugyanis, ha nincs ilyen rendszer, akkor nem lehet vizsgálni a választ, és azért döntöttem a 0 lehetősége mellett. Először itt is középérték vizsgálattal kezdtem az analízist, amely során azt tapasztaltam, hogy a válaszadók közül 152 fő azt állította, hogy a munkahelyén nincs jutalmazási rendszer, ettől többen, 175-en azt mondták, hogy elégedettek a jutalmazással, ami azt jelenti, hogy van a munkahelyükön valamilyen jutalmazási rendszer. A legkevesebben a jutalmazásban a „nagyon elégedett” (14 fő) és a „teljes mértékben elégedett” (18 fő) választ adták, a független változó a munkahelyi elégedettség volt. A munkaelégedettségre a válaszadók a legalacsonyabb értéket a „nagyon elégedett” vagyok a munkahelyem jutalmazási rendszerével válaszra adták, és a legmagasabb értéket a „nincs ilyen rendszer” összefüggésben érte el az átlagos eloszlás. Ez arra feltételezésre enged következtetni, hogy minél elégedettebb a munkahelyével, annál elégedettebb a dolgozó a saját munkahelyi jutalmazási rendszerével is, amit a 37. táblázat is alátámaszt.

37. táblázat A jutalmazási rendszerrel való elégedettség

Elégedettség a jutalmazási rendszerrel	Átlag	Elemszám	Átlagos eloszlás
Nincs ilyen rendszer	34,44	152	7,772
Egyáltalán nem elégedett	30,57	88	5,597
Nem elégedett	33,91	138	7,085
Elégedett	39,42	175	5,971
Nagyon elégedett	45,14	14	3,739
Teljes mértékben elégedett	44,17	18	4,743
Összesen	35,78	585	7,568

Forrás: saját vizsgálatok

Tovább vizsgálva a kérdőívre kapott válaszokat korreláció analízis segítségével vizsgáltam meg a dolgozók a munkahelyük és a jutalmazás elégedettsége közötti összefüggés erősségét. Azért választottam a Pearson-féle korreláció vizsgálat módszerét, mivel itt 0 válasz is volt, és ez a lineáris regresszió eredményében félrevezethető adatokat eredményezhetett volna. A vizsgálat eredményei alapján kimutattam, hogy van kapcsolat a munkaelégedettség és az a jutalmazási rendszerrel való elégedettség között. A szignifikanciaszint 0,373 (p=0,05), amely gyenge kapcsolatot feltételez. Ennek az az oka, hogy a válaszadók közül jelentős számban azt jelezték, hogy náluk „nincs ilyen jutalmazási rendszer”, így a vizsgálat egyoldalú volt. Ezt jelzi a 38. táblázatban is a kapott eredmény.

38. táblázat Munkaelégedettség és a jutalmazási rendszerrel való elégedettség kapcsolata

Korreláció vizsgálat		Elégedettség a jutalmazási rendszerrel	Munkahellyel való elégedettség
Pearson-féle korreláció	Elégedettség a jutalmazási rendszerrel	1,000	,373
	Munkahellyel való elégedettség	,373	1,000
Szignifikancia (1-tailed)	Elégedettség a jutalmazási rendszerrel	-	,000
	Munkahellyel való elégedettség	,000	-
Elemszám	Elégedettség a jutalmazási rendszerrel	585	585
	Munkahellyel való elégedettség	585	585

Forrás: saját vizsgálatok

Ez irányú vizsgálataimból azt a következtetést vontam le, hogy a munkahellyel való elégedettség függ attól is, hogy a munkahelyen létezik-e jutalmazási rendszer. Amennyiben nincs ilyen jutalmazási rendszer, akkor alacsonyabb a munkaelégedettség mutatója. Minél jobban elégedett a dolgozó a munkahelyi jutalmazási rendszerrel, annál inkább elégedett a munkahelyével is.

Végül, de nem utolsó sorban arra is kerestem a választ, hogy van-e összefüggés aközött, hogy a javadalmazásnak hány százalékát szeretné a megkérdezett dolgozó megkapni jutalmazásként, és mennyire elégedett a munkahelyével. Éltem azzal a feltételezéssel, hogy negatív kapcsolat van a vizsgált két tényező között, azaz feltételezésem szerint minél elégedettebb valaki a munkahelyével, annál kevésbé szeretné, hogy a jutalmazás adja a fizetése nagyobb részét. Azaz a munkaelégedettség összefügg az állandó fizetéssel, és a dolgozó nem a jutalmazásban akarja elérni a magasabb bevételét. Ezt az összefüggést igazolta a 39. táblázat adatai.

39. táblázat A válaszadók munkahelyükkel való elégedettség mértéke és az elvárt jutalmazás nagysága közötti kapcsolat

Korreláció vizsgálat		A javadalmazásának hány százalékát szeretné, ha kitenné a béren kívüli juttatás?	Munkahellyel való elégedettség
Pearson-féle korreláció	A javadalmazásának hány százalékát szeretné, ha kitenné a béren kívüli juttatás?	1,000	-,162
	Munkahellyel való elégedettség	-,162	1,000
Szignifikancia. (1-tailed)	A javadalmazásának hány százalékát szeretné, ha kitenné a béren kívüli juttatás?	-	,000
	Munkahellyel való elégedettség	,000	-
Elemszám	A javadalmazásának hány százalékát szeretné, ha kitenné a béren kívüli juttatás?	582	582
	Munkahellyel való elégedettség	582	582

Forrás: saját vizsgálatok

A feltételezésem beigazolódását jól mutatja, hogy a 39. táblázat alapján negatív kapcsolat van a munkahelyi elégedettség és a jutalmazás mértéke iránti igény között. Bár a -0,162 ($p=0,05$) szignifikanciaszint alacsony, de az már érzékelhető kapcsolatot jelent.

A munkahelyi elégedettség és a jutalmazás kapcsolatának vizsgálata során megállapítottam, hogy igenis van összefüggés az elégedettség és a jutalmazási rendszer között. Minél jobban ismerik a dolgozók ezeket a kidolgozott jutalmazási rendszereket, annál inkább elégedettebbek, és ha elégedettek a jutalmazási rendszerrel, akkor elégedettebbek a munkahelyükkel is. Amennyiben pedig a munkahelyükkel elégedettebbek, akkor kevesebbé van igényük a nagyobb mértékű jutalmazásra.

4.3.5. Vezetői interjú

A vezetői interjúkra 2016. augusztus-november között került sor, és igyekeztem mind a három általam vizsgált három megyéből megkeresni különböző vállalkozásokat ebből a célból. Összesen 35 interjút sikerült elkészítenem, amely során félig strukturált mélyinterjú módszerével kérdeztem egy kb. 30 perces beszélgetésben azt, hogy milyen szempontok érvényesülnek a munkahelyi jutalmazásukban, mit gondolnak erről a témáról, és az alkalmazottaikkal kapcsolatban milyen eszközöket használnak a jutalmazás során. Az interjú kérdéseit az 5. számú melléklet tartalmazza. Fontos szempont volt az, hogy több területről is megkeressek vezetőket, nem csak felsővezetőket, hanem közép- és alsószintű vezetőket is. Az így vizsgált vállalkozások között volt kisméretű vállalkozás is egy alkalmazottal, aki nem családtag volt, és volt nagyvállalkozás is nemzetközi háttérrel. A megkeresések során több esetben is azzal utasították el az interjú készítését, hogy náluk nincs jutalmazási rendszer, például az állami fenntartású oktatási intézményekben több helyen is ezt a választ kaptam.

A nagyobb vállalatoknál a humánpolitikai vezetők közül volt, aki nyíltan válaszolt a kérdésekre, és volt, aki szerint náluk csak a helyi divízió- vagy csoportvezetőknek van lehetősége a jutalmazásra. A kisvállalkozások esetében a jutalmazási rendszer nagyban függ a bevétel forrásától és nagyságától, ezért a jutalmazás nem állandó, hanem profitorientált.

Az interjúk elemzése után a válaszokat Excel táblázatban rögzítettem, és SPSS 22-es programmal elemeztem ki. Azokra a kulcskérdésekre összpontosítottam, amelyek a jutalmazásra fókuszáltak, az adatok plusz vagy kiegészítő információval szolgálnak a kutatásom kérdőívéhez.

4.3.5.1. Az interjúk statisztikai kiértékelése

Az interjú kérdéseire válaszadók 60% férfi, 40% pedig nő volt, 4 fő tulajdonos és 8 fő felsővezető, mindannyian férfiak, de a középvezetőknél a nemek megoszlása egyforma 10-10 fő volt a férfiak és a nők száma. A megoszlásokat a 40. táblázat mutatja be. A cégtulajdonosok között volt fodrászüzlet-tulajdonos és képkeretező, valamint autómosó üzemeltető és gépgyártó kisvállalkozó is.

A vezetők, akikkel az interjúkat készítettem, mind legalább 10 éve dolgoztak és közülük 46 éves munkavisztonnyal rendelkezett a leghosszabb ideig dolgozó, a vizsgált személyek átlagosan 24 év munkavisztonnyal rendelkeztek, mint ahogy azt a 41. táblázat is bemutatja.

40. táblázat A vezetői interjú válaszadóinak nem és vezetői pozíciójának összefüggése

Vezetői szint	Nem		Összesen
	Férfi	Nő	
Alsóvezető	2	0	2
Középvezető	10	10	20
Felsővezető	8	2	10
Cégtulajdonos	2	2	4
Összesen	22	14	36

Forrás: saját vizsgálatok

41. táblázat Az interjúba bevont vezetők munkaviszonyban eltöltött ideje

Elemszám	összesen	36
	hiányzó adat	0
Középérték		24,03
Átlagos eloszlás		8,14
Szóródás		36
Minimum		10
Maximum		46
Percentilisek	25	19,75
	50	25,00
	75	28,75

Forrás: saját vizsgálatok

A leghosszabb vezetői tapasztalattal rendelkező személy 27 éve töltött be ilyen pozíciót, és a legrövidebb ideje vezető interjúalany mindössze 2 éve vezető, ahogy a 42. táblázatban ábrázolja.

42. táblázat Vezetői pozícióban eltöltött idő

Elemszám	összesen	36
	hiányzó adat	0
Középérték		12,03
Átlagos eloszlás		7,40
Szóródás		25
Minimum		2
Maximum		27
Percentilisek	25	5,00
	50	10,50
	75	16,00

Forrás: saját vizsgálatok

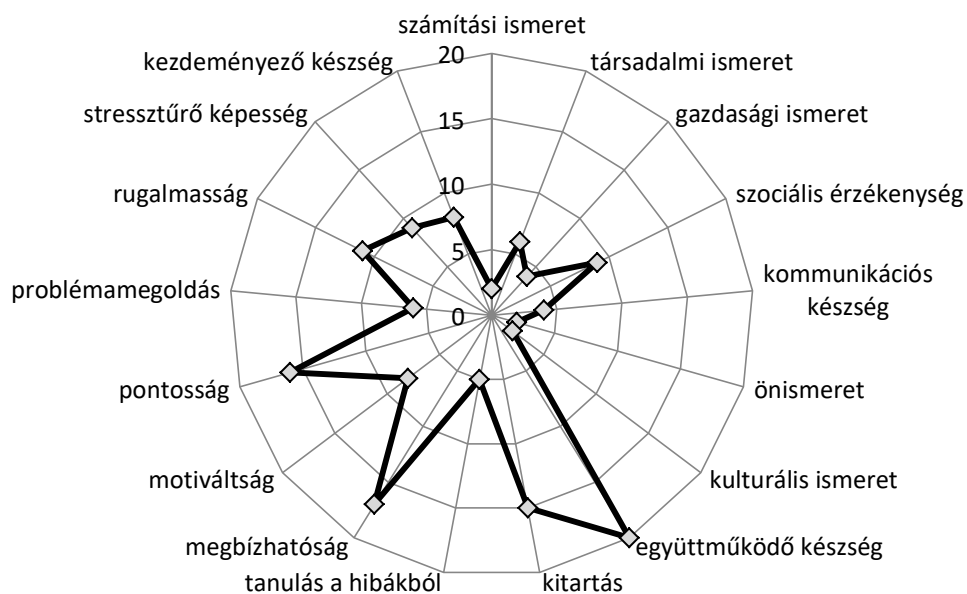
A vezetők munkahelyének tevékenységi köréről megállapítható, hogy a legtöbben a kereskedelemről adtak választ. Itt volt kis- és nagyvállalat, egyéni vállalkozó (ruhabolt, írószobát és számítástechnikával foglalkozó bolt) és nemzetközi tulajdonú cég. Hat választ kaptam az oktatással és az építőiparral foglalkozó vállalkozástól. Általános és középfokú iskola, valamint asztalos, kőműves és építész-iroda is választ adott. Turizmussal csak ketten foglalkoztak, de a szolgáltatásba sorolták magukat a hotelek is. Ezt a 43. táblázat mutatja részletesen be.

43. táblázat A vezetők iparágának megoszlása

Iparág	Elemzés (fő)	Százalék (%)
Autóipar	1	2,7
Biztosítás	2	5,6
Ipar, gépgyártás	1	2,8
Ipar, építőipar	6	16,6
Kereskedelem	7	19,5
Oktatás	6	16,6
Szociális	2	5,6
Szolgáltatás	5	13,9
Turizmus	2	5,6
Vendéglátás	4	11,1
Összesen	36	100,0

Forrás: saját vizsgálatok

A jutalmazásra vonatkozó szempontok szerint először azt a kérdést tettem fel, hogy milyen kompetenciákat tartanak fontosnak a beosztottjaiknál. A legtöbbet említett kompetenciák a „szorgalom”, a „pontosság”, a „magabiztosság” és a „szakmai tapasztalat” volt. A kapott válaszokból adódóan volt, aki több kompetenciát is felsorolt, és volt, aki csak egyet vagy kettőt. A válaszokat a 33. ábrán sugárdiagramban jelenítettem meg, a válaszadók által egyes kompetenciákat az említés előfordulásának gyakorisága alapján. Kitűnik, hogy az „együttműködési készség”, a „pontosság”, a „megbízhatóság” és a „kitartás” azok a legfontosabbnak ítélt kompetenciák, amelyeket elvárnak a vezetők a munkatársaiktól. A kérdőívben felsorolt 20 kompetencia nem mindegyikét sorolták fel, például az „EU-s ismertek” vagy a „műszaki ismeretek” kompetenciát, annak ellenére sem, hogy volt műszaki jellegű vállalkozás is. Ezeket az elvárásokat a 33. ábrán, egy sugárdiagramon ismerttettem.



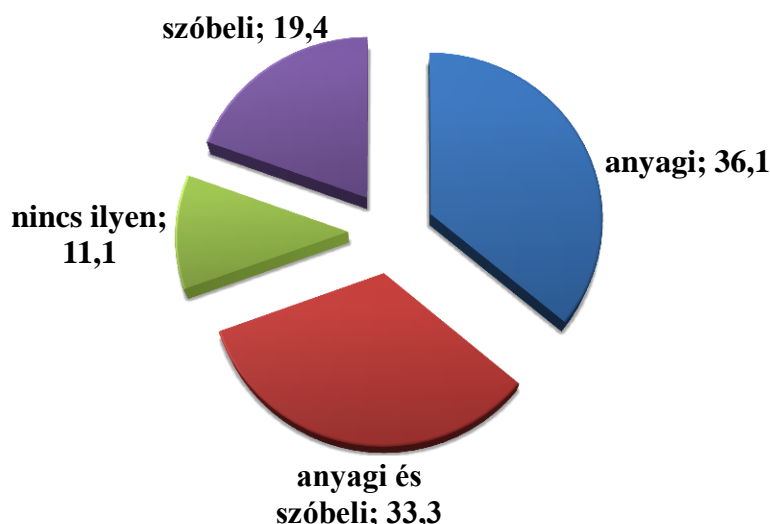
33. ábra A vezetők szerint elvárt kompetenciák

Forrás: saját vizsgálatok

Arra kérdésre, hogy a vezetők hogyan tudnak jutalmazni, alapvetően több válasz is érkezett. Van, aki elmondta a jutalmazási módjait, van, aki pedig inkább a formáját mondta el, ezért a válaszokat is így csoportosítottam. Látható, hogy az anyagi a leginkább jellemző jutalmazási mód, a megkérdezettek között volt, aki pénzzel, jutalmakkal, bónusszal, bérpótlékkal vagy túlórapénzzel is jutalmazott.

Hasonlóan jellemző válasz volt (12 esetben) az anyagi és szóbeli jutalmazás együtt, és itt több válasz volt a pénzbeli jutalom mellett, mint például jutalomút, a tréning, az utalvány vagy éppen a fizetésemelés. Emellett megjelentek a szóbeli jutalmazási módok, de a kisebb anyagi ösztönzők is, mint a tárgyi jutalom vagy a kiemelt munkavégzés.

A szóbeli jutalmazás nemcsak a kisebb vállalkozásoknál volt jellemző, de az egyes kereskedelmi és az autópári területeken is. Ezekben az esetekben a szóbeli dicséret említették leggyakrabban a vezetők, de többen a „vendégeknek való megfelelést” vagy éppen az „ügyfelek hűsége” is ide tartozott. Nem szabad elfelejteni azt sem, hogy négy esetben azt a választ kaptam, hogy náluk nincs jutalmazás. Ellentmondásnak tűnik, de ezeknél a vezetőknel is ismerik a jutalmazást, de a négyből három esetben a „béremelést” nevezték meg, mint fontos jutalmazási formát, amire viszont nincs lehetőségük. Az interjúba bevont személyek közül, akik azt mondták, hogy „nincs jutalmazás”, az az oktatás volt, mert itt inkább az anyagi jutalmazásra gondoltak, és arra az államilag finanszírozott oktatási intézményekben nincs lehetőség. (Az egyházi vagy az alapítványi intézményekben viszont van és ott több helyen alkalmazzák is.) Viszonylag kevesen említették az „okleveleket” és a felső vezetés „dicséretét” és „kiemelését”. Az oktatásban dolgozóknál fordult elő, illetve a köztisztviselői munkahelyen. A vezetők szerinti jutalmazási formák százalékos aránya a 34. ábrán látható.

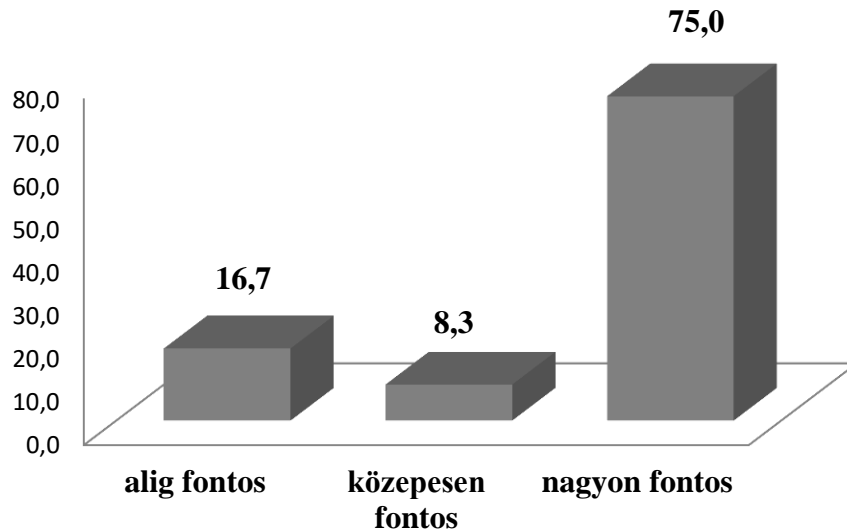


34. ábra A jutalmazás formái a vezetők szerint (%)

Forrás: saját vizsgálatok

Az említett jutalmazási eszközök között többször is előfordult a „tréningek” említése, és rákérdezésemre azt a választ kaptam, hogy azokra a tréningekre gondoltak, amelyek a dolgozók továbbfejlődésére biztosítottak lehetőséget, mint például „vezetőképzés”-re, „plusz feladatvállalás”-ra, vagy „munkakörbővítés”-re. Vagyis olyan területekre, amelyek a vállalatoknak befektetésnek minősülnek, és hosszú távon megtérülnek a szervezeteknek.

Azzal a vezetők háromnegyede egyetértett, hogy nagyon fontos a jutalmazás, és senki nem jelezte, hogy az nem fontos, még akkor sem, ha nemmel válaszolt arra a kérdésre, hogy jutalmaz-e. A vezetők ide tartozó csoportja kevésbé tartja fontosnak a jutalmazást, de azt azért nem mondták, hogy annak nem volna motivációs jelentősége. Inkább az említették problémának, hogy készpénzben nem tudják azt nyújtani, amit megérdemelnének vagy elvárnának az alkalmazottaik. Véleményüket a 35. ábra tükrözi.



35. ábra A jutalmazás fontossága a vezetők szerint (%)

Forrás: saját vizsgálatok

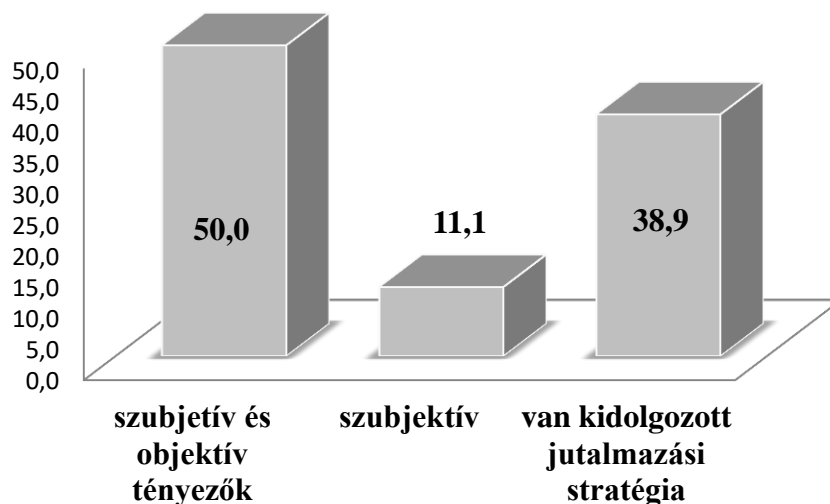
Arra a kérdésre, hogy mit jutalmaznak, megint több különböző típusú választ kaptam. Van, aki a jutalmazási okként az attitűdöt mint hozzáállást jelölte meg, azaz a munkához való viszonyulást. Erre a kérdésre több esetben is a többletmunkát választották, ami azért érdekes, mert a premizálásnak az egyik alapja a többletmunka elvégzése. Ha a többletmunkát túlórában végzi, akkor azt a törvény szerint nem lehet jutalmazni, hanem a járandóságot fizetésben kell kiadni. Ekkor viszont nem jutalmazásról beszélünk.

Amennyiben a többletmunkát említjük, amely munkaidőben hatékonyabb munkavégzést jelent, akkor meg inkább hatékonyságról kellene beszélni. Ezt az egyik interjúalanyom ki is fejtette, aki az autómosó céget vezeti. Mivel viszonylag kis cégről van szó, kevés alkalmazottról, ezért az egyének munkája jobban szemmel követhető szerinte. Egy nemzetközi háttérrel rendelkező cég középvezetője azt mondta, hogy náluk az ügyfelek és a teljesítmény határozza meg a munkaadói elégedettséget. Ezzel szemben áll az oktatással foglalkozók véleménye, ahol nem végeznek termelői tevékenységet, és itt a felső- és a középvezetők is más véleményen voltak. Ők azt nyilatkozták, hogy az önmagához képest való fejlődést és a felmutatott eredményeket tudják értékelni, például a feladatok vállalása az egyik mérési eszköz.

A jutalmazás tudatosságánál két eset kivételével azt válaszolták, hogy az céltudatos. Arra a kérdésre, hogy mennyire tudatos ez a jutalmazás, és mit is jutalmaznak, az esetek felében szubjektív és objektív tényezőket is megneveztek, vagyis nemcsak az előírásokat követik, hanem vannak olyan sajátos tényezők is, amelyeket figyelembe vesznek. Ilyen például az egyén fejlődése, a kiemelkedő teljesítmény vagy éppen a többiekétől való eltérés.

Négy esetben vállalták fel, hogy ők csak szubjektív tényezőket jutalmaznak, de ezekben az esetekben mindig kisvállalkozásokról volt szó, például fodrászüzlet, kisbolt vagy vendéglátás kevés dolgozóval.

A vezetők közül 14 nyilatkozta azt, hogy van valamilyen kidolgozott jutalmazási rendszerük, stratégiájuk. De volt, aki szerint ez nem kiforrott, és van olyan vállalat is, amelyek most vezetnek be. Nekik egyöntetűen az volt a véleményük, hogy ez nagyon jó dolog, megéri mind a vezetőknek, mind a dolgozóknak is. Többen megfogalmazták azt is, hogy ez a vezetőségnek azért jó, mert eloszlatja azt a tévhitet, hogy a vezetők személyes szimpátia alapján jutalmaznak. Oktatási intézményben fogalmazták meg, hogy van írott jutalmazási stratégiájuk, amely mindenkinek segített, mert amikor a jutalmazásra kerül sor, akár év végén, akár pedagógusnapon, a dolgozóknak az általános bérkiegészítésen kívül tudnak differenciálni, és így mindenki számára egyértelmű az anyagi különbség oka. A vezetők jutalmazási szempontjait a 36. ábrán is láthatjuk.



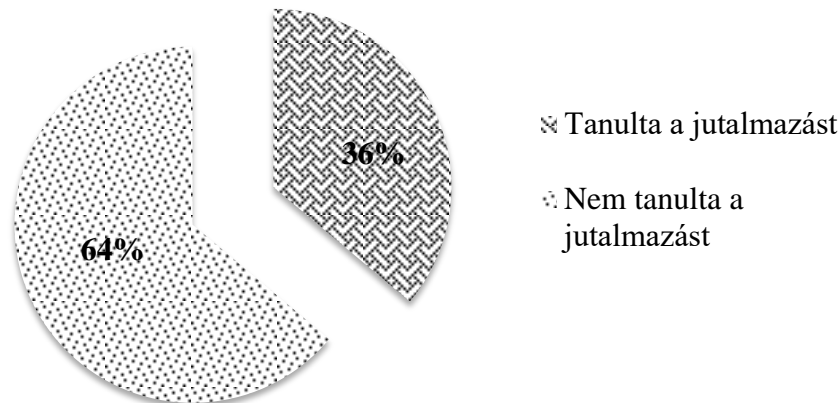
36. ábra A vezetők jutalmazási szempontjai (%)

Forrás: saját vizsgálatok

Ha a vezető interjúk válaszait egybevetjük a dolgozók válaszaival, akkor látjuk, hogy a dolgozók közül sokkal többen megfogalmazták a szubjektivitást, mint jutalmazási formát. Ezért fontos a dolgozóknak közvetíteni azokat a jutalmazási módokat, amelyeket használnak, és ezzel növelni tudnák a munkavállalók elégedettségét, és a munkahelyi elkötelezettséget is növelik egyúttal, amely hosszú távon a vállalatnak nyereség.

Mivel a vezető kiválasztása ma több módszerrel is történik, sok esetben nem kapcsolódik valamilyen menedzserképzéshez, ezért tartottam fontosnak, hogy az általam vizsgálatba bevont vezetőket megkérdezzem, hogy tanulták-e a jutalmazási eszközök kiválasztásának módszerét valamilyen formában. Azt feltételeztem, hogy nem tanulták, mivel a vállalkozók egy része a saját vállalkozását működtette, ezért valószínű, hogy nem investált a vezetőképzésbe, és inkább a humán erőforrás szakemberei azok, akik erre a kérdésre specializálódtak.

A válaszadók kétharmada nem tanulta soha a jutalmazási módszereket és eszközök használatát, ám egyharmaduk azt válaszolta, hogy részt vett valamilyen ilyen irányú képzésen. A 37. ábra ezt mutatja be.

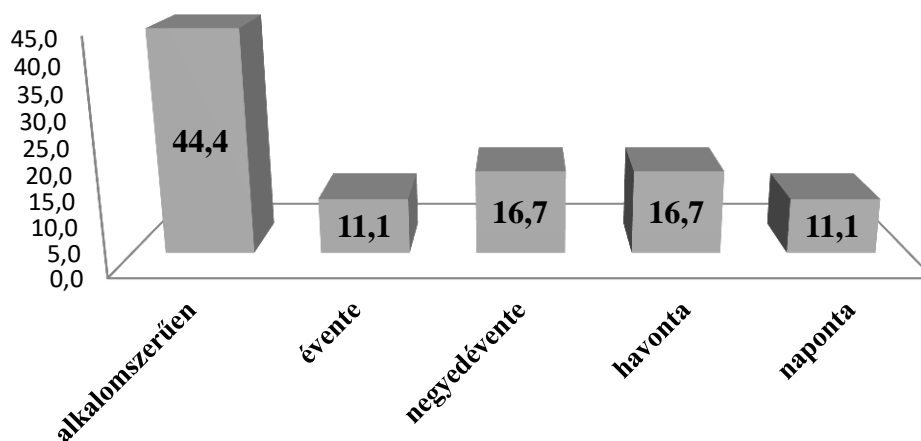


37. ábra A vezetők válasza, hogy tanulta-e a jutalmazás módszertanát valaha

Forrás: saját vizsgálatok

Arra a kérdésemre, hogy „milyen gyakran jutalmaz”, eléggé egyértelmű válaszokat adtak. A válaszadók 44%-a akkor jutalmaz, amikor lehetősége adódik rá, vagyis nem köti valamilyen időszakhoz vagy rendszerességhez. Több esetben azt választották, hogy valamilyen speciális naphoz vagy alkalomhoz kötik, mint például a pedagógusnap, a karácsony, az évvége vagy a húsvét. Az amerikai tulajdonban lévő nagyvállalatnál azt mondta a interjúalany, hogy régebben volt a pulykapénz, amit mostanában inkább felváltott a karácsonyi jutalomosztás.

Ahogy a 38. ábrából látszik, mindenki igyekszik valamilyen formában jutalmazni, vagy legalábbis, ha most nincs is lehetősége, valamilyen formában évente egyszer fontosnak tartja a jutalomosztást.



38. ábra A jutalmazás gyakorisága a megkérdezett vezetők szerint (%)

Forrás: saját vizsgálatok

Végül azt is megkérdeztem, hogy mi a véleményük, mekkora jutalmat kellene adni a beosztottainak. A válaszok tól-ig kategóriát jelöltek meg több esetben, ilyenkor középértéket vettem figyelembe, és ezzel számoltam. A 44. táblázatból leolvasható, hogy a minimum összegnek a dolgozók fizetésének 10%-t tartották, úgy gondolták, hogy ez alatt nem is beszélhetünk jutalmazásról, illetve volt, aki szerint megalázó ennél kisebb összeget adni. A maximum pedig a 75% volt, illetve volt, aki 80%-t is megfogalmazott, de a középérték-számítás miatt maximumnak a 75% adtam meg. A számítás eredményeit a 44. táblázatban mutatom be. A középérték itt ~23 %, valamivel kevesebb, mint a munkavállalói 30%.

44. táblázat A dolgozók fizetésnek arányában mekkora mértékű jutalmazást tart megfelelőnek

A dolgozói fizetés hány százalékát tartja reálisnak, hogy a jutalomnak megfelelő legyen?	Válaszok aránya (%)
Minimum	10
Maximum	75
Középérték	22,67
Átlagos eloszlás	13,378

Forrás: saját vizsgálatok

A vezetők és a vállalkozástulajdonosokkal készített interjúkból kiderült, hogy a jutalmazás kérdésében eléggé megoszlik a véleményük, és arra befolyásoló erővel hat a szervezet működési formája. A vezetők jellemezően nem tanulták a jutalmazási technikákat, és a szubjektív és objektív elemek keverednek a jutalmazás során a vezetői interjúk során elmondott válaszok alapján. Pozitív tényezőként hat, hogy több szervezet is rendelkezik valamilyen formában jutalmazással kapcsolatos irányelvekkel, és ezeket igyekeznek is a munkavállalóknál érvényesíteni.

4.4. Az eredmények összefoglalása

A kutatás célcsoportja az északkelet-magyarországi lakosok voltak, akiket a munkahelyükön tapasztalt jutalmazással kapcsolatban kérdeztem. A kutatás során az egyénnel foglalkoztam, és nem a rendszert vizsgáltam. Fontos szempont volt, hogy mind a három megyéből legyenek adataim, és az ezekre kapott válaszokat a kutatásom részletes elemzése alá vegyem. Mivel a kérdőív nem reprezentatív, ezért a levont következtetéseket nem lehet adaptálni az egész társadalomra vagy régióra. A kérdőív validálásához és beválásához előkérdőívet készítettem, és az ott kapott eredményeket vontam be a kutatásom kérdőíves vizsgálatába úgy, hogy korrigáltam az itt tapasztalt hibákat, és pontosítottam a kutatásomhoz szükséges adatok lekérdezési módszerét.

Az anyag és módszer című részben leírt célkitűzések alapján először egyszerű lekérdezésekkel kezdtem az általam használt kérdőív válaszainak elemzését. Az így kapott adatok részletesebb analíziséhez és a hipotézishez szükséges vizsgálatok elemzéséhez az összefüggés vizsgálatban

négy kérdéscsoportot vizsgáltam meg. Vezetői interjúkat kiegészítettem azért, hogy a vizsgált jutalmazási terület másik szempontjait is megismerhessem.

Az első kérdéskör a szocio-demográfiai adatok elemzése volt, és arra kerestem választ, hogy kimutatható-e valamilyen kapcsolat a jutalmazás iránti igény és az életkor vagy a nem között. Ide tartoztak a kérdőív 1-5. kérdései, melyek a szocio-demográfiai háttérrel vizsgálták, a 7-12. kérdések, amelyek a munkahelyre vonatkoztak, és ezeket vettem egybe a 23-31. kérdésekkel, amelyek a jutalmazás iránti igényeket mérték fel. A válaszok alapján nem találtam kapcsolatot a fiatalok jutalmazás iránti igényei között, ellenben az idősebb korosztálynál már gyenge kapcsolat mutatható ki. Hasonlóan nem volt jelentős kapcsolat a nem, a lakóhely és az iskolai végzettség és a jutalmazási igények között.

A második kapcsolat a munkahelyi elégedettséget és a jutalmazást vizsgálta. A 14-es kérdésben állításokat kellett egy ötfokozatú skálán értékelni. Az összesített munkaelégedettséget az összefüggés vizsgálatoknál is felhasználtam. A kapott eredmények alapján azt az eredményt kaptam, hogy a munkahelyi tevékenységi köre kapcsolatban van a jutalmazási rendszerrel. A dolgozók elégedettebbek a munkahelyükkel, ha ismerik a jutalmazási eszközöket.

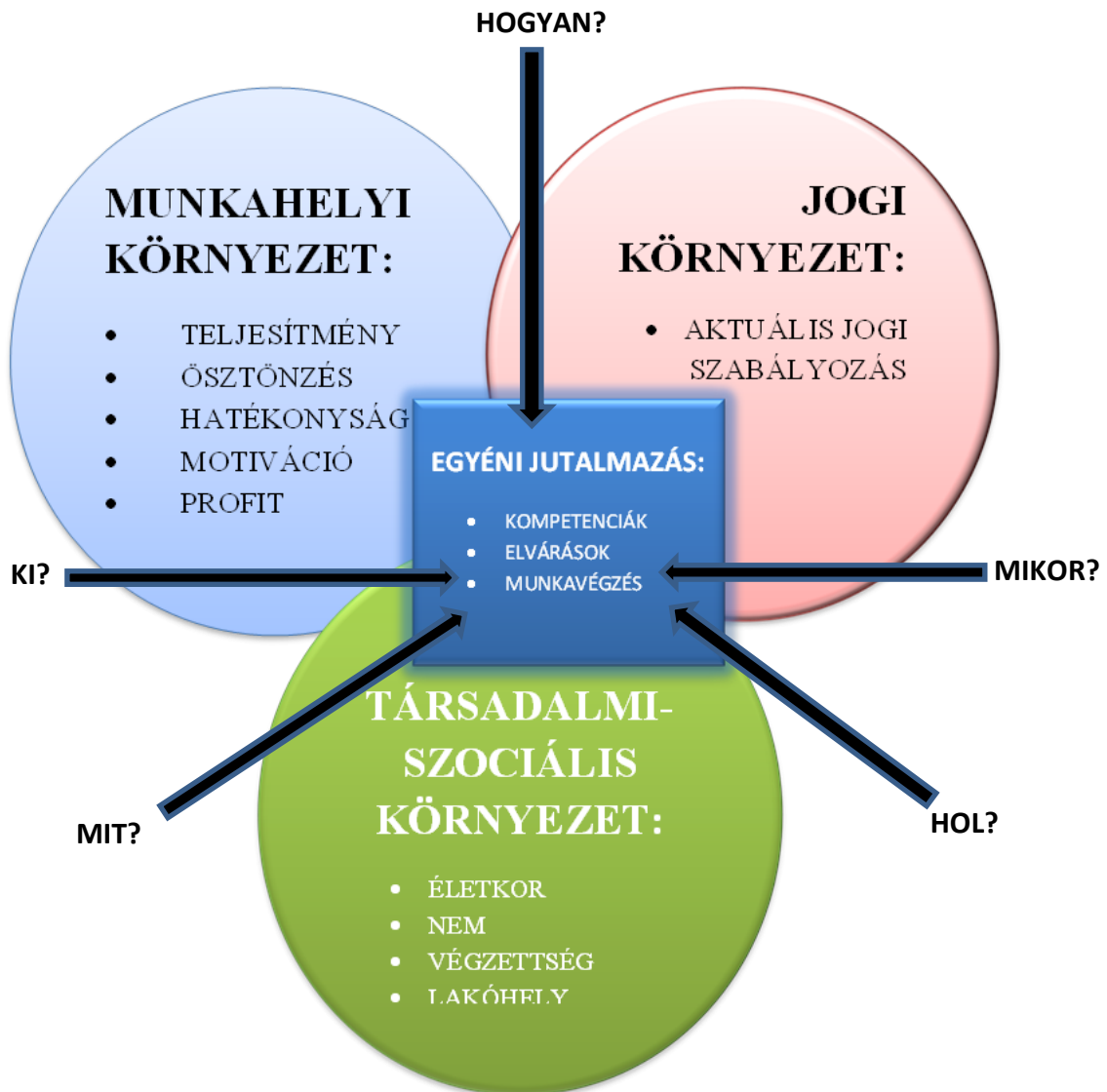
A harmadik kérdéscsoport a kompetenciák kapcsolataira vonatkozott, amely egy új vizsgálati tényező a motivációs vizsgálatok között. A 15. kérdésben 20 kompetenciát soroltam fel, és itt is egy ötfokozatú skálán kellett véleményt mondani a válaszadókról arról, hogy mennyire fontosak nekik az egyes kompetenciák a munkavégzésük során. Az itt vizsgált kérdéscsoportok a 15., 21. és 32. kérdések. A legerősebb kapcsolatot itt találtam a kompetenciák és a jutalmazások között. Az egyéni ösztönzők fontos szerepet kapnak az egyén életében, és a dolgozók által használt kompetenciájuk a jutalmazási igényüket is meghatározza.

A negyedik kérdéscsoport vizsgálata a munkahelyi elégedettség és a béren kívüli juttatás összefüggéseire irányult. A vizsgált kérdések a 14., 18-19. és a 34. Arra kerestem a választ, hogy meghatározza-e valamilyen szinten a munkahelyi elégedettség a béren kívüli juttatás mértékét és kapcsolatát. A kutatásaim azt bizonyították, hogy van kapcsolat ezek között a tényezők között, egyes esetekben elég szoros és befolyásoló erejű.

A kutatás ötödik, kiegészítő elemét a vezetőkkel készített interjúk adták, akiknek a válaszaik összevethetőek voltak a beosztottakéval. A 36 megkérdezett vezető félig strukturált mélyinterjú során adott választ az egyes kérdéskörökre, és az így kapott eredményeket összevettem a munkavállalók válaszaival. Azt az eredményt kaptam, hogy a vezetők és a beosztottak bizonyos pontokban azonos véleménnyel vannak, mint például a pénzbeli jutalom mértéke a fizetés arányában. Míg más szempontokból eltérő véleményt fogalmaztak meg, mint például a rendszeres jutalmazás fontossága és gyakorisága.

Az elméleti modellt továbbgondolva készítettem el a jutalmazási modelletem, ami a kutatás eredményeit is magába foglalja. Figyelembe vettem a szakirodalom és a korábbi vizsgálatok eredményét. Előtérbe kerültek azok a tényezők, amelyeket eddig nem vagy csak részben vettek figyelembe a jutalmazás során. Fontos szerepet kap a tudatosság és a megfelelő motiváló eszközök megtalálása. A jelenlegi munkaerőpiaci körülmények között a jól képzett és megfelelő munkát végző munkavállaló megtartása stratégiai jelentőségű lehet. Ebben pedig fontos szerepet

kap a jutalmazás, amelyet külső, objektív tényezők és belső szubjektív tényezők is befolyásolhatnak.



39. ábra Az egyéni jutalmazást befolyásoló tényezők a személyre orientált környezet viszonyában

Forrás: saját szerkesztés

4.5. A kutatás új és újszerű eredményei

Minden kutatás célja, hogy olyan javaslatokat fogalmazzon meg, amelyeket hasznosítani tudnak a tudományos és a mindennapi életben, különben önkényes lesz a kutatás, a befektetett energia nem térül meg. Arra is törekedni kell, hogy az elvégzett kutatások ne ismétlő kutatások legyenek, ugyanazt az eredményt feltételezve, mint a korábbiak, hanem új és újszerű eredményeket produkáljanak.

A kutatásomban kapott válaszokat összevettem a szakirodalmi áttekintéssel és a hipotézisemmel. Az így kapott eredményeim tükrében állapítottam meg a dolgozatomban bemutatott új és az újszerű eredményeimet.

1. Az első tudományos eredményt akkor értem el, amikor megvizsgáltam a dolgozók munkahelyükkel való elégedettségét, és azt összekapcsoltam az adott munkahely jutalmazási rendszerének dolgozók általi ismertével. ***Feltételezem, hogy az a dolgozó, aki ismeri a munkahelyi elvárásokat, az nagyobb elégedettséget mutat a saját munkahelyével szemben, és a jutalmazási rendszer ismerete ezt még tovább erősíti.*** (T1- első, újszerű tudományos eredmény.)
2. A munkahelyi elégedettség fontos tényező, mert ha a munkavállaló elégedett a munkahelyével, akkor hatékonyabban dolgozik. ***A munkahelyen a jutalmazási rendszer kialakítása maga is ösztönző a hatékonyabb munkavégzésre. A jutalmazási rendszer ismerete és annak elfogadása önmagában is növeli a szervezethez való hűséget.*** (T2- második, újszerű tudományos eredmény.)
3. Vizsgálataim során elemeztem azt, hogy milyen kapcsolat mutatható ki az általam vizsgált kompetenciák és a munkahelyi jutalmazás között. A megadott kompetenciák meghatározzák a munkahelyi pozíciót, és a munkahely tevékenységi körrel is szoros kapcsolatot mutatott több esetben. Egy adott munkakör betöltéséhez megfelelő kompetencia listára van szükség. Ami új eredmény, hogy a kompetenciák ezen túl jelentősen befolyásolják a munkavállaló jutalmazási eszközök iránti igényét. Túl azon, hogy a kompetencia befolyásolja a betöltött pozíciót, az egyes meghatározott kompetenciákkal rendelkező egyének, sajátos jutalmazási eszközökre tartanak igényt. ***dolgozók kompetenciái befolyásolják az általuk betöltött pozíciót. Az egyes meghatározott kompetenciákkal rendelkező egyének, sajátos jutalmazási eszközök alkalmazására tartanak igényt. Míg az általános kompetenciák nem befolyásolják, addig a szakmaspecifikus kompetenciák igen erősen hatnak a jutalmazás iránti igényre és annak formájára.*** Ez azért új kutatási eredmény, mert amennyiben ismerjük az egyes munkapozíciók betöltéséhez szükséges kompetencia elvárásokat, úgy a munkavállaló jutalmazása hatékonyabb lehet. (T3- harmadik, új tudományos eredmény.)
4. A munkavállalók fontosnak tartják a jutalmazást és annak anyagi formáját, a fizetésük összegének 30%-val lennének megelégedve, míg a munkáltatók ezt csak 23%-ra teszik. Bár a munkavállalók a munkavégzés során sokkal magasabbra értékelik az ügyfeleknek való megfelelést és a saját elégedettségüket, mégis az anyagi jutalmazási formák befolyásoló erővel bír. ***A munkavállalók a munkavégzés során magasra értékelik az ügyfeleknek való megfelelést és a munkájukkal való elégedettségüket, mégis még mindig az anyagi jutalmazási eszközök nagyobb befolyásoló erővel bírnak a munkavégzésükre.*** (T4- negyedik, újszerű tudományos eredmény.)
5. ***A vezetőknek fontos szem előtt tartani, hogy a munkavállaló nem csak a fizetésért dolgozik, hanem a saját belső motivációja is befolyásolja a munkavégzésében. Még a dicséret, mint motivációs eszköz is meghatározza a szervezethez való hűséget és a dolgozói munkaelégedettséget.*** Az elégedett dolgozó pedig a hatékony, aki hosszútávon költségcsökkentő lehet a szervezet életében. A dolgozó által betöltött pozícióhoz és kompetenciákhoz igazított jutalmazás pedig növeli a munkahelyi elégedettséget. (T5-ötödik, újszerű tudományos eredmény)

Mind az öt új és újszerű tudományos eredmény esetében olyan megközelítést sikerült kimutatni, amely a vállalatok és azon belül is a személyzeti munkát segítheti elő. Ha a szervezetek az adott munkapozíció betöltéséhez szükséges kompetenciaskálát elkészítik, akkor már nemcsak a belépő, hanem a már bent lévő dolgozók munkateljesítményét is lehet növelni. A kompetenciák egyre nagyobb szerepet kapnak a mindennapi életben, a képzésben, a munkakeresésben és -vállalásban, de nem szabad elfeledkeznünk arról, hogy a meglévő munkaerőt meg is kell tartani. A hatékony, profittermelő humán erőforrás befolyásolásának egyik leghatékonyabb eszköze a jutalmazás. Ezért, amennyiben tisztában vannak a munkaadók a jutalmazási eszközökkel, módokkal és ezeket a vállalat az adott jogi- és társadalmi környezetben személyre is tudja szabni, akkor nemcsak utólag, hanem előre is befektet a munkavállaló teljesítményébe.

A kutatás során használt leíró és összetett statisztikai vizsgálatok segítettek a hipotéziseim elemzésében, és így tudtam igazolni, részben igazolni vagy elvetni őket.

Az első hipotézisemet részben el kellett vetnem, mivel a vizsgált régióban nem volt kimutatható kapcsolat a fiatalok jutalmazási igényei és a preferencia változása között. Az erre vonatkozó vizsgálati eredményeim tükrében azt feltételezem, hogy az általam vizsgált a régióban nem jelentős még a fiatal generáció munkahelyi jutalmazási eszközökre vonatkozó igényeinek változása. Az idősebb korosztályra vonatkozóan viszont kimutatható egy, a jutalmazási eszközökre vonatkozó preferenciaváltozás, vagyis mások az igényeik, mint a fiatalabbaknak. De ehhez hasonlóan nem találtam további kapcsolatot a munkavállalók neme, végzettsége és a jutalmazási preferenciái között.

A második hipotézist részben igazoltam, mivel van kapcsolat a dolgozói elégedettség és a munkahelyen alkalmazott és a válaszadó által ismert jutalmazási eszközök között. Viszont abban újszerű tudományos eredményt tudtam kimutatni, hogy a munkahelyi elégedettség és a jutalmazási eszközök igenis összefüggnek egymással. A munkahelyi jutalmazási rendszer ismerete elősegíti, de jelentősen nem befolyásolja a munkavállalók munkaelégedettségét. Ám az elégedettség összefügg azzal, hogy mennyire ismeri a dolgozó saját szervezetének a jutalmazási rendszerét, amennyiben ott van ilyen.

A harmadik hipotézisben értem el a kutatás igazán újszerű eredményét, amelyet a kompetenciák a motivációval és az ösztönzési eszközökkel való összevetéskor kaptam. A válaszok tükrében az általam megadott kompetenciák meghatározzák a munkavállalók igényét a különböző motivációs eszközök iránt. Ez a kapcsolat pedig igen szoros lehet. Vagyis vannak olyan kompetenciaterületek, amelyek együtt mozognak a jutalmazási igényekkel.

A negyedik hipotézis vizsgálata során hasonlóan újszerű eredményt kaptam a bérkiegészítésre vonatkozó preferenciák között. Bár tény, hogy a munkavállalók a saját és az ügyfelek megelégedésére dolgoznak, mégis a jutalmazás során az anyagi ösztönzőket előnyben részesítik.

A kutatás eredményeit összefoglalva a 45. táblázatban mutatom be.

45. táblázat A kutatás céljainak, hipotéziseinek és az eredményeinek összefoglaló táblázata

Cél	Hipotézis	I g a z o l v a	E l v e t v e	A kutatás eredményei
C1.: Annak feltárása, hogy kimutatható az általam a vizsgált régióban a generációs és szocio-demográfiai különbség a jutalmazás szerinti igényben.	H1: Az északkelet-magyarországi régióban a dolgozók jutalmazási elvárásai jelentősen függenek a rájuk vonatkozó szocio-demográfiai változóktól. A fiatal generáció elmúlt időben lezajlott preferenciaváltozása a jutalmazási elvárásokban is kimutatható.		X	Mivel az eredmények csak részben igazolták a feltevésemet, de a kapcsolat a változók között gyenge volt, ezért ezt a hipotézisem nem igazolódott.
C2.: Az általam vizsgált régióban a jutalmazás, az ösztönzés és a munkahelyi elégedettség közötti kapcsolat feltérképezése, és annak felderítése, hogy a vizsgált földrajzi területen belül mennyire ismerik a munkavállalók a saját munkahelyük jutalmazási stratégiáját, amennyiben van ilyen.	H2a: Az általam vizsgált régióban a szervezetek működése meghatározza az ott működő jutalmazási rendszert. H2b: Amennyiben a dolgozók ismerik a saját munkahelyi jutalmazási rendszerét, akkor elégedettebbek a munkájuk elismerésével és a munkaadójuk által használt ösztönzőkkel.	+	X	T1 és T2: A dolgozók elégedettebbek a munkahelyükkel, ha ismerik a jutalmazási eszközöket, bár ez a kapcsolat nem szoros, de a munkahelyi tevékenységi köre nem bír jelentős befolyásoló erővel. Ezért a hipotézisem első fele beigazolódott, a második felét pedig elvettem.
C3.: Annak megállapítása, hogy az általam vizsgált régió egyes munkaadói a munkavállalók szerint mit jutalmaznak, és a munka elvégzéshez szükséges kompetenciák megléte milyen szerepet kap a jutalmazásban.	H3: Az északkelet-magyarországi munkahelyeken a dolgozóktól elvárt kompetenciák és a munkahelyi jutalmazási eszközök használata között kapcsolat mutatható ki.	+		T3: A kompetenciák nagyon fontos szerepet kapnak a munkahelyi jutalmazás során. Az egyes általam vizsgált munkahelyeken használt kompetenciák szoros összefüggésben állnak a jutalmazás iránti igénnyel és a felhasznált jutalmazási eszközökkel.
C4.: Annak kimutatása, hogy az általam vizsgált munkaadók jutalmazási szokásai mennyire függenek a munkavállalói igényekkel.	H4: Az általam vizsgált régióban a munkavállalók még mindig csupán a bértkiegészítés eszközének tartják a jutalmazást.	+		T4 és T5: A munkaadók jutalmazási szokásai és a munkavállalók igényei között közepes kapcsolat mutatható ki. A munkavállalók a saját és az ügyfelek megelégedésére dolgoznak, de a jutalmazás során az anyagi ösztönzőket előtérbe részesítik, és azt bértkiegészítés részeként értékelik.

Forrás: saját vizsgálatok

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Kutatásom során az emberi erőforrás egyfelől gyakran, másfelől ritkán vizsgált területével foglalkoztam, a munkahelyi jutalmazás kérdésével. A jutalmazás egy több tudományterületet átfogó, sok szempontból mindenkit érdeklő terület, amelyet ezért nehéz határok közé szorítani. Több társtudomány is foglalkozik vele, és mind a saját szemszögéből vizsgálja, elemzi azt.

A kutatásom során végig szem előtt igyekeztem tartani, hogy olyan szempontokat elemezzek, amelyek a vállalat vagy szervezet hatékonyságának növelését szolgálja. A mindennapi munkavégzés során mindenki szembesül a jutalmazás valamilyen formájával, és bár a munkabérének ez csak kiegészítője lehet, mégis beláthatjuk, hogy elég erős motivációs jelentőséggel bír. A folyamatosan változó világban úgy tűnik, hogy a régi értékek jelentőségüket veszítik, állandóan új értékek és igények kerülnek előtérbe. Generációs különbségek jellemzik az élet minden területét, a hatékonyságra törekvő humán erőforrás szakembernek a gyorsan változó világhoz kell alkalmazkodni.

Az északkelet-magyarországi régiót vizsgálva több olyan tényező is felkeltette a figyelmemet, amely egyelőre ellentmond a nemzetközi trendeknek. Nem találtam kapcsolatot a jutalmazási eszközök, a nem, az életkor és az iskolai végzettség között. Ha ennek az okát keressük, akkor egyrészt ki lehet emelni, hogy a kutatásba bevont minta nem reprezentatív, és egyes területeken dolgozók nem voltak elegendően képviselve, ami igaz is. Ám a vizsgálatok azt mutatták, hogy míg a fiatalok körében nincs kapcsolat, addig az idős kor felé közeledve igenis megváltoznak a jutalmazás iránti preferenciák.

A megkérdezéseim során olyan válaszokat kaptam, amelyben a vállalatok több jellemzője alapján is le tudtam fedni egyes tevékenységi, méretbeli és tulajdonosi viszonyokat. Bár ezek nem voltak jelentős hatással a jutalmazási eszközökre, mégis kapcsolatot mutattam ki az egyes tényezők között. Például minél nagyobb volt egy vállalat, annál fontosabbnak élték meg a dolgozók a jutalmazást.

A kutatás hipotéziseinek vizsgálatai során kiderült, hogy a munkahelyi jutalmazási nagy jelentőséggel bír az egyének munkaelégedettségében. A munkaelégedettség az egyik kulcskérdése a munkáltatóknak, mivel ez nemcsak a dolgozók és vállalat közötti viszony mérésére szolgál, hanem a munkahely megtartó erejeként is funkcionál. Ezért azzal a javaslattal élek, hogy a jelenlegi szokásokkal ellentétben ne csak szóban ismertessék a dolgozókkal szembeni elvárásokat a munkahelyen, hanem mindenkinek nyilvános, írásbeli formában is.

A második javaslatom, ahogy a felmérésem alapján bizonyítottam, hogy a dicséret formájaként a fizetés mértéke változik, ehelyett javaslom, hogy például a dicséret ne csak a fizetésre korlátozódjon, hanem legyen változatos és nyitott a dolgozók számára. Az egyértelmű, írásba foglalt jutalmazási és javadalmazási stratégia még a kisméretű vállalatoknál is hatékony segítség lehet nemcsak a dolgozónak, hanem a vezetőnek is, akiknek ez egy segítség lehet, mivel többségük nem tanulta a jutalmazás technikáját.

Az itt tárgyalt vizsgálat alapján a következő javaslatom a munkahelyi pozícióhoz köthető kompetenciaskála vagy pozícióprofil elkészítése lenne. Mivel a munkahelyi mobilitás elengedhetetlen része a humán erőforrás tervezésnek, ezért érdemes előre tervezni, és a kompetenciaskála segítségével hatékonyra lehet tenni a keresést is. De az egyes kompetencia

területek túlmutatnak ezeken a feladatokon, mert az hatékony segítség lehet a vezetőknek a jutalmazás során, amennyiben van mozgástere. A konkrét, jól körülírható kompetenciákkal meghatározott munkakörökben dolgozók eltérő igényekkel rendelkeznek a jutalmazási eszközök iránt. Ezeket egy jó vezető szem előtt tudja tartani, de nem várható el egy nagyvállalatnál, hogy minden egyes dolgozóra személyre szabott jutalmazási stratégiával dolgozzanak. Ezért a meglévő kompetenciaskála segítségével jól használható jutalmazási tervet lehet készíteni akár hosszú távra is.

Végezetül kiemelném, hogy bár a vizsgálat szerint is az erkölcsi ösztönzők nagyon fontosak az egyéni jutalmazás során, de a vizsgálataim végső soron mégis azt bizonyították, hogy inkább az anyagi jellegű juttatások az igazán effektívek. Az egyének között itt is eltérések mutathatók ki, vannak, akik csak a bérkiegészítés részeként tekintenek az egyes jutalmazási eszközökre, mégis többségük számára ez egy nagyon fontos elismerése a munkavégzésének. A dolgozó fontosabbnak tartja a jutalmazást, mint a vezető.

A legfontosabb kutatási eredményemnek mégis azt tartom, hogy mind a vezetők, mind a beosztottak a jutalmazást valamilyen formában fontosnak tartják. Nem szabad háttérbe szorítani a szóbeli, alkalmankénti dicséretet, mivel ez a munkaelégedettség felé hat, amely a szervezet hosszú távú működésének és sikerének a kulcsa lehet. Ha a vállalatnak nincs lehetősége bér- vagy anyagi jellegű juttatásra, akkor is érdemes a szóbeli és a nem anyagi jellegű jutalmazási módokat használni, mintha sehogy sem jelzik a dolgozónak a munkájával való megelégedettséget.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Kutatásomban a humán erőforrás munka értékelésének olyan aspektusát vizsgáltam, amely a mindennapi dolgozói lét fontos részét képezi úgy, hogy az hatékonyabb és produktívabb munkavégzésre sarkalja a munkavállalókat, ezzel olyan tényezőként működhet, amely a vállalkozás profitját úgy növelheti, hogy hosszú távon jelentősen nem emeli meg a termelési költségeket.

A vállalkozások szempontjából fontos tényező az erőforrások, mint a legbizonytalanabb, de mégis a leghatékonyabb termelési tényezőnek a maximális kihasználása. Az emberi erőforrásba ugyanúgy kell invesztálni, produktivitását folyamatosan is ugyanúgy fenn kell tartani, mint a tevékenység érdekében igénybe vett bármely másik erőforrását.

A produktivitás növelésnek az egyik eszköze a munkavégzésre irányuló motiváció. Már a korai kutatók is felismerték ezt aényt, ezért már régóta a tudományos kutatás központjában állnak azok a technikák és eszközök, amelyek erre a munkavégzésre befolyással bírnak. Az idők változásával azonban ezen motivációs eszközöket rendszeres meg kell újítani, az új eszközöket adaptálni kell a kor elvárásainak megfelelően. Dolgozatomban ezen munkára való motiválás egy magyarországi régiójában kutatott érvényes jellemzőit vizsgáltam és határoztam meg.

A téma szakirodalmi bemutatása során teljes körű elemzésre törekedtem a jutalmazáshoz kapcsolódóan, amelyet a téma történelmi héttérének vizsgálatával kezdtem el. A dolgozat témájának interdiszciplináris megközelítését a pedagógia és a pszichológia tudományos eredményei segítették. Mivel ez a két említett szakterület is kiemelt problémaként kezeli a jutalmazást, miközben olyan helyzeteket vizsgálnak, amellyel a produktivitást növelhetik anélkül, hogy a szervezet költségét jelentősen mértékben növelnék.

A jutalmazás elsősorban a humán erőforrás gazdálkodás része, összefügg a teljesítmény növelésével, az ösztönző rendszerekkel, a kontrollinggal és az aktuális jogi környezettel. Dolgozatomban először Elemeztem a klasszikus motivációs területeket és módszereket, bemutattam az ezekre a területekre jellemző modern, legújabb nézőpontokat, amely már a következő generáció ez irányú problémáira készít fel bennünket.

A különféle megközelítések segítettek abban, hogy megértem az egyén sajátos nézőpontját, a motivációk fontosságát. Ezeket egészítettem ki a kompetencia új és újszerű megközelítésének bemutatásával, amely egy viszonylag új nézőpont a munkaerő kiválasztásának és beválás értékelésének. A kompetencia alapú oktatásnak nemcsak a képzés során nőtt meg a fontossága, hanem a mindennapi életben is kiemelkedő szerepet kap, mivel a tudásfelhalmozás a változó világban már nem eredményes. Az általános kompetenciák mellett a szakspecifikus kompetenciákkal rendelkezők hatékonyabb munkavégzésre képesek.

A kutatásomat az északkelet-magyarországi régióban végeztem, mivel a lehetőségeim szűkösége és a kutatás terjedelme nem tette lehetővé egy ennél nagyobb mintára alapozott vizsgálat elvégzését. Az említett régióban dolgozók szolgáltatták a vizsgálat alanyait, és a kutatásom célcsoportját. A kérdőíves lekérdezés során a hólabda módszerrel juttattam el a vizsgált célcsoport tagjainak a kérdéseket, illetve alkalmaztam az egyénileg is történt megkérdezéseket is. A kérdőíves lekérdezést kiegészítettem egy, a vezetőkre vonatkozó kis mintásra kiterjedt interjúval. Ennek a szerepe a kutatás kérdéseinek másik oldal szemszögéből

való megismerése volt, amely árnyaltabbá tette a célcsoporttól kapott válaszokat és segített az egyes kérdések több oldalról való megértésében.

A vizsgálat során négy célkitűzést fogalmaztam meg, amelyek a kutatás kiinduló pontjai lettek. A dolgozatomban megfogalmazott célkitűzések során, a szakirodalmi kutatásban megismert háttérrel felhasználva, olyan összefüggésekre kerestem a választ, amelyek egy tudományos munka alapját jelentik.

A kutatás során megismertem az adott régió jellemzőit. A vizsgált régióban élő emberek az ország össztermékének a 16%-át adják, ezért gazdaságilag fontos földrajzi területről van szó. Az előzetes kutatásra épülve készült el az alapozó kutatás, amelyben egy kismintás vizsgálat során a válaszadók arra reflektáltak, hogy milyen szociológiai, demográfiai és munkahelyi jellemzők között dolgoznak, milyen motivációs eszközökkel találkoztak, mennyire tartották ezeket hatékonynak. Ezen túl választ adtak arra a kérdésekre is, hogy milyen kompetenciákat használnak munkavégzésük során, és ezek milyen szerepet töltenek be a jutalmazás során.

Az itt kapott eredményekre épülve készült el a primer kutatás kérdőíve, amely már a kutatás hipotéziseire koncentrálna vizsgálta meg a dolgozók jutalmazáshoz való viszonyát. A kérdőív statisztikai elemzése során kapott eredmények tükrében azt a következtetést vontam le, hogy bár a szakirodalom erőteljesen befolyásolónak tartja az egyes szocio-demográfiai tényezőket, a vizsgált régióban mégsem volt szoros ez a kapcsolat.

Újszerű tudományos eredményként mutattam be a jutalmazás során a dolgozói elégedettség és a meglévő jutalmazási stratégia kapcsolatát, amely azt jelezte, hogy annál elégedettebb a dolgozó a munkahelyével, minél jobban ismeri a munkahelyi jutalmazás módját és eszközeit.

Új tudományos eredménynek számít az, hogy sikerült kapcsolatot kimutatni a kompetenciák és a jutalmazás között. Mind a jutalmazási módok, mind a jutalmazási eszközök szoros kapcsolatban állnak az egyes munkavégzéshez szükséges kompetenciákkal. A pozíció profil feltérképezése során elkészített kompetencia skála jelentősen megkönnyítheti a munkaadók jutalmazási stratégiájának elkészítését, és ez által személyre szabhatóbb lesz az egyéni jutalmazási modell.

Szintén újszerű tudományos eredményt jelent az a megállapításom, hogy a munkavállalók válaszai szerint, nem az anyagi ösztönzőkért dolgoznak, de a felmérésem eredményei azt bizonyították, hogy valóságban ez a főbb motiváló tényező. Ez abban az esetben nagyon fontos, amikor a munkaadó nem tud anyagi ösztönzőkkel élni, és ezért más motiváló eszközöket kell használnia. Kimutattam, hogy az egyéni munkavégzés során a saját jól végzett munka iránti elégedettség nagy hajtóerővel bír, de hosszú távon ez önmagában kevés, erre az anyagi jellegű ösztönzők használata a legmegfelelőbb.

Végül, de nem utolsó sorban, a kutatás megerősítette azt a véleményt, hogy a jutalmazás fontos kérdése a személyzeti politikának, annak nem mellékes része, hanem abban stratégiai jelentőséggel bírhat. A munkaadók/vezetők feladta annak tudatos használata, a jól kidolgozott jutalmazási stratégia fontos és hasznos szerepet tölthet be egy szervezet életében.

7. SUMMARY

My research examines such an aspect of evaluating human resources that forms an integral part of everyday working life to make employees work more efficiently and productively. Consequently, it can function as a factor that can raise the profit level of enterprises without significantly increasing their production costs in the long term.

From the point of view of enterprises it is important to make maximum use of resources as the most insecure but the most efficient factor of production. Investments in human resources must be made and their productivity must continuously be ensured similarly to any other resources utilised.

One of the instruments for enhancing productivity is motivation at work. Even previous researchers recognized this fact earlier and techniques as well as means that can influence work have long been in the centre of scientific research. With the passage of time these means of motivation have to be updated and new instruments are required in line with the altered requirements of our era. In my dissertation I examined and defined this kind of motivation which is characteristic for one of the regions in Hungary.

During my literature review remuneration was analysed as extensively as possible which was started by presenting the historical background of the topic. The scientific results of pedagogy and psychology also helped apply an interdisciplinary approach. As these two subjects mentioned above regard remuneration as a distinctive problem situations that can improve productivity without significantly increasing corporate costs are examined.

First, remuneration is part of human resource management and is closely related to enhancing performance, incentives, controlling and the ever-changing legal background. In my paper the classical motivation theories and areas are analysed first of all and the new, most recent approaches are also presented that prepare us for handling the problems of the forthcoming generations.

These different interpretations helped understand the special points of view of the individual and the importance of motivation. They were supplemented by the new and novel presentation of competences, which is a relatively new approach of selection and the evaluation of person-job fit. Competency-based education is appreciated not only in the course of trainings to a great extent but also in everyday life as knowledge accumulation is not efficient any longer in our changing world. The employees that possess professional and special competences in addition to the general ones are able to perform more efficient work.

My research was conducted in the North Hungarian region as the scarce resources and the constraints and other limitations on the research did not make it possible for me to carry out research of greater scope and sample. The employees of the region served as the interviewees and the target group of the examination. In the questionnaire part the questions were forwarded to the target group members by using the snowball method and also individual interviews took place. Questionnaires were supplemented by in-depth interviews with a few managers. The role of using this method was to get acquainted with the research questions from another aspect, which made the responses obtained from the target group members more subtle and helped understand certain issues from different aspects.

In my examination four objectives were drafted that became the starting point of the research. An answer to certain correlations was sought in my paper that could serve as the basis for scientific work after formulating the objectives and making use of the literature review.

In my secondary research regional characteristics were explored. The people living in the region produce 16% of GDP so this geographical area is of great economic importance. The preliminary research was conducted on the basis of the secondary research in which the respondents disclosed their social, demographic and workplace characteristics as well as what motivating factors they face and how effective they think they are. Moreover, they also gave responses to questions such as what competencies they use at work and what role they play in remuneration.

The questionnaire of the primary research was based on these results and examined the attitude of the employees to remuneration while concentrating on the hypotheses of the research. Following the statistical analysis of the questionnaire it was concluded in the findings that although the specialised literature regards certain socio-demographic factors very influential, this correlation was not so tight in the examined region.

The correlation between employee satisfaction and the currently applied remuneration strategy is presented as a novel scientific result that signalled the fact that the more satisfied an employee with their workplace, the more they are aware of the methods and means of remuneration at work.

A new scientific result is that a correlation between competencies and remuneration has been detected. Both the methods and the means of remuneration are closely related to the competences necessary at work. The competency scale compiled while surveying position profile can make drafting remuneration strategies much easier for the employers and results in a more tailor-made individual model for remuneration.

Another novel scientific result is my other conclusion. Although employees stated not to work for financial incentives, this is not the case as the findings of the survey name it as the most motivating factor in real. It is very important in a case when the employer cannot use monetary or financial incentives and has to turn to other motivating factors. I have also pointed out that on the level of individuals satisfaction with completed and properly fulfilled tasks at work has a drive although in the long run it is not sufficient. That is the point where financial incentives come into the picture.

Last, but not least, the research justified the statement according to which remuneration forms an essential part of human resource policy not as a secondary part, rather, as a strategic one. The task of the employers/managers is to use it consciously and consequently as a well-established remuneration strategy plays an important and useful role in corporate life.

Ábrajegyzék

1. ábra De Block taxanómiája	15
2. ábra OB MOD	20
3. ábra A Maslow-féle szükséglet piramis	21
4. ábra Herzberg kéttényezős modellje	22
5. ábra A Tosi-féle folyamatelmélet.....	24
6. ábra Vroom-modell, Porter-Lawer kiterjesztett elmélete szerint	25
7. ábra Elvárások az ösztönzési rendszerrel szemben	28
8. ábra A javadalmazási csomag elemei.....	29
9. ábra Egyéni teljesítmény programmodellje.....	31
10. ábra A vállalati kontrolling részei	33
11. ábra Vállalati jutalmazási modell.....	39
12. ábra A jutalmazás kérdésének céltábla modellje.....	45
13. ábra Nógrád megye és járásai.....	48
14. ábra Heves megye és járásai.....	48
15. ábra Borsod-Abaúj-Zemplén megye és járásai	49
16. ábra Az északkelet-magyarországi régió.....	50
17. ábra A jutalmazás egyéni gyakorisága az elővizsgálat alapján	59
18. ábra A jutalmazás jelentőségének értékelése az elővizsgálatok alapján	60
19. ábra Az alapozó kutatásban résztvevőknek milyen arányban van a munkahelyén kidolgozott jutalmazási rendszer	60
20. ábra A munkahelyi jutalmazással való elégedettség az előkérdőív válaszaiban	61
21. ábra Az alapozó kutatásban résztvevők a fizetésük mekkora hányadát szeretnék jutalmazásként megkapni	64
22. ábra Legmagasabb iskolai végzettség	66
23. ábra A válaszadók munkahelyének típusa.....	67
24. ábra A jutalmazásban részesülés gyakoriságának százalékos megoszlása	71
25. ábra A válaszadók véleménye arról, hogy mit jutalmaznak a munkahelyén	72
26. ábra A válaszadók ismerete a saját jutalmazási rendszeréről.....	73
27. ábra A válaszadók véleménye arról, hogy mi alapján jutalmaznak a munkahelyén.....	74
28. ábra Saját elégedettség a jól végzett munkával	75
29. ábra Jutalmazási eszközök.....	76
30. ábra A válaszadók véleménye, hogy a fizetésének hány százalékát tartaná megfelelő összegű jutalomnak.....	79

31. ábra Kompetenciák dendrogram ábrája	90
32. ábra A munkaelégedettség dendrogram ábrája középértékkel és elhajlással.....	96
33. ábra A vezetők szerint elvárt kompetenciák	101
34. ábra A jutalmazás formái a vezetők szerint (%)	102
35. ábra A jutalmazás fontossága a vezetők szerint (%).....	103
36. ábra A vezetők jutalmazási szempontjai (%).....	104
37. ábra A vezetők válasza, hogy tanulta-e a jutalmazás módszertanát valaha.....	105
38. ábra A jutalmazás gyakorisága a megkérdezett vezetők szerint (%)	105
39. ábra Az egyéni jutalmazást befolyásoló tényezők a személyre orientált környezet viszonyában.....	108

Táblázat jegyzék

1. táblázat Az egyéni fejlődés szintjei Bloom-féle modell.....	14
2. táblázat Az érzelmi-akarati fejlődés szintjei. Bloom-féle modell	14
3. táblázat Herzberg-féle motivátor modell.....	23
4. táblázat A hatékony ösztönzési rendszerek jellemzői	29
5. táblázat A bérszerkezet alakulásának vizsgálatára szolgáló táblázat	35
6. táblázat A kutatás céljainak és hipotéziseinek összefoglaló táblázata	56
7. táblázat Az elővizsgálat kérdőíve, munkahelyi elégedettség	57
8. táblázat A kompetenciák értékelése az előkérdőív válaszaiban.....	58
9. táblázat Munkahelyi ösztönzők az alapozó kutatásban résztvevők között.....	62
10. táblázat Felhasznált ösztönzők az alapozó kutatásban résztvevők válasza alapján	63
11. táblázat Az alapozó kérdőívben válaszolók körében használt jutalmazások	64
12. táblázat A primer kérdőív életkori és nemek szerinti megoszlása	65
13. táblázat A munkaviszony hossza.....	66
14. táblázat Munkahelyi elégedettség	68
15. táblázat Kompetenciaskála eredménye	70
16. táblázat A válaszadók jutalmazási rendszerrel való elégedettsége	73
17. táblázat A dolgozók preferencia választásai a jutalmazás eszközökben	77
18. táblázat Milyen jutalmazásokban részesültek eddig a válaszadók	78
19. táblázat A válaszadók fizetésüknek hány százalékát szeretnék jutalomként megkapni	78
20. táblázat A nem és a munkahelyi elégedettség kapcsolata	80
21. táblázat Életkor és munkaelégedettség kapcsolata	81
22. táblázat A válaszadók neme és az általuk preferált munkahelyi ösztönző eszközök	82
23. táblázat Az erőfeszítéseim alapján lehetőségem van előrelépni és a jutalom összefüggés kapcsolatának erőssége (Khi-négyzet próba).....	83
24. táblázat: A jó lehetőségeim vannak az előrelépésre és a jutalom összefüggés kapcsolatának erőssége (Khi-négyzet próba).....	83
25. táblázat Az életkor és a választott ösztönzők kapcsolata	84
26. táblázat A válaszadók iskolai végzettsége és a választott ösztönzők kapcsolat.....	85
27. táblázat A munkahely tevékenységi köre és a munkahely régiója közötti kapcsolat kereszt táblája a válaszadók száma alapján.....	87
28. táblázat Klaszterelemzés a kompetenciákra adott válaszok között	89
29. táblázat Az iterációs történet a kompetencia klaszterek felépítésében.....	89
30. táblázat Kompetencia klaszterek	89

31. táblázat Kompetenciák és az ösztönzők korrelációs együtthatói	91
32. táblázat A 10 legerősebb szignifikancia szinttel rendelkező kompetencia és ösztönző rangsora	92
33. táblázat Kompetenciák és jutalmazási eszközök összefoglaló korrelációs együtthatói.....	93
34. táblázat A 11 legerősebb szignifikancia szinttel rendelkező kompetencia és a jutalmazási eszközök rangsora	94
35. táblázat A kidolgozott jutalmazási rendszerrel való elégedettség és az összesített munkaelégedettség kapcsolata	95
36. táblázat Munkaelégedettség és a jutalmazási rendszerrel való elégedettség kapcsolata.....	97
37. táblázat A jutalmazási rendszerrel való elégedettség.....	97
38. táblázat Munkaelégedettség és a jutalmazási rendszerrel való elégedettség kapcsolata.....	98
39. táblázat A válaszadók munkahelyükkel való elégedettség mértéke és az elvárt jutalmazás nagysága közötti kapcsolat.....	98
40. táblázat A vezetői interjú válaszadóinak nem és vezetői pozíciójának összefüggése	100
41. táblázat Az interjúba bevont vezetők munkaviszonyban eltöltött ideje.....	100
42. táblázat Vezetői pozícióban eltöltött idő.....	100
43. táblázat A vezetők iparágának megoszlása	101
44. táblázat A dolgozók fizetésnek arányában mekkora mértékű jutalmazást tart megfelelőnek	106
45. táblázat A kutatás céljainak, hipotéziseinek és az eredményeinek összefoglaló táblázata...	111

MELLÉKLETEK

M1 Irodalomjegyzék

1. ABT.hu, 2017. *AB Treauhand*. [Online] Available at: <http://www.abt.hu/hirek/71/V%C3%A1ltoz%C3%B3+cafet%C3%A9ria+szab%C3%A1lyok+2017-ben> [Hozzáférés dátuma: 20 03 2017]. Keresőprogram: Google.com Kulcsszavak: cafeteria 2017, változások, 2017, táblázat
2. Alderfer, C. P., 1972. Existence, relatedness, and growth: human needs in organizational settings. New York: Free Press, 198 p.
3. Andorka, R., 2006. Bevezetés a szociológiába. 2. szerk. Budapest: Osiris Kiadó, 786 p.
4. Argyris, C., 1971. A vezetés aktív módszere. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 525 p.
5. Armstrong, M., 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 880 p.
6. Armstrong, M. & Murlis, H., 2005. Javadalmazás menedzsment. Budapest: Complex Kiadó, 594 p.
7. Aronson, E., 1995. A társas lény. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 504 p.
8. ASCOR, 2017. www.ascor.hu. [Online] Available at: <http://www.ascor.hu/bemutato-online-kerdoivek> [Hozzáférés dátuma: 24 01 2017] Keresőprogram: Google.com Kulcsszavak:munka, elégedettség, kérdőív
9. Babbie, E., 2008. A társadalomtudományi kutatás módszertana. 6. kiadás szerk. Budapest: Balassi Kiadó, 744 p.
10. Bábosik, I., 1982. Személyiségformálás közvetett hatásokkal. Budapest: Tankönyvkiadó, 207 p.
11. Bakacsi, G., 2004. A szervezeti magatartás alapjai. Budapest: Aula Kiadó, 272 p.
12. BankRáció.hu, 2016. *BankRáció.hu*. [Online] Available at: <https://www.bankracio.hu/fogalom/223-cafeteria-rendszer> [Hozzáférés dátuma: 23 11 2016]. Keresőprogram: Google.com Kulcsszavak:cafetria, 2016, táblázat
13. Bárdos, I. K., Varga, E. & Szira, Z., 2014. Kompetenciák és jutalmazás/javadalmazás az emberi erőforrás-menedzsmentben. In: Z. I. Nagy, szerk. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: IV. tanulmánykötet*. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 327-335.
14. Barlai, R., 2007. Teljesítményértékelés - Pedagógusok és vezetők munkájának értékelése. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 148 p.
15. Barna, G., 2000. Nemzetközi és németországi trendek a javadalmazásban: a teljesítményfüggő javadalmazás terjedése. *Humánpolitikai Szemle*, 7-8. kötet, pp. 68-72.
16. Báthory, Z., 2000. Tanulók, iskolák, különbségek. Egy differenciált tanításmélet vázlat. Okker Oktatási Kiadó szerk. Budapest, 330 p.

17. Bencsik, A., 2015. A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. Budapest: Akadémiai Kiadó, 315 p.
18. Benefits.hu, 2016. *Benefits.hu*. [Online] Available at: <http://www.benefits.hu/cafeteria/21-bovulo-adomentes-juttatasok.html> [Hozzáférés dátuma: 26 11 2016]. Keresőprogram: Google.com Kulcsszavak: cafeteria, táblázat 2017, változások
19. Bércziné Juhos, J., 1999. Piac- és marketingkutató a gyakorlatban. Budapest: CO-NEX Könyvkiadó, 229 p.
20. Biblia, 2015. Szent Biblia. Budapest: Szent Jeromos Katolikus Biblia Társulat
21. Bloom, B., 1956. Taxonomy of Educational Objectives: Cognitive Domain,. New York: McKey, 256 p
22. Boda, G. & Szlávik, P., 2005. Kontrolling rendszerek. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 502 p.
23. Bozsák, I., szerk., 1967. Görög történeti chrestomathia. Budapest: Tankönyvkiadó, 292 p.
24. Branyiczki, I., 1991. Motivációs elméletek. In: M. Dobák, szerk. *Vezetés-szervezés*. Budapest: Aula Kiadó, pp. 35-67.
25. Coolahan, J., 2002. Teacher Education and the Teaching Career in an Era of Lifelong Learning OECD Education Working Papers [Online:] http://www.oecd-ilibrary.org/education/teacher-education-and-the-teaching-career-in-an-era-of-lifelong-learning_226408628504 [Hozzáférés dátuma: 21 05 2017] Keresőprogram: Google.com Kulcsszavak: European Union, competencies, work, education, OECD
26. Cottrell, N., 1972. Social facilitation. *Experimental social psychology*, 1972. kötet, pp. 185-236.
27. Csath, M., 1990. Stratégiai vezetés- vállalkozás. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 343 p.
28. Csehné Papp, I., Czeglédi, C. & Hajós, L., 2013. Emberi erőforrás gazdálkodás. In: J. Felföldi, A. Nábrádi & I. Szűcs, szerk. *Korszerű farmmenedzsment*. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház Zrt., pp. 455-479.
29. Csehné Papp, I. & Hajós, L., 2014. Education and working life in Hungary. *Acta Technica Corviniensis- Bulletin Of Engineering*, 2. kötet, pp. 105-110.
30. Csíkszentmihályi, M., 1990. Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York: Harper and Row, 336 p.
31. Deutsch, M. & Gerard, H. B., 1955. A study of normative and informational social influences upon individual judgment.. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 3. kötet, pp. 629-636.

32. Elbert, N. F.,- Karolony, Mné.,- Farkas, F.,- Poór, J., 2003. Személyzetiemberi erőforrás menedzsment kézikönyv. 3. kiadás KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest 578 p.
33. Enyedi, I., 2008. Új HR részleg a francia vállalatoknál: javadalmazás és jutalmazás. *Humánpolitikai Szemle*, 1. kötet, pp. 80-85.
34. Európai Unió, Oktatás és Képzés 2017.[Online] Available at: http://ec.europa.eu/education/policy/school/competences_hu [Hozzáférés dátuma: 21 05 2017] Keresőprogram: Google.com Kulcsszavak: Európai Unió, kompetenciák, kulcs és szakkompetenciák
35. Európai Unió Bírósága, 2016. *Európai Unió Bíróságának Közleményei*. [Online] Available at: <http://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2016-02/cp160015hu.pdf> [Hozzáférés dátuma: 27 11 2016] Keresőprogram: Google.com Kulcsszavak: Európai Unió, cafeteria, szabályozás, jogszabályok
36. Fábián, E., 2008. *A motiváció és az ösztönzés menedzsment*. [Online] Available at: http://mgonline.hu/archive/200808/21/200808_77-79.pdf [Hozzáférés dátuma: 19 11 2016]. Keresőprogram: Google.com Kulcsszavak: motiváció, ösztönzés menedzsment, értékelés
37. Falus, I., szerk., 2007. Didaktika- Elméleti alapok a tanítás tanuláshoz. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, 550 p.
38. Felső-Farkas, M., 2007. A sikeres munkaerőpiaci szereplés döntő előfeltétele a hatékony belső képzés. *Munkaügyi Szemle*, 7-8. kötet, pp. 57-58.
39. Fináczy, E., 2004. A reneszánszkori nevelés története. Budapest: Neumann Kht., 290 p
40. Fletcher, C. & Williams, R., 1992. Performance Appraisal and Career Development. 2. szerk. New York: Nelson Thornes Ltd., 881 p.
41. Forgács, J., 2007. A társas érintkezés pszichológiája. 3 szerk. Budapest: Kairosz Kiadó, 382 p.
42. Fox, C., 2016. I Find That Offensive!. London: Biteback Publishing, 208 p.
43. Gagné, R. M. B. & Leslie, G., 1987. Az oktatástervezés alapelvei. Veszprém: Országos Oktatástechnikai Központ, 185 p.
44. Gajduschek, G., 2008. Egyéni teljesítményértékelés a magyar közgazdaságban. *Vezetéstudomány*, 1. kötet, pp. 14-25.
45. Golnhofer, E., 2003. A pedagógiai értékelés. In: Falus, I., szerk. Didaktika. Budapest: Nemzeti Tankönyv Kiadó.
46. Gordon, T., 2015. V.E.T. Vezetők könyve - A fejlett világ sikeres vezetési gyakorlata. Budapest: Gordon Kiadó Magyarország Kft., 285 p.

47. Gösi, Z., 2017. *Bérezés és ösztönzés a szervezetekben*. [Online] Available at: http://tf.hu/wp-content/uploads/2009/07/emberi-eroforras-menedzsment_osztonzes.pdf [Hozzáférés dátuma: 25 01 2017]. Keresőprogram: Google.com Kulcsszavak: bér, ösztönzés, menedzsment
48. Gyökér, I., 1999. *Humán erőforrás menedzsment*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 186 p.
49. Hámori, B., 1999. *Érzelem gazdaságtan*. Budapest: Kossuth Kiadó, 221 p.
50. Hámori, M., 1998. Hatékony ösztönzés rugalmas bérekkel. *Munkaügyi Szemle*, 9. kötet, pp. 7-9.
51. Hámori, M., 1998. Hatékony ösztönzés rugalmas bérelemekkel. *Munkaügyi Szemle*, 9. kötet, pp. 7-9.
52. Harmatta, J., szerk., 1993. *Római történeti chrestomathia*. 2. szerk. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, 287 p.
53. Harmatta, J., szerk., 2003. *Hammurapi törvénykönyve*. In: *Ókori keleti történeti chrestomathia*. Budapest: Osiris Kiadó, pp. 134-160.
54. Herzberg, F. R., 1974. Még egyszer? Hogyan ösztönözzük alkalmazottjainkat?. In: T. Englander, szerk. *Üzempszichológia*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, pp. 256-283.
55. Hoffmann, M., Kozák, Á. & Veres, Z., 2000. *Piackutatás*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 564 p.
56. Hunyadi, L., Mundruczkó, G. & Vita, L., 2001. *Statisztika*. Budapest: Aula Kiadó, 884 p.
57. Juhász, I. & Masticsákné Lizák, M., 2014. *Emberi erőforrás-gazdálkodás*. Eger: Eszterházy Károly Főiskola, 186 p.
58. Kapitány, Á. & Kapitány, G., 1993. *Rejtjelek*. Budapest: Szoborán Kiadó, 286 p.
59. Karoliny, M., 2001. Teljesítményértékelés. In: Elbert N.F., -. Karolony. Mné., -. Farkas. F., -. Poór. J., szerk. *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: 123-154 p.
60. Karoliny, M. & Poór, J., 2015. *Az emberi erőforrás menedzsment –gyakorlata Magyarország: 2014-2015., Gödöllő-Pécs: Pécsi Tudományegyetem – Szent István Egyetem*, 621 p.
61. Kártyás, K., 2015. *munkajog.hu*. [Online] Available at: <http://munkajog.hu/rovatok/szakertoi-blog/a-jutalom> [Hozzáférés dátuma: 21 11 2016]. Google.com Kulcsszavak:munkajog, cafeteria, változások, jogszabály értelmezés
62. Képzés és Oktatás, 2017. *European Comission Iskolapolitika*. [Online] Available at: http://ec.europa.eu/education/policy/school_hu [Hozzáférés dátuma: 24 01 2017]. Google.com Kulcsszavak:education, menedzsment, encouragement, EU

63. Klein, S., 2012. Vezetés- és szervezetszociológia. Budapest: Edge 2000 Kft. 741 p.
64. Koncsek, R., 2016.12.06.. www.origo.hu. [Online] Available at: <http://www.origo.hu/gazdasag/20161206-a-dolgozok-18-szazaleka-kapnak-es-vegen-pulykapent.html> [Hozzáférés dátuma: 26. 01. 2017.]. Keresőprogram: Google.com Kulcsszavak:béren kívüli juttatások
65. Kövesi, J., szerk., 2015. Menedzsment és vállalkozás gazdaságtan. Budapest: Typotex, 380 p.
66. KSH, 2015. [ksh.hu](http://www.ksh.hu). [Online] Available at: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli030.html [Hozzáférés dátuma: 18 02 2017]. Keresőprogram: Google.com Kulcsszavak: Heves megye, statisztikai adatok, országos adatok
67. KSH, 2016. *Központi Statisztika Hivatal*. [Online] Available at: <https://www.ksh.hu> [Hozzáférés dátuma: 27 11 2016]. Keresőprogram: Google.com Kulcsszavak: országos adatok, GDP, egyei lebontás
68. KSH, 2016. www.ksh.hu. [Online] Available at: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/154/index.html> [Hozzáférés dátuma: 28 01 2017]. Keresőprogram: Google.com Kulcsszavak:Heves, BAZ, Nógrád, jellemzői
69. KSH, 2017. [ksh.hu](http://www.ksh.hu). [Online] Available at: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/miskolcgazdtars.pdf> [Hozzáférés dátuma: 18 02 2017]. Keresőprogram: Google.com Kulcsszavak:2017, Miskolc, BAZ megye, országos átlag
70. Lehota, J., 2001. Marketingkutató az agrárgazdaságban. Budapest: Mezőgazda Kiadó,233 p.
71. Linder, S. & Dihen, L., 2006. A személyügyi kontrolling gyakorlata. Budapest: L'Harmattan-Zsigmond Károly Főiskola, 208 p.
72. Machiavelli, N., 1993. A fejedelem. Budapest: Heti Klasszikusok, 152 p.
73. magyarregio, 2016. www.magyarregio.hu. [Online] Available at: <http://www.magyarregio.hu/eszak-magyarorszag> [Hozzáférés dátuma: 29 01 2017]. Keresőprogram: Google.com Kulcsszavak: BAZ, Heves, Nógrád, járások
74. Maslow, A. H., 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50. kötet, pp. 370-396.
75. Mátyási, S., Haskó, K., Buzási, Z. & Selymeci, V., 2007. Iskola melletti munktapasztalat szerzés: kényszer vagy lehetőség?. *Munkaiügyi Szemle*, 1. kötet, pp. 23-27.
76. Mayo, E., 1933. The Human Problems of an Industrial Civilisation. New York: Macmillan, 194 p.

77. McClelland, D., 1965. Toward a Theory of Motive Acquisition. *American Psychologist*, 20. kötet.
78. McClelland, D. A., 1987. *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press, 676 p.
79. Mérei, F., 2006. *Közösségek rejtett hálózata*. Budapest: Osiris Kiadó, 346 p.
80. MKB Bank, 2016. *MKB Bank*. [Online] Available at: <https://www.mkbszepkartya.hu/felhasznaloknak.html> [Hozzáférés dátuma: 23 11 2016]. Keresőprogram: Google.com Kulcsszavak: Szép kártya, felhasználás, tudnivalók
81. *Munka Törvénykönyve (2016)*.
82. Nemes, F., 1998. *Vezetési ismerete és módszerek*. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, 323 p.
83. nepesseg.hu, 2017. <http://nepesseg.com>. [Online] Available at: <http://nepesseg.com/heves/> [Hozzáférés dátuma: 17 02 2017]. Keresőprogram: Google.com Kulcsszavak: Heves, népesedési adatok
84. nepesseg.hu, 2017. <http://nepesseg.com>. [Online] Available at: <http://nepesseg.com/borsod-abauj-zemplen/> Hozzáférés dátuma: 18 02 2017]. Keresőprogram: Google.com Kulcsszavak: BAZ népesedési adatok
85. nepesseg.hu, 2017. *Népeség.hu*. [Online] Available at: <http://nepesseg.com/nograd/> [Hozzáférés dátuma: 18 02 2017]. Keresőprogram: Google.com Kulcsszavak: Nógrád, népesedési adatok
86. Nyéki, L., 1993. De Block taxanómiája. *Szakoktatás*, 10. szám. kötet, pp. 21-24.
87. Ouchi, W., 1981. *Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge?*. New York: Addison-Wesley, 255 p
88. Pink, D. H., 2010. *Motiváció 3.0*. Budapest: HVG Kiadó, 274 p.
89. Poór, J. és mtsai., 2013. A cafeteria-rendszer továbbfejlesztésének lehetőségei- múlt, jelen és jövő. *Vezetéstudomány*, 1. kötet, pp. 2-17.
90. Poór, J., 1996. Bér-ösztönzés menedzsement nemzetközi vállalatoknál. *Munkaügyi Szemle*, 7-8. kötet, pp. 38-42.
91. Poór, J., 2005. *Rugalmas ösztönzés*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 368 p.
92. Poór, J., szerk., 2005. *Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 368 p.
93. Poór, J.-. Kiss. K,-. Gross. A,-. Frankovics. A., 2007. december. Kis –és középvállalkozások fejlődésének vizsgálata egy empirikus felmérés tükrében. *Vezetéstudomány*, 3. kötet, pp. 35-42.

94. Porter, L. & Lawler, E., 1964. The Effect of "Tall" versus "Flat" Organisation Structures on Managerial Job Satisfaction. *Personel Psychology*, 17. kötet, pp. 256-269.
95. Prensky, M., 2001. Digital Native, Digital Immigrants. *On the Horizon*, Vol. 5 No. 5. kötet.
96. Probst, G. & Devenport, T., 2002. Knowledge management case book. 2nd szerk. London: Publicis Corporate Pub., 336 p.
97. Randall, G., Packard, P. & Slater, J., 1984. Staff Appraisal: A First Step To Effective Leadership. London: Institute of Personnel Management, 256 p.
98. Reznek, G., 1998. Értkeljünk vagy ne értékeljünk?. *Humánpolitikai Szemle*, 9-10. kötet.
99. Roóz, J. & Heidrich, B., 2010. Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, 352 p.
100. Rousseau, 2005. Candide vagy az optimizmus. Budapest: Európa Könyvkiadó Kft., 144 p.
101. Sajtos, L. & Mitev, A., 2007. SPSS Kutatási és adatelemzési Kézikönyv. Budapest: Alinea Kiadó, 404 p.
102. Schulz on Thun, F., 2012. A kommunikáció zavarai és feloldásuk. Budapest: Háttér Kiadó, 319 p.
103. Scipione, A. P., 1994. A piackutatás gyakorlata. Budapest: Springer Kiadó, 296 p.
104. Si King, 1994. Dalok Könyve. 3. szerk. Budapest: Európa, 364 p.
105. Simon, H. A. & March, J. G., 1958. Organisations. New York: John Wiley and Sons Inc., 262 p.
106. Skinner, B., 1938. The Behaviour Organisms. New York: Appleton-Century-Crofts, 457 p.
107. Smith, S., 2013. <https://www.qualtrics.com/blog/employee-satisfaction-survey/>. [Online] Available at: <https://www.qualtrics.com/blog/employee-satisfaction-survey/> [Hozzáférés dátuma: 24 01 2017]. Keresőprogram: Google.com Kulcsszavak: employee, satisfaction, questionnaire, statistics
108. Subáné Varga, J., 1994. Az átfogó javadalmazási stratégia. *Humánpolitikai Szemle*, 6. kötet, pp. 68-77.
109. survio, 2017. [www.survio.com](http://www.survio.com/1-hu-nr-x-sts-employee/?keyword=%2Be1%C3%A9gedets%C3%A9g%20%2Bm%C3%A9r%C3%A9s&matchtype=b&adgroupid=38497913236&adposition=1t1&device=c&trc_cp=HU-HU&gclid=CL3JnL3U29ECFYML0wodVy4FoQ). [Online] Available at: http://www.survio.com/1-hu-nr-x-sts-employee/?keyword=%2Be1%C3%A9gedets%C3%A9g%20%2Bm%C3%A9r%C3%A9s&matchtype=b&adgroupid=38497913236&adposition=1t1&device=c&trc_cp=HU-HU&gclid=CL3JnL3U29ECFYML0wodVy4FoQ [Hozzáférés dátuma: 24 01 2017]. Keresőprogram: Google.com Kulcsszavak: employee, statistics, satisfaction

110. Sz. Molnár, A., 2009. Tanulás idős korban. In: L. Zrinszky, szerk. Budapest: Gondolat Kiadó, pp. 174-183.
111. Széchenyi, P., 2016. *Széchenyi Pihenőkártya*. [Online] Available at: <https://www.szechenyipihenokartya.hu/caferteria.php> [Hozzáférés dátuma: 23 11 2016]. Keresőprogram: Google.com Kulcsszavak: Szép kártya, pihenőkártya, elfogadás, tudnivalók
112. Szűcs, I., 2008. A tudományos megismerés rendszertana. Gödöllő: Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, 272 p.
113. Taylor, F. W., 1911. *The Principles of Scientific Management*. 10. szerk. New York: Harper & Brothers, 156 p.
114. Tomcsányi, P., 2000. Általános kutatómódszertan. Budapest: Szent István Egyetem, Gödöllő Országos Mezőgazdasági Minősítő Intézet, 474 p.
115. Tosi, H. L., Rizzo, J. R. & Carrol, S. J., 1986. *Managing Organizational Behavior*. Cambridge: Ballinger Publishing Co., 640 p.
116. Tóth, L., 2011. Az emberi tőke elmélet és alkalmazásának néhány területe. *Periodica Oeconomica*, 4. kötet, pp. 158-174.
117. Tóthné Parázsó, L., Lengyelne Molnár, T. & Kis-Tóth, L., 2014. Statisztikai programok. Eger: Eszterházy Károly Főiskola, 195 p.
118. Tóthné Sikora, G., 2000. Motiváció, ösztönzés, javadalmazás. *Munkaügyi Szemle*, 7-8. kötet, pp. 29-34.
119. Tóthné Sikora, G., 2005. Humán erőforrások gazdaságtana. Miskolc: Bíbor Kiadó, 464 p.
120. Tranzakció Analízis, 2016. január 12.. gordonta.hu. [Online] Available at: <http://gordonta.hu/alkalmazottak-elkotelezettsege-maslow-piramis/> [Hozzáférés dátuma: 27. 11. 2016] Keresőprogram: Google.com Kulcsszavak: Maslow, piramis, ábra
121. Tudásmenedzsment, 2006. A tudásmenedzsment támogatása a javadalmazási rendszerének megfelelő kialakításával. *Humánpolitikai Szemle*, 7-8. kötet, pp. 123-128.
122. Tyler, R., 1949. *Basic principles of curriculum and instruction*. Chicago, 144 p.
123. Varga, E., Hajós, L. & Szira, Z., 2016. The examination of the relevant competencies in the labour market from the point of view of employers. *Annals of Faculty of Engineering Hunedoara- International Journal of Engineering*, 14. kötet, pp. 155-159.
124. Vassné Varga, E., 2001. Teljesítményértékelés a közigazgatásban. Budapest: Századvég Kiadó, 108 p.
125. Vroom, V., 1964. *Work and Motivation*. New York: Willey, 331 p.

M2. Adómentes juttatások 2016 évben és a 2017-es változások

Adómentes juttatások		
Juttatás megnevezése	Adóteher mértéke	Kedvezményes korlát
Lakáscélú támogatás és hiteltörlesztés	0%	max. 5.000.000Ft / 5 év
Önkéntes egészségpénztári adomány	0%	korlátlan A juttatás után a következő évben a dolgozónak járulékfizetési kötelezettsége lesz, ugyanakkor 20% adójóváírást visszaigényelhet majd éves 650.000 Ft-ig (tehát összességében az osztaléknál kedvezőbb adózású)
Önkéntes nyugdíjpénztári adomány	0%	korlátlan A juttatás után a következő évben a dolgozónak járulékfizetési kötelezettsége lesz, ugyanakkor 20% adójóváírást visszaigényelhet majd korlátlan éves 650.000 Ft-ig (tehát összességében az osztaléknál kedvezőbb adózású)
Egyéni vállalati megtakarítás és/vagy nyugdíj teljes életre szóló életbiztosítással	0%	korlátlan értékben, <i>de 2018-tól az adókedvezmény megszűnik, azonos adójogi kezelés alá esnek az egyéb megtakarítási jellegű biztosításokkal</i>
Kulturális szolgáltatásokra belépő/bérlet	0%	évi 50 000 Ft-ig adómentes
Sporteseményre szóló belépőjegy/bérlet	0%	korlátlan értékben <i>amennyiben az adott sportrendezvény a sportról szóló törvény hatálya alá tartozik</i>
Kockázati életbiztosítás	0%	max. 33.300 Ft/ hó
Csoportos balesetbiztosítás	0%	max. 33.300 Ft/ hó
Egészségbiztosítás	0%	max. 33.300 Ft/ hó
Bölcsődei szolgáltatás, családi napközi ellátás		korlátlan a munkáltató nevére szóló számla ellenében
Távolsági bérlet kiegészítés	0%	a bérlet értékének a 14%-a, munkáltató nevére szóló számlával
Kedvezményes adózású elemek (közteher mértéke 34,51%)		
éves max. 200.000 Ft lehet: az összes kedvezményes adózású juttatás együttesen, a SZÉP kártya nélkül		
éves max. 450.000 Ft lehet: az előzőek + SZÉP-kártya együttesen		
Erzsébet utalvány	34,51%	max. 8.000 Ft/hó
Helyi utazási bérlet térítése	34,51%	a közlekedési társaság tarifája szerint például a BKV bérlet 10.500 Ft-ba kerül a munkáltató nevére szóló számlával
Egészségpénztári tagdíj	34,51%	max. a 33.300 Ft/ hó
Széchenyi Pihenő Kártya (SZÉP kártya):		

Szálláshely alszámla	34,51%	max. 225.000 Ft/év
Vendéglátás alszámla	34,51%	max. 150.000 Ft/év
Szabadidő alszámla	34,51%	max. 75.000 Ft/év
Iskolakezdési utalvány	34,51%	max. 33.300 Ft/gyermek/ év
Önkéntes nyugdíjpénztári hozzájárulás	34,51%	max. 55.500 Ft/ hó
Iskolarendszerű képzés	34,41%	a minimálbér két és félszeresét meg nem haladó rész
Munkahelyi étkezés	34,41%	a munkáltató telephelyén max. 12.500 Ft/hó
Normál adózású elemek (közteher mértéke 49,98 %)		
Erzsébet utalvány	49,98%	8.000 Ft/ hó feletti rész korlátlanul
Cafeteria kártyán vagy utalványban: Meleg étkezés Ruházat és cipő Műszaki cikk Barkács- és építőanyag Kozmetikum és tisztítószer Lakás- és konyhafelszerelés Szépségszolgáltatás Újság és Könyv Üzemanyag Vitaminok és táplálék kiegészítők Szabályzat alapján minden nevesített áru vagy szolgáltatás	49,98%	korlátlan
Adóköteles biztosítási díj	49,98%	korlátlan
A kedvezményes juttatások értékhatárt meghaladó része	49,98%	korlátlan
A kedvezményes juttatások értékhatárt meg nem haladó, de éves 200.000 Ft, SZÉP kártyával 450.000 Ft feletti része	49,98%	korlátlan
Ajándékutalvány (Cafeteria kártyán is)	49,98%	max. 3 x 11.100 Ft/ év

Forrás: (Benefits.hu, 2016)

Cafeteria változások 2017-ben

Juttatások magánszemélyek részére	2016	2017
I. Adómentes juttatások		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ a munkáltató által biztosított, külön miniszteri rendeletben felsorolt egészségügyi ellátások a munkavállalók részére – mindenkinek azonos feltételekkel vagy belső szabályzatban meghatározott módon (utalvány formájában nem lehetséges) 		✓
<ul style="list-style-type: none"> ▪ a munkáltató által biztosított mobilitási célú lakhatási támogatás a foglalkoztatás első 5 évében, évenként maximált összegben (a lakóhely és munkavégzés helye között min. 60 km a távolság vagy 3 órát meghaladó az utazási idő) 		✓
<ul style="list-style-type: none"> ▪ lakáscélú munkáltatói támogatás a vételár vagy építési költség 30%-áig, de 5 évente maximum 5 millió Ft ▪ kamatmentes lakáscélú munkáltatói kölcsön hitelintézetten keresztül (a méltányolható lakásigény feltételeit külön jogszabály határozza meg) 	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> ▪ kockázati biztosítás díja ugyanazon biztosított személyre tekintettel havonta legfeljebb a minimálbér 30%-áig 	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> ▪ határozatlan idejű, kizárólag halál esetére szóló életbiztosítás rendszeres díja (évente egyszeri díjfizetés, bejelentés alapján, külön feltételekkel) 	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> ▪ vezető tisztségviselői feladatok ellátásával kapcsolatban kötött és a társaság által fizetett felelősségbiztosítás díja (visszamenőlegesen bármely évre, önellenőrzéssel módosítható) 	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ingyenes (otthoni) számítógép használat biztosítása a munkavállaló számára 	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> ▪ sporteseményre szóló belépőjegy, bérlet bármely magánszemély számára értékhatár nélkül („sportrendezvény” új fogalma 2016. aug. 1-jétől hatályos: sportszervezet, sportszövetség szervezésében megtartott verseny, céges rendezvény nem tartozik ide) 	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> ▪ kulturális szolgáltatás igénybevételére szóló belépőjegy, bérlet, könyvtári beiratkozási díj (ugyanazon magánszemélynek max. 50 000 Ft/év) 	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> ▪ védőoltás, baleset- és egészségvédelmi eszközök biztosítása külön jogszabály szerint 	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ingyenesen vagy kedvezményesen nyújtott bölcsődei, óvodai szolgáltatás (nem pénzbeli ellátás), ▪ foglalkozás-egészségügyi ellátás, ▪ kegyeleti ellátás, ▪ a munkavállaló szolgálati lakásban, munkásszálláson történő elhelyezése 	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> ▪ álláskeresőnek nyújtott lakhatási támogatás külön kormányrendelet szerint (lényeges feltételek: egy hónapja nyilvántartott álláskereső, legalább 100 km távolság vagy 5 órát meghaladó utazási idő az állandó lakóhely és a munkahely között) ▪ munkába járás költségtérítése külön kormányrendelet alapján (15 Ft/km saját gépjárművel történő napi munkába járás esetén, bérlettel vagy menetjeggyel való elszámolásnál minimum 86%, hétvégi hazautazásnál jogszabályban megállapított havi felső korláton belül téríthető meg a munkavállaló utazási költsége) 	✓	✓
	9 Ft/km	15 Ft/km

II. Béren kívüli juttatások <ul style="list-style-type: none"> ▪ pénzben évi 100 000 Ft-ig ▪ SZÉP kártya alszámlák egyedi értékhatárain belül Együttesen maximum 450 000 Ft, költségvetési szervnél 200 000 Ft éves keretösszegig	Kifizető összes terhe: 2016 34,51%		2017 34,51%
<ul style="list-style-type: none"> ▪ munkavállalónak adott pénzösszeg 100 000 Ft-ig 		✓	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ SZÉP kártyára utalt összeg, maximum 225 000 Ft (szálláshely) + 150 000 Ft (vendéglátás) + 75 000 Ft (szabadidő), összesen maximum 450 000 Ft/év 	✓	✓	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ a szakszervezet által a tagjának, a nyugdíjas tagjának, ezen személyek közeli hozzátartozójának üdülőben nyújtott üdülési szolgáltatás (minimálbér/fő/év) ▪ a szövetkezet közösségi alapjából a magánszemély tagja részére az adóévben nem pénzben juttatott - egyébként adóköteles - jövedelem (maximum a minimálbér 50%-a/fő/év) 		✓	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ munkáltatói tag által az önkéntes kölcsönös biztosító pénztárba célzott szolgáltatásként befizetett összeg (2016. január 1-jétől december 31-ig) <p>a pénztárral kötött szerződés alapján, jogszabályi feltételek mellett, max. évente a pénztártag alkalmazottak létszáma és a minimálbér szorzata</p>	✓		
III. Egyes meghatározott juttatások és a béren kívüli juttatások keretein felül	Kifizető összes terhe: 2016 34,51%		2017 49,98%
Béren kívüli juttatások 2016. december 31-ig: <ul style="list-style-type: none"> ▪ helyi utazási (pl. BKV) bérlet ▪ Erzsébet-utalvány havi 8 000 Ft-ig ▪ munkahelyi (üzemi) étkeztetés havi 12 500 Ft-ig (munkáltató telephelyén működő étkezőhely) ▪ üdülési szolgáltatás a munkáltató üdülőjében (max. minimálbér/fő/év) ▪ iskolakezdési támogatás utalvány formájában, maximum a minimálbér 30%-a, évente egyszer ▪ önkéntes kölcsönös nyugdíj-, egészség- vagy önszegélyező pénztárba, foglalkoztatói nyugdíj szolgáltató intézménybe fizetett munkáltatói hozzájárulás, maximum a minimálbér 50% ill. 30%-a ▪ iskolarendszerű képzés munkáltató által átvállalt költsége a minimálbér 2,5-szereséig (a képzés a munkakör betöltéséhez szükséges ismeretek megszerzését, bővítését szolgálja) 	✓	✓	

III. Egyes meghatározott juttatások és és a béren kívüli juttatások keretein felül	Kifizető összes terhe:	
	2016 49,98%	2017 49,98%
▪ az előző pontban felsorolt, 2016-ban érvényes szabályok alapján adott béren kívüli juttatások egyedi értékhatárt meghaladó része	✓	✓
▪ SZÉP kártya esetén az éves rekreációs keret (450 000 Ft) feletti összeg	✓	✓
▪ az önkéntes kölcsönös biztosító pénztárról szóló törvény szerint célzott szolgáltatásra támogatóként befizetett összeg	✓	✓
▪ csekély értékű ajándék, legfeljebb évente 3 alkalommal, a minimálbér 10%-áig	✓	✓
▪ valamennyi munkavállaló számára vagy belső szabályzatban rögzített személyek részére azonos feltételekkel és módon ingyenesen vagy kedvezményesen átadott termék, nyújtott szolgáltatás	✓	✓
▪ reprezentáció és üzleti ajándék értékhatár nélkül	✓	✓
▪ hivatali, üzleti utazáshoz kapcsolódó étkezés és más szolgáltatás	✓	✓
▪ cégtelefon magáncélú használata (vélelmezett 20%)	✓	✓
▪ egyidejűleg több magánszemély számára történő juttatás, ha nem lehet megállapítani az egyes magánszemélyek által megszerzett jövedelmet	✓	✓
▪ vendéglátásra, szabadidőprogramra irányuló rendezvényen nyújtott étkezés, szállás, egyéb szolgáltatás, ill. magánszemélyeknek a minimálbér 25%-át nem meghaladó értékben adott ajándéktárgy	✓	✓
▪ reklámcélú, üzletpolitikai ajándék értékhatár nélkül (magánszemélyeknek nyújtott árengedmények, visszatérítések, áruminták)	✓	✓
▪ megtakarítási típusú biztosítások más személy által fizetett díja	✓	✓

Forrás: AB Treauhand (ABT.hu, 2017)

M3. Munkahelyi jutalmazás előkérdőív

Munkahelyi javadalmazás és jutalmazás

*Kötelező

I. Munkahely

A következő kérdéseket a jelenlegi vagy az utolsó munkahelyére vonatkozóan töltse ki.
Munkahely 1. *

Összesen mennyi ideje dolgozik? Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Még nem volt munkahelyem A rész utolsó kérdése után hagyja abba az űrlap kitöltését.
- 0-6 hónap
- 6-12 hónap
- 1-5 év
- 5-10 év
- 10-15 év
- 15-20 év
- 20-25 év
- 25-30 év
- 30-35 év
- 35 év felett

Munkahely 2. *

Hány munkahelye volt eddig? Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 1
- 2-5
- 6-9
- 10-13
- 13-nál több

Munkahely 3. *

Melyik megyében található a jelenlegi munkahelye? Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Budapest
- Bács-Kiskun
- Baranya
- Békés
- Borsod-Abaúj-Zemplén
- Csongrád
- Fejér
- Győr-Moson-Sopron
- Hajdú-Bihar
- Heves
- Jász-Nagykun-Szolnok
- Komárom-Esztergom
- Nógrád
- Pest
- Somogy
- Szabolcs-Szatmár-Bereg
- Tolna
- Vas
- Veszprém
- Zala

Munkahely 4. *

Jelenlegi beosztása?

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- beosztott /alkalmazott
- középvezető
- felső vezető
- tulajdonos
- Egyéb:

Munkahely 5. *

Hány embert foglalkoztat a jelenlegi munkahelye?

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- 1-25 fő
- 26-50 fő
- 51-100 fő
- 101-200 fő
- 201 fő felett

Munkahely 6. *

Ki a tulajdonosa a munkahelyének?

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- állam
- külföldi
- magyar/belföldi
- vegyes tulajdonú
- Nem tudom

Munkahely 7. *

Mennyi ideje dolgozik a jelenlegi munkahelyén?

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- 1-6 hónap
- 6-12 hónap
- 1-5 év
- 5-10 év
- 10-15 év
- 15-20 év
- 20 év felett

Munkahely 8. *

Jelenlegi munkahelyének jellege? Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- agrár
- gazdasági
- bölcsészettudományi
- társadalomtudományi
- természettudományi
- műszaki-informatikai
- jogi-közigazgatási
- egészségtudományi
- köztisztviselői
- oktatás
- Egyéb:

Munkahely 9. *

A munkavégzés típusa?

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- fizikai
- szellemi
- vegyes

Nettó jövedelme *

Az alap illetménye juttatások nélkül

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- nincs jövedelem
- 100 000 Ft alatt
- 100 001-150 000 Ft között
- 150 001- 200 000 Ft között
- 200 001-300 000 Ft között
- 300 001 Ft felett

II. Munkahelyi elégedettség

A következő kérdéseket a jelenlegi vagy az utolsó munkahelyére vonatkozóan töltse ki.

A következő állítások közül jelölje be, hogy mennyire érzi őket igaznak. *

1. egyáltalán nem igaz, 2- nem igaz, 3- részben igaz, 4- igaz, 5- teljesen igaz

ME1

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
A megfelelő helyen dolgozom					

ME2

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
A megfelelő pozícióban dolgozom					

ME3

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
Erőfeszítéseim alapján lehetőségem van előlépni					

ME4

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
Elégedett vagyok a munkahelyemmel					

ME5

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
Az állásom bizonytalan					

ME6

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
A jelenlegi pozícióm megfelel a képességeimnek					

ME7

Soroként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
Büszke vagyok, hogy itt dolgozhatom					

ME8

Soroként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
A jelenlegi pozícióm megfelel a képzettségemnek					

ME9

Soroként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
Jó lehetőségeim vannak a fizetésemelésre					

ME10

Soroként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
Értékesnek tartom a munkámat					

ME11

Soroként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
Gyakran érzem magam túlterheltnek					

III. Kompetenciák

A következő kérdések a munkahelyen használt kompetenciákra vonatkoznak
Értékelje, hogy mennyire van szüksége a munkavégzés során a következő kompetenciák-
ra

1- egyáltalán nincs rá szüksége, 10-teljes mértékben szüksége van rá.

K1 Soroként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Idegen nyelv										

K2

Soroként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Számítógépes ismeretek										

K3

Soroként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Társadalmi ismeretek										

K4

Soroként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gazdasági ismeretek										

K5

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Szociális érzékenység										

K6

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Műszaki ismeretek										

K7

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kommunikáció										

K8

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tárgyalási technikák										

K9

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EU-s ismeretek										

K10

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Önismeret										

K11

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kulturális ismeretek										

K12

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Együttműködés										

K13

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kitartás										

K14

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tanulás a hibákból										

K15

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Megbízhatóság										

K16

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Motiválás										

K17

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pontosság										

K18

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Problémamegoldás										

K19

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Önfejlesztés										

K20

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rugalmasság										

K21

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stressztűrő képesség										

K22

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kezdeményező készség										

K23

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Meggyőzés										

Jelölje meg, hogy a következő kompetenciák közül melyiket értékeli a legjobban a munkahelyén?

Válasszon ki maximum 5 kompetenciát

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- idegen nyelv
- számítógépes ismeretek
- társadalmi ismeretek
- gazdasági ismeretek
- szociális érzékenység
- műszaki ismeretek
- kommunikáció
- tárgyalási technikák
- EU-s ismeretek
- önismeret
- kulturális ismeretek
- együttműködés
- kitartás
- tanulás a hibákból
- motiválás
- pontosság
- problémamegoldás
- önfejlesztés
- rugalmasság
- stressztűrő képesség
- kezdeményezőképeség
- meggyőzés

IV. Ösztönzés, motiváció

Milyen gyakran volt része a munkahelyén jutalmazásban? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- még soha
- ritkán (1-2 alkalommal)
- néha (3-4 alkalommal)
- rendszeresen (évente legalább egyszer)
- gyakran (félévente legalább egyszer)
- havonta részesülök benne
- Egyéb:

Mit jelent az Ön számára a jutalmazás/javadalmazás? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- a teljesítményem elismerését
- a munkához kötelezően járó bérkiegészítést
- ösztönzést, hogy a jövőben jobban dolgozzak
- kereset kiegészítést
- lehetőséget, hogy megtudjam mik a munkahelyi elvárások
- Egyéb:

Mit gondol, mit jutalmaznak a munkahelyén? *

maximum 3 lehetőséget válasszon!

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- főnök-beosztott viszonytól függ

- objektív mérőtételek alapján dől el
- kidolgozott ösztönző rendszer van
- a munkához való viszonyulást
- a munka minőségét
- személyes alapon dől el
- a munka mennyiségét
- kompetenciákat
- nem tudom mi alapján döntenek el
- a munka minőségét és mennyiségét együtt
- Egyéb:

Van a munkahelyén kidolgozott jutalmazási rendszer? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- igen és ismerem is
- igen, de nem ismerem alaposan
- nincs, de jó lenne
- nincs, nem is kell
- nem tudom
- Egyéb:

Elégedettség *

Mennyire elégedett a munkahelye jutalmazási rendszerével?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- teljes mértékben elégedett
- nagyon elégedett
- elégedett
- nem elégedett
- egyáltalán nem elégedett

Mennyire érzi a következőket ösztönzőnek a munkavégzés során?

O1 1- egyáltalán nem érzi ösztönzőnek, 10-teljes mértékben ösztönzőnek érzi

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alapbér nagysága										

O2

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Túlórapótlék										

O3

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bérekompensáció										

O4

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rendszeres (kiszámítható) plusz jutalom										

O5

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cafeteria (választható utalvány)										

O6

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Erzsébet vagy más utalvány (meghatározott célra költhető)										

O7

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Munkahelyi közös programok szervezése										

O8

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Csapatépítés										

O9

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Az ügyfeleknek való megfelelés										

O10

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Saját igényességem a jól végzett munka iránt										

O11

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Előlépés lehetősége										

O12

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Karrierépítés lehetősége										

O13

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Külföldi tanulmányút										

O14

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Közvetlen vezető elismerése										

O15

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rendszeres kisebb ajándékok										

O16

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A felső vezetés elismerése										

O17

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kitüntetések, díjak, elismerő oklevelek										

O18

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Állandó szakmai fejlődés										

O19

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Lehetőség a továbblépésre, munkatapasztalat										

O20

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kiszámítható életpályamodell										

Egyéb

O21

V. Értékelés

A következő állítások közül azt jelölje meg, amelyiket fontosabbnak tart.

E1

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	
Fizetésemelés			Rendszeres plusz jutalom

E2

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	
Szóbeli dicséret			Oklevél, kitüntetés

E3

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	
"Ez jó munka volt, gratulálok!"			"Legközelebb is ilyen jó legyen!"

E4

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	
Szabadon választható jutalom			Meghatározott jutalom

E5

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	
Havi 1 szabadnap			Havi 1 nap fizetés

E6

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	
Munkaidő csökkentés			Fizetésemelés

E7

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	
Munkatársak előtti dicséret			Csak kiadott jutalom

E8

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	
Kidolgozott jutalmazási rendszer			Szabadon választható jutalom

E9

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	
Tárgyi jutalom			Pénzbeli javadalom

E10

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	
Külföldi tanulmányút			Belföldi továbbképzés

VI. Kompensációs rendszer

Válassza ki a következő táblázatból, hogy melyik jutalmazási, javadalmazási rendszert ismeri, részesült benne vagy nem ismeri.

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

Állítás	Ismeri	Részesült belőle	Nem ismeri
Legfelsőbb vezetői dicséret, kitüntetés			
Munkahelyi legmagasabb dicséret, kitüntetés			
Eredményarányos jutalom			
Mozgó bérkiegészítés			

Állítás	Ismeri	Részesült belőle	Nem ismeri
Negyedéves, féléves bérkiegészítés			
Soron kívüli előléptetés			
Szakmai díj			
Oklevél			
Utazási kedvezmény			
Cafeteria (szabadon választható csomagból)			
Utalvány pl. Erzsébet (meghatározott kedvezményre jogosít)			
Ünnepekhez kötött egyszeri jutalom pl. "pulykapénz"			
Ingyenes részvény, részvényadomány			
Kiemelt feladatvégzés teljesítmény alapján			
Szóbeli dicséret			
Időarányos előléptetés			
Teljesítmény alapú bérkiegészítés			
Üdülési kedvezmény			

Egyéb, fel nem sorolt teljesítmény ösztönző:

A fizetésének hány százalékát szeretné, ha kitenné a jutalom?

Kérem 0-100 közötti számot adjon meg!.....

Jelenleg hány százalékát teszi ki a bérének a béren kívüli juttatás?

Kérem 0-100 közötti számot adjon meg!.....

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Neme *

- Férfi
- Nő
-

Életkor *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 18-25
- 25-30
- 30-35
- 35-40
- 40-45
- 45-50
- 50-55
- 55-60
- 60-65
- 65 felett

Legmagasabb iskolai végzettségi *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 8 általános vagy kevesebb
- középfokú végzettség
- felsőfokú végzettség
- MBA/PhD, doktori

Az ön legmagasabb végzettségének képzési területe *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- agrár
- gazdasági-kereskedelmi
- bölcsészettudományi
- társadalomtudományi
- természettudományi
- műszaki-informatikai
- jogi-közigazgatási
- egészségtudományi
- pedagógiai
- Egyéb:

Lakóhely 1. *

Milyen településen lakik?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Budapest
- megyeszékhely
- város
- község, falu
- Egyéb:

Lakóhely 2. *

Melyik megyében lakik?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Budapest
- Bács-Kiskun
- Baranya
- Békés
- Borsod-Abaúj-Zemplén
- Csongrád
- Fejér
- Győr-Moson-Sopron
- Hajdú-Bihar
- Heves
- Jász-Nagykun-Szolnok
- Komárom-Esztergom
- Nógrád
- Pest
- Somogy
- Szabolcs-Szatmár-Bereg
- Tolna
- Vas
- Veszprém
- Zala

Lakóhely 3.

Mekkora a lakóhelye nagysága?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 1000 fő alatt
- 1000-10 000 fő között
- 10 000-50 000 fő között
- 50 000-100 000 fő között
- 100 000 fő felett

Köszönöm a választ!

M4. Munkahelyi jutalmazás kérdőíve 2016

*Kötelezően kitöltendő

Már rendelkezem munkatapasztalattal *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- Igen
- Nem -A rész utolsó kérdése után hagyja abba az űrlap kitöltését.

I. Jelenlegi munkahelyére vonatkozó kérdések

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- Jelenleg dolgozom
- Jelenleg nem dolgozom- ebben az esetben kérem a legutolsó munkahelyére vonatkozóan töltsse ki a kérdőívet

Hány éve dolgozik a jelenlegi munkahelyén? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- 0-6 hónap
- 7-12 hónap
- 1-5 év
- 6-10 év
- 11-15 év
- 16-20 év
- 21-25 év
- 26-30 év
- 31-35 év
- 35 év felett

Melyik régióban található a munkahelye? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- Budapest és vonzáskörzete
- Északkelet Magyarország
- Délkelet Magyarország
- Északnyugat Magyarország
- Délnyugat Magyarország
- Közép-Magyarország
- Külföld

Jelenlegi beosztása? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- beosztott/ alkalmazott
- középvezető
- felsővezető
- tulajdonos

Hány embert foglalkoztatnak a munkahelyén? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 1-25 fő
- 26-50 fő
- 51-100 fő
- 101-200 fő
- 201 fő felett
- nem tudom

Ki a tulajdonosa a munkahelyének? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- állam
- külföldi
- magyar/belföldi
- vegyes tulajdonú
- saját tulajdonú
- nem tudom

Milyen a jelenlegi munkahelyének a jellege? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- agrár
- bank/pénzügyi
- műszaki/informatikai
- jogi/közigazgatásai
- egészségügyi/szociális
- oktatás
- köztisztviselő
- ipar/építőipar
- vendéglátás/kereskedelem
- Egyéb:

Munkavégzésnek típusa *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- fizikai
- szellemi
- vegyes

II. Munkahelyi elégedettség

A következő kérdések a munkahelyével való elégedettségre vonatkoznak.

A következő állítások közül jelölje be, hogy mennyire érzi őket igaznak. *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Állítások	Egyáltalán nem igaz	Nem igaz	Részben igaz	Igaz	Teljesen igaz
A megfelelő helyen dolgozom					
A megfelelő pozícióban dolgozom					
Erőfeszítéseim alapján van lehetőségem előlépni					
Elégedett vagyok a munkahelyemmel					
Az állásom bizonytalan					
Jelenlegi pozícióm megfelel a képességeimnek					
Jelenlegi pozícióm megfelel a képzettségemnek					
Büszke vagyok arra, hogy itt dolgozhatom					
Jó lehetőségeim vannak a fizetésemelésre vagy jutalomra					
Érdekesnek tartom a munkámat					
Gyakran érzem magam túlterheltnek					

III. Kompetenciák

A kompetenciák olyan alkalmasságok, ismeretek, amikre a munkavégzés során szüksége lehet.

Értékelje, hogy a munkahelyén mennyire van szüksége a következő kompetenciákra? 1- egyáltalán nem, 5- teljes mértékben *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Állítás	1	2	3	4	5	Nincs információ a munkahelyem ilyen irányú elvárásairól
Számítási ismeretek						
Társadalmi ismeretek						
Gazdasági ismeretek						
Műszaki ismeretek						
Szociális érzékenység						
Kommunikációs készség						
Eu-s ismeretek						
Önismeret						
Kulturális ismeretek						
Együtműködő készség						
Kitartás						
Tanulás a hibákból						
Megbízhatóság						
Motiváltság						
Pontosság						
Problémamegoldás						
Önfejlesztés						
Rugalmasság						
Stressztűrő képesség						

Állítás	1	2	3	4	5	Nincs információ a munkahelyem ilyen irányú elvárásairól
Kezdeményező készség						

IV. Ösztönzés, motiváció

Milyen gyakran volt része a munkahelyén az eddig eltöltött idejében jutalmazásban? *
Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- még soha
- ritkán (1-2 alkalommal évente)
- évente legalább egyszer
- félévente legalább egyszer
- havonta részesülök benne
- egyéb

Mit jelent Ön számára a jutalmazás? *
Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- a teljesítményem elismerését
- ösztönzést, hogy a jövőben jobban, pontosabban dolgozzak
- kereset kiegészítést
- lehetőséget, hogy megismerjem a munkahelyi elvárásokat
- képet kapok arról, hogy a munkahelyi elvárásokat hogyan teljesítem
- Egyéb:

Van a munkahelyén kidolgozott jutalmazási rendszer? *
Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- igen és ismerem is
- igen, de nem ismerem alaposan
- nincs, de jó lenne
- nincs, de nem is kell
- nem tudom
- Egyéb:

Mennyire elégedett a munkahelye jutalmazási rendszerével? *
Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- teljes mértéken elégedett
- nagyon elégedett
- elégedett
- nem elégedett
- egyáltalán nem elégedett
- nincs ilyen rendszer

Mit gondol, mi alapján jutalmaznak a munkahelyén? *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- főnök-beosztott viszonytól függ
- objektív tényezők alapján dől el
- személyes alapon dől el
- kidolgozott ösztönző rendszer van
- munkához való viszonyulást
- a munkavégzés megbízhatóságát
- nem tudom mi alapján döntenek el
- Egyéb:

Mennyire érzi a következőket ösztönzőnek a munkavégzés során? 1- egyáltalán nem, 5- teljes mértékben *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

Állítás	1	2	3	4	5	Nincs véleményem
Alapbér nagysága						
Túlórapótlék						
Rendszeres (kiszámítható) plusz jövedelem						
Cafeteria (választható utalvány)						
Rendszeres kisebb ajándékok						
Munkahelyi közös programok szervezése						
Csapatépítés						
Az ügyfeleknek való megfelelés						
Saját igényességem a jól végzett munka iránt						

Állítás	1	2	3	4	5	Nincs véleményem
Előléptetés lehetősége						
Karrierépítés lehetősége						
Külföldi tanulmányút						
Közvetlen vezető elismerése						
A felső vezetés elismerése						
Kitüntetések, jutalmak, díjak, elismerő oklevelek						
Állandó szakmai fejlődés biztosítása						
Lehetőség továbblépése, munkatapasztalat gyűjtésére						
Kiszámítható életpálya						

Egyéb:

V. Értékelés

A következő állítások közül jelölje meg, amelyet fontosabbnak tart! *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	
Fizetésemelés			Rendszeres jutalom, a jó munka rendszeres anyagi elismerése

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	
Szóbeli dicséret			Oklevél, kitüntetés

A vezető melyik megoldása szimpatikus Önnek? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	
"Ez jó munka volt, gratulálok"			"Legközelebb is ilyen jó munka legyen!"

Jutalmazásként melyik változatot fogadná el szívesebben? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	
Plusz 1 szabadnap			1 nap plusz fizetés

Melyik megoldásnak örülne jobban? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	
Munkaidő csökkentés			Fizetés emelés

Melyik megoldást szeretné jobban? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	
Munkatársak előtti dicséret			Jutalom kifizetése bérrel együtt

Melyik megoldást szeretné jobban? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	
Kidolgozott jutalmazási rendszer			Esetenként választható jutalom

Melyik megoldást szeretné jobban? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	
Tárgyi jutalom			Pénzbeli jutalom

Melyik megoldást szeretné jobban? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	
Külföldi tanulmányút			Belföldi továbbképzés

VI. Kompenzációs rendszer

A kompenzáció az alpbéren túl vagy azt kiegészítő juttatás.

Válassza ki a következő táblázatból, hogy melyik jutalmazási rendszert ismeri, részesült benne vagy nem ismeri. Soronként egyet jelöljön be. *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Állítás	Ismeri és részesült is benne	Ismeri, de nem részesült belőle	Nem ismeri
Munkahelyi dicséret, kitüntetés			
Mozgó bérkiegészítés teljesítmény alapján			
Soron kívüli előrelépés			
Utazási kedvezmény			
Cafeteria (szabadon választható csomagból)			
Ünnepekhez kötött egyszeri jutalom			
Ingyenes részvény, részvényadomány			
Kiemelt feladatvégzés a teljesítmény alapján			

Állítás	Ismeri és részesült is benne	Ismeri, de nem részesült belőle	Nem ismeri
Szóbeli dicséret			
Időarányos előléptetés			
Teljesítmény alapú bérkiegészítés			

Egyéb, fel nem sorolt teljesítmény ösztönző

.....

A javadalmazásának hány százalékát szeretné, ha kitenné a béren kívüli juttatás? Kérem 0-100 közötti számot adjon meg! *

.....%

Neme *Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Férfi
- Nő

Életkora *Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 18-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51-55
- 56-60
- 60-65
- 65 felett

Legmagasabb iskolai végzettsége *Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 8 általános iskola vagy kevesebb
- középfokú végzettség
- felsőfokú végzettség
- PhD/doktori fokozat

Jelenlegi lakóhelye? *Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Budapest és vonzáskörzete
- Északkelet Magyarország
- Délkelet Magyarország
- Északnyugat Magyarország
- Délnyugat Magyarország
- Közép-Magyarország
- Külföld

Válaszát köszönöm!

M5. Munkáltatói interjú kérdései

Félig strukturált interjú vázlat

Bevezetés

Először is köszönöm, hogy részt vesz ezen az interjún, ami a PhD dolgozatom kutatáshoz szükséges. A témája a munkahelyi jutalmazás és összefüggései az északkelet-magyarországi régióban. A válaszadás önkéntes és anonim, bármikor kérheti, hogy megálljunk vagy áttérhetünk más kérdésekre. Amennyiben nem kíván a kérdésre válaszolni, akkor egyértelműen jelezze! Amennyiben a kutatás eredményeiről szeretne bővebb tájékoztatást kapni, kérem jelezze nekem. Az interjú kb. 30 percet vesz igénybe.

A kutatás háttér tényezői

Először is néhány személyes a kutatás szempontjából szükséges adatra van szükségem.

Hol van a székhelye a vállalatának?

Milyen szerepet tölt be a vállalatban?

Mi az ön beosztása?

Mióta tölt be vezető szerepet?

Mekkora a vállalat nagysága?

Hány embert foglalkoztatnak?

Mi a vállalat fő profilja?

Hány éve dolgozik összesen?

Mióta dolgozik a cégnél?

Jutalmazás szerepe a vállalatnál

Beszéljen arról, hogy mit és hogyan jutalmaznak önöknél!

Mi a személyes véleménye a jutalmazásról?

Mennyire tartja a jutalmazást ösztönzőnek?

Mire lehet még használni az jutalmazást még?

Milyen gyakran történik a jutalmazás?

Van-e kidolgozott irányelv a jutalmazáshoz? Mennyire ismerik ezeket?

Ismeri e jutalmazási stratégiát, illetve mit gondol erről?

Fontosnak tartja a jutalmazás? Miért?

A jutalmazás módjai, eszközei

Mit jutalmaznak?

Mennyire nyitott ez a jutalmazás?

Milyen lehetőségei vannak a jutalmazásra a vállalat különböző szintjein?

Mennyire tartja fontosnak a jutalmazást és mi ön szerint a leghatékonyabb forma?

Szóban vagy írásban szeret ön személy szerint jutalmazni? Miért?

Szóban vagy írásban jutalmaz? Esetleg más módszert használ?

Mit tartana az ideális módszernek?

Mit gondol, a jutalmazásban mennyire fontos a mindennapi megerősítés?

Fontosnak tartja e szóbeli jutalmazást vagy csak az anyagit tartja annak? Miért?

Tanulta-e valaha a jutalmazást? Ön szerint kellene tanítani?

Mennyire tartja fontosnak a munkavállalók elégedettségét a jutalmazás során?

Mekkora összeget tart ideálisnak a jutalmazásban?

A kompetenciák

A munkahelyen egyre nagyobb szerepet kapnak a kompetenciák. Ön egyet ért ezzel?

Van-e kapcsolat a kompetenciák és a jutalmazás között ön szerint?

Amikor jutalmaz, milyen szempontokat vesz figyelembe?

Mennyire nyitott a dolgozók felé, ha jutalmazásról van szó?

Elmondja, hogy ki miért kapott jutalmat?

Milyen tulajdonságokat és kompetenciákat tart fontosnak a „jó vagy ideális” dolgozónál?

Egyéb

Van-e olyan kérdéskör vagy téma esetleg, amit úgy gondol, hogy nem beszéltünk meg vagy e szeretne mondani?

Köszönöm a válaszait és további jó munkát kívánok!