

DOKTORI (PHD) ÉRTEKEZÉS

BOLDIZSÁR BETTINA ARIKA

**SZENT ISTVÁN EGYETEM
KAPOSVÁRI CAMPUS
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

2020

SZENT ISTVÁN EGYETEM
KAPOSVÁRI CAMPUS
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK
DOKTORI ISKOLA

A Doktori Iskola vezetője:
Prof. Dr. FERTŐ IMRE
Magyar Tudományos Akadémia Doktora

Témavezető:
Dr. habil. BERTALAN PÉTER PhD
egyetemi docens

Társ-témavezető:
Dr. habil. SZIGETI ORSOLYA PhD
egyetemi docens

A HUMÁNERŐFORRÁS MOTIVÁCIÓS STRATÉGIÁI
A DÉL-DUNÁNTÚLI RÉGIÓ VÁLLALKOZÁSOK
VEZETŐI OLDALÁRÓL

DOI: 10.54598/000440

Készítette:
BOLDIZSÁR BETTINA ARIKA
KAPOSVÁR

2020

*A tudományos emberfő mennyisége a nemzet igazi hatalma.
Nem termékeny lapály, ásványok, éghajlat stb. teszik a közerőt,
hanem az ész, mely azokat józanon használni tudja. Igazabb
súly s erő az emberi agyvelőnél nincs. Ennek több vagy
kevesebb léte a nemzetnek több vagy kevesebb szerencséje.*

(Széchenyi István: Hitel)

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	4
2. A TÉMA SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉSE	7
2.1. A motiváció evolúciója a HR-ben	7
2.1.1. A motiváció kutatás főbb állomásai	7
2.1.2. A motiváció változatai a gazdálkodó szervezetben	12
2.1.3. A motiváció és vezetés kölcsönhatása	15
2.2. Ösztönzésmenedzsment a HR világában	20
2.2.1. Az ösztönzésmenedzsment jelentősége	20
2.2.2. Az emberi erőforrás mérhetősége	23
2.2.3. Ösztönzésmenedzsment a gyakorlatban	30
2.3. Nemzetközi és magyar munkaerő-piaci motivációs megoldások	35
2.3.1. Nemzetközi motivációs gyakorlat	35
2.3.2. Motivációs gyakorlat az Európai Unióban	38
2.3.3. Magyarország munkaerő-piaci helyzete	41
2.3.4. A regionalitás jelentősége	47
2.4. A Dél-Dunántúli Régió vállalkozói környezete	49
3. A DISSZERTÁCIÓ CÉLKITŰZÉSEI; HIPOTÉZIS	56
4. ANYAG ÉS MÓDSZER	61
4.1. A szekunder kutatás	62
4.2. A primer kutatás	64
4.2.1. A kvalitatív adatgyűjtés módszere	65

4.2.1.1. A mintavétel jellemzői és az adatgyűjtés	66
4.2.1.2. Az alkalmazott mélyinterjú vázlat	68
4.2.2. A kvantitatív adatgyűjtés módszere	69
4.2.2.1. A mintavétel jellemzői és adatgyűjtés	70
4.2.2.2. Az alkalmazott kérdőív jellemzői	71
5. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK	73
5.1. Vezetői attitűdök a KKV-k motivációs stratégiájában – a mélyinterjúk eredményei	74
5.1.1. A képzések jelentősége a motiváló képességre	75
5.1.2. Motivációs formák vezetői szintű alkalmazása	81
5.1.3. Motiváltság és dolgozói jellemvonások vezetői megítélése	85
5.1.4. Fluktuáció; konfliktuskezelés	88
5.1.5. Kulcsemberek megtartása	94
5.2. A Dél-dunántúli KKV-k motivációs stratégiája – a kérdőíves megkérdezés eredményei	99
5.2.1. Különböző bérrendszerek; juttatások; cafeteria	101
5.2.2. Jövedelmek alakulása	107
5.2.3. Munkaerőcsoportok alakulása	109
5.2.4. Helyettesíthető munkakörök	111
5.2.5. Leépítések alakulása és fluktuáció; konfliktuskezelés	112
5.2.6. Oktatás, továbbképzés helyzete	117
5.2.7. A munkaerő termelékenységének változása és okai	119

5.2.8. A KKV-k motivációs gyakorlata **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**

5.2.9. Motivációs stratégiák	124
6. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	127
6.1. Fejlesztésre szoruló vezetői kompetenciák	127
6.2. Azonosságok és különbségek a megyék gyakorlatában	130
6.3. Javaslatok a vezetők önfejlesztő képességének növelésére	132
6.4. Javaslatok a dolgozók nem anyagi jellegű motiválásához	133
6.5. Javaslatok a dolgozók anyagi jellegű motiválására	1130
7. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK	140
8. ÖSSZEFOGLALÁS	142
9. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	145
10. IRODALOMJEGYZÉK	146
11. A DISSZERTÁCIÓ TÉMAKÖRÉBEN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK	165
12. RÖVID SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ	166
MELLÉKLETEK	167

1. BEVEZETÉS

Az emberi erőforrás minden működő gazdasági tevékenység alfája és omegája, ami megmagyarázza, hogy az üzleti világban miért születnek teljesen eltérő eredmények sokszor egyenlő, vagy hasonló esélyek, adottságok mellett. A válasz *a humán tőke összetétele és minősége, amely a maga nemében megismételhetetlen és bizonyos tekintetben pótolhatatlan*. Ez a sajátosság a világ bármely pontján, mérettől és profiltól függetlenül az összes vállalkozásra jellemző. Az már alapjaiban egy bonyolult kérdés, hogy az üzleti életben vezető pozíciót betöltő személyek hogyan sáfárkodnak ezzel a páratlanul érzékeny és összetett „eszközzel”, mert ha a dolgozó motivált, vagy ellenkező esetben demotivált, az mindig üzenetértékű, és markánsan megmutatkozik a gazdasági eredményekben. Itt lép be a humán menedzsment kivételes fontossága, vagyis *az emberekkel való bánásmód, a motiváló képesség, valamint a már meglévő szervezeti és egyéni motivációs szintek fenntartásának, összehangolásának és további fejlesztésének tudománya*.

Magyarországon a 90-es évek elején kezdődött rendszerváltás, illetve rendszerváltozás kifejezetten összetett társadalmi és gazdasági folyamatokat indukált. Az elmúlt évtizedek szocialista elvű gyakorlata nem tette szükségessé a munkavállalók bármilyen természetű ösztönzését, a piacgazdaság törvényszerűségei azonban életre keltették a versenyszemléletet az üzleti szférában. Megjelentek hazánkban is a külföldi érdekeltségű nagyvállalatok és multinacionális cégek, melyek újfajta ösztönzési rendszereket és munkakultúrát honosítottak meg (Kiss, 1995).

A munkavállalók motiválása rendkívül sokrétű, bonyolult feladat, amely folyamatosan változik az adott gazdasági, társadalmi, politikai környezet hatására. E tudományterület nagy klasszikusai még az alapszükségletek mérnöki módszerekkel történő vizsgálataira helyezték a hangsúlyt, ezzel szemben napjainkban kiterjedt technikai, szervezeti, pénzügyi események

függvényében elemzik a humánerőforrás meghatározó funkcióit, majd a kapott eredmények birtokában alakítják tovább a motivációs stratégiát (*Kállay és Imreh, 2004*).

Magyarország csatlakozása az Európai Unióhoz (EU) egy **újszerű versenyhelyzetet teremtett a kis- és középvállalkozások (KKV) számára** is. Az EU négy szabadság elvének megfelelően szinte azonos időben szűkült és tágult a piac, átalakultak a korábbi értékesítési csatornák, drasztikusan megváltoztak az alkupozíciók, és ezzel együtt az értékesítési lehetőségek is. Az újdonságnak számító pályázati lehetőségek, az állami és uniós támogatások kitörési pontot jelentettek a gazdasági szereplők egy bizonyos körének, míg mások a megfelelő feltételek hiányában még jobban leszakadtak a korábbi konkurenciától. A foglalkoztatás feltételrendszerében is markáns változásoknak lehettünk tanúi. Megnyíltak az országhatárok a munkavállalók előtt, ami egy lassan, de folyamatosan erősödő migrációs folyamatot eredményezett. A gyorsuló globalizáció a korábbtól eltérő munkakultúra meghonosodását eredményezte. 2008-ra a világ ismét szembesült a pénzügyi-gazdasági válság pusztító erejével. A globalizáció terjedésével párhuzamosan adminisztratív, mesterséges úton alakították ki a régiókat. Magyarországon ezek a területegységek főként az érdekérvényesítés szinterei, felülről, politikailag irányított módon működnek. Így **a kutatás tárgyát képező Dél-Dunántúli Régió (DDR) is inkább közigazgatási szempontból lényeges**, mintsem különböző gazdasági együttműködések szintereként. Az itt tevékenykedő vállalkozások számára hasonlóak az ökonómiai adottságok. Hazánk egyik erénye, hogy képzett **humánerőforrással** rendelkezik, de az ösztönzésmenedzsment modernkori változatában bonyolult érdekviszonyok között kell a dolgozókat navigálni. A gazdasági világválság átcsapott **foglalkoztatási válságba**, amely alapjaiban rázta meg a munkaerőpiacot: bizonyos munkakörökre többszörös túljelentkezés is lehet, más területeken

viszont jelentős a betöltetlen állások aránya. Ezen túlmenően a ***kulcsemberek megtartása mind nagyobb kihívást jelent, és egyre határozottabb koncepciót feltételez a cégvezetők részéről.*** Mindez olyan tudatos és kreatív beavatkozást igényel, amely csak akkor járhat pozitív eredménnyel, ha az érintett dolgozók a külső irányítást is nagyrészt belső motivációként élik meg. A kiváló vezetők egyik ismérve, hogy az elmélyült szakmai tudás mellett magasan fejlett pszichológiai képességekkel és érzelmi intelligenciával, teljesítményorientált küldetéstudattal, és kidolgozott kommunikációs technikával rendelkeznek.

Több mint két évtizedes vállalkozói múltból fakadó személyes érintettségemen túlmenően, tudományos igényességgel is szerettem volna megvizsgálni a hazai humán erőforrás motivációs jellemzőit a vezetők oldaláról.

Munkámmal szeretném tiszteletemet és elismerésemet kifejezni mindazoknak a vállalkozóknak, akik töretlen hittel és példamutató kitartással építik országunkat, munkahelyeket teremtenek, és családok biztos megélhetését teszik lehetővé. Öröömre szolgálna, ha a disszertációm eredményeit hasznos gyakorlati útmutatóként tudnák használni.

2. A TÉMA SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉSE

„A XXI. század legfontosabb felfedezése nem egy újabb technológia lesz, hanem egy kibővített értelmezése annak, hogy mit jelent embernek lenni.” (John Naisbitt)

2.1. A motiváció evolúciója a HR-ben

A következő alfejezetekben a motivációs kutatások meghatározó szereplőit és elméleteit, valamint *a motiváció gazdálkodó szervezetekben megjelenő változatait, és vezetésben betöltött szerepét ismertetem.*

2.1.1. A motiváció kutatás főbb állomásai

A hatékony munka megvalósítása, a munkavállalók célirányos kiválasztása az ókorig nyúlik vissza. Az athéni demokráciában a megélhetésért folytatott munkát negatívan értékelték, lealacsonyítónak, rabszolgákhoz méltónak ítélték (Hésziodosz, 1974). A motiváció szerepe a középkortól válik lényegessé. Az ipari forradalom, a kapitalizmus időszakában a munkavégzés már nem számított büntetésnek, a szabad foglalkozás választás elérhetősége növelte a hatékonyságot.

A *tudományos munkaszervezés* kezdeteit 1911-re, *Taylor* elméletének megjelenésére tehetjük. A mai értelemben vett munkapszichológia kialakulásában az ő elképzelései jelentik az első mérföldkövet, valamint a teljesítmény alapú ösztönzési rendszer megjelenése is a nevéhez köthető. Bár az alkalmazottakat szinte gépeknek tekintő módszer sok kutatót és még több munkavállalót riasztott, a második világháború után újra reneszánszát élte (Taylor, 1983). *Fayol* a feladatért felelősséget vállaló ember szerepére helyezte a hangsúlyt. 1917-ben dolgozta ki *a vezetés elméletét*, amelyben elsőként fogalmazta meg a rendszeres vezetőképzés szükségességét. Az első T-modell gyártása óta számtalan kutató foglalkozott a munkapszichológiával, vagy az emberi erőforrás gazdálkodás tudományával. A felismerés, hogy minden vállalkozás *egyetlen rejtett tartaléka maga a dolgozó ember*, folyamatos alkotó

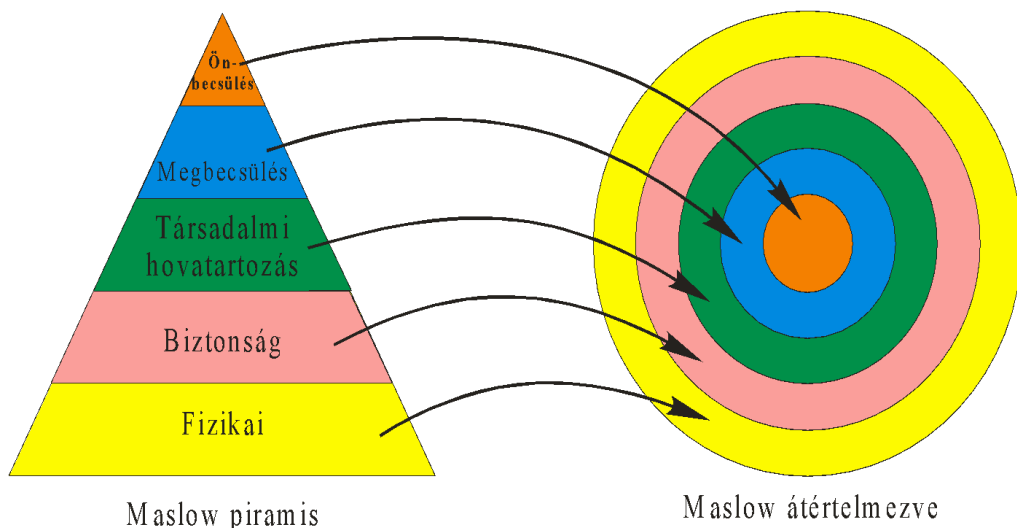
nyugtalanosságra ítélte a munkaadókat és a személyügyi szakembereket. Míg a szaktudást megalapozó képzettség és szakmai tapasztalat megszerezhető, a fenntartható elégedettséghez megfelelő motiváció szükséges (Szabados, 2007). Ezek közül a motiváció kérdésköre messze a legbonyolultabb. Nem véletlen, hogy a munkalélektant kutatók több mint száz éve keresik a megoldást, de kétségtelen, hogy mindegyik megközelítésben található valami fontos vagy érdekes megállapítás.

Az 1930-as években egyre népszerűbbé váló Human Relations (emberi kapcsolatok) irányzat alaptézise szerint „a vállalat nem csak technikai és szervezeti, hanem szociális rendszer is”. A Human Relations irányzat mintegy a *taylorizmus* ellenlábasaként jött létre. Kialakulása egyértelműen **Mayo** nevéhez és a **Hawthorne-vizsgálatokhoz** fűződik (Szabados, 2007). A **Lewin** által vezetett, pszichológusokból álló kutatócsoport a **vezetési stílusok vizsgálata** nyomán a demokratikus, az autokrata és a megengedő stílusokat különítették el. A csoportok teljesítménye a demokratikus módszerrel a legmagasabb, az autokrata, feladatorientált stílus alacsony szinten tartja a motivációt. „**A motiváció nem anyagi formáinak hiánya nem ellensúlyozható fenntarthatóan anyagi motivációval.** A vezetői stílus több szinten és több irányból befolyásolja a szervezeti hatékonyságot, így ha a vezető motivált és kész arra, hogy felfedezze saját mozgatórugóit, akkor képes lesz megváltoztatni azokat”(Drosztmér, 2011).

A 30-as évek Amerikájában, az iparban kezdtek el alkalmazni olyan magatartástudományi technikákat, amelyek a vezetés és a dolgozók közötti kommunikációs utak kiépítését szolgálták. Ennek gyakorlati elterjedéséhez nagymértékben hozzájárult 1935-ben a Wagner törvény, amely jogot adott a munkások szervezkedéséhez, a **kollektív alkuhoz** (Poór, 1997).

Maslow 1954-ben mutatta be az azóta híressé vált motivációs piramisát, miszerint a szükségleteknek létezik egy hierarchiája (sorrendben: fizikai,

biztonság, társadalmi hovatartozás, megbecsülés, önbecsülés). A magasabb szinten található szükséglet csak akkor motiválhat, ha az alacsonyabb rendűeket kielégítették (Poór, 2005). A későbbi kutatások rámutattak, hogy a Maslow által elképzelt hierarchikus megközelítés nem minden esetben érvényesül, sőt, jelentős átfedések tapasztalhatók, így számomra elfogadhatóbb a kevésbé kategorikus szemlélet, amelyet az 1. ábrán mutatom be.



1. ábra: Maslow motivációs piramis átértelmezve
Forrás: Maslow, 1954 alapján, saját szerkesztés

Chen (1998) kifejtette, hogy **McClelland** amerikai pszichológus a humán motivációkutatás egyik úttörőjeként, motivációs elméletében három fő szükségletet azonosított: a teljesítményre, a hatalomra, valamint az „affiliációs”-ra (szeretet szükséglete) vonatkozót. Az eddigiekben bemutatott motivációs elméletek a **szükséglet kielégítésére** épülnek.

Herzberg kéttényezős tartalomelmélete kimutatta, hogy más tényezők hatnak a dolgozók munkával való elégedetlenségére, mint a motivációjukra. Herzberg szerint motivációs szempontból nincs érdemi különbség a „negatív rugdosás” (ellenőrzés, szervezeti szabályok) és a „pozitív rugdosás” (pénz, anyagi ösztönzés) között. Az anyagi ösztönzők felajánlásával csupán **a pénz**

felkínáló kerül motivált állapotba, a másik fél csak a pénz elnyerésére törekszik (Herzberg, 1974). Megítélésem szerint ez az álláspont kizárja az interdependencia lehetőségét, ellentmond a logikának és Gossen I. törvényének is. Az elméletet a gyakorlat is cáfolja, **Karácsony és Machova** ipari vállalatok 500 munkavállalójának bevonásával vizsgálták 2011-2014 között, hogy a pénzen kívül milyen motivációs technikák befolyásolják az alkalmazottak hozzáállását. Az eredmények azt mutatták, hogy a *pozitív visszajelzések és az egyén fontossága sokkal hatékonyabb, mint a negatív motiváció*, valamint hogy az inspiráló bátorítást és dicséretet - mint nem anyagi motivációs eszközt - nem szívesen alkalmazzák a vezetők (184).

„Az *individuális pszichológia*” címmel a személyiség-lélektan két alapvető témáját: a variáció és az együtt járások kérdését vizsgálja **Binet és Henri** (1895-1896). Az egyik nagy kérdéskör azt tanulmányozza, hogyan variálódnak az egyének között a lelki jelenségek, és ezeknek a folyamatoknak melyek a változékony jegyei. A másik fő irányvonal azt elemzi, hogy ugyanannál a személynél milyen kapcsolat van a különböző lelki jelenségek között (Nicolas, Coubart és Lubart, 2014). A szervezeti motiváció kutatás kiemelten fontos területének tartom ezt a vizsgálatot, mert rávilágít a nehezen lekövethető személyiségelméletek lényegi szerepére, valamint arra, hogy az ember motívumai hogyan hatnak egymásra és milyen módon alkotnak egy folyamatosan változó rendszert.

Stern német pszichológus *Differenciálpszichológia* (1911) című művének témája az emberi sokféleség és egyediség, ezért aki emberekkel foglalkozik, szüksége van az egyéni különbségek ismeretére és elismerésére. Stern számára a személyiség egyszerre kiindulás és végpont. A klasszikus *empirizmus-racionalizmus szembenállást* fordítja le az egyéni különbségek szintjére (Pléh, 2010). Számomra ez a megközelítés több mint száz év elteltével is lényeglátó és helytálló, szemben **Mincer és Polachek** (1974) tanulmányával, melyben úgy

fogalmaznak, hogy „a nők laposabb jövedelem görbéje, és sokkal kisebb növekedése az életpálya során azzal magyarázható, hogy ők az otthoni munkamegosztásból és gyermeknevelésből adódóan kevésbé kötődnek munkahelyükhöz”. Megállapításuk az általuk deklarált ok-okozati viszonyok erős vitathatóságát hordozza magában, valamint tipizál és kizárja az individuum lényegi szerepét, amely eleve antagonistá nézőpont a téma szempontjából.

Ouchi (1981) ötvözte az amerikai cégvezetési stílust a japán módszer kulcselemeivel, és ezek továbbfejlesztésével kidolgozta a „Z-elméletet” (Z-theory), melynek célja a dolgozók motivációjának növelése, valamint a vezetők és beosztottak közötti kapcsolat javítása (*England, 1983*).

Meglátásom szerint függetlenül attól, hogy a motiváció hátterében a szükségletek kielégítése, vagy egy ettől összetettebb cél elérése áll, a Human Relation irányzat képviselői - bár más aspektusból közelítve - a vezetés stílusát alapvetően meghatározónak ítélték meg a dolgozók munkahelyi teljesítménye szempontjából. A lelki tényezők és a személyiség szerepe a motiváció típusaiban azonban már eltérő jelentőséggel bírt a vizsgálatokban.

2.1.2. A motiváció változatai a gazdálkodó szervezetben

Az ember különleges termelési tényező, önálló akarattal, tudattal, érzelmekkel és egyéni érdekekkel bír, aki a szervezetben munkavállalói jogokkal és kötelességekkel rendelkezik. A munkaerő szervezeten belüli magatartását érdekviszonyai alakítják, ezeken keresztül befolyásolható, illetve motiválható. A hatékonyság, a termelékenység, az eredményesség mindig alapvető elvárások közé tartoztak a versenyszférában. A teljesítmény fokozása érdekében a cégvezetők elsősorban az **egyéni motivációkat és a technológiákat változtathatják meg**. A két irány bár kombinálható, alapjaiban más eszközrendszert kíván. Fontos kiemelni azonban azt a markáns különbséget, hogy míg **ugyanaz a technológia sokak számára elérhető** lehet, addig **a**

humánkapacitás mindig egyedi, sajátos, a maga szintjén bizonyos tekintetben pótolhatatlan. *Mindenki motiválható valamivel*, de a valóban működő módszer kiválasztása soktényezős.

Személyiségfüggő motivációs analízis a 16 legfontosabb motivációs faktort és azok kombinációit vizsgálja, összesen 62 félé, és ezekből mátrix készül. Az ösztönző erők vizsgálatával, a részletes személyiség és kompetencia profil alapján körvonalazható, hogy az egyént milyen eszközkombinációval inspirálják (II). Véleményem szerint az egyén jelentősége azért is meghatározó, mert a viselkedését a múltbeli élmények és az azokat kísérő érzelmek determinálják, a motívumok személyes élettörténetekben gyökereznek. Mindezeket a munkahelyi kontextusba helyezve megfelelő értelmet nyer a specifikus percepció.

Belső, vagyis önmotivációról akkor beszélünk, amikor az egyén viselkedését, cselekvését, hozzáállását a saját maga által kialakított igény irányítja. Egyes vélemények szerint: *a belső motiváció nem tanult, hanem velünk született* (Coombes, 2013). Tapasztalataim szerint a belső motivációt vizsgálva nemcsak az igény jellege fontos kérdés, hanem *az aktuális igényszintben megmutatkozó individuális különbségek megléte* is, mert ha ez utóbbi jelentősen eltér az optimálistól és a szervezet által kínált lehetőségektől, akkor az további elemzéseket tesz szükségessé a vezetők részéről.

„Ha kielégülnek az emberek tisztességes bánásmódra, fejlődési lehetőségekre és önirányításra irányuló szükségletei, akkor elégedettek lesznek, és az ügyfeleket is elégedetté teszik. Ha pedig *egy cég elégedetté tudja tenni az ügyfeleit, ott az üzlet már magától megy*” (Carney és Getz, 2010). A müben több olyan vállalkozásról és vezetőik példájáról számolnak be, akik hosszú távon sikeresek, miközben felszabadító munkakörnyezetet teremtettek. A vállalatok többsége még mindig a *McGregor-féle X elméletet* követi (azaz a 3%-ra igaz képet vetíti mindenkire, akik lopnak, lusták, sumákolnak), míg a

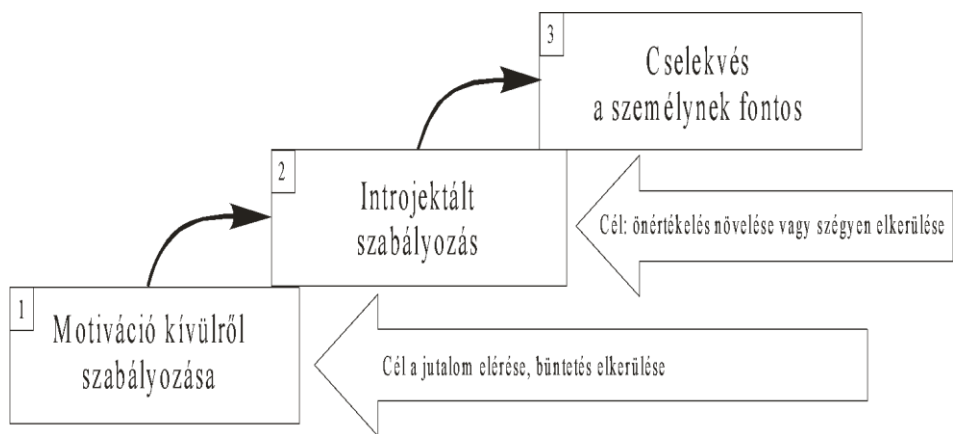
haladóbb szemléletű cégek hisznek az emberek fejlődési igényében. A **külső motiváció** lényege, hogy vezetőként milyen eszközökkel, módszerekkel, technikákkal lehet elérni, hogy az alkalmazottak tartósan kihozzák magukból a maximumot. Kutatásom témája nagyrészt ezt a kérdést vizsgálja, így erre részletesen kitérek majd a továbbiakban.

A **motiváció lehet pozitív irányú**, amikor az a cél, hogy valaki megtegyen valamit, vagy **negatív motiváció**, melynek lényege, hogy ne történjen meg egy bizonyos dolog. Az egyéni motivációk mellett fontos téma a **csoportos motiváció**. A csoportok is különböznek egymástól, így reakciójuk is eltérő, vagyis esetükben ugyanúgy differenciálást igényel a vezető részéről a motivációs gyakorlat kialakítása, mint egyéni szinten.

A **motiváció pszichológiai értelemben** az egyén olyan belső tudati állapota, amely arra készíti, hogy meghatározott módon viselkedjen. A **mentális intelligenciának** rendkívül nagy szerepe van a munka örömeinek és értelmének megelégedésében (13). A **motiváció vezetéselméleti** szinten az a vezetési tevékenység, amellyel a vezető olyan cselekvésekre készítet, amelyek szervezeti szinten elvárt eredményre inspirálnak (Tóthné, 2004). A Results-Only Work Environment (ROVE) módszer lényege, hogy az alkalmazottak egy meghatározott idő- és költségkereten belül teljes időbeli és munkamódszerbeli szabadságot kapnak az elvárt eredmények érdekében. A tapasztalatok visszaigazolták a program hatékonyságát, már az első félév után 41-kal nőtt a termelékenység (12). A szervezeti motiváció alternatív megközelítése **McClelland (1961)** értelmezésében három szükségleten alapul: a **teljesítmény motiváció** esetében a belső hajtóerő a kitűzött célok elérésében testesül meg. Alanyai olyan feladatokat preferálnak, ahol a siker nem mások hozzáállásán múlik, viszont a kockázatoktól sem riadnak vissza. A **kapcsolati motiváció** során kerülik a konfrontációt, a versengést, különösen fontos a csoporthoz tartozás érzése. A **hatalmi motivációnál** a kontroll, a versenyhelyzet kiemelt

fontosságú. McClelland szerint ezek a motivációk eltérő arányban mindenkit jellemeznek. Sem az általánosítással, sem az elmélettel nem tudok egyetérteni, mert egyrészt nem számol az amotiváció tényével bizonyos személyeknél, másrészt a kapcsolati és hatalmi motiváció erősen egymásnak ellentmondó jelenségek. A csoporthoz tartozás preferálása - szemben a hatalmi pozícióval - a felelősséget nem szívesen vállaló, egyéni megmérettetéstől tartó egyénekre jellemző.

Ryan és Deci (2000) több tanulmányában is foglalkozott az emberre jellemző motivációs jellegzetességekkel: a **motiválatlanság** - mint első motivációs típus - esetén nincs szabályozás, jellemző a szándék nélkülség. Megkülönböztették az **extrinzik és az intrinzik motivációt** (2. ábra).



2. ábra: Extrinzik motiváció szintjei

Forrás: Ryan és Deci, 2000 alapján saját szerkesztés

Extrinzik motivációnál többnyire valamilyen cél elérése irányítja a viselkedést, külső és integrált szabályozás mellett. Egyik véglet a külső jutalom vagy büntetés, a másik pedig a célok önjóváhagyása és szintézise. Az emberek többségére ez utóbbi jellemző. Az intrinzik motivációnál a kihívás keresésében meghúzódó belső hajlam a drive, a cselekvésben megtalálható élvezet motiválja magát a cselekvést.

2.1.3. A motiváció és a vezetés kölcsönhatása

„Ha tudod, mi hajtja az embereket, mindent el tudsz érni.”

(Machiavelli)

A motivációnak több megfogalmazása létezik, ezek egyike szerint a motiváció annak elérése, hogy a beosztottak hajlandóak legyenek a szervezet céljait megvalósító viselkedésre és erőfeszítésekre úgy, hogy ezzel egyidejűleg egyéni szükségleteiket is kielégítik. Minden gazdálkodó szervezetre jellemző a klasszikus és többnyire feloldhatatlan ellentét: a tulajdonosok érdeke a tőkéhez kapcsolódik és maximális profitra törekednek, a munkavállalók pedig magas jövedelmet és ideális munkakörülményeket várnak el. Lehetőség szerint ezt a dichotómiát kell megoldania a vezető pozíciót betöltő szakembereknek.

A munkaadó és munkavállaló között kialakuló kapcsolatok szorosságát vizsgálja **Fassmann és Meusburger** (1997). A kölcsönös előnyök két aspektusát elemezték: egyfelől a munkaadó érdekeitől vezérelve erősen ragaszkodik a képzett, üzem-specifikus ismeretekkel rendelkező munkavállalókhoz - mivel ezek a beruházások csak hosszabb távon térülhetnek meg -, másfelől a dolgozó is mérlegel a saját érvényesülése miatt. Döntő tényező, hogy a munkavállaló mennyire kötődik a cégéhez. Más aspektusból nézve, de erre a következtetésre jutott már jóval korábban **Weisbrod** (1961), aki így fogalmaz: „valamely személynek a mások számára megnyilvánuló értékét azzal mérhetjük, hogy a termeléshez való hozzájárulása mennyivel haladja meg a termelésből való fogyasztását”. Ez a különbség pedig nem más, mint a profit.

Szonyi és Steinhoff (1989) „hézagpótló” tanulmányuk rávilágít a vállalkozói mentalitás alapfeltételeire, a kisvállalkozói státusz előnyeire, a sikeres vezetők legfőbb személyes tulajdonságaira, de számomra meglepő módon *meg sem említi a motiváló képesség alapvető szükségszerűségét*. Véleményem szerint hiába rendelkezik számtalan értékes képességgel a vezető, ha az alkalmazottak „lelki motorját” nem tudja beindítani.

Taylor óta ismeretes, hogy a cégvezetés munkáját racionalizálja, ha nem a munkatársaknak keresnek feladatot, hanem a feladathoz keresnek megfelelő alanyt, de ez önmagában kevés. Fontos, hogy nemcsak felvételkor, hanem azt követően is rendszeresen ellenőrizték, hogy a beosztott tökéletesen ismeri-e a kötelezettségeit és feladatait. A záró momentum a visszajelzés, amit még az optimális korrigálási lehetőség ideje alatt érdemes megtenni. Vezetői szinten elvárható lenne a japán emberi-erőforrás fejlesztés programok külön fejezetét képező „*kaizen*”, vagyis a „*folyamatos tökéletesítés*” módszerének ismerete. Egyik kiváló és autentikus forrás a programok tartalmáról **Imai** (1986) munkája, de a vállalati értékteremtő folyamatok és módszerek jelentős fejlődésen mentek át az elmúlt évtizedekben. Ennek ellenére még mindig nem általános gyakorlat, hogy szervezetfejlesztés tárgykörben felkészítsék a vezetőket arra a lényeges feladatra, hogy a megfelelő **munkatársak megtalálásához és megtartásához** vonzó cégre van szükség, melynek egyik kritériuma a munkakörnyezet színvonalas biztosítása. Fejlettebb munkakultúrákban mindezt természetesnek tartják. Kiváló példa a japán eredetű **5S módszer**, melynek lényege a hatékony munkavégzéshez szükséges minőségi munkakörnyezet kialakítása és fenntartása a dolgozók bevonásával. A **vállalati mérettől függetlenül** alkalmazható rendszert az 5S-szisztéma segíti, hogy a mindennapi rutin mellé beépüljön a folyamatos fejlesztés iránti vágy a munkatársakban. Az 5S rendszer elemei a japán elnevezéseket követve:

- *seiri* = *sort* – a megfelelő szelektálás, a szükségtelen dolgok eltávolítása,
- *seiton* = *set* – a tárgyak megfelelő elrendezése,
- *seisou* = *shine* – a munkahely teljes megtisztítása,
- *seiketsu* = *standardise* – rendszeresség, eljárások szabványosítása,
- *shitsuke* = *sustain* – a dolgozók képzése, hogy a példamutatás és elkötelezettség értékévé váljon (I4, I5).

A SkillSoft tanulmányából elgondolkodtató adatok születtek: az amerikai alkalmazottak minimum egyharmada nem tartja jó főnöknek a felettesét, és megközelítően ilyen arányban vélekednek úgy, hogy nem rendelkezik megfelelő képesítéssel a vezetője. John Ambrose, a SkillSoft vezérigazgatója felhívja a figyelmet, hogy a cégeknek többet kellene invesztálniuk a vezetőképzésbe, mert egyértelműen **pozitív hatással van az alkalmazottak motivációjára, ahol tréningezik a vezetőket** (16). Az amerikai Sirota Survey Intelligence több éven át tartó kutatása során 3,5 millió alkalmazottat kérdezett meg világszerte a főnökeik **vezetési stílusáról**, és 80% úgy vélte, hogy vezetőik kifejezetten bürokratikusak és következetlenek. **Sirota**, a cég elnöke szerint éppen a **menedzserek** gátolják az alkalmazottak lelkesedését és **blokkolják** a kiugró **teljesítményeket** (17).

Karácsony és mtsai (2017) a munkavállalók motivációs szintjének feltárásával készítettek tanulmányt, hogy iránymutatást adjanak a KKV vezetők számára az alkalmazottak elégedettségének növeléséhez vezető úton. A dolgozói oldal vizsgálatában 12 KKV 612 alkalmazottja vett részt. Az eredmények azt mutatták, hogy annak ellenére, hogy a cégek a fizetést és egyéb pénzügyi juttatásokat preferálják motivációs eszközként, a dolgozók mégsem elégedettek ennek mértékével, jellemzően nem tartják kellemesnek a munkakörnyezetüket, és a vezetési stílus sem kedvező számukra. A rugalmas munkavégzés lehetősége és a döntéshozatalban való részvétel egyértelműen növelné az elégedettségüket. A tanulmány felhívja a figyelmet **a nem pénzügyi motivációs eszközök célzottabb alkalmazására** - ezek az elemek képviselték a legkisebb arányt a felmérésben -, alapul véve a tényt, hogy hosszabb távon hatékonyabbnak bizonyulnak, és nagyban hozzájárulnak a szervezet és a dolgozók igényeinek összehangolásához (III).

A vezető és munkatárs alkotta közösség a legkisebb egység minden szervezetben, és a kis méretből adódóan személyes kapcsolat alakul ki. A

vezetők szerepe ezen kétszemélyes közösségek felépítésében, védelmezésében azért meghatározó, mert ezek együttesen vannak hatással a stratégia megvalósulására (Harpst, 2010). Vitatom a megállapítást, mert elméleti síkon bontható csak le kétszemélyes egységekre a munkakapcsolat, sőt gyakori probléma a nagyobb létszámú szervezetekben a főnök-beosztott viszonylatában a személyes ismeretség teljes hiánya is. Mindez megerősítik az alábbi kutatások eredményei is. A Rightcoutss 2006-os felmérésből kiderül, a brit dolgozók 58%-a úgy véli, **sokkal motiváltabbak lennének, ha jobb lenne a kapcsolatuk a feletteseikkel**. Sajnálatos tény, hogy a megkérdezettek csaknem fele még soha nem beszélt a munkaadójával, **25%-uk még a vállalat vezetőjének nevét sem tudta**. A perszonális kapcsolatok ilyen mértékű hiánya negatívan befolyásolják az eredményeket. Kisebb vállalkozások esetében ez nem jellemző, de a felszínes főnök-beosztott viszony gyakran ezen a szinten is előfordul (I8). Ezt erősíti meg a Worker Index felmérése, miszerint Nagy-Britanniában a vállalkozásokat éppen a saját menedzsereik fékezik a fejlődésben, és a dolgozók véleménye szerint nem tesznek eleget azért, hogy jól érezzék magukat a munkahelyükön. A megkérdezettek 24%-a úgy vélte, nem inspirálják őket a feletteseik, és csalódtak bennük, 27% szerint a **felsővezető nem nyújt világos jövőképet**, és 60%-uk tartotta úgy, hogy főnökeik következetesen cselekednek (I9). Augustin amerikai top-menedzser folyamatosan keresi az új utakat és megoldásokat a munkaerő produktív motiválásához. A helytelen példamutatás felelősségét elemzi abban a munkájában is, amikor görbe tükröt tartva a vezetőknek, szembesíti őket a rossz főnök-rossz beosztott gyakori jelenségével (I10).

A vezetők egyik fontos munkaköri feladata a megfelelő **formális és informális kommunikáció**, de hatalmi helyzetük megerősítésének is egyik eszköze. A visszacsatolásnak fontos szerepe van a kommunikációs akadályok leküzdésében. „A vezetők részéről gyakori az az egyoldalú megközelítés, hogy

a kommunikációs zajok eredetét kizárólag munkatársaik kommunikációs felkészületlenségében, motivációs hiányosságaiban, személyiségükben keresik” (Nemeskéri és Fruttus 2001). A **konfliktusok megelőzésének** fontos feltétele a szervezet kommunikációjának átgondolása, a cégen belüli információáramlás több okból is megszakadhat, amely felesleges félreértésekhez, haszontalan vagy káros találgatásokhoz vezet. A vezetőnek el kell döntenie, hogy az információkat a különböző célcsoportokhoz milyen módon és formában juttassa el. Törekedni kell arra, hogy az érintettek ne külső forrásokból értesüljenek a várható változásokról.

Kelkó (2011) számos vizsgálatot végzett az alkalmazottak motiválását illetően, és megállapította, hogy a kisebb cégeknél **nincs vezetési kultúra**. A tulajdonos-ügyvezető túlterhelt, minden alkalmazottnál többet dolgozik. pedig a munkatársak motiválása már ott kezdődik, hogy **maga a hiteles vezetői magatartás és munkakörnyezet is motiváló (I13)**.

Érzelmi intelligenciának (EQ) nevezik azt a képességet, amikor valaki érti, és hatékonyan azonosítja mások vágyait, viszonyulásait, reakcióit. A jó főnök egyik ismérve az empátia és az EQ erőteljes jelenléte a munkahelyi kapcsolatokban, de a szakmai siker egyik zálogának is tekinthető. (I12).

A Coaching Team 2014-es nagymintás kutatásának eredménye alapján a válaszadók 97%-a szerint egy szervezeten belül meglévő **magas bizalmi szint növeli a teljesítményt**, fiatalabb generációnál pedig a fizetésemeléssel egyenértékű motiváló tényező lehet a munkahelyi jó hangulat (I14).

2.2. Ösztönzésmenedzsment a HR világában

2.2.1. Az ösztönzésmenedzsment jelentősége

„A hibás logikájú emberek több bűnt követtek el akaratukon kívül, mint a rossz emberek szándékosan.” (Pierre du Pont)

Az **ösztönzésmenedzsment fő célja** egy olyan szervezeti gyakorlat kifejlesztése és állandó jellegű támogatása, amely elősegíti a **vállalat küldetésének teljesítését** a megfelelő munkatársak megszerzése, megtartása és motiválása által. Ebben a folyamatban is a gazdasági eredményesség növelése a végcél, de az ide vezető úton a munkaidő hatékony kihasználása, a **humán potenciál fejlesztése**, valamint a külső és belső motiváció erősítése azok a lépcsőfokok, melyek alapvetőek a siker eléréséhez. A befolyásolásra épülő teóriák sarokköve, hogy a munkavállalók miként reagálnak az ösztönzésre. Adott tehát, hogy „ha az eredmény alapján fizetsz, az emberek még több eredményt szállítanak” (I15). Vezetői körben gyakran találkozni azzal a véleménnyel, hogy az **embereket meg kell vesztegetni** ahhoz, hogy mutassanak valamilyen erőfeszítést. Mindezek mögött az a **hiedelem** húzódik meg, hogy **az emberek csak a pénzért dolgoznak** (I15). Természetesen itt nem **R. Cavett** (2009) megállapítására kell gondolni, mi szerint „pénz nélkül csak két dolgot tehetünk: kényszeríthetünk vagy könyöröghetünk”. Szerencsés fordulat, hogy az elmúlt évek tudományos vizsgálatai hatására sokat veszített dominanciájából ez a nézőpont, mert **a pénzen kívül számos - hosszabb távon is hatékonyan működő - olyan motivációt befolyásoló tényező van, amely nem anyagi természetű.** Ezekre a disszertációban részletesen is kitérek. A vezetés lélektani iskolák egyetértének abban, hogy a kiválasztott vezetői magatartásforma a vezető személyiségének függvénye. A munkatársak személyisége, alapvetően meghatározza a vezetéstechnikai eszköztárat, mozgásteret (I16).

A **HR-stratégia** végül is nem más, mint annak meghatározása, milyen HR-specifikus célt és ehhez elérési módot rendelünk. A stratégia felállításakor a négy alapkérdés: rendelkezünk-e

- azokkal az emberekkel, akik a „jót s jól” célt megvalósítják (humán tényező),
- azzal a környezettel, amelyben ők szeretnek lenni (vállalati tényező),

- van-e infrastruktúránk a megvalósításhoz (HR-tényező),
- az előzők ellenőrzése (audit) (*Effron és Goldsmith, 2004*).

A PwC 2012-ben a „Vállalati ösztönzők pszichológiája” címmel globális felmérést készített a felsővezetők motiválhatóságát illetően. Eszerint a résztvevők átlagosan akár 28%-os **fizetéscsökkenést is örömmel elfogadnának**, ha olyan munkát végezhetnének, amelyet valóban élveznek. A csúcsvezetők inkább az azonnali jutalmazást kedvelik, mintsem egy jövőbeli premizálást még abban az esetben is, ha ez utóbbi jelentősebb mértékű. Bár kultúránként tapasztalható némi különbség, hiszen az ausztrál, brit, valamint afrikai vezetőkkel szemben Brazíliában és Kínában jobban elfogadják a bizonytalanabb kimenetelű jutalom ígérését, Dél-Amerikában pedig 50% feletti volt a kockázatvállalási hajlandóság (*II7*).

A **cafeteria-rendszer** létrejötté azt a célt szolgálja, hogy plusz juttatások segítségével ösztönözzék és jutalmazzák a dolgozókat. A folyamatos adóváltozások ellenére a leginkább költséghatékony béren kívüli juttatás 2012-től az egészségbiztosítás, mivel a kockázati életbiztosítás és balesetbiztosítás mellett ez is adómentesen adható a munkavállalók részére. A munkavállalóra a magán-egészségügyi ellátás pozitív élményként hat, lojalitás érzete növekedni fog a cég iránt (*II8*).

Koncz (2003) szerint a humán stratégia a munkaerő felhasználásával kapcsolatos alapértékeket, elképzeléseket, célokat és az e célok megvalósítását szolgáló eszközöket foglalja rendszerbe. A versenyszférában jellemzően a nagyobb vállalatok készítene **humánstratégiai koncepciókat**. „A **munkaerő-tervezés** azért fontos, mert **az emberi erőforrások a vállalkozások legértékesebb vagyonának tekinthetők**. A foglalkoztatás költségei a vállalkozások költségeinek 50%-át is kitehetik, sőt a munkaerő-igényes tevékenységek esetén ennél magasabb részarány is lehet” (*Gazdag és Szatmáriné, 2000*).

2.2.2. Az emberi erőforrás mérhetősége

„Nem minden számít, ami megszámálható, és nem minden megszámálható, ami számít.” (Albert Einstein)

Schultz (1983), Nobel-díjas közgazdász szerint ismétlődően megfogalmazódik a kérdés, mit is jelent az **emberi beruházás**, mérhető-e, és mennyivel növeli ténylegesen a jövedelmet. Az emberi erőforrásoknak létezik egy mennyiségi - mint például a hasznos munkában résztvevők aránya, vagy a ledolgozott munkaórák száma -, és egy minőségi dimenziója, melynek összetevői a szakértelem, a tudás, a szorgalom, az elkötelezettség, és nem utolsósorban a **motiválhatóság**. **Schultz** a „**human capital**” elmélet továbbgondolásával arra kereste a választ, hogy mikor térül meg a tanulásba fektetett idő és pénz a nemzeti jövedelem szempontjából, továbbá megállapította, hogy „**az emberi tőke minősége romlik, ha kihasználatlanul áll**, mert a munkanélküliség rontja a munkások megszerzett szakképzettségét, és ez által kiveti a maga adóját az emberi tőkére”.

Lengyel és Szántó (1998) megfogalmazása szerint „nemcsak a tárgyi és emberi tőke segíti a termelő tevékenységet, hanem a **társadalmi tőke** is, ami a személyek közötti viszonyokban ölt testet. Az olyan csoport például, amelynek tagjai megbízhatóak, és egymásban is megbíznak, sokkal többre képes, mint egy hasonló, de a bizalomnak híján lévő csoport.” Meglátásom szerint a mind komolyabb értéket képviselő **kapcsolati tőke** is e tárgykörbe tartozik, amelynek stratégiai jelentősége is lehet a KKV-k esetében.

Az Aon Legjobb Munkahelyek programjába 62 ezer dolgozót vont be 2018-ban és a cím felmérése alapján rámutatott, hogy a listavezető cégeknél 20% ponttal magasabb az elégedett munkatársak aránya, mint az általános cégeknél. Az alkalmazottak 77%-a úgy ítéli, hogy kiváló munkahelyi élményt biztosít a munkáltatójuk, **emberközpontú jövőképet mutat a felsővezetés**, a

vállalat legértékesebb erőforrásaként bánnak az alkalmazottakkal, és a kisebb cégeknél magasabb az elkötelezettség (I19).

A *Prágai Közgazdaságtudományi Egyetem* és a *Deloitte Central Europe* közös kutatásának eredménye azt mutatja, hogy a magyarországi cégeknél a HR fő feladatának az alkalmazottak elkötelezettségének növelését tartják. A HR-stratégiával rendelkező vállalatoknál 50% alatti az arány, ahol mérik a HR teljesítményét, vagy az *emberi tőke megtérülését*. Leggyakoribb indok a mérés hiányára, hogy nem állnak rendelkezésre a főbb teljesítménymutatók (KPI - Key Performance Indicators), valamint a bizonytalanság a mérés módját illetően (I20).

A II. világháború végétől a hetvenes évekig a racionalitás, a matematikai módszereken alapuló folyamatok kerültek a vállalatok irányításának fókuszába, így az ember szerepe háttérbe szorult. „Magát *a szervezetet is rendszernek tekintik*, amelynek vannak inputjai (anyag, pénz, eszközök, emberi erőforrások), és rendelkezik egy átalakítási folyamattal (technológia), valamint outputokkal (termékek, árak, szolgáltatások” (Berde, 2003). Az elméletet az egyéni kompetenciákkal és motivációs elemek beépítésével egészítettem ki, a következtetéseimet pedig a 6.4. alfejezetben ismertetem. „A munkaerőköltség a foglalkoztatott emberi erőforrással kapcsolatban felmerülő valamennyi költség. A piacgazdaságban a vállalkozók döntéseit nagyban befolyásolja, hogy milyen nagyságú az egyes ágazatokban a munkaerőköltség nagysága, időbeli alakulása. A munkaerőköltség az emberi erőforrásba történő befektetés, és a vállalkozás hatékony működésének feltétele, hogy a költségek meghatározott időn belül megtérüljenek” (I21). A társadalomtudományokban *ritkán lehetséges* az elméleti fogalmakat, *a pszichológiai alapmechanizmusokat, az attitűdöket, vagy éppen a motivációt közvetlenül mérni*. Az adatgyűjtés során is több hibaforrás adódik az empirikus társadalomkutatási vizsgálatok esetében. Az egyik fő csoport a mintavételi, a másik pedig az adatfelvételi hiba. „A

logikailag teljesen azonos tartalmú kérdésekre a kérdés megfogalmazásától függően szisztematikusan eltérő válaszokat kaphatunk a percepció, az ismeret reprezentáció, a helyzetmegítélés és a döntés szintjein egyaránt. A szokásos társadalomtudományi mérések eredményeit ezek a jelenségek erősen befolyásolhatják, sőt gyanítható, hogy ezek figyelmen kívül hagyása időnként artefaktumokat is eredményez” (Kolosi, 1993).

Chikán (1997) értelmezésében a **munkaerő** több tulajdonsága alapján az erőforrások csoportjában sorolható, de bizonyos jellemzői miatt – például önálló, szabad akaratú, motiválható, ezáltal **képes a saját teljesítményét szabályozni** –, jelentősen eltér a többi erőforrástól. Ez a megállapítás a disszertáció szempontjából alapvető fontosságú.

A vállalatok többsége működtet valamilyen teljesítmény-ellenőrzési rendszert, melynek elemei a várható jutalom és büntetés, amely felidézheti a gyermekkorban átélt „szülői pszichológiai prés” élményét, vagyis a „ha-akkor” motivációt. **Szilágyi motivációs stratégiákat** vizsgáló blogjában azt elemzi, hogy ennél a „majd ha teljesültek az éves árbevételi számok, akkor lesz bónusz” módszernél az emberek általában csak annyit tesznek, amennyi a kitűzött célértékek eléréséhez minimálisan szükséges. Gyakorlatilag kioltják bennük a belső motivációt a többre vágyásra (I22).

Figyelembe kell venni, hogy adott esetben hiába mérhető pontosan a teljesítmény, ha két embert nem találni egy munkahelyen, akik egyformán ítélnék meg a jutalommal arányos erőfeszítés mértékét. A munkavállalók szívesen **túlértékelik saját, és könnyen alábecsülik társaik teljesítményét**, vagy a munkáltató honoráriumát. Az MTI jelentése is alátámasztja mindezt, amikor közel húszezer dolgozót kérdeztek meg (MTI, 2006). Ez az információ azért lényeges, mert eklatáns példája a motivációs stratégiát jellemző kettősségnek, mikor is **gazdasági és pszichés, vagyis az objektív és szubjektív elemek**

kiszámíthatatlan kölcsönhatása alapján kell a HR szakembereknek és vezetőknek kialakítani az optimális motivációs rendszert.

„A munkaerő-áramlást vizsgáló összehasonlító kutatások érdekessége, hogy a **munkahely-reallokációt** általában nagymértékben befolyásolja a vállalat mérete és életkora. Emellett mind az alkalmazottak számának nettó változása, mind a munkahely-reallokáció csökken a vállalat életkorával” (Kőrösi, 2005).

A HR stratégiai szintű mérésére, a **humántőke számszerűsítésére** korábban nem tapasztalt figyelem hárul napjainkban. A legtöbb HR-felmérés arra irányul, hogy az adott egyén hozzájárulása a vállalati teljesítményhez mennyire jelentős, miközben a **humán tőke minőségének változása** a meghatározó. A gyakorlatban kedvelt az input-output rátákon alapuló mérőszámok használata – mint például a fluktuáció mértéke és költsége, egy pozíció betöltésének átlagos ideje, a bérköltségek aránya a cég költségvetéséhez –, melyek sokkal inkább köthetők a hatékonyság méréséhez, mint HR-mérőszámokhoz. A kiválasztási rendszerek és felvételi eljárások leegyszerűsítésével jelentősen csökkenthető a felvételi költség, mert a nem megfelelő munkaerő alkalmazásával - egyéb károk mellett - romlik a humántőke minősége. (Effron, Gandossy és Goldsmith, 2004).

Az **ICM Research** 18 ország 5500 alkalmazottját vonta be abba a felmérésbe (2008), melyből kiderült, hogy az irodai dolgozók a nap 75%-át töltik hatékony munkával, a **munkaidő 25%-a improduktív**. A hatékonyság növelésének lehetőségeit vizsgálva 80%-uk a pénzügyi ösztönzőket is bejelölte, de figyelemre méltó módon 85% szerint **jelentősen és tartósan növelné az elégedettségüket**, ha **valóban értékelnék őket** (I23). A legújabb trendek ellenben pont abba az irányba mutatnak a munkaidő hatékony kihasználásával és a munkanap produktív strukturálásával kapcsolatban, hogy az ideális ritmus 52 perc munka, 17 perc szünet (I24).

Vroom (1964) által kidolgozott *modell alapján mérhető az emberi motiváció*. Az *elvárás elmélet* alapja, hogy az emberek mindig mérlegelik, hogy egy-egy erőfeszítésük milyen hozammal jár, és ezek közül próbálnak optimálisan választani. Lényegében három cselekvési irány van: *az elvárás, az azonosítható eredmény, és a kapcsolódási érték*. A három faktor szorzódik, így ha valamelyik érték nulla, a motiváció is nulla. Egy munkahelyen az sem kívánatos, ha a valencia értéke alacsony mert nagyon valószínű, hogy az adott dolgozó nem tesz nagy erőfeszítéseket a kívánt teljesítmény elérése érdekében. Ezért lényeges, hogy az elérendő célok reálisak legyenek, a vezetők pontosan fogalmazzák meg a feladatokat, és a jó teljesítményt lehetőleg azonnal jutalmazzák (Roóz és Heidrich, 2013). Locke (1990) *célkitűzés-elméletének* kiindulópontja, hogy *mit akar elérni a munkavállaló*. Ezen célok elérése ösztönzi a dolgozót a nagyobb teljesítményre. Minél bonyolultabb a cél, annál nagyobb a motiváció. A szervezeti célokból lebontott egyéni célokat nagyon pontosan kell megfogalmazni, az egyén képességeihez mérten, és nem elég a „hozd ki magadból a legtöbbet” szlogen (Juhász és Takács, 2006).

„A juttatások a javadalmazás azon elemei, amelyeket a munkáltató a béren és az esetleges nyereségrészesedésen kívül nyújt a dolgozóknak. A juttatások az ösztönzési csomag vonzóbbá tételét szolgálják. Céljai között nem szerepel a dolgozók motiválása, hiszen csak igen ritkán hatnak közvetlenül és azonnal a teljesítményre” (Elbert, Karoliny és Poór, 2000). Kutatásom során számos, a fentiekkel ellentétes megállapítással találkoztam, mi szerint az ösztönzési csomag egyik eleme maga a juttatás. Véleményem szerint az időbeli eltolódás sem felel meg ennek a kritériumnak, példaként említem az *extra szabadság* lehetőségét, mint egyre népszerűbb motivációs eszközt egy feszített project munkát követően.

A mai üzleti környezet már egyre több szervezettől várja el az *„új típusú üzleti eredmény”* (New Bottom Line) produkálását, amely alatt a pénzügyi és

nem pénzügyi teljesítménymutatók vegyítését értik, amelyek az ún. „**hármás üzleti eredményt**” (Triple Bottom Line) alkotják, azaz a gazdasági, a környezeti és a társadalmi teljesítményt (Neely és mtsai, 2004).

Megdöbbenő adat a **motivációs stratégia hiányának** bemutatására, hogy az üzleti világban elismert *CEO Magazine* 2016-ban publikált cikke alapján a **motiválatlan személyzet által okozott kár** egy 200 főt foglalkoztató svéd cég esetében, 30%-os aránnyal számolva évente 600 000 angol fontnak megfelelő összeg, amit elveszít ezáltal a vállalat (I25, I51). A Gallup jelentése szerint a motiválatlan munkaerő által okozott anyagi kár az 550 billió USD összeget is eléri, különös tekintettel arra, hogy az amerikai dolgozók közel 70%-a alulmotivált. Párhuzamosan ezzel a lesújtó adattal azt is leközlötték, hogy egyes cégek a **megfelelő ösztönzési politikájukkal 202%-os teljesítményt** is képesek produkálni (I26, I27). Más vizsgálatok is alátámasztják, hogy legkevesebb 20-30 %-os teljesítmény csökkenés tapasztalható az alulmotivált dolgozók esetében (I53).

A pénzügyi teljesítménymérés egyoldalúságát hivatott csökkenteni az az újszerűnek számító megközelítés, amit **teljesítményprizma** néven Neely fejlesztett ki a 90-es években. Ez az alternatív menedzsment eszköz a vállalkozás külső-belső kapcsolatainak elvárásaira és hozzájárulásaira épül, vagyis a vállalati teljesítményt befolyásoló pénzügyi tényezőkön kívüli elemeket vizsgálja, különös tekintettel az alkalmazottak szempontjaira (Neely, Adams és Kennerley, 2004).

A **360 fokos visszajelzés** egy olyan átfogó diagnózis, amely megmutatja a vezetők kapcsolatát a beosztottakkal és más vezetőtársaikkal. A menedzsment audit során e módszer segítségével mérhető fel, hogy a stratégiai célok eléréséhez milyen emberi erőforrással rendelkezik a vállalkozás (Chikán és Wimmer, 2003). Kritikai észrevételként megjegyzem, hogy kis létszámú

vállalkozásoknál, ahol az anonimitás jelentősen veszít az erejéből, fennáll a veszélye a manipulált válasznak és dezinformálásnak.

A munkavállalók **magasabb motivációs szinthez kötődő elégedettségén a munkakör-gazdagítás** jelentősen lendített. Ez az eredményekért érzett felelősséget, az eredményesség objektív mérhetőségét mutatja meg (*Hackman és mtai 1975*). A Gallup 2014-ben, az USA-ban végzett, 64 szervezetet érintő kutatásából kiderül, hogy az amerikai **munkaerő mindössze 30%-a éri el a teljesítménye teljes potenciálját, 70% pedig többé-kevésbé**, de alulteljesít, amely jelentős gazdasági károkat okoz a munkáltatójának. Szintén a Gallup kutatás eredménye, hogy ahol magas a munkaerő elkötelezettsége, ott 50%-kal nagyobb az esély az alacsony fluktuációra, és 27%-kal nagyobb az esély a nyereségesebb működésre (*Neale és Spencer-Arnell, 2015*). Magyarországon is végeztek hasonló felméréseket, hogy a kiemelkedő dolgozó mennyire számít jó befektetésnek. Mindössze egy példaként említem, hogy **Kelkó (2011)** szerint **a jó és a közepes értékesítő éves forgalma között akár 50 millió forint is lehet a különbség (I83)**.

A 21.század meghatározó elvárása a dolgozóval szemben az élethosszig tartó tanulás, ugyanakkor nem támasztják alá számítások, hogy az állandó, irreálisan drága, sok esetben felesleges képzések és tréningek milyen konkrét megtérüléseket mutatnak egy adott cég eredményeiben.

2.2.3. Ösztönzésmenedzsment a gyakorlatban

“Ha hajót akarsz építeni, ne hívj össze embereket, hogy tervezzenek, szervezzék meg a munkát, hozzanak szerszámokat, vágjanak fát, hanem keltsd fel bennük a vágyat a nagy, végtelen tenger iránt.”

(Antoine de Saint-Exupéry)

Sokan csak **kötelességből, kényszerből, kedvetlenül végzik a munkájukat egy életen át**, mert úgy érzik, nem azt csinálják, amit szeretnének, vagy nem

látják értelmét a feladataiknak. Az újszerű **Fish! módszer** inspirálja az embereket, hogy megtalálják az örömet a munkájukban, segít javítani a munkahelyi morálon, a csapatmunkán, az elkötelezettség és a motiváció növelésén. A Fish-filozófia négy elven alapul:

- változtatni kell a hozzáálláson, vagy jobban megélni az adott lehetőségeket, vagy célirányos lépéseket tenni az életminőség javításáért;
- meg kell találni az örömet a mindenkori munkában, akkor is, ha annak jellegével ez nehezen összeegyeztethető;
- együttműködőbb, megértőbb hozzáállás a kollégákhoz és az ügyfelekhez;
- teljességre való törekedés, ne legyen elég a félmegoldás (I28).

Az ösztönzésmenedzsment gyakorlatában egyre elfogadottabb az **előléptetés**, mint motivációs eszköz, de ha a dolgozó már képtelen tovább fejleszteni képességeit, **negatív irányba is átfordulhat** a jelenség. Akkor sem hatásos módszer az ösztönzésre az előléptetés, ha valaki nagyszerű szakember a saját munkaterületén, de kiválósága kizárólag erre korlátozódik (Horowitz és McIntosh, 2017).

A híres **Enneagram** személyiségtipológia **kilenc személyiségtípust** karakterizál a negatív oldaláról. Vizsgálja a tipikus magatartások között meghúzódó motivációkat, átvilágítja a hajtóerőket, a külső-belső jellemvonásokat, és meghatározza a kezelési stratégiát, a fejlődés kívánatos útját, és felhívja a figyelmet a lehetséges csapdákra. A módszer napjainkban egyre népszerűbb a HR szakmában felmerülő problémáknál is, amikor egy jelöltet röviden kell jellemezni. „A személyiségünket sajátosan meghatározó és sokszor kényszerítő motiváció alapvető jelentőségű hajtóerőt jelent. Legfőbb jellemzője az, hogy meghatározza a módot, ahogyan a belső energia a személyes viselkedésben érvényre jut (Beesing és mtsai, 1996).

A **Kununu** portál az osztrák, svájci és német munkáltatók értékelését teszi lehetővé a dolgozók számára, anonim módon. Az **újszerű HR-értékelési**

rendszer több szempont alapján ad lehetőséget a különböző faktorok jellemzésére. A jó közérzetet befolyásoló kérdéseket - a felettes viselkedése, a kollégák közvetlensége, az érdekes feladatok, a munkahelyi légkör vagy a kommunikáció minősége, illetve a munka-magánélet egyensúlya -1-5-ig terjedő skálán lehet véleményezni. A karrier faktor minősítése is ugyanúgy zajlik, ahol a fizetés/haszon, vagy az előrelépés esélyegyenlősége, munkahelyi képzések szempontjai vannak kiemelve (I29).

Több felmérés visszaigazolja, hogy a munkavállalók jelentős hányada aggódik a munkája miatt, vagy *félti az állását a nyaralás ideje alatt*, sőt a fizetett szabadnapok nagy részét nem használják ki, amelyek árulkodó adatok a munka világának morális állapotáról. A pihenés pozitív hatásai nélkül egy idő után a legmotiváltabb munkaerő is lendületet veszít, rosszabb esetben a lassan általánosan tapasztalható „burnout” jelenség következik be (I30, I33). A kiegészítő káros hatásai a teljesítmény csökkenésében és keresőképtelenségben mutatkoznak meg. Az *extra szabadság* egyre népszerűbb juttatás a munkáltatók részéről, de még mindig alábecsülik jelentőségét, és óriási eltérések mutatkoznak az egyes országok gyakorlatában. Egy nemzetközi felmérés alapján Magyarországon a dolgozók mindössze 1,5 %-a kap mértéken felüli szabadságot, míg Csehországban 30 %-uk, ezzel ellentétben az USA-ban viszont luxusnak számít. Az extra szabadidő hatására bizonyítottan csökken a fluktuáció, de nemcsak az elkötelezettséget növeli jelentős mértékben ez a motivációs elem, hanem csökkenti a stresszt, ezáltal növeli a teljesítményt, és jótékony hatása van a munka-magánélet egyensúlyra (I31). Több felmérés is rámutatott arra, hogy a magyar munkavállalók fele *magas munkahelyi stressznek* van kitéve, tízből négyen pedig közepes mértékben érintett ebben a népbetegségben. Magyarországon is ellenőrizhető, hogy mennyire figyelnek oda a munkáltatók a stresszhatások csökkentésére. *A munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény 2008. január 1-től hatályos módosítása* emeli be a

munkavédelem törvényi szintű szabályozásába a **pszichoszociális kockázati tényezők** kezelésének munkáltatói feladatát. Pszichoszociális kockázatnak minősül a munkavállalót a munkahelyén érő azon hatások (konfliktusok, munkaszervezés, munkarend, foglalkoztatási jogviszony bizonytalansága stb.) összessége, amelyek befolyásolják az e hatásokra adott válaszreakcióit, illetőleg ezzel összefüggésben stressz, munkabaleset, lelki eredetű szervi (pszichoszomatikus) megbetegedés következhet be. „A megelőzésben nagy szerepe van ugyanis a munkahelyi egészséget előmozdító egészségfejlesztő tevékenységnek, a **konfliktuskezelő, stresszkezelő tréningeknek**, felvilágosító anyagoknak is, a helyes munkaszervezés, az oktatás, a megfelelő irányítás, szerepek és feladatkörök világos meghatározása, a munkavállalók (pl. szociális) támogatása, ösztönzése mellett” (132). Egy külön tanulmány témája lehetne, hogy erről a követelményről milyen szintű ismereteik vannak a cégvezetőknek? **Bár a jogszabály nem tud** konkrét cselekvési tervvel, **mérési technikákkal szolgálni**, és helyenként túl általánosan fogalmaz, de a vezetőknek fókuszálni kellene arra, hogy az adott feladatot, vagy **munkamennyiséget az egyes munkavállaló erőforrásaihoz igazítsák**, elegendő időt adjanak a munka elvégzésére, és próbálják csökkenteni a dolgozóra eső nyomást és a pszichoszociális kockázatokat.

Egy brit munkaügyi felmérés (2007) szerint **a legjobb motivációs módszer, ha meghallgatják az alkalmazottak véleményét** a munkájukról. A **Best Companies** vizsgálata alapján - ahol 434 szervezet több mint százezer munkavállalója nyilatkozott - azoknál a cégeknél a legerősebb a munkaerő-megtartás, ahol a vezetők őszintén foglalkoznak a dolgozók meglátásaival. A legjobb munkahelyek dolgozóinak személyes ajánlása is figyelemreméltó eredmény, 85% szívesen javasolná mások számára saját munkáltatóját. Nagy különbséget mértek a legjobb munkahelyek és a helyezést el nem érők között több vonatkozásban is. (Langan-Fox, Cooper és Klimoski, 2007). Meglátásom

szerint a ***HR az emberekről, a személyes vonatkozások szerepéről szól***, így az emberközpontú megközelítés helyett a felesleges tudományoskodás nem feltétlenül jó irány. Egy-egy jó ötlet megvalósításával többet lehet tenni a kellemes munkahelyi légkör érdekében (például csocsó, ping-pong asztalok, masszázsfotelek beállítása), mint a fontosságát túlértékelő, sok esetben értelmetlen, igazi tartalommal nem rendelkező, időt rabló értekezletekkel. ***Rossz vagy barátságtalan munkakörülmények között ugyanaz a motivációs gyakorlat csődöt mondhat***, amely egyébként jól működne egy ideális környezetben.

Covey a szervezetek és társas kapcsolatok szintjein végzett vizsgálatában a ***bizalom erősségét, illetve annak közgazdasági hatását*** összegezte. A tanulmány kimutatta, hogy azoknál a cégeknél, ahol nincs bizalom, „80%-os adóval” terhelt az eredményük, ellentétben a skála legfelsőbb fokán lévő esettel, ahol a magas szintű bizalom 40%-os hozamot produkál. A ***bizalom, mint „soft” tényező*** egy szervezet életében nem egzakt adat, így jellemzően a vezetők nem is számolnak a teljesítményre gyakorolt hatásával. „Az új, globális gazdaságban a bizalom kialakításának, növelésének, és helyreállításának a képessége kulcsfontosságú vezetői tulajdonság, legyen szó ügyfélről, üzlettársról, befektetőről, vagy munkatársról” (Covey és Merill, 2011).

Az ***eltérő motivációs eszközök hatása*** egyénenként nagyon különböző leképezéseket mutat, így ***célszerű többféle kombinációban használni*** ezeket a ***motivációs stratégiák*** kialakításakor. Nincs egységes gyakorlat, mechanizmus vagy kölcsönhatás. Ugyanaz a vezetői stílus kiválóan működik az egyik vállalati környezetben és kultúrában, míg egy másikban teljesen hatástalan. Egy jól alkalmazott motivációs rendszer lehetővé teszi, hogy ne az ellenőrzéstől és szankcióktól való félelem miatt végezzék az emberek a munkájukat. Külön említést érdemel ***a kulcsemberek számára összeállított***

motivációs csomag, amely több elemében is eltérhet a többi dolgozótól. A kutatás a későbbiekben ezt a kérdést is érinti.

2.3. Nemzetközi és magyar munkaerőpiaci motivációs megoldások

Az alábbi alfejezetekben a külföldi és hazai gyakorlati megoldások közül mutatok be néhány, a disszertáció témájához kapcsolódó példát.

2.3.1. Nemzetközi motivációs gyakorlat

Egy adott ország vállalkozásai számára mindig meghatározó az a folyamatosan változó gazdasági, jogi, politikai és kulturális környezet, amelynek hálózatában működni kénytelenek. A *világ fejlett térségeiben* nagyvonalakban hasonló makrogazdasági problémákkal találkozhatunk. Gondoljunk csak a munkanélküliség és foglalkoztatási helyzet kérdéskörére, az oktatás jövőt formáló szerepére, vagy a szociális ellátás rendszerének dilemmáira. Vannak olyan országok, ahol a munkakultúra már évtizedek óta kiemelt fontosságot kap, tudományos kutatásokat folytatnak a *dolgozói elégedettség növelése* érdekében. A tőkés társadalmakban a *kulcsemberek megtartására tudományos koncepciókat* dolgoznak ki, az *emberi erőforrás tervezés* kiemelt stratégiai szemponttá vált. Ezzel párhuzamosan viszont egyre több országban óriási méreteket ölt a valós munkanélküliség. Példaként említhető, hogy a 2007-es *gazdasági világválság* kirobbanását követően az *Egyesült Államokban* Obama elnök törvénycsomagja, a „New 2011 Economic Stimulus Package” lehetőséget teremtett arra, hogy *kis üzletek további adókedvezményeket* kapjanak, és adómentesen szerezhessék be munkaeszközeiket. Az U.S. Bureau of Labor Statistics jelentése szerint az üzleti szféra 222 ezer munkahelyet teremtett, míg az állami hivatalok jelentősebb létszámcsökkentést hajtottak végre (134).

Földcsuszamlásszerű változás történt a *tehetségeért folytatott harcban* az USA-ban. Napról napra nehezebb megtalálni a legtehetségesebbeket, így a

követendő stratégia: az alkalmazkodás és az átláthatóság. Dan Pickett, a Nfrastructure vezérigazgatója tanácsai ezek, akinek irányítása alatt az elmúlt években 97% körüli volt a munkavállalói megtartási arány (I35). 15 ezer menedzser válaszait összegezve kiderült, hogy világviszonylatban **az amerikai és kanadai menedzserek igénylik legjobban az egyéni szabadságot** (79%), és legkevésbé a nepáliak (31%). Az individualizmus fontossága kiemelkedő az ausztrálok és britek esetében is, de a magyarok 54%-os eredménye például megelőzte a franciákat (Borgulya, 2001).

Elsősorban a világgazdasági válság következtében, Kínában az állami állásokat és a közintézményeknél betölthető, **kiszámítható karrierlehetőséget jelentő pozíciókat** nevezte legvonzóbbnak a legrégebbi kínai internetes álláskereső portál, a ChinaHR.com. Az 1990 után születetteknek ugyanis **kevésbé fontos a magas kereset**, sokkal inkább a kevesebb stresszel járó munkavégzés vezet a prioritást (I36). Ezzel teljesen eltérő megállapításra jutott **Karácsony (2019)**, amikor a munkaerőpiac meghatározó generációinak jellemzőit, munkához való viszonyukat, preferenciarendszerüket és a közöttük tapasztalható lényeges különbségeket vizsgálta 17 szlovák szervezet bevonásával. A kutatás célja az volt, hogy a **KKV-k megfelelő motivációs stratégiájához támpontot adva** rávilágítson a különböző generációkhoz tartozó dolgozók igényeire. Míg a baby boom generációt az elismerés és a hosszútávú munkalehetőség motiválja leginkább, ezzel szemben az 552 válaszból 77 %-os arányt képviselő X és Y generáció tagjait elsősorban a pénzügyi motivációs eszközök és gyors előmenetel, a Z generációt a rugalmas munkamódszerek mellett elsősorban a magas fizetés mozgatja. Ez utóbbi három csoport számára annyira meghatározó az anyagi motiváció, hogy túlórát is szívesen vállal több pénz reményében (I37).

Japán gazdaság ereje az **egész életre szóló munkahely** és a munkaviszony hosszától függő előléptetés szisztémáján alapult, amely szorgalmas munkára

ösztönözte az embereket. A *munkaviszony hosszától függő előléptetés* napjainkban a munkaadóknak egyre drágább, ami nem teszi lehetővé a fiatalok cégen belüli előmenetelét (I38). **Japánban** a nyugati világtól eltérően – ahol a gyakorlat a specialisták képzésére irányul – *a generalistákat részesítik előnyben*. Egy munkás 12 év alatt 40 féle specializált munkakört sajátít el (Marosi, 1995). A munkakörelemzés egyik célja a *munkaköri leírás* megfogalmazása. Világszerte eltérő jelentőséget tulajdonítanak ennek a dokumentumnak, így a *fontosságának megítélése kultúránként is más és más*. **Karoliny** úgy fogalmaz a nemzetközi menedzsmentet vizsgáló tanulmányában, hogy *a latinok és az ázsiaiak kevés figyelmet szentelnek a munkaköri leírásnak*. Amíg Észak-Amerika „szerelmes” lett a munkakörök feladatainak részletes megfogalmazásába, addig a japánok jóval tágabban értelmezik a kérdést. Hasonló jelenség figyelhető meg a *teljesítmény-értékelés* kapcsán, és bár nagyon különbözik az egyes országok gyakorlata, egyiknél sem alapoznak erre a kérdéskörre a bérfejlesztési, vagy előléptetési döntések meghozatalakor (Poór és Farkas, 2001). Az eltérő teljesítmény-értékelés és menedzselés kultúránként eltérő orientációit jól mutatja, hogy az **Egyesült Államokban** általában évente egyszer, a közvetlen felettes vezeti az értékelést a dolgozó által adott válaszok alapján. A visszacsatolás, elismerés és jutalmazás is többnyire közvetlen módon, szóban történik, a mögöttes motivációs elem pedig a pénz, előléptetés, karrierlehetőség. **Dél-Koreában** annyiban különbözik a gyakorlat, hogy az értékelés közlése nem közvetlen, gyakran nem is kap információt a beosztott, annak ellenére, hogy a *személyzetfejlesztés*, valamint a főnök-beosztott viszony fejlesztése érdekében történik a felmérés. **Szaúd-Arábiában** a szervezetfejlesztés érdekében történnek teljesítmény vizsgálatok, amiket szintén évente egyszer, egy több szinttel feljebb lévő felettes végez, amit a presztízse, képzettsége, életkora alapoz meg. Kritérium, hogy ismernie kell az értékelt dolgozót, még ha nem is egy lépcső választja el őket a

hierarchiában. A jutalmazás közvetlen úton történik, de az értékelés már nem. Motivációs eszköznek tekinthető a **cég lojalitása** az alkalmazott családjához (Shenkar, 1995). Leggyakrabban azzal találkozni, hogy a dolgozó kötődését igyekeznek elérni a munkaadók különböző motivációs technikákkal, emiatt is érdekes ez az indirekt példa.

2.3.2. Motivációs gyakorlat az Európai Unióban

A XXI. század elejei Európát négy alapvető folyamat jellemzi: a globalizáció, az integráció, a regionalizmus és a nemzetállam gazdasági szerepének átalakulása. A **versenyképesség fő tényezői a humán tőke, a modernizáló beruházások, a speciális helyi előnyök és a jó infrastruktúra** együttes működése (Kádár, 2005). Az Európai Bizottság 2008-as programjának címe: **„Gondolkozz előbb kicsiben”**. A cél egyértelműen a KKV-k növekedésének elősegítése volt, de áttörő változások sajnálatos módon még mindig nem tapasztalhatók e területen (I39). Artner (2011) tanulmányában összegezte, hogy az EU-ban 2008-ban a 27-ek átlagában legtöbbször a képzésre költöttek - az összes LMP (Munkaerő Piaci Politika) kiadások 39%-a -, a második legfontosabb eszközcsoporthoz a munkába állási ösztönzők tartoztak (24%), ezeket követték a támogatott foglalkoztatást és munkaerő-piaci rehabilitációt jelentő eszközök (19,1%), valamint a közvetlen munkahelyteremtés (17,9%) (I40). A pénzügyi válság káros hatásait enyhíteni célzó **Európa 2020 stratégia c. program** prioritásai között szerepel a munkaerőpiaci részvétel ösztönzése és a munkavállalók mobilitásának fokozása (I41). A **tehetséggondozó programok** - mint pl. mentorálás, networking, coaching - jelentőségét emeli ki az a brit munkaerő-piaci felmérés (CIPD, 2010) amely egyben azt is tükrözi, hogy a **munkaerőbe történő beruházás a képzettség, motiváltság tekintetében jelentős mértékben képes a technológia kiváltására is** (I42). Az Európai Bizottság álláspontja szerint a magas képzettségű munkaerőre kevés befektetés jut, ami gátolja a termelékenységet és a növekedést a tudásalapú gazdaságban és

felhívja a figyelmet a **humántőkébe**, valamint a képzettségbe **történő beruházások szükségességére** (I43).

A gazdasági válság kirobbanását követően a globális kereslet erőteljes csökkenése után a **német munkaerőpiac** hamar erőre kapott, aminek háttérében a rövid idejű munkavégzés áll. Kevesebbet túlóráztak a dolgozók, esetenként csökkentették a heti munkaidőt. Ezek a lépések több mint 3 millió munkahelyet mentettek meg. A németországi munkaadók szövetsége (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, BDA) szerint a nők, az idősek és az emigránsok fokozott munkaerő-piaci integrálása mellett a munkaerőpiac bevándorlók előtti megnyitásának szükségességét hangsúlyozta (I43). „A közepes méretű német cégek igen jól reagáltak a válságra, megtartották az értékes munkaerőt, amely a **fizetése egy részéről is hajlandó volt lemondani**. Így lett Németország az európai stabilitás szigete” (N.N., 2011). Egy német intézet felmérése szerint „több mint 1,5 milliárd eurót takarítottak meg 2008-ban a német vállalkozások vezetői azzal, hogy hallgattak alkalmazottaik tanácsára, és az **alulról érkező javaslatok** 70 %-át meg is valósították. Közel 1,4 millió munkavállaló tett ajánlásokat, akik között 162 millió eurót osztottak ki jutalomként” (N.N., 2009).

A lengyel Foglalkoztatási és Szociálpolitikai Minisztérium tanulmánya szerint **Lengyelországban** a munkáltatók többsége nem kíván időt és pénzt fektetni a dolgozók képzésébe, **inkább új alkalmazottat vesznek fel**. A képzési hajlandóság a nagyobb vállalatoknál 91%-os, amely a cég méretével fokozatosan csökken, a mikro-vállalkozások 81%-a nem is foglalkozik a témával (I45). **Belgiumban** a szociális partnerek évről évre megállapodnak a bérnövekedés maximumában a privát szektorban, így ennek mértéke nem haladhatja meg a Belgiummal szomszédos országok, azaz Franciaország, Hollandia, és Németország bérnövekedési ütemét (Grünell, 2011).

Az Eurobarométer kutatása 26 755 európai dolgozót vizsgált azokban a munkakörökben, amelyek a továbbiakban is folyamatos utánpótlást igényelnek, hogy hogyan viszonyulnak az egyes csoportok a megújuló ismeretek elsajátításához. A menedzserek körében 90%, magánvállalkozóknál 74%, egyéb szellemi tevékenységet végzők esetén 71%, fizikai dolgozóknál pedig 61% volt az új képességeket szívesen elsajátítók aránya. ***Az új dolgok tanulásával kapcsolatos igény*** Magyarországon és Bulgáriában messze elmarad az európai színvonaltól, mindössze 40% a vállalkozásokban dolgozóknál (I46). Egyik oldalról a termelékenység bővülése, más részről a munkaerőköltség emelkedése is főként a kelet-közép-európai országokban volt megfigyelhető az elmúlt öt évben. Ebben a régióban a legfeszesebb a munkaerőpiac is, melyet a Nyugat-Európába történő kivándorlás is felerősít. Átlagosan csökkenőben van a térségben a munkanélküliségi ráta, de országoként akár többszörös eltérések is találhatók: Romániában 3,8%, Bosznia Hercegovinában 33% feletti volt ez az érték 2018-ban (I49).

Az Eurofound a meghosszabbított és szokatlan munkaidőről szóló tanulmányában (2015) megállapították, hogy a munkavállalók 52%-a dolgozik szombatoként, 23%-uk havonta három szombaton és 30 % legalább havi egy vasárnapot is a munkával tölt. A tendencia folyamatosan emelkedik annak ellenére is, hogy az Európai Unióban a hétvégi munkát atipikusnak tekintik, káros az egészségre, rontja a munka-magánélet egyensúlyát, és betegségi valamint távolléti problémákat okoz. A skandináv országok a listavezetők, Magyarország az utolsó harmadban szerepel (I57).

2.3.3. Magyarország munkaerő-piaci helyzete

A rendszerváltással rövid időn belül teret hódítottak a modern gazdaságokban természetesnek számító termelékenyebb technológiák, melyek következtében a segédmunka iránti igény is csökkent. Az átmenet során ***megváltozott a szakképzettség és a tapasztalat piaci értéke,*** jelentősen

átalakult a foglalkoztatás (*Halpern és mtsa, 1986-95*). Miközben kiépültek a piacgazdaság intézményi keretei, **több fontos törvényt és rendelkezést vezettek be a KKV-k létrehozását és működtetését illetően**. Az adótörvények gyakori változása komoly alkalmazkodási problémákat jelentett a vállalkozók számára, de nehézséget okozott az is, hogy a sok új, tapasztalatlan, megújulásra vagy még túlélésre is képtelen belépővel „felhígult” a vállalkozói kör. (*Kállay és Imreh, 2004*). A KKV meghatározását az uniós jogban a 2003/361/EK bizottsági ajánlás fogalmazza meg. Az, hogy egy cég KKV-nak minősül-e vagy sem, az **az alkalmazottak létszáma** és a cég **forgalma** vagy **mérlegfőösszege** alapján dől el (*1. táblázat*).

1. táblázat

A vállalkozások típusát meghatározó tényezők

Vállalkozás típusa	Alkalmazottak száma	Forgalom	Mérlegfőösszeg
Középvállalkozás	< 250	≤ 50 millió euró	≤ 43 millió euró
Kisvállalkozás	< 50	≤ 10 millió euró	≤ 10 millió euró
Mikrovállalkozás	< 10	≤ 2 millió euró	≤ 2 millió euró

A mikro, kis- és középvállalkozások kiemelten fontos szerepet töltenek be a magyar gazdaság teljesítményében, és a foglalkoztatást is meghatározó módon befolyásolják. A KSH adatai szerint a regisztrált vállalkozások száma 2008-ban meghaladta az 1,5 milliót, 2018-ban pedig az 1,75 milliót. A növekedés főként az egyéni vállalkozások számának emelkedése okozta. E mögött a 2008-as áfa törvény áll, mi szerint az őstermelőknek is adószámmal kell rendelkezniük. A KKV-k a magyar GDP 45%-át állítják elő, és a működő összes vállalkozásból 99,1%-ot képviselnek. Ezen belül az alkalmazott nélküli/önfoglalkoztató, illetve 1-9 fős vállalkozásokat együttesen jelentő **mikro-vállalkozások aránya magas**, az összes működő vállalkozás 94,6%-a,

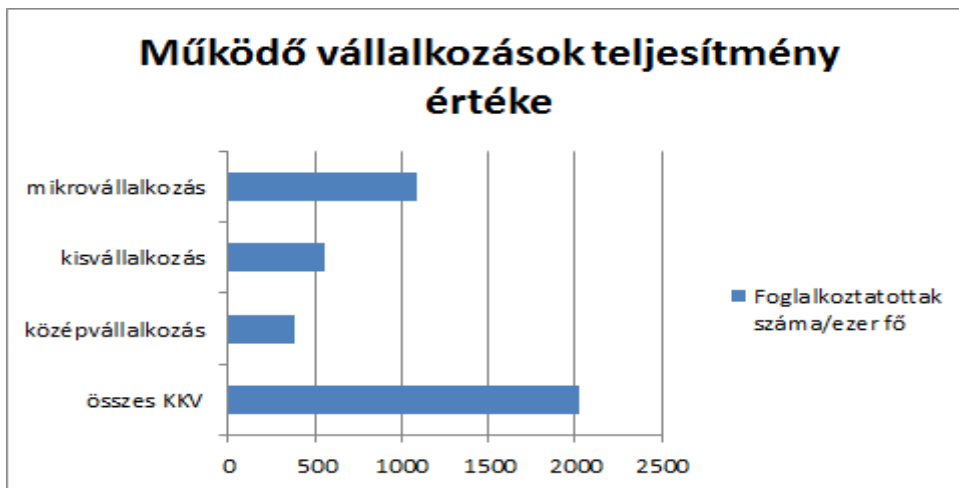
míg a közép vállalkozásoké nemzetközi összevetésben alacsony. A **magyar KKV-k átlagos mérete 5 fő alatt van**, ez az EU-ban 6 fő.

A sebezhető magyar gazdaságot a 2008 második felétől begyűrűző pénzügyi és gazdasági válság igen érzékenyen érintette. A munkanélküliek száma folyamatosan nőtt, 2009 végére 10,5 %-ra, a fiatalok körében még aggasztóbb mértékben, 27,7 %-ra emelkedett a ráta. A munkáltatók működési költségeinek csökkentése érdekében sorozatossá váltak az elbocsátások, ezáltal a munkaerő mennyiségi és minőségi szempontból sem számított szűk keresztmetszetnek a vállalkozások versenyképességének alakulásában. A **motivációs stratégia**, vagy egyéb motivációs folyamatok szempontjait a munkavállalói kínálati piac irányította. A külföldön dolgozók számának növekedése felgyorsult a hazai munkalehetőségek hiánya következtében. A mindinkább növekvő bérkülönbségek szintén erősítették a migrációt. Az Eurostat, G-7 gyűjtése szerint 2010-2017 között 2,5-szeresére, 505 ezerre nőtt az európai országokba munkavégzés céljából távozó magyarok száma. 2018-ra a foglalkoztatási ráta az EU-28-ban 68,6 %, Magyarország a 69,2 %-os értékkel a középmezőnyben van. A **részmunkaidős foglalkoztatás** terén azonban messze **elmarad a magyar eredmény** (4,2%), az EU-28 átlagától (19,2%), sőt a térségben csak Bulgária szolgáltatott rosszabb adatot. Mindez azt is jelzi, hogy hazánkban a munkakultúra ezirányú fejlesztése különösen indokolt, főleg ha összehasonlítjuk Hollandia 50,1 %-os eredményével. A javuló munkaerőpiaci mutatók mellett az elmúlt években egyaránt mérséklődött a tartósan, legalább egy éve munkanélküliek aránya, Magyarországon 2018-ban 3,7 % volt, az EU 28-ban 7%, és a 25 éven aluliaknál is 10,2%-ra mérséklődött az arány, az EU 28-ban 5%-kal magasabb az érték (Eurostat, KSH, 2019). **A jelenség ismertetése azon a ponton kapcsolódik a disszertáció témájához, hogy jellemzően a színvonalában minőségi, szakképzett, aktív korú munkaerő távozott az országból**, amely azóta is folyamatosan problémát jelent a hazai

vállalkozások számára. A *térség munkaerőpiaci helyzete hatással van a belföldi vándorlási folyamatokra is*, azok pedig szorosan összefüggnek a gazdasági környezettel. Magyarországon részben *a munkaerő és a tőke alacsony mobilitása* miatt jelentős területi különbségek vannak a foglalkoztatottak és a munkanélküliek arányában. Az inaktív népesség rendkívül erős koncentrációja figyelhető meg az alacsony foglalkoztatási aránnyal rendelkező, hátrányos helyzetű térségekben. A migráció alacsony intenzitása a vándorlással elérhető alacsony bérnyerességgel, a migrációt korlátozó gazdasági tényezőkkel, kulturális okokkal magyarázható (I48) (Fazekas, 2005). Ezekkel a megállapításokkal szemben áll a KSH elemzése, amely szerint az elmúlt évtizedben *két fő áramlás volt megfigyelhető* Magyarországon belül: a Budapestről való kiköltözési hullám felerősödése, a másik pedig az ország gazdaságilag fejlettebb régióiba történő elvándorlás az elmaradottabb területekről. 2017-ben 572 400 fő vett részt a belföldi vándorlásban, amely 100 ezerrel meghaladta az öt évvel korábbi értéket. A *kibocsátó területek döntően a Dél-Dunántúl és az Alföld régiói*. A *negatív migrációs egyenlegű* Észak-Alföld 7,4 %-os munkanélküliségi rátáját másodikként a Dél-Dunántúli Régió követte 6,3 %-kal. Ezek a statisztikai adatok azonban csak a felszínt mutatják, mert a munkaerőpiac mozgásának valódi dinamikáját *a strukturális, ciklikus és frikciós munkanélküliség* folyamatai alakítják (I55). Az új, mindinkább munkaerő deficités helyzet, illetve a strukturális munkanélküliség jelensége koncepcióváltást igényel a cégvezetőktől, és a korábban soha nem tapasztalt igényt *a motivációs stratégiák* lényegi tartalmát illetően.

A KKV-k gazdasági szerepe a munkaerőpiaci szerepvállalást tekintve figyelemreméltó, de említésre méltó a szabad kapacitás is a versenyszférában, mert 61 ezer álláshely minősült betöltendőnek 2018-ban, 23%-kal több, mint

előző évben. A működő vállalkozások teljesítményértékét a foglalkoztatottak száma alapján a 3. ábra szemlélteti:



3. ábra: A működő vállalkozások teljesítményértéke a foglalkoztatottak száma alapján (forrás: KSH, 2018. saját szerkesztés)

A KKV-k által létrehozott GDP 2013 óta folyamatosan nőtt, 6,8 ezer milliárd forintról 11,1, milliárd forintra 2018 végére. A vállalkozások méretének növekedésével párhuzamosan folyó áron számolva az árbevétel is emelkedett, 2018-ban átlagosan 20 millió forint volt a mikrovállalkozásoknál, a kisvállalkozások 452 millió forintot értek el, a középvállalkozások pedig 2,9 milliárd forintot produkáltak. A dinamikus bővülés pozitív következményeként a foglalkoztatás is fellendült, az aktivitási ráták nőttek, a munkanélküliség fokozatosan csökkent. A 15-74 éves népesség gazdasági aktivitását jelző mutatók szerint 2014-ben 7,6%, 2018-ban 3,5% volt Magyarországon a munkanélküliség, míg ugyanebben az időintervallumban 54,1%-ról 60,1%-ra emelkedett az országos foglalkoztatási ráta. Az Eurostat 2016-ot bemutató statisztikája szerint Magyarországon a teljes munkaidőben foglalkoztatottak hetente átlagosan 40,5 órát dolgoznak, ami szinte megegyezik az uniós átlaggal (40,3 óra), viszont kevesebb, mint a régiókhöz tartozó országok átlaga (154).

A nagy tőke- és humánerőforrás igényű, jelentős erőforrást feltételező nagyberuházások viszont lényegesen korlátozottabb lehetőségeket kínálnak a KKV-k számára, amely részben magyarázza az alacsonyabb nemzetgazdasági részvételi arányt. Ebben kereshető a magyarázat az alacsonyabb tőkeigényű szolgáltatási szektorban való nagyobb arányú jelenlétükre. ***A magyar KKV-k jövedelemtermelő képessége egytizede az EU 15-ök átlagának.*** A vállalkozások csupán 20-22%-a bankképes, ehhez képest az uniós arány 70-85%. Ilyen hátránnyal nem lehet felvenni a hazai KKV-knak a versenyt az Európai Unió piacain (NFGM, 2009). Az Európai Tanács Access to Finance 2015. októberi elemzése alapján a legégetőbb kihívások, amelyekkel a hazai KKV-k szembesültek: az ügyfélszerzés (26%), a képzett és tapasztalt munkaerő hiánya (22%), termelési és bérköltségek, a finanszírozási forrásokhoz való hozzájutás, a piaci verseny, és a szabályozási követelmények (156). Az Európán belüli markáns bérkülönbségek, és az emiatti elvándorlás hatására a szakemberhiány problémája tovább mélyül, ezzel összefüggésben pedig az alacsonyabb jövedelmek erősen hatnak a fizetőképes ügyfélszerzés alakulására is (Access to Finance, 2016). ***Fazekas*** (2007) szerint számolni kell a gazdaságilag fejlettebb uniós tagországokhoz való bérfelzárkózás és a foglalkoztatás bővülés közötti ellentmondással. Hosszabb távon a reálbérszínvonal alakulását elsősorban a termelékenység alakulása határozza meg. Ez a probléma azonban nemcsak nemzetközi viszonylatban mutatkozik meg, hanem országon belül is.

A IMD (Institute für Management-Entwicklung) vezetőképző és gazdasági kutatóintézet kiadványa a World Competitiveness Yearbook (Világ Versenyképességi Évkönyv) 57 országot elemez 329 kritérium alapján, amelynek rangsorában ***Magyarország 2009-ben a 45., az előző évhez képest 7 helyet csúszott vissza, 2018-ban további két helyet veszített.*** Lényegében

Románia kivételével *valamennyi új EU-ország előttünk áll* (World Economic Forum, 2009).

A vállalkozások *kétharmada egyéni, egyharmada társas vállalkozás*. Az elmúlt évek tendenciáját az egyéni vállalkozások arányának lassú csökkenése, a társas vállalkozások arányának növekedése jellemezte. A jogi személyiség nélküli vállalkozások között a *betéti társaságok*, a jogi személyiségűek között *a kft-k dominálnak*. A közkereseti társaságok, részvénytársaságok, szövetkezetek aránya töredéke az említettekének. *Magyarországon nagy létszámú a nem hatékonyan irányított és alacsony tőke-felhasználású vállalkozások aránya és kedvezőtlen munkaerőpiac struktúrája*. A különböző munkaerő-piaci vizsgálatok azt mutatják, hogy *a foglalkoztatottak több mint kétharmada (70-83,9%) dolgozik a magánszférában*. A KSH 2018. augusztusi jelentésében a teljes munkaidőben alkalmazásban állók átlagos bruttó keresete 321 000 forint volt, a legalább 5 főt foglalkoztató vállalkozásoknál nagyságrendileg hasonlóan, átlagosan 332 000 forintot kerestek a dolgozók.

Több felmérés is igazolja a Ferling Weblin nem reprezentatív kutatásának meglepő eredményét, hogy a magyar *KKV-k 44%-ának nincs honlapja* és 2017-re ez az arány alig javult. A személyes kapcsolatok prioritására, valamint a hagyományos marketing-kommunikációs eszközök (újsághirdetés, egyéb nyomdai megjelenés) használata jelenleg még meghatározó (Ferling Weblin, 2010).

2.3.4. A regionalitás jelentősége

„*A régió* alatt egyedi sajátosságokat felmutató, valamilyen közös jellemzőket magában foglaló s ezek alapján földrajzilag elhatárolható területi egységet értünk.” A regionális különbségek csökkentésére irányuló törekvés már megfogalmazódott a *Római Szerződésben* (1957). Az Egységes Európai Okmány (1987) kiegészíti a Római Szerződést, és új politikaként már nevesíti a regionális politikát. Az *Európai Unió létrehozását*, működési elveit

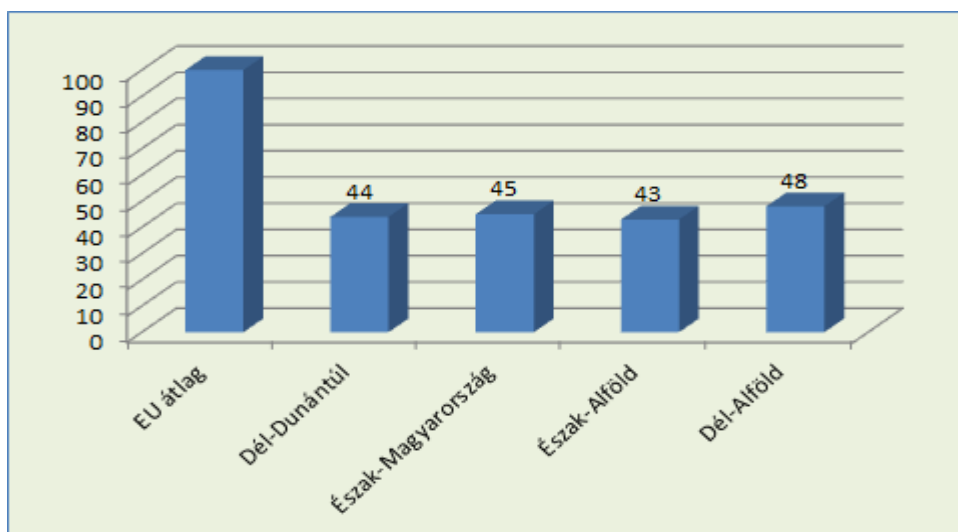
meghatározó Maastrichti Szerződés (1992) **a gazdasági, valamint a szociális kohézió erősítését** határozta meg. Az Európai Unió regionális politikájának céljai között – a szubszidiaritás és decentralizáció alapelvei mellett – kiemelt fontosságot kap a fejlődésben elmaradottabb régiók támogatása (*Régiók Európája, 2002*). Sokak által hangoztatott érv, hogy a magyar régiók felállításának szükségességét a Strukturális Alapok által biztosított pénzforrás lehívása jelentette, ami részben igaz is. Komoly előrelépést jelentett, hogy a 2007-2013-as uniós költségvetési időszakban, az Új Magyarország Fejlesztési Terv elkészítésekor a hét régió külön regionális operatív programokat dolgozott ki (*Bódi, 2011*).

Az Európai Unió **ötfokozatú, hierarchikus területbeosztási rendszere, a NUTS** (Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques) alapján Magyarországot – Dániához, Írországhoz, Luxemburghoz hasonlóan – NUTS 1 szinten egyetlen egységnek tekintik. **A második szintet a régiók jelentik**, ehhez kötődik a Strukturális Alapok támogatási feltételrendszere. Hazánkban **hét tervezési-statisztikai régiót** alakítottak ki, amit az országgyűlés 1998. március 10-én határozatban fogadott el az Országos területfejlesztési koncepcióról szóló 35/1998.(III.20.) OGY-határozat II. fejezetének 5.2. pontjában. A hét régió - közöttük a Dél-Dunántúli - nem homogén területegységekből áll, de a gazdasági fejlődés lehetőségeit tekintve mutatnak annyi hasonlóságot, hogy jól megvalósítható fejlesztési projekteket, pályázatokat dolgozzanak ki és valósítsanak meg. (*KSH, 2000*).

„Az áttekintett hazai elemzések azt jelzik, **hogy a humán erőforrások és a gazdaság regionális szerkezete között** ugyan **erős sztochasztikus, de nem függvénytípusú kapcsolat figyelhető meg**. Megállapítható, hogy a humán erőforrások extenzív mutatói (például foglalkoztatás, képzettség, iskolázottság, bizonyos mérhető ismeretek) szorosabban kötődnek a területi egységek gazdasági adottságaihoz. Ám a más, **intenzívnek nevezhető mutatókat**

(életminőség, társadalmi aktivitás, kultúra) már nem csupán a gazdasági feltételek, hanem *a területi egység belső erőforrásai* is alakítják, s ezzel *jelentősen hatnak a humán erőforrások minőségére*, egyben regionális megosztottságára” (Rechnitzer és Smahó, 2005).

Az Eurostat a 2016-os árszínvonal alapján összehasonlította a régiók egy főre eső GDP-jét az EU 28-as átlaghoz viszonyítottan. Négy magyar régió is szerepel a *húsz legszegényebb között*: Észak-Magyarország, Észak-Alföld, **Dél-Dunántúl** és Dél-Alföld (4. ábra) (I64).



4. ábra: A legszegényebb régiók az EU átlaghoz viszonyítva, % (EU átlag=100%) *Forrás: EUROSTAT, 2016; saját szerkesztés*

Ez az információ ráirányítja a figyelmet a disszertáció fókuszában szereplő *nem anyagi motivációs eszközök előtérbe helyezésére*, különösen az erőforrásokban szűkölködő gazdasági környezetben működő vállalkozások vezetői számára.

2.4. A Dél-Dunántúli Régió vállalkozói környezete

A régió gazdasági környezetének bemutatása azért fontos a disszertáció témája szempontjából, mert a főváros-vidék viszonylatában a jövedelmi szakadékok és munkalehetőségek jóval nagyobb eltérést mutatnak, mint vidék-

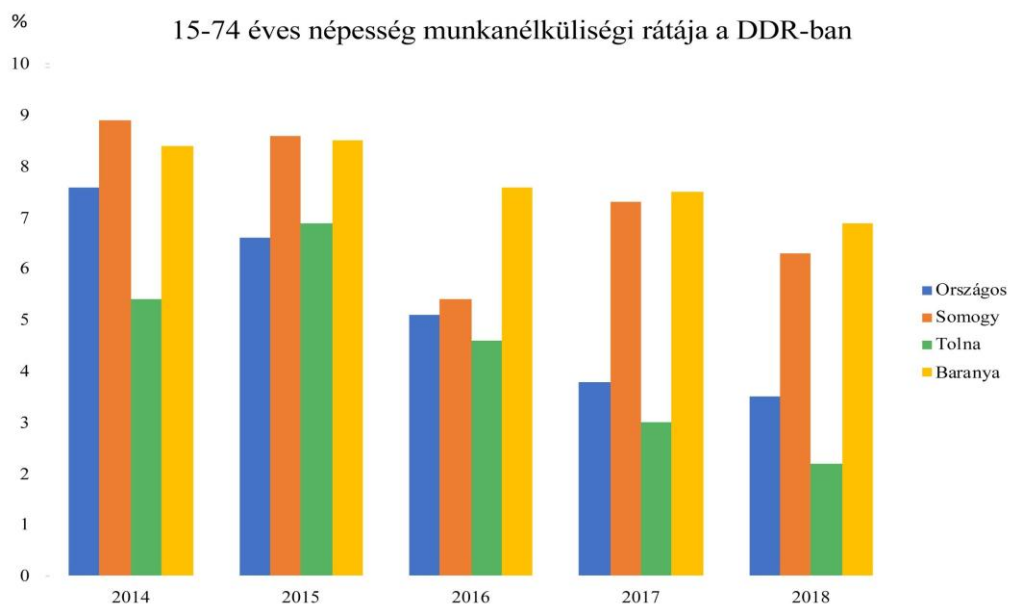
vidék viszonylatában. Az **ösztönzés politika, a motivációs stratégia**, a javadalmazási, premizálási rendszer kialakítása és lehetősége is értelemszerűen eltér egy gazdaságilag fejletlenebb térségben, mint a dinamikusan erősödő régiókban. Dél-Dunántúl közepén helyezkedik el a régiók rangsorában a gazdasági viszonyait tekintve, amely egyben lehetővé teszi az **átlagos hazai helyzet megismerését** a jelenlegi foglalkoztatási és HR-gyakorlattal kapcsolatban. Egy adott terület gazdasági fejlődését a makrogazdasági környezeten túl számos lokális gazdasági, társadalmi és természeti tényező befolyásolja. Legfontosabbak ezek közül a lakónépesség, a GDP alakulása, a társas vállalkozások száma, a külföldi tőke állománya, a beruházási teljesítményérték, illetve a K+F ráfordítások. Az egy főre jutó GDP a régión belül Tolna megyében a legmagasabb, az országos átlag 72%-át mérték 2016-ban, míg Somogy és Baranya 64 illetve 65%-ot produkált (KSH, 2016).

A DDR az ország területének 15,28%-át képezi, a legritkábban lakott régióknak számít. Az ország egyetlen atomerőműje Pakson működik, amely hazánk villamosenergia-termelésének megközelítőleg 40%-át biztosítja. Két egyetemi város is megtalálható a térségben: Pécs és Kaposvár. Budapest és vonzáskörzete után - a lakosság számához viszonyítva - ez számít második legnagyobb szellemi központnak az országban, itt folytatnak legtöbben felsőfokú tanulmányokat. Az egy főre jutó nemzeti terméket tekintve a Dél-Dunántúli Régió a negyedik helyen áll a régiók sorrendjében. Több mint 1800 külföldi érdekeltségű vállalat kezdte meg a működését, és 15 ipari park jött létre (KSH, 2016).

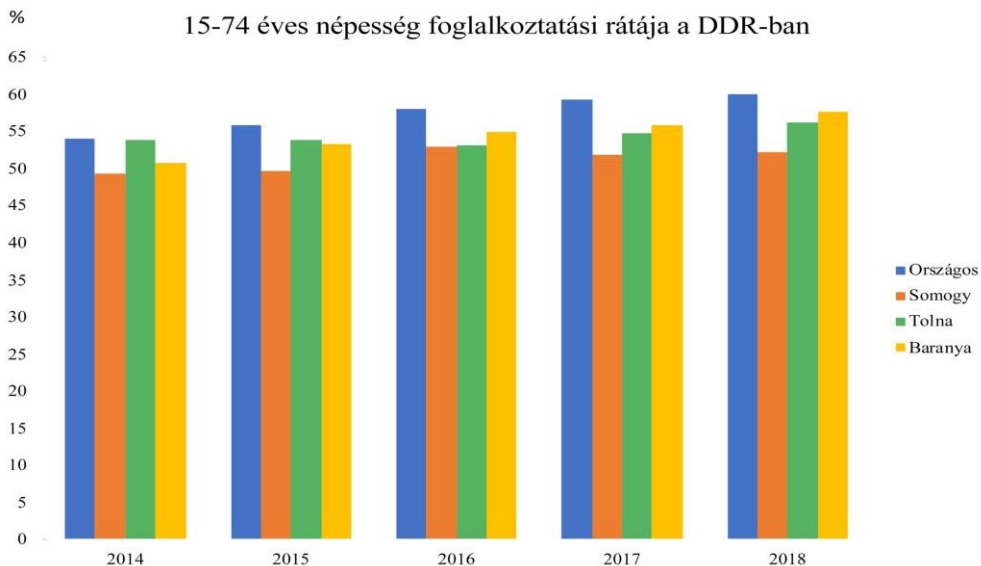
A fejlettségi szintet vizsgálva a **bruttó hazai termék (GDP)** alapján 2017-ben a megyék versenyében Tolna 12., Baranya 16. és Somogy pedig csak a 17. a sorrendben, de a 7 régió közül a **Dél-Dunántúl teljesítménye volt a legalacsonyabb**, piaci folyó áron 2 312,4 milliárd forint. A 152 823 regisztrált vállalkozásból 32 147 társas vállalkozást, 21 913 Kft-t, és 8641 Bt-t tartottak

nyilván a Dél-Dunántúlon 2018-ban. Feltehetően a kiterjedt közmunkaprogramok miatt 2014-ben 51,0 %-ra nőtt a foglalkoztatottsági ráta, 7,8% munkanélküliség mellett, de a legnagyobb árbevételt elérő 500 hazai vállalkozás mindössze 2,4%-át jegyezték a régióban. A beruházások 1 lakosra jutó értéke ugyanekkor az országos átlag 67%-a volt, amivel szintén a „sereghajtó” szintjére jutott.

A lakónépesség 2001-2019 között mindhárom megyében csökkent 11-14 %-kal. A 15-74 éves népesség viszonylatában a **régiók közül a legkevesebbet, 376 600 gazdaságilag aktív** főt tartottak nyilván a Dél-Dunántúlon, ehhez képest csak Észak-Magyarországon mértek magasabb munkanélküliségi értéket, amely sokatmondó információ a térség gazdasági környezetéről. A 15-74 éves népesség munkanélküliségi és foglalkoztatási rátájának változását és összehasonlítását a Dél-Dunántúli Régióban az országos átlaghoz képest a 5.-6. *ábra* szemlélteti.



5. ábra: 15-74 éves népesség munkanélküliségi rátája a Dél-Dunántúli Régióban; *Forrás: KSH, 2019 alapján (saját szerkesztés)*



6. ábra: 15-74 éves népesség foglalkoztatási rátája a Dél-Dunántúli Régióban; *Forrás: KSH, 2019 alapján (saját szerkesztés)*

A foglalkoztatási ráta 2014-2018 között fokozatos emelkedést mutat, de a régió átlaga 3-5 %-kal tendenciózusan elmarad az országos értéktől, és a régiók sorában e tekintetben is az utolsó. Az üres álláshelyek potenciális munkaerő tartalékhoz viszonyított aránya országos viszonylatban az egyik legkedvezőtlenebb a DDR-ban, az itt dolgozni akarók elhelyezkedési esélye kisebb. A területi kiegyenlítődésnek gátat szabnak a régiók fejlettségében tapasztalható különbségek. A KSH munkaerő felmérése alapján Somogy és Baranya megye is az *alacsony foglalkoztatás és átlagkereset* kategóriába esik, míg Tolna megye az alacsony foglalkoztatás/magas átlagkereset kategóriába, ami elsősorban az energiaipar meghatározó szerepének tulajdonítható, illetve az ágazatban jellemzően magasabb fizetéseknek. Somogy megyében a teljes munkaidőben alkalmazásban állók havi nettó átlagkeresete 2018-ban 177 385 forint volt, Baranyában szinte ugyanennyi, 177 660, míg Tolnában 196 855 forint. Ez utóbbi régiós viszonylatban kiemelkedik ugyan, de így is jelentősen

elmarad az országos 215 725 forintos átlagtól. A fizikai és szellemi foglalkozásuk nettó átlagbére között markáns különbség alakult ki - 141 537 és 365 101 forint a két érték -, de ebben a vonatkozásban is a középmezőnyben helyezkedik el a régió. Az ezer lakosra jutó regisztrált vállalkozások tekintetében a térségi összehasonlításban Tolna és Baranya megye 170-170 darabbal az országos átlagot képviselik, Somogy viszont kiemelkedik a 192-es értékkel. (KSH, 2019). A **Dél-Dunántúlon** a társas vállalkozások közel háromnegyedét a **szolgáltatási szektorban** jegyezték, és különösen a KKV-knál jellemző ez a dominancia.

A KKV-k száma a Dél-Dunántúlon a legkevesebb a magyar régiók viszonylatában, de a nettó árbevétel, bruttó hozzáadott érték, beruházások és foglalkoztatottak számát tekintve is az utolsó két helyen felváltva osztozik Észak-Magyarországgal 2013-2015 közötti időszakban (I58). Az 5 éves túlélési ráta vizsgálatakor megállapítható, hogy 2012-2017 között a **KKV-k túlélési képessége a Dunántúlon 40,6 %**, amely minimálisan az országos átlag (38%) feletti érték, és összességében javuló tendenciát mutat a korábbi évekhez viszonyítva, 2013-ban még minden második cég elbukott (I59).

„A Dél-Dunántúli Régió gazdasági teljesítménye az elmúlt években a **regionális különbségek töréspontjánál** helyezkedett el, távolodva a dinamikus térségektől és közeledve a lemaradó keleti régiókhoz. A régió iparát szerkezeti értelemben a gépipar arányának növekedése, valamint az energiaipar, a könnyű- és élelmiszeripar viszonylag állandó nagyobb súlya jellemezte. E négy ágazat egyike sem alkalmas szerkezeti jelleget adó regionális motorikus szerepre. A régió ipari szervezeti rendszerében az önálló piaci kitörésre képtelen kis- és középvállalati kör volt jellemző, az integratív nagyobb szereplők hiánya mellett” (I60).

Hálózat a Regionális Fejlesztésért Alapítvány 2018-ban munkaerőpiaci felmérést végzett kérdőíves és interjúk lekérdezések formájában. Az

eredmények elemzése során megállapították, hogy a Dél-Dunántúli Régió lemaradó, így fejlesztendő státuszú, a lakónépesség csökkenése évtizedek óta folyamatos, amely jelentős szakember hiányt okoz. Általános véleményként fogalmazódott meg, hogy a munkahelyi képzések és átképzések számának növelése lényeges előremozdulást jelentene. *A vállalkozások esetében hiányoznak a vállalatvezetési, és a piacszerzés modern módszereinek ismeretei*, a korszerű tudások, valamint kevesen vannak intenzíven jelen az online felületeken. *A munkaerőgazdálkodásban a legnagyobb nehézséget jelentő problémák közül első helyen a megfelelően motivált munkaerő hiánya szerepelt, ezt követte az alkalmazottak szaktudásbeli hiánya és a lojalitásuk növelése. A saját kutatásom is alátámasztja* ezeket a megállapításokat, a további fejezetekben ismertetem az eredményeket (I61).

Összegzőképpen elmondható, hogy a régióban a mezőgazdasági főtevékenységet folytató szervezetek, szövetkezetek felbomlásának következményként a feldolgozóipari, építőipari és egyéb melléküzemági termelő cégek is leépültek. Ipari vállalatok, vállalati telephelyek, gyárak sokasága zárt be a nagyobb városokban, melynek okán, valamint a privatizációs folyamatok következtében jelentős létszámleépítés történt a foglalkoztatottak körében. A vállalkozások jelentős arányát képviselő, alkalmazott nélküli, önfoglalkoztató mikrovállalkozások többsége ebben az időszakban alakult. Azok, amelyek túléltek a rendszerváltozás követő időszakot, jellemzően magukon viselik a vállalkozásalapítás erősen korlátozott erőforrásainak következményeit. Napjainkban is ezrével találni példát olyan mikrovállalkozásokra, amelyek máig nem voltak képesek megújítani a tevékenységüket, kapacitásaikat, nem tudták fejleszteni kapcsolatrendszerüket, és nem tudtak rugalmasan alkalmazkodni a gazdasági környezetükben végbement változásokhoz. A kereskedelem és szolgáltatások tekintetében említésre méltó fejlődés történt, de ezek az ágazatok és az újérték előállítás

hiányában nem igényelnek foglalkozás-fejlesztési beavatkozásokat. A régióban jelen van a megfelelő szakképzettséggel rendelkezők hiányából fakadó munkaerőhiány, ami egyaránt kiterjed a megfelelő tapasztalattal bíró szakmunkásokra, technikusokra, műszerészekre, mérnökökre is. A dunántúli országrészben Somogy és Baranya megyében a legalacsonyabb, vidéki átlag alatti a fizetés a versenyszférában.

3. A DISSZERTÁCIÓ CÉLKITŰZÉSEI; HIPOTÉZIS

A közgazdaságtani gondolkodás fejlődésével különböző iskolák más és ***más jelentőséget tulajdonítanak a motiváció szerepének.*** Az eltérő magyarázatok közül önmagában egyik sem világítja meg számomra egyértelműen az ok-okozati összefüggéseket a témában. A ***motiváció*** közvetlen úton, egzakt módon nem mérhető. ***Számtalan belső és külső tényező, és ezek folyamatosan változó kölcsönhatásai alakítják irányát, szintjeit, intenzitását.***

Mindig érdekelt az emberek értékrendje, lelkivilága, munkához való hozzáállása, a döntéseket befolyásoló attitűdök, mindazok a kivételes „tulajdonságcsomagok”, amelyek egyedivé tesznek bennünket. Újságíróként, később cégvezetőként, és egyéb vezetői funkciókban számtalan szakmai ismeretséget kötöttem. Ennek következtében betekintést nyerhettem jó néhány vállalkozás belső működésébe és egyben a különböző vezetési módszerekbe is. Mindezt a korábbi vezetés-szervezés szakon szerzett egyetemi ismereteim is segítették, megteremtették az alapot a jó lényeglátáshoz. Tanulmányaim kiegészítéseként empirikus úton jutottam olyan információk birtokába, amelyek hozzásegítettek a további személyes fejlődésemhez.

Magyarországon a KKV-k gazdaság ereje, valamint a nemzeti összjövedelem megtermelésében betöltött jelentős szerepe nem vitatható. Ennek ellenére a vállalkozó szektor megbecsülése messze nincs arányban azzal a sokszor erőn felüli teljesítménnyel, amit az elmúlt évtizedekben produkált. A cégvezetés technikai, pszichológia és gazdasági vetületei komplex gondolkodást, előrelátást, metakogníciót, rendszerszemléletet igényelnek. Ennek egy része nem tanulható. Többek között számos pszichikai tulajdonság is szükséges a sikerhez, mint például a terhelhetőség, stressztűrő képesség. A ***motiváció olyan speciális, megfoghatatlan,*** mégis állandó szereplője világunknak, hogy gyakran tudomást sem veszünk róla. A motiváció, mint

külső-belső hajtóerő jelentősége számtalan vizsgálat tárgyát képezte már a különböző tudományok területén. ***Az ember potenciálisan a legnagyobb érték a világon***, ezért minden vezetővel szemben alapvető elvárás lehet, hogy tudja, miként érdemes ezt a kivételes erőt optimálisan kezelni a hosszú távú gazdasági siker érdekében. Témaválasztásomban a fentiek együttvéve játszottak szerepet. A Dél-Dunántúli Régió a szűkebb-tágabb életterem, ahol a kapcsolatrendszeremet megfelelően tudtam aktivizálni a vizsgálatok során. Tudomásom szerint a témáról ebből az aspektusból nem született tudományos jellegű kutatás. ***A munkavállalók motiválásának KKV-vezetői szintjén alkalmazott technikáit*** korábban nem elemezték és hasonlították össze a régióban.

A disszertáció célkitűzései

A célom az volt, hogy felhívjam a figyelmet az optimális motivációs szint objektíven nehezen mérhető, ugyanakkor bizonyítottan jelentőségteljes teljesítmény- és profitnövelő hatására, valamint arra a kézenfekvő lehetőségre, amely minden cégvezető rendelkezésére áll jelentősebb anyagi és kockázatmentes tehervállalás nélkül. A munkavállalói oldal motivációs faktumainak felmérése több átfogó, önálló kutatásnak lehetne alapja. Mindezen feltételezések tényleges igazolása vagy elvetése érdekében kutatásomban kerestem a választ. Igyekeztem feltérképezni, és több módon elemezni a cégvezetők jelenkori gyakorlatát, melynek részletes kifejtése a Kutatás módszertan című fejezetben található.

A disszertáció kiemelt célja volt, hogy bemutassam a motivációs technikák ismereti szintjét, tudatos és célirányos alkalmazásának mértékét, jellegét és hiányosságait. Továbbá, hogy felhívjam a figyelmet a téma fontosságára és gazdasági súlyára, mert a vállalkozások vezetőinek többsége mindezt alábecsüli, ezért inkább az ösztönös, mint a tanult magatartásformát alkalmazzák az mindennapi irányítói tevékenységük során.

A kutatási célok között szerepelt:

- a motiváció, mint értékteremtő eszköz szerepének, megjelenési formáinak vagy nélkülözésének vizsgálata a vezetői gyakorlatban a KKV-knál,
- a kulcsemberekénél alkalmazott motivációs technikák vizsgálata,
- a cégvezetők attitűdjének vizsgálata a motivációval kapcsolatban,
- a különböző motivációs gyakorlat, illetve ahol valamilyen szinten megvaszlósul, ott a stratégiák elemzése, értelmezése, összehasonlítása és értékelése megyei szinteken és a régió megyei között,
- motivációs sajátosságok, egyéni megoldások kutatása és a példaértékű gyakorlat bemutatása,
- gazdasági, pszichológiai, és szociológiai tényezők hatásvizsgálata, valamint szerepük a motivációs stratégia kialakításában,
- javaslattevél a széles körben alkalmazható módszerekre.

A kutatási célok elérése érdekében különböző elemzésekre volt szükség. A ***hipotézis*** magába foglalja azt a lehetőséget, hogy még bizonyos cégek tudatosan bánnak a motivációban rejlő költségghatékony teljesítménynövelés erejével, mások abszolút, vagy nagymértékben elhanyagolják ezt a fontos kérdést. Ezért vizsgáltam a következőket:

- milyen szemlélet uralkodik a KKV-vezetők gyakorlatában a munkavállalók motiválásával kapcsolatban,
- milyen anyagi- és nem anyagi természetű motivációs eszközöket használnak az ösztönzés elősegítése érdekében,
- milyen hasonlóságok, vagy jelentős különbségek mutatkoznak a szóban forgó megyék motivációs gyakorlatában,
- vezetői szemszögből tapasztalható-e összefüggés az eredményesség és motivációs eszközök alkalmazása között,

- a KKV vezetők érzik-e szükségét a motivációs technikák fejlesztésének.

A kutatás hipotézisei

A kutatás aspirációját az adta, hogy a könnyen hozzáférhető, objektívnek látszó és jól dokumentálható tényekkel parallel, a gazdasági vállalkozások működésének mélyén meghúzódó, egzakt módon jellemzően nem mérhető, ugyanakkor a prosperálás egyik meghatározó momentumaként számon tartott humánerőforrás motivációs aspektusait vizsgáljam felsővezetői oldalról. A kérdéskört markáns dichotómia jellemzi, amelyet a vizsgálatban szereplő pszichoszociális és gazdasági tényezők többszintű vetületei és interakciói képeznek a magyar KKV-k versenyképességében.

A hipotézis megfogalmazása és kutatási céljaim kijelölése előtt a tárgykörhöz kapcsolódó és már megjelent kutatások eredményeit vázlatosan áttekintettem. Az eddigi, rendelkezésemre álló információk alapján azt tapasztaltam, hogy a korábbi vizsgálatok csak érintőlegesen kapcsolódnak a témához, melyek a saját és más kutatási eredmények konkrét összehasonlítását nem teszik lehetővé az esetleges párhuzamok megtalálásán kívül.

A gazdasági szervezetekben megjelenő motiváció kérdésével kapcsolatos, többéves információgyűjtést követően, valamint a vonatkozó szakirodalom és a kapcsolati rendszerembe tartozó vezetők véleményének ismeretében - figyelembe véve azt a tényt, hogy a munkaerőpiac állandó mozgása és kitettsége jelentősen befolyásolja az aktuális alkupozíciókat - az a meggyőződésem alakult ki, hogy a motivációs stratégiáknak meghatározó szerepe lesz a vállalkozások jövőbeni sikeres létezésében. Ezen okok következtében a disszertációhoz a hipotézisalkotás induktív útja volt releváns. A téma érdekessége, gazdasági jelentősége, és sokakat mindinkább foglalkoztató mivolta ellenére a *következő hipotéziseket fogalmaztam meg:*

1. Előzetesen úgy gondoltam, hogy a magyar KKV-k többségéhez hasonlóan, általánosságban feltételezhető: ***a DDR vállalkozásainak vezetői nem rendelkeznek koncepción alapuló motivációs stratégiával*** (Koncz, 2003; Drosztmér, 2011; Tóthné 2004)

2. Nem lehet véletlen az sem, hogy: ***a motiváció (mint implicit tartalék a szervezetben) mozgósításából realizálható profítnövelő hatás nem kap prioritást a döntéshozatalban a KKV-nál*** (I2; I10; I26).

3. Ok-okozati alapelveket figyelembe véve megalapozott lehet az a feltevés, hogy: ***a DDR vállalkozásainak vezetői a kulcsemberek megtartásában ad hoc módszereket alkalmaznak*** (Collins, 2002).

Az európai gyakorlathoz hasonlóan Magyarországon is meghatározó a KKV-k gazdasági szerepe, ugyanakkor a cég eredményeiért felelős vezetők számára a fejlesztés céljából történő eladósodás kézenfekvőbb megoldás, mint a már rendelkezésre álló humántőke-kapacitás optimális kihasználása. A paradigmaváltás szükségszerűsége a KKV-k gyakorlatában sem a profit ráta növelése, sem a munkavállalók emocionális és materiális érdekviszonyai szempontjából nem vitatható.

Bízom benne, hogy a tudományos munkám hasznos lehet a hazai vállalkozások vezetői számára, és segíti őket a jövőbeni hatékonyabb, korszerűbb és eredményesebb munkájukban.

4. ANYAG ÉS MÓDSZER

A kutatási téma részletes megismerése érdekében adatgyűjtést végeztem a tudományos munkák területén alkalmazott, és nemzetközileg is elismert adatgyűjtési technikák, *a szekunder és primer kutatás* alkalmazásával.

A szekunder kutatást célszerű a primer vizsgálat előtt elvégezni, mert ebben a szakaszban kialakulhatnak olyan meg nem válaszolt kérdések, melyekre irányított módon, főként a primer kutatási módszer segítségével lehet csak mélységében választ kapni (*Hoffmann, Kozák és Veres, 2001*). Ennek ellenére a két módszert többnyire párhuzamosan használtam, annak megfelelően, hogy a kutatás bizonyos szakaszaiban melyik segítette inkább az előrehaladásomat. Emiatt azonosulok inkább azzal a nézőponttal, miszerint *a kvantitatív és kvalitatív kutatás* egymásra épülő módszerek, amelyek *inkább kiegészítői*, sem mint helyettesítői egymásnak (*Kiss, 2003*).

Disszertációmban a nemzetközi és hazai HR tevékenységre jellemző, közgazdasági és társadalomtudományi kutatások által már feltárt tényeket és tendenciákat vettem figyelembe. Egyrészt logikai úton igyekeztem meghatározni és számszerűsíteni a KKV-k működésében tapasztalható, vagy éppen a nem tapasztalható motivációs gyakorlatot, illetve az ezeket befolyásoló folyamatokat. Másrészt törekedtem arra, hogy megfelelő következtetéseket vonjak le a téma pszichológiai aspektusáról. Az előbbi vizsgálat a kvantitatív eredmények oldaláról, az utóbbi pedig kvalitatív módon járult hozzá, hogy munkám egy összetett folyamat eredményeként a gyakorlatban is jól felhasználható útmutató legyen.

A disszertáció vizsgálatában szereplő Dél-Dunántúli Régió, mint területi egység kiválasztása és kutatása személyes szempontokra vezethető vissza. Az európai gyakorlathoz hasonlóan Magyarországon is jelentős a KKV-k gazdasági szerepe, ugyanakkor általánosságban elmondható, hogy a vállalkozás eredményeiért felelős vezetők számára a fejlesztési célból történő eladásodás

kézenfekvőbb megoldásnak számít, mint a már rendelkezésre álló tőkekapacitás optimális kihasználása. Különösen igaz ez a humánerőforrásra. A vezetők tudatos, tervezett, célorientált koncepción alapuló motivációs technikái jellemzően kiforratlanok, ad hoc megoldásokra épülnek. Annak ellenére, hogy motivációs szempontból *a munkáltatói és munkavállalói oldal oksági következtetései* egymásra ható folyamatokból vonhatók le, *az ösztönzésmenedzsment konkrét vezetői programjai nélkül a dolgozói reakciók vizsgálata kevésbé értékelhető.* Számomra ez inkább egy eszköz, de a megoldást nem ez jelenti.

4.1. A szekunder kutatás

A szekunder jellegű (másodlagos) kutatás a mások által vizsgált, összegyűjtött és közzétett - eredetileg más kutatási célt szolgáló - információk megszerzése, és új szempontok szerinti feldolgozása (Hajdu, 2005). A módszer megfelelő kiindulási alapot jelentett a témám több aspektusból történő megvilágításához, melyet primer kutatásokkal egészítettem ki.

Fő információs forrásaim ebben a vonatkozásban a tárgyban megjelent szakkönyvek, szakfolyóiratok és cikkek, egyetemi jegyzetek, diplomamunkák, statisztikai kiadványokból nyert idősorok, megoszlási táblák, ágazat specifikus szabályozások, szakmai szervezetek összefoglaló tanulmányai, valamint internet segítségével fellelhető kérdőíves felmérések, kutatások és vizsgálatok dokumentációi. *Kiemelt fontosságúak voltak azok, a témát mélyebben érintő irodalmak, amelyek a motivációban rejlő és a hatékonyság növelésében meghatározó szerepet betöltő erőt rejtett „aranytartalékként” kezelték,* és napjaink vállalati gyakorlatában újszerű megközelítésben ismertették. *A motiváció evolúcióját és stációit* a munkaszervezés vonatkozásában, érdemi szempontok alapján, *történelemközi szegmentumonként* mutattam be a szakirodalmi ismertetés során. Ennek határozott koncepciója volt, mivel a

munkaerőpiacot érintő motivációs fejlődési folyamatnak logikus íve és meghatározó jelentősége van a jelenkor gyakorlatának kialakulásában, emiatt tartottam fontosnak ismertetni ezeket a fázisokat. A szekunder kutatás során úgy ítélt meg, hogy a múlt nem változott, így a témában szaktekintélynek és úttörőnek számító személyek értékrendje, tartalmi mondanivalója többnyire relevánsabb számomra, mint az időbeli szempontok. A motiváció alakulását és modernizációs lépéseit taglaló megállapításaik nem veszítettek jelentőségükből a mai napig sem. Kiváló példa erre F.W. Taylor, a tudományos menedzsment atyja, aki már a 20. század elején, a vállalati tevékenységek racionalizálásával megteremtette az alapjait a napjainkban Task management néven ismert korszerű vállalatirányítási rendszernek, és kidolgozta a teljesítményalapú ösztönzési rendszert.

A több internetes hivatkozás az infokommunikációs technológia forradalmi fejlődésének köszönhető. A gyors információáramlás állandó változása okán alkalmaztam ezt a forrás típust, mert úgy gondolom, hogy ez a tudásbázis már nélkülözhetetlen a modern HR tudomány paradigmarendszerének kibontakoztatásához. A módszer hátrányaként említhető, hogy idővel elérhetetlenné válik néhány forrás, így a disszertáció írásakor jelentős plusz munkát okozott az aktualizálás és a tartalmi egyezések szinkronizálása. Ezen túlmenően a KSH és az EUROSTAT által publikált, a téma szempontjából releváns statisztikai adatok segítségével elemeztem a makrogazdasági és regionális folyamatokat, teljesítményeket. Jelentős probléma a kutató számára, hogy ezek a források elsősorban a tendenciák irányát mutatják, a rögzített adatokból nem derül fény azokra az ok-okozati kapcsolatokra és mikroökonómiai összefüggésekre, amelyek a cégek létrejöttét, megszűnését, gazdasági teljesítményét, vagy az alkalmazottak számának alakulását magyarázzák. A motivációs stratégiák szempontjából nézve arra alkalmasak ezek az adatok, hogy a munkaerőpiacot befolyásoló objektív

elemek - mint például a foglalkoztatási vagy munkanélküliségi ráták, illetve a vállalkozások számának változása és teljesítményértéke - elemzésével következtetni lehet a szervezeteket körülvevő általános jelenségekre, de az adott cégben lezajló HR tevékenységet csak kis mértékben érintik. Az említett okok miatt kaptak kevésbé hangsúlyos szerepet a disszertáció szekunder kutatásában a statisztikai háttérvizsgálatok. A témám szempontjából fontos kérdéseknél azonban a kifejezetten nagy elemszámmal rendelkező vizsgálatok eredményeit igyekeztem példának bemutatni, ahol a volumen önmagában is meggyőző erejű volt.

4.2. A primer kutatás

A Dél-Dunántúli Régió KKV-inak motivációs gyakorlatát empirikus vizsgálattal, 300 vállalkozásra kiterjedő kérdőíves felméréssel és 15 cégvezetővel folytatott mélyinterjú segítségével végeztem el. A ***nagy elemszámú kérdőíves felmérés biztosította a kvantitatív (mennyiségi) kutatáshoz szükséges adattömeget, míg a mélyinterjúk a kvalitatív (minőségi) kutatáshoz szükséges információt*** szolgáltatották. Az alkalmazott kutatás módszertana ötvözni próbálta a kvantitatív és a kvalitatív módszereket. A különböző megközelítésű empirikus kutatási módszerek jellemzőit a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat

Empirikus kutatási módszerek főbb jellemzői

	Kvalitatív kutatás	Kvantitatív kutatás
<i>Célkitűzés</i>	Mögöttes okok és motivációk minőségi megértése	Adatok számszerűsítése és az általánosítások megfogalmazása a minta alapján
<i>Minta</i>	Kisszámú, nem	Nagyszámú, reprezentatív

	reprezentatív eset	
<i>Adatgyűjtés</i>	Nem strukturált	Strukturált
<i>Adatelemzés</i>	Nem statisztikai	Statisztikai
<i>Eredmény</i>	Probléma megértését segíti	Javaslatot tesz cselekvésre

Forrás: Malhotra, 2001

Jól kitűnik az 2. táblázatban szereplő összehasonlításából, hogy az egyes szempontok fókuszon kívüli és központi területeit a vizsgálat adott típusa milyen módon képes kiegészíteni. A módszerek alkalmazásával kapcsolatos további tapasztalati manifesztációk a következő alfejezetekben részletesebben megjelennek.

4.2.1. A kvalitatív adatgyűjtés módszere

A kvalitatív adatgyűjtés mélyinterjúk készítésével került lebonyolításra. A mélyinterjú elsősorban arra alkalmas, hogy az alany motivációit, nézeteit, attitűdjeit feltárja (*Gordon és Langmaid, 1997*). Az ezúton feltett strukturálatlan nyitott kérdésekre adott válaszok minőségi információval szolgálnak a kutatási cél megvalósítása érdekében. A vállalkozások tulajdonosaival, döntéshozóival folytatott interjúk során részben a személyes kapcsolat előnyeit lehetett kihasználni; részben pedig lehetőség volt a kérdéskörben történő elmélyülésre. Ahol hiányzott a személyes közvetlen kapcsolat, ott ajánlás tette lehetővé, hogy a cégek működését érintő, belső, bizalmas információkat megosszák velem annak érdekében, hogy a kutatásom mélyebb értelmet nyerjen. Nagyon fontos szempont volt számomra, hogy a felületes, sztenderd válaszok helyett sikerüljön a felszín alatt rejlő, lényegi tartalmat feltárnom. A vállalkozások vezetőivel, tulajdonosaival folytatott interjúk menete azonos volt, egy mélyinterjú vázlatra épültek, és a tartalmi kereten belül a 9 nyitott kérdés mellett szerepelt egy félig strukturált, irányított kérdés is (a 4. számú), amely némileg behatárolta a válaszok jellegét. Ezt a kivételt az a szempont indokolta, hogy a túlságosan általánosan értelmezhető kérdés ellenére azonos koncepció mentén haladjanak az interjúalanyok, ezzel

segítve a pontos kiértékelést. Az egyéni mélyinterjúk készítésében jó hasznát vettem korábbi újságírói tapasztalatomnak.

A vizsgálat nem terjedt ki a szabályozott piacgazdaság azon vállalkozásaira, melyek működése állami megrendelésekre épül, vagyis egyfajta „inkubátorhatás” védelme alatt állnak. Kizárólag a versenyszférában már többször bizonyított menedzserek kreativitásának színvonala állt a kérdések fókuszában. A nehezített pályán történő megfelelés, a hosszútávon is fenntartható fejlődés összehasonlíthatatlan azokkal a biztonságos feltételekkel, melyeket a megbízható és kiszámítható keretek jelentenek.

Az elemzés módját tekintve a narratív elemzés technikáját követtem, vagyis a struktúrát alkotó szövegrészeket azonosítottam, az egymáshoz való viszonyuk megállapítását követően összehasonlításokat tettem a Dél-Dunántúli Régiót alkotó megyéken belül, és a megyék között is.

4.2.1.1. A mintavétel jellemzői és az adatgyűjtés

A kutatás területi lefedettsége a Dél-Dunántúli Régiót érinti, így mindhárom megyéből egységesen 5-5 (összesen 15) cégvezetői mélyinterjú készíttettem 2014-2015-ben. A vizsgálat területére vonatkozó korábbi tapasztalatok, és a kutatási célok ismeretei alapján állítottam össze a kérdéseket, hogy közvetlenebb információkhoz jussak a tudatos, esetleg tudatalatti irányítás megnyilvánulási formáit illetően a KKV-k döntéshozóinál. A nyitott kérdések lehetővé teszik a válaszolónak, hogy bőven kifejtse gondolataikat, saját szóhasználatukkal megfogalmazza érzéseiket, attitűdjüket egy-egy témával kapcsolatosan. A potenciális válaszadók köre saját társadalmi hálóból került ki. A vezetők és az általuk képviselt cégek így racionális, és nem valószínűségi alapon kerültek a mintába. Az interjúk telefonos egyeztetéseket követően, személyes találkozások keretében zajlottak, és időtartamuk általában egy órát vett igénybe. Abban az esetben, amikor úgy éreztem, hogy az interjúalany szorong, vagy bizonytalan, szükségesnek

tartottam egy kötetlen, felvezető beszélgetésre is időt szánni annak érdekében, hogy az esetleges gátló tényezők miatt nehogy felszínessé váljon a beszélgetés (Gordon és Robson, 1982). **Az alanyok kiválasztásánál határozott kritérium volt, hogy releváns tapasztalattal és vállalkozói múlttal rendelkező vezetőket kérdezzek** meg az általuk tudatosan használt, esetleg tudatalatti motivációs technikákról (vagy hiányáról), és az ezzel kapcsolatos észrevételeikről. Olyan személyeket kerestem a vizsgálathoz, akik valamilyen okból megkülönböztetett jelentőséggel vannak jelen a vállalkozói társadalomban, és **lehetőség szerint eltérő profilú tevékenységeket folytató cégeket képviselnek** (személyszállítás, fakitermelés, ingatlanhasznosítás, autómosó, fékbetét gyártó, építőipari, vasúti építőipari, tűzvédelmi, légi szolgáltató, építőanyag kereskedelem, háztartási cikk forgalmazó, szerelvény/szerszámgyártó- és kereskedő, vendéglátóipari, acélszerkezet gyártó, kazángyártó/szerelő). Ez utóbbinak abban volt jelentősége, hogy **nem az egyes ágazatokat jellemző metódusok szerepeltek a fókuszban** - ehhez lényegesen több interjút kellett volna készíteni -, **hanem önmagát a vezetői mentalitást, értékrendet, a kutatási témát érintő kérdéskör gyakorlati megjelenését célozta a vizsgálat**. Az interjúalanyok kiválasztásánál nemcsak a cégvezetői múlt volt meghatározó, hanem az **1-2 főnél nagyobb számú kollektíva irányítása is szempontként szerepelt, különös tekintettel a kulcsemberek jelenlétére**.

4.2.1.2. Az alkalmazott mélyinterjú vázlat

A különböző vezetői viselkedésformák és ismeretek, a követendő, vagy éppen az elkerülendő példák ismertetésére egyre nagyobb számban állnak rendelkezésre különböző szakkönyvek, folyóiratok, vállalati tréning-anyagok, melyeket az irodalomjegyzékben is feltüntettem. A kutatás kitűzött céljához alakított interjúvázlat (guide) összeállításánál alapvetően - egy kérdés kivételével - a strukturálatlan formát választottam. Az alapszerkezet adott volt, a téma fókuszát ellenőrzés alatt tartottam a beszélgetések folyamán, de a

strukturálatlan szerkezet - az indokoltságnak megfelelően, és a leágazásokat követve - lehetőséget adott másodlagos kérdések feltevésére is. Ez az adatszerzési technika nem a számszerűsítést szolgálja, viszont a hipotézishez szükséges jelenségek vizsgálatát, és az összehasonlításokat lehetővé teszi. Az adott személyre jellemző egyéni értékrendeket, pszichés fejlődési utakat, emocionális beállítottságot alkalmasabb módon jeleníti meg a mélyinterjú vizsgálat, mint a személytelen, főként tényadatokra fókuszáló kérdőíves megkérdezés, vagy a fókuszcsoportos feltárás. Igyekeztem világosan fogalmazni a kérdések szerkesztésekor annak érdekében, hogy mindenki ugyanabból az aspektusból közelítsen a témához, a válaszadók a lényegre tudjanak koncentrálni, és esetleges értelmezési problémák ne befolyásolják az eredményt. A mélyinterjú vázlat teljes terjedelmében az *1. mellékletben* található.

Az **első három kérdés** célja, hogy felmérje a cégvezetők hozzáállását és véleményét a vezetői szakismeretek fontosságát illetően, elismerik-e a létjogosultságát, szükségesnek érzik-e a munkájukhoz? Ismerve a történelmi hátterét a magyarországi kényszervállalkozások létrejöttének, valamint a vezetőképzési lehetőségek hiányából fakadó súlyos hátrányokat, fontos vizsgálni az érintettek meggyőződésének okait a már megszerzett tapasztalatok birtokában. A **következő blokk** a vezetők rendelkezésére álló motivációs formák priorizálását, a munkavégzés szempontjából releváns személyes alaptulajdonságok rangsorolását, valamint az alkalmazottakhoz fűződő perszonális viszonyát vizsgálja. Az **utolsó négy kérdés** arra irányul, hogy a gyakorlatban legtöbb nehézséget jelentő vezetői funkciók miként működnek az irányítás különböző szintjein, kitérve a kulcsemberekkel való bánásmód problémakörére is. A kérdéskörök összeállításának alapját a hipotézis igazolásának igénye, valamint az elmúlt években végzett business coach tevékenységem során szerzett szakmai tapasztalatom inspirálta.

4.2.2. A kvantitatív adatgyűjtés módszere

Kutatási munkám másik jelentős részét szintén a három - Somogy, Tolna, Baranya - megyére kiterjedő 300 fős cégvezetői megkérdezés jelentette. Az alkalmazott kérdőívek megegyezők voltak, ugyanúgy, mint a megkérdezés mintavételi terve is, amely a minta nagyságát, egységét, és az eljárás módját illeti. A HR szakma mozgásban van, a tudományterület flexibilis, ez az egyik erőssége. Ugyanakkor a gyakorlatban megmutatkozó improduktív és ösztönös irányítási módszerek modernizálása a KKV-k működésében a vezetők felelőssége. Addig, amíg ők nem érzik át a paradigmaváltás szükségszerűségét - és emiatt nem is változtatnak a rossz, elavult, vagy eredménytelen módszereiken -, a dolgozói oldal reakcióját egy korszerűtlen vezetői magatartásra kevésbé célravezető vizsgálni, mert ***ezáltal még nem történik változás a motiválás alapproblémáiban.*** Különösen annak tükrében, hogy vagy a jelentős mértékű fluktuáció, vagy a kisebb cégeknél tapasztalható pozícióféltes torzító hatása befolyásolja a releváns válaszadást. Ezek a szempontok és érvek domináltak abban, hogy ***vezetői oldalról vizsgáljam a KKV-k motivációs gyakorlatát.***

4.2.2.1. A mintavétel jellemzői és adatgyűjtés

A kérdőíves vizsgálat jelentős részét 2013-2014-ban végeztem. A felkeresett cégek elérhetőségét és a vezetők nevét különböző adatbázisokból, megyei napilapokból, cégjegyzékekből, kamarák közreműködésével gyűjtöttem össze. Kezdetben próbálkoztam email formájában, mellékletként becsatolva elküldeni a vállalkozások vezetőinek a kérdőívet, de a sorozatos kudarc, és érdektelenség miatt kiegészítettem postai úton, válaszborítékkal ellátott levél formájában is eljuttatni. Összesen 100 kérdőívből 8 darabot küldtek vissza, és ebből 5 volt értékelhető. Ezt követően a direkt módját választottam a felmérésnek, és mindhárom megyében a helyi kamarák különböző rendezvényeinek szüneteiben, valamint szakmai fórumok taggyűlésein

szólítottam meg a résztvevőket. Igyekeztem a jelentős aránybeli különbségeket elkerülni a három megye kitöltött darabszámát illetően, így nagyságrendi eltérés nem zavarta a vizsgálatot. Természetesen a Somogy megyei kötődésem, jó kapcsolataim és a földrajzi közelség okán valamivel egyszerűbben értem el eredményt, de leszögezhető, hogy mindvégig érzékelhető volt a cégvezetők többségénél a túlterheltségéből fakadó közömbösség, sőt a nyílt elutasítás is gyakori volt. Az állandó időhiánnyal küzdő vállalkozók számára sok esetben ez csak tehernek számított.

4.2.2.2. Az alkalmazott kérdőív jellemzői

Az alkalmazott kérdőív (2. melléklet) nyolc kérdésblokkból áll, **összesen 51 kérdést** fogalmaztam meg, melyek a korábban ismertetett indokaim alapján kizárólag a vezetők véleményére, valamint az általuk képviselt vezetői metódusokra irányult. A disszertáció terjedelmi korlátai, és a téma önállósága sem engedte meg egyidőben az alkalmazottak oldaláról is megvizsgálni ugyanezeket a témaköröket. Egy későbbi kutatásban érdemes lenne mérni és elemezni **egy adott cég megvalósult koncepcióváltása után** a motivációs stratégia munkavállalói oldalról történő értékelését, de az a vizsgálat alapjaiban más tematikát feltételez.

A kérdőívben szereplő **kérdések jellemzően zárt típusúak voltak (48 zárt, 3 nyitott)**, kettő vagy több válaszlehetőséggel, előre rögzített kérdéssorok mentén. A nyitott kérdéseknél, valamint az egyes zárt kérdések esetén az „egyéb” válaszkategória alatt lehetősége nyílt az interjúalanynak a saját véleménye megfogalmazására, illetve a megadottól eltérő válaszadás közlésére. Azoknál a kérdéseknél, ahol skálát kellett alkalmazni, az 1-5-ig terjedő Likert-skálát használtam. Ennek megfelelően a zárt kérdéseken belül **alternatív, szelektív, és skála szerinti minősítésre** volt lehetőség.

A kérdőív egyik meghatározó részét képezte **a megszólítás**, ahol a felelősségteljes kitöltés, és a megfelelő együttműködési készség érdekében ismertettem a felmérés célját, és indokoltam a partnerségük fontosságát. Mivel bizalmas információk is szerepeltek a kérdőívben, így - a részvétel önkéntessége mellett - **garantálnom kellett az anonimitást**. A kérdések megfogalmazásánál törekedtem a jól értelmezhetőségre és a tömörségre.

A nyolc kérdésblokk a következő szempontok szerint lett csoportosítva:

1. a céggel és tevékenységével kapcsolatos alapadatok;
2. bérezési rendszer jellege, szintjei, régiós színvonala;
3. a munkaerőcsoportok összetétele, a fluktuáció mértéke és okai;
4. alkalmazottak képzése, a teljesítmény-értékelés módozatai, az alulteljesítés okai;
5. munkaerő-felvétel gyakorlata; motiváció fontossága; kulcsembert megtartás;
6. cégvezető-beosztott kapcsolat minősége;
7. a cég motivációs stratégiája;
8. cafeteria-rendszer;

Az alkalmazott statisztikai módszerek a szakirodalom során szerzett ismeretek és előzetes tanulmányok, tapasztalatok alapján kerültek kiválasztásra. A témában közölt publikációkban is ezeket a módszereket alkalmazták, így összehasonlíthatóvá váltak a saját eredményeimmel. A kvantitatív kutatások eredményeit **az SPSS matematikai-statisztikai elemző szoftvercsomag segítségével** értékeltem ki. Az eredmények feldolgozása során gyakorisági megoszlásokat, számtani átlagot és szórást (négyzetes átlageltérés) számítottam, majd a háttérváltozók szerinti szignifikáns eredményeket a Pearson-féle χ^2 -próba segítségével állapítottam meg, amely segítségével a keresztábrák vizsgálatok elvégzése után a szignifikancia-szintet $p < 0,05$ értékben értelmeztem. Az eredmények és értékelések fejezetben csak a

háttérváltozók szerinti szignifikáns eredményeket szerepeltetem. Az ábrák elkészítéséhez a Microsoft Excel programot használtam.

5. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

Ebben a fejezetben a kutatásaim legfontosabb eredményeit mutatom be.

A motiváció olyan implicit teljesítménynövelő faktor egy szervezetben, aminek a hiánya sokkal gyorsabban realizálható, mint a jelenléte. Az első részben a cégvezetőkkel folytatott mélyinterjúk eredményeit foglalom össze. A téma vizsgálatakor figyelembe kell venni az egyének viselkedési varianciáját, a munkacsoportokat alkotó perszonális viszonyok sokrétűségét, a csoportok szerepét a szervezet érdekérvényesítési mechanizmusában, valamint az egyéni és közösségi célok összehangolását. Mint ahogy a személyiség is változik az idő múlásával, így a ***motiváció is folyamatos fejlődési szakaszokon megy át.*** A szervezetben betöltött pozíciók, a felelősségi körök, a megszerzett tapasztalat, a megváltozott magánéleti státuszok, a különböző célhelyzetek, más-más intenzitású és összetételű drive-okat, vágyakat, szükségleteket indukál. Amikor sikerül kielégíteni részben-egészben valamelyik igényt, a ***motivációs prioritás struktúrája átalakul.*** Mindezek állandó mérlegelésre predesztinálják a cégvezetőket, mert a folyamatos változásban lévő tényezők analízise segíthet meghatározni azokat a mechanizmusokat, amelyek az egyén célrendszerét mozgatják.

Megfoghatatlan és egyben érthetetlen anyagi veszteség egy vállalkozás életében a rendelkezésre álló munkaerő ***rossz „motiválásából” adódó, el nem ért bevétel.*** Az, hogy a munkatársak energiájukat milyen mértékben,

időtartamban, és mely körülmények teljesülése esetén fordítják teljesítménynövelésre, főként a motiváltságuktól függ. Amennyiben a motiváció szintje és iránya nem megfelelő, a legtehetségesebb dolgozók is sok esetben gyengébb teljesítményt produkálnak.

5.1. Vezetői attitűdök a KKV-k motivációs stratégiájában – a mélyinterjúk eredményei

A munkaerő nominális költségeinek folyamatos emelkedése globális tendencia, a teljesítmény növelésének így mindinkább a specifikus, nehezen másolható adottságokra érdemes alapozni. A fejlődési, tanulási képesség növelésének vezetői és alkalmazotti körben egyaránt, valamint a motivációs szint tudatos eszközökkel való emelésének meghatározó jelentősége van a hosszú távú eredményesség szempontjából. Egy kisebb, 5-10 főt foglalkoztató vállalkozásban stratégiai szempontból nagyon fontos, hogy jól felkészült, több mindenhez értő, multifunkcionális szakemberekből álljon a csapat. Nagyobb munkaközösségekben kevésbé univerzálisak a dolgozók és jellemzően a feladatkörök is lehatároltabbak, pedig a helyettesíthetőség, a felelősségi kör bővítése, a jól szervezettség és a munkaköri változatosság jó hatással vannak a motivációs szintre.

Alapvető érdek, hogy a kulcsemberek kiválasztásában, vagy kinevelésében a vezető mindig aktívan vegyen részt. Kisebb cégeknél könnyen átlátható, hogy melyik munkatárs tevékenysége nélkülözhetetlen, ezen kívül egy kevésbé tökeerős vállalkozás még tönkre is mehet, ha kulcsfontosságú embereket veszít el. Nagyvállalatok költségvetése megengedi azt az általános gyakorlatot, hogy a konkurenciától átszerződtek az adott munkakör optimális kompetencia szintjével hasonló paraméterekkel rendelkező munkaerőt. Az alábbi négy alfejezetben a mélyinterjú kérdéseit blokkosítottam azonos, vagy kapcsolódó témakörök szerint, és a feldolgozott információkat kiegészítettem a több éven

át tartó szekunder kutatásomra és egyéb szakmai tapasztalataimra alapozott, és ezen ismeretekből szintetizált meglátásommal.

5.1.1. A képzések jelentősége a motiváló képességre

E témán belül az első kérdés a **vezetéselméleti ismeretek megszerzésének módjára** és azok **gyakorlatba történő átültetésére** irányult. Érdekes módon mindhárom megyében szinte egyforma válaszok születtek: a vezetők – egy-egy kivétellel – **kizárólag empirikus úton** szerezték a tudásukat a cégvezetéshez. A kivételek esetében a korábbi tanulmányok során, akkor is inkább érintőlegesen szerepeltek a témával kapcsolatos ismeretek, de inkább autodidakta módszerekkel, szakmai kiadványokból, internetről, vagy más vállalkozókkal való beszélgetések során szereztek további információkat. Ezek a technikák mind hasznosak lehetnek egy vezető számára, de a túl általános javaslatok korlátozottan alkalmasak a konkrét helyzetek megoldására. A válaszokból kiderült, hogy **nem tartják igazán fontosnak** a menedzserek **a vezetéselméleti képzéseket**. Aki részt vett a vállalkozása környezetében indított rövid tanfolyamon, annak színvonalával nem volt elégedett, idő, és anyagi források hiányában pedig nem tudnak eljutni a témára specializálódott cégek oktatására. A tapasztalat alapvető fontosságú, ezt viszont nem lehet kigazdálkodni, csak kivárni. A rutin csak évek múltán lesz segítőtárs a döntéshozatalban, de ez alatt az idő alatt számtalan elkerülhető, vagy kivédhető hiba történik, melyek korrigálása komoly veszteséghez vezet. Az induló vállalkozásoknál azonban pont a kezdetekkor lenne szükség az összes szabad forrásra, ugyanakkor a hasznos, pénzre váltható ismeretekre is. Elképzelhető, ha valaki szembesítené az ügyvezetőkkel, hogy számszerűleg, megközelítően mennyibe került, hogy az első lépésektől kezdve csak a hibákból tanultak, jelentősen megváltoztatnák az állásfoglalásukat a vezetéselmélet-oktatás szükségszerűségét illetően.

A tanulási folyamat egy másik, de nagyon hasznos módja a „*learning by doing*”, vagyis tanulni a hibákból. A mérsékelt vezetői önkritika becsülendő tulajdonság, ugyanakkor az alkalmazottak határozottságot várnak a feletteseiktől, és igénylik az egyértelmű célokat. A ***túl sok korrigálás elbizonytalanítja a dolgozót***, ezért nem könnyű vezetői feladat kiegyensúlyozni a rendszert.

Több vizsgálat bizonyította már és a szekunder kutatásban is kiemeltem, hogy a ***motivált és nem motivált dolgozók teljesítménye között, óvatos becsléssel minimum 20-30 %-os vagy ennél több, akár 100%-os különbség*** is lehet. Érdekes módon ez a rendkívül fontos bevételt vagy nyereséget pozitívan befolyásoló szempont méltatlanul hátra kerül a fontossági sorrendben, mert jellemzően nem kezelik méltó helyén a gazdálkodó szervezetek életében. Még a külföldi publikációs források is szinte csak ***a munkahelyen elpazarolt, improduktív idővel számolnak (I63)***, és nem kalkulálnak azzal a számottevő veszteséggel, amelyet a motiválatlan dolgozó egyéb más formában okoz a szervezet számára. Ilyen ***jelentős output csökkenését jelent*** például a különböző okokra visszavezethető, folyamatos teljesítménycsökkenés, a demotivált dolgozó hatása a vele egy munkaközösségben lévő társaira, a hibázások gyakorisága, a hosszabb távon fennálló szakmai hiányosságok miatt bekövetkező félmegoldások a munkavégzés során, a sikertelenség bénító hatása vagy éppen az értelmetlen feladatok elvégzésekor jelentkező enervált lelkiállapot. Figyelemre méltó teljesítménygátló hatása van az előremenetel, vagy karrierépítés korlátjának, vagy a rossz munkahelyi légkörnek is. A teljesség igénye nélküli felsorolás is jól megvilágítja, hogy ha ezek közül a problémák közül akár már egy is jelen van, számolni kell a potenciálisan elérhető eredmény alulteljesítésével. Mindezek konkrét számszerűsítése máig megoldatlan kérdés a szervezetek költségvetésében, miközben súlyos anyagi veszteséget okoznak a ***motivációs stratégia hiánya*** miatt.

A **motiváció növelése az extrinzik típusnál:** világos elvárások megfogalmazása azonnali visszacsatolással, a javító visszajelzések rendszeres adása, elérhető és/vagy értékes jutalom kitűzése. Hatásos eszköz, ha teljesítmény növekedés esetén csökkentik a jelentés írás, vagy az ellenőrzés gyakoriságát. Bár hajlamosak a vezetők erről megfeledkezni, *de intrinzik motiváció* esetén is szükség van a motiváció további növelésére (vagy minimum a szinten tartására). Az amúgy is erős belső hajtóerővel rendelkező dolgozók tettvágyát úgy lehet tovább erősíteni, ha folyamatosan visszaigazolásokat kapnak, hogy mennyire fontos a tevékenységük és a pozitív hozzáállásuk a permanens fejlődéshez. Változatos feladatok, az unalmas teendők elkerülése, aktivitások felkínálása, lehetőség a további önfejlesztésre, képességek próbára tétele, mind kiváló eszköz egy vezető számára, amely a 2.1.2. *alfejezetben* kifejtésre került. Minden munkához szükség van **szellemi és fizikai képességekre**, ezek aránya és minősége azonban nagyon eltérő. A vezetőnek minden esetben arra kell törekednie, hogy a vállalati célok eléréséhez megfelelő képességű embereket alkalmazzon. A tudásszintet az iskolai előtanulmányokon kívül viszonylag gyorsan meg lehet állapítani tesztekkel, kérdőívekkel, felmérésekkel. A személyiség és attitűd megismerése azonban időigényes folyamat, de meghatározó eszköz a vezető kezében, mert alapvetően befolyásolja a későbbi teljesítményt, valamint a kollégákkal és felettessel való perszonális viszonyt.

A következő kérdés **a jó vezető alapvető tulajdonságaira** irányult. Itt nem volt olyan szempont, ami a megyék közötti hasonlóságot, vagy különbséget kimutatta volna. *A tökéletes szakmai tudás, hozzáértés, menedzselési képesség, korrektség, szavahihetőség, tolerancia, empátia, intelligencia, jó kommunikáció, reakcióképesség, szociális érzékenység, „értsen az emberek nyelvén”,* mind fontos szempontok, legtöbbször így látják a jó vezetőt. A **példamutatás** egy helyen szerepelt, pedig kiemelkedően fontos elem a másokat

vezetni szándékozók esetében. Morálisan hiteltelen emberek – bármilyen felkészültek is szakmailag – az egész kollektíva számára demotiváló hatással lehetnek, amíg a valódi példakép szinergiát idéz elő. Szintén **csak egy cégvezető emelte ki a jól motiváló képesség fontosságát. A dolgozói javaslatok meghallgatása** ismét mindössze egy válaszban jelent meg, miközben az egyik leghatékonyabb motivációs eszköznek számít.

Annak ellenére, hogy a munkaerő kifejezés erre enged következtetni, az alkalmatlanság bizonyítéka, ha a vezető érzéketlen gépeknek tekinti az alkalmazottakat. A munkatársak képességeinek, és ezek határainak alapos ismerete az egyik sarokpont lehet a helyes munkabeosztás és feladatkijelölés szempontjából. A fenntartható hatékonyság egyik feltétele, hogy se alul, se túl ne értékeljék a dolgozókat, mert mindegyik irány **demotiváló**. Klasszikus problémának számít, ha egy vezető magából kiindulva alakítja ki a cég motivációs stratégiáját, vagy ha minden alkalmazottat **egyformán próbál motiválni**. Még markánsabb a probléma, ha maga a **vezető motiválatlan**, mert ez a hozzáállás az egész rendszert áthatja. Egy enervált, túlélő típusú menedzser azt az alaphangulatot kelti a cégnél, hogy csak a szükséges-elégéses erőfeszítéssel is el lehet lavírozni a cégnél. Ez az „informális üzenetet” gyorsan dekódolják az alkalmazottak, és főleg azokon a területeken veszélyes mindez, ahol a teljesítménycsökkenés nem mérhető számokban, vagy nem látszik azonnal az outputon.

Motivációvesztés észlelésekor több technika is létezik a vezetők kezében a hiba elhárítására. Ilyenek például a mentorfeladatokkal történő megbízás, alkotói vagy extra szabadság, új képzésekben való részvétel lehetősége, és ez által a munkakör-váltás. A környezetváltás, új kollégák és munkahelyi légkör javíthat a helyzeten, de ezt a módszert egy kisvállalkozás esetében elvétve lehet csak alkalmazni. A vezető **„nyitott ajtó”** módszere részben megoldás, amely

lehetővé teszi a kollégák számára az őszinte kommunikációt, véleményüket a felmondás veszélye nélkül felvállalhatják.

Erősen megoszlanak a vélemények a KKV vezetők körében a **rendszeres képzésük igényét** illetően, az eredményesebb motivációs gyakorlat érdekében. Ebben a tárgykörben a válaszok a „**semennyire**” vagy „**egyáltalán**”, és a „**tíz** **skálából tíz**” **végletek között** mozogtak. Nemcsak az egyértelműen elutasító reakció volt meglepő, hanem azok az indoklások is, amikor valamilyen alaptalan magyarázattal támasztották alá a negatív hozzáállást. Többek között olyan válaszok születtek, hogy „elégedett a saját tudásával és eszközeivel”, vagy „nem tudnának újat mondani”, illetve „csak fejlesztési célok érdekében”, esetleg örülnének ilyen képzési lehetőségeknek, de nem tudnak róla, igaz, nem is érdeklődtek a témában. Két vállalkozó ingyen és a cég közelében talán részt venne hasonló tréningeken, három esetben fordult elő, hogy kifejezetten fontosnak tartották az ilyen képzéseket, mert egyrészt 5-10 éves gyakorlat birtokában könnyen elkényelmesednek a vezetők, mindig találkozni lehet újabb megoldásokkal, ötletekkel, amelyeket transzformálva hatékonyan be lehet építeni a cég stratégiájába. Egyik ügyvezető viszont úgy látta, hiába lenne szükség a motivációs eszközök mélyebb megismerésére, nincs rá mód és idő, mert Magyarországon gyakorlatilag kivitelezhetetlen, hogy ne állandó üzemmódban legyenek jelen a cég körül. Ennél a hozzáállásnál ismét a **klasszikus vezetői hibával** szembesülünk, mikor is a vezető csak akkor érzi biztonságban az ügymenetet, ha állandó készségben van. Nem a feladatok megfelelő delegálására, majd az elvégzett munka visszacsatolására fókuszál, hanem elveszik a részletekben. Az ilyen típusú vezetőknek alapvetően szükségük lenne egy újragondolt és hatékonyabb irányítási stílusra és korszerű time menedzsment coachingra. A jó vezetőt a rossztól - többek között - a kiérdemelt, **maximális bizalom** különbözteti meg. Kisvállalkozásoknál a cégvezető gyakran tulajdonos is egy személyben, sokszor több ember

részfeladatát is ellátja, így a túlterheltség állandósul a mindennapjaikban. A „brand” nemcsak az árucikkek, vagy szolgáltatások formájában megjelenő márka lehet, hanem társadalmi, vállalati, valamint egyéni szinten is megmutatkozik, és ugyanígy kiterjeszthető a vezetői kompetenciára is, mint követendő viselkedési mintára. Személyes példamutatással szavak, előírások nélkül is hatást gyakorolhatnak a vezetők az alkalmazottakra. További fokozata ennek a cég, mint brand megjelenése, amely egyrészt a személyes márkaépítés összeadódó eredménye, másrészt az üzenetérték, amit közvetít a piaci környezet számára. Ez utóbbihoz szervesen kapcsolódik a munkaerőpiaci előny egy elismert vállalkozás esetében, ahova szívesebben jelentkeznek a megfelelő emberek, mert dicsőségnek számít ott dolgozni. Az alacsony fluktuáció kiváló indikátora a jelenségnek.

Az emberek más kulturális környezetben, eltérő családmódban, különböző anyagi körülmények között élnek, és számtalan egyéb tényezőtől függ a reakciójuk az adott helyzetekre. Ez a meghatározó oka annak, hogy a ***motivációs eszközrendszer nem uniformizálható***. Az emberek lelkivilága és ***motivációs szintje*** nemcsak eltérő, hanem nagyon változékony is, és e mögött nem jellembeli probléma húzódik. Ugyanabban a lélekben számtalan folyamat, kölcsönhatás, reakció játszódik le, akár rövid időszakon belül is. Különböző ingerek érik a dolgozókat nap, mint nap, ellentétes vélemények és érvrendszerek között kell eligazodni és érvényesülni. Más-más aspektusból nézve ugyanaz a kép teljesen új megvilágításba kerül. Sokszor az ilyen hatások miatt saját értékrendjével sincs tisztában a dolgozó, így még nehezebben várható el, hogy egy vezető vagy felettes tegye meg mindezt, érezzen rá tisztán az adott szituációra, az alkalmazott pillanatnyi lelkiállapotára. Ilyen esetekben meghatározó ***támponttá válhat a magas érzelmi intelligencia***, mert ezt a képességet aktiválva a jó vezető több lehetséges megoldás közül nagy valószínűséggel a lehető legjobbat választja.

5.1.2. Motivációs formák vezetői szintű alkalmazása

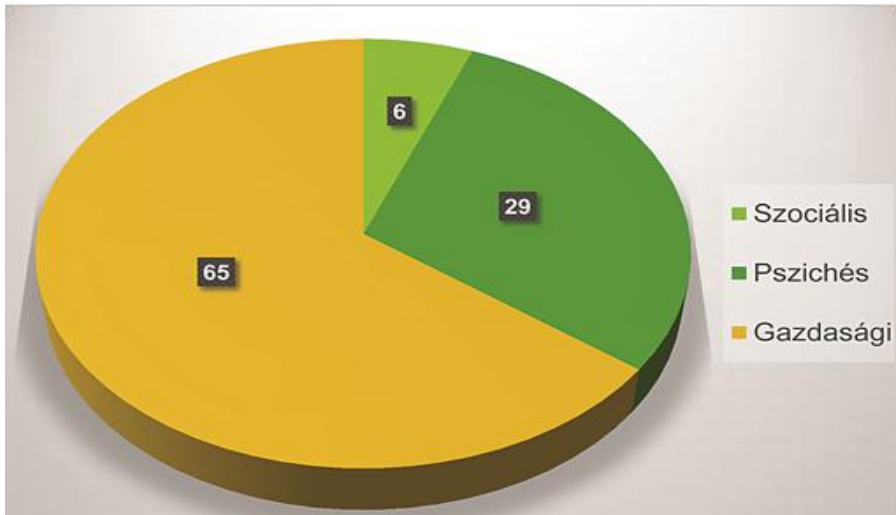
A gazdasági, a pszichés és a szociális motiváció jelentőségét analizálta a negyedik kérdés. A gazdasági motiváció elemeinek (pl. fizetés, jutalom, résztulajdon, bónusz, extra fizetett szabadság, cafeteria) közös jellemzője, hogy egyértelműen pénzügyi terhet jelent a vállalkozásnak. A szociális motiváció esetében is megjelenik a cég anyagi szerepvállalása (pl. óvodai, bölcsődei elhelyezés, munkaruha tisztítás, szolgálati lakás, szűrővizsgálatok biztosítása), de itt már jellemzően közvetett, több dolgozóra elosztott költségtételek útján. Ellentétben mindezekkel, a pszichés motivációhoz a nem anyagi motivációs eszközök sorolhatók, és míg a gazdasági és szociális motivációs tételek könnyen beazonosíthatók, ***a pszichét befolyásoló pozitív és negatív elemek*** - mint például a személyes autonómia megléte, a fontosság tudata, a lojalitás erősítése, a munka és magánélet egyensúlya, vagy ellenpólusként az érzelmi vagy anyagi zsarolás, illetve a cég által biztosított előnyök túlértékelése a vállalati kommunikációban -, rendkívül széles skálán mozgó, ugyanakkor ***materiális áldozatokat nem igénylő megoldások***. Az anyagi és pszichés motiváció metszéspontjában a személyes biztonság biztosítása már egy nehezebben kategorizálható jelenség, mint ahogy a pszichés és szociális motiváció közös területén megjelenő másokhoz tartozás igénye, jó emberi kapcsolatok és kellemes munkahelyi környezet esetében sem egyértelmű a kérdés. Ugyanez kijelenthető a gazdasági és szociális motiváció átfedésébe tartozó szervezett munkába járás, vagy a jobb lakhatási körülményeket biztosító megoldások esetére is. ***Fontos megjegyezni, hogy a pszichés motiváció párhuzamosan minden körülmények között működtethető a másik két módszerrel,*** így ha ez az információ progresszív módon beépülne a vezetői gyakorlatba, nem kellene rangsorolni a megoldások között. ***A vizsgálat egyértelműen igazolta, hogy a vezetők többsége - 15 válaszadóból 13 fő - jelenleg nem alkalmazza parallel a motivációs formákat.*** Somogy megyében

ketten a gazdaságit, másik két fő a pszichés motivációt sorolta az első helyre, míg egy fő mindhármát egyforma súlyúnak ítélte meg. Tolna megyében kivétel nélkül a gazdaságit jelölték meg első helyre. Érdekes jelenség, hogy még az indoklásokban is az szerepelt, hogy ha rendben van az anyagi háttér, utána következhet a többi szempont. A környéken alacsonyok a fizetések, így ezzel az eszközzel tudnak legjobban motiválni, mert a megélhetés a kardinális pont. Ezek a vélemények ütköznek a statisztikai adatokkal, melyek szerint a régióban permanensen Tolnában a legmagasabbak a jövedelmek. Az egyik ügyvezető a „kockás papír, ceruza” módszerében hisz, ami szerint, ha elégedetlen az egyik alkalmazott, kiszámoltatja vele, hogy a jelenlegi teljesítményéért véleménye szerint más munkahelyen mennyi fizetést kapna? Itt is tapasztalható némi átfedés a gazdasági és pszichés módszer között, bár egyértelműen ő is a gazdasági szempontokat emelte ki.

A baranyai vezetők közül egy kifejezetten az anyagi szempontot, egy a pszichés szempontot emelte ki, egy fő pedig egyformán meghatározónak tartotta az anyagi és a pszichés motivációt. Egy vezető állította, hogy ha a dolgozó már elért egy anyagi biztonságot, és már nincsenek napi gondjai, akkor „jöhet” a másik kettő lehetőség. Az ötödik megkérdezett ügyvezető úgy ítélte meg, hogy ez a kérdés mindig az adott egyéntől függ, de általánosságban a normális fizetés és az ezzel járó stabilitás után szorosan következik a többi elem. Kiemelte, hogy számára általános gyakorlat, hogy meghallgatja mindig a dolgozók ötleteit, hogy érezzék, fontosnak tartják a munkájukat, és lássák, hogy szükség van rájuk. ***Tulajdonosi szemléletet*** elvárni minimálbéres, vagy alulfizetett dolgozótól meglehetősen szakmaiatlan hozzáállásra vall, mert az esetek többségében számukra a munkaidő múlása az egyetlen mozgatórugó. A ***hasznos munkaerő feladatokban gondolkodik és dolgozik***, de a feltételek biztosításáról elsődlegesen a munkaadónak kell gondoskodnia. A jó fizetés

inkább csak maradásra késztet, számos érzelmi és motivációs tényezőn múlik, mennyi energiát fektet a munkájába, hogyan teljesít jobban a dolgozó.

A gazdasági-pszichés és szociális motiváció vezetői alkalmazását a gyakorlatban a DDR-ban a 7. ábra szemlélteti.



7. ábra: A gazdasági-pszichés-szociális motiváció alkalmazása, %

A **munkavállalók lojalitása** a munkahelyekhez azért érzékeny terület a cégvezetés vagy HR-es szakemberek számára, mert több megállapítást is találni arra vonatkozóan a különböző kutatásokban, hogy az alkalmazottak több mint fele erőteljesen azonosul a cégével, de ezt az elkötelezettséget számos tényező befolyásolja. Ilyenek például a konkurenciánál elérhető **magasabb fizetési lehetőség mellett**, az új ismeretek, készségek megszerzésének esélye, az életkor, az adott egészségügyi vagy családi állapot, a munkanélküliségtől való félelem, vagy például a munkakörülmények (I62). A lojalitás erősségét amúgy is szinte lehetetlen mérni, így ennek változását még inkább. Nehezíti a tisztánlátást a témában, hogy sokan nem kifejezetten a vállalatokhoz, hanem a jó kollektívához kötődnek, ami torzítja a képet. Ugyanígy a konfliktusok a dolgozók között, vagy nézeteltérések egy-egy felettséssel. Több internetes kutatás is igazolja, hogy a fiatal munkavállalók kötődése már 10%-kal

magasabb fizetési ígéretre megszűnik, míg ugyanez a reakció az idősebb kollégák esetében 20%-os bértöbblet lehetőségénél következik be (181). A gyakoribb munkahelyváltást sajnálatos módon az a tény is generálja, hogy a munkáltatók nem jutalmazták a hűséget. A régebbi, szakavatott dolgozót elveszítik, aki több fizetést kap egy új munkahelyen, de a helyére fel kell venni egy másik munkaerőt, akinek viszont hezitálás nélkül kifizetik a magasabb összeget, nem számolva az improduktív, betanulási idő okozta veszteséggel, illetve annak kockázatával, hogy mégsem válik be a csere. Ugyanakkor fennáll az dilemma is, hogy a megújulásra többnyire képtelen régi kollégák kiszámítható stabilitása és munkastílusa vagy az új munkaerőben rejlő update potenciál áll-e közelebb a cég jövőképehez?

A cégvezetői, illetve HR szakma nehézségei többek között ennél a kérdésnél is megmutatkoznak, mert a kiváló tárgyi felkészültség mellett többek között gazdasági egyensúlyérzéklet, rendkívül szerteágazó figyelmet, pszichológiai érzékenységet, magas fokú empátikus készséget, józan ítélőképességet, és stabil egyéniséget kíván ez a munkakör.

5.1.3. Motiváltság és dolgozói jellemvonások vezetői megítélése

A cégvezetők a következő, a munkavégzés szempontjából releváns belső tulajdonságokért becsülték leginkább az alkalmazottaikat: szorgalom; pontos feladat végrehajtás; becsületes, lelkiismeretes munkavégzés; megbízhatóság; mindennapi, pontos megjelenés a munkahelyen; szaktudás; lojalitás, cég iránti elkötelezettség; emberi tartás; önállóság a feladatok megoldásában; felesleges kontroll nélküli precíz munkavégzés; munkabírás; túlórázás esetén is megfelelő hozzáállás; őszinteség, korrektség; ha felvállalják a hibáikat, valamint hogy a munkaszerződésben foglalt, vagy szóbeli megállapodásokban szereplő feltételeket és feladatokat „önként és dalolva” végzik el, nem kell mindig meggyőzni őket, hogy ez a dolguk. Ennél a pontnál nem volt értelme megynkénti összehasonlítást végezni a sokféle válasz miatt. Az azonban

figyelemre méltó tény, hogy *egyetlen vállalkozó sem említette meg még csak érintőlegesen sem azt a kiemelendő dolgozói tulajdonságot, hogy rendelkezzen önmotiváló képességgel*, belső igénytől vezérelve akarjon mindig többet és/vagy jobban teljesíteni, szakmailag folyamatosan fejlődni!

A vezetők arra a kérdésre is válaszoltak, hogy milyen hibákat nem tudnak megbocsátani a munkatársaknak: lopás; szándékos hanyagság és az ebből származó károkozás; csalás; negatív hozzáállás; késés, ha nem jelzik időben; hazugság; a vállalat által képviselt értékrenddel való szembenállás; ha nem azonosulnak a cég stratégiájával; ha rossz hírért keltik a cégnek; belső információk kibeszélése; árulás; tolerancia hiány, eszközök engedély nélküli használata munkahelyen kívül; alkoholizálás, valamint ha többszöri eligazítás és feladat kijelölés után mégis másképp végzik el a munkát. Gyakoriság szempontjából a legtöbben a lopást jelölték meg (6 fő), hazugság áll a második helyen (5 fő), az áruelést és alkohol problémákat csak 2-2-fő. Érdekes kivételt képzett válaszával az egyik baranyai vállalkozó, aki több mint 2 évtizedes gyakorlattal a háta mögött, 18-20 főt alkalmazva nulla fluktuáció mellett úgy reagált, hogy ő mindent megbocsát, a lopást is, az alkohol problémákat is. Szerinte *teljességében kell nézni az embert*, az csak tévhit, hogy bőven rendelkezésre áll az alkalmas munkavállaló. *Meg kell becsülni a munkatársakat*. Az összteljesítmény megfelelő legyen, ez a mérvadás szempont, az emberek természetükből adódóan hibáznak. A fenti információk, és a hosszútávú működés alátámasztják a vezető stratégiáját. A kérdés ennek ellenére felmerül, hogy milyen hatékonysági, pénzügyi változásokat eredményezne egy szankcionálóbb vezetői stílus, ahol nem lenne mindössze annyi elég, hogy a mérleg nyelve pozitív irányba dőljön?

Magyarországon eddig sosem volt, és - a makrogazdasági adatokat figyelembe véve - belátható időn belül *nem is lesz arányban a munkaerő kvalitása és a fizetése*. A jellemzően 4-5 fős vállalkozásoknál nincs anyagi erő

a jelentős innovációra, a munkabér pedig olyan piaci kategória, amely teljesítmény függvénye. A jelenséget munkavállalói aspektusból vizsgálva megállapítható, hogy ***egy többszörösen jól teljesítő munkaerő erőfeszítéseit pénzben kifejezve csak erősen korlátozott mértékben honorálják.*** Ugyanez a munkaadó szempontjából nézve: ***közel azonos költsége van egy szuper dolgozónak, mint az alulteljesítőnek,*** aki nem elég, hogy nem termel megfelelően, még kárt is okoz azzal, hogy foglalja a helyet egy arra érdemesebb elől. Emiatt megfontolás tárgyává kellene tenniük a vezetőknek, hogy ***nem érdemes-e inkább az átlagos 1-5%-os fizetésemelés helyett annyival magasabb munkabért fizetni egy akár 30-50%-os többletteljesítményért, amely nem hatna degresszíven?*** A **ROI** (Return On Investment= megtérülési érték) (165) nemcsak a tárgyi befektetések esetén fontos mutató, hanem a munkaerő vonatkozásában is meghatározó információ. Ebbe a megvilágításba helyezve a motiváció teljesítményre gyakorolt hatását könnyen belátható, hogy kevés ehhez hasonló „eszköz” áll a rendelkezésére a vezetőknek, ami arányában többszörös megtérülésre képes, de az effektív anyagi ráfordítást nem igénylő egyéb motivációs technikákról sem szabad megfeledkezni (181).

A ***nem, vagy rosszul kihasznált emberi tényező*** szintén nagy veszteségeket okozhat, ezért az emberi erőforrás-menedzsment fontos feladata ezeket a rejtett tartalékokat felismerni, és kamatoztatni. A ***dolgozóknak szunnyadó önfejlesztő erő felélesztése nem kerül különösebb anyagi ráfordításokba, inkább a HR szakemberek kreativitásán múlik,*** hogy az ebben rejlő előnyt hogyan fordítják a bevétel növelésére. A túlfoglalkoztatási veszteség is a rosszul felmért és kihasznált emberi erőforrás allokációjából adódik, ami szintén negatív hatással van a nyereségessegre. Az ún. értékáram elemzés (VSM) módszere nagy segítséget nyújt az optimális munkaerő-mennyiség megtervezéséhez.

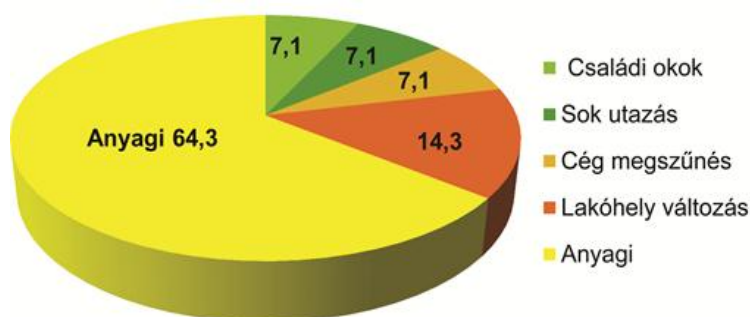
Szakmai tapasztalataim is alátámasztják, hogy a személyes kompetenciák jelentős befolyással vannak a munkakör-gazdagítás, mint motivációs eszköz

sikerességére. Az a dolgozó, aki képességek hiányában nem tudja ellátni a sokrétű feladatkört, annak számára teher lehet a megnövekedett felelősség. Ilyenkor ismét előtérbe kerül az a vezetői kompetencia, mi szerint ***a beosztottak tulajdonságait jól ismerve, képességeiket reálisan felmérve szabad csak a személyre szabott feladatokat delegálni.***

5.1.4. Fluktuáció; konfliktuskezelés

Vizsgáltam, hogy a ***vezetők meglátása szerint az alkalmazottak milyen indokkal távoznának önként a cégtől***, és keresnének új munkahelyet. Somogyban 3 válasz a magasabb fizetést emelte ki, 1-1 fő pedig a dolgozó lakóhelyének megváltozását, illetve a cég megszűnését tartotta lehetséges indoknak. Tolnában 3 ügyvezető szerint gazdasági okokból távoznának a cégtől, az eltérő válaszok pedig a sok utazás, változó munkahelyek és munkaidő, vagy családi okok voltak. Baranyában két esetben magasabb fizetésért, egy válaszdónál több pénzért és komolytalan, be nem tartott ígéretekért állnának tovább (erre többször volt példa az építőiparban, amikor segéd- és szakmunkásokat csábít el a konkurencia, és végül nem teljesít). A másik két esetben csak tippelni tudtak az ügyvezetők, ugyanis az egyiknél 23, a másiknál 15 éve ***abszolút nincs fluktuáció***, az első esetben az utolsó munkaerő felvétel is több mint 10 évvel ezelőtt volt. Elképzelhető, hogy lényegesen magasabb fizetési ajánlatra kapható lenne valaki, de köztudottan átlagon felüli jövedelmeket ad a cég a régióban. Mindkét esetben folyamatos a munkakeresők jelentkezése, visszaigazolásaként annak, hogy a cég brandként is vonzó. Az alkalmazottaik fő indokait a munkahelyük elhagyására a vezetők megítélése alapján a 8. ábra szemlélteti.

8. ábra: A munkahely elhagyás okai a vezetők oldaláról, %



A vezetői önkritika totális hiányát éreztem az eredmények mögött, ugyanis a cég megszűnésén kívül - amely egyébként egy objektív tényező lenne - egyetlen, a vezetői stílust, alkalmasságot, munkahelyi hangulatot, vagy bármilyen más, demotiváló erejű és egyértelműen a felettesre nézve hátrányos szempont sem szerepel a válaszok között, kizárólag az alkalmazottakra hárított felelősség jelent meg indokként a felsorolásban.

Ideális esetben rendszeresen, de amikor látszólag indokolatlanul csökken a szervezeti teljesítmény, nő a fluktuáció, vagy romlik a munkahelyi légkör, mindenképpen indokolt a *munkahelyi elégedettség vizsgálat elvégzése* (162). Abban az esetben is célszerű ezt a módszert alkalmazni, mikor a motivációs rendszer bevezetését vagy átalakítását tervezik, de a működés szempontjából eseménytelennek számító időszakban is érdemes bizonyos időközönként megismételni a megkérdezéseket. A módszer megvilágítja a munkahelyi stressz kiváltó pontjait, rámutat a szervezet belső viszonyaiban húzódó feszültségekre, de ezeken túlmenően az egyének elégedettségi szintjeire is választ kaphat a menedzsment, így még időben kezelhető a fenyegető fluktuáció problémaköre. A hazai gyakorlat azt mutatja, hogy dolgozói elégedettségi vizsgálatot leginkább nagyobb cégek végeznek, vagy végeztetnek külső cég megbízásával, pedig a KKV-k esetében is ugyanúgy indokolt lenne az alkalmazottak felmérése. Fontos szempont azonban az is, hogy az elégedett, vagy elkötelezett dolgozó még nem jelenti azt, hogy egyben motivált is, mert a kényelem lebéníthatja a hajtóerőt, vagy a hibázástól való félelem takarékon tartja a kezdeményezést. *A vezetőség feladata egy olyan ösztönző légkör megteremtése*, ahol a dolgozónak nem kell mérlegelni az improduktív és egyben kiváráó, vagy a proaktív hozzáállás között.

A *fluktuáció* minden esetben nagyon költséges folyamat a cégek életében, aminek jól mérhető elemei is vannak, mint pl. álláshirdetés, fejtárgy, kiválasztás, betanítás. A felsoroltakon kívül azonban szintén figyelembe kell

venni az **elmaradt bevételt**, amely az új munkatárs beépülése során keletkezik, ugyanis nemcsak a betanuló, hanem az őt betanító energiája is átmenetileg ugyanarra az egy munkafolyamatra fordítódik. Egy jó munkahelyen **alacsony a fluktuáció** - vagyis magas a megtartási arány - (nyugati országokban gyakori), de ezáltal idősödik a munkaerő-állomány. A **nagymértékű fluktuáció** esetén mindig meg kell keresni az adott vezető felelősségét. A **fluktuáció szükséges rossz** egy olyan cég esetében, ahol különböző okokból nem sikerül elkötelezett és elégedett kollektívát kialakítani. A fejlődés szempontjából kis mértékben még katalizátor szerepet is betölthet a szelekcióban, amikor a sorozatosan alulteljesítők közül időközönként elküldik a leggyengébbet, így még **motivációs eszköze** is lehet a menedzsmentnek, de semmiképpen nem akkor, ha valaki átmenetileg, valamilyen személyes probléma miatt marad le az elváráshoz képest.

A vezetők szerepvállalásának mértékét és módját is vizsgáltam a munkahelyi konfliktusok rendezése kapcsán. Somogy megyében mindegyik interjúalany más viselkedésmintát adott meg ilyen helyzetekben. Az egyik vezető minden esetben mindenkit külön meghallgat, de nem célja a maradéktalan békülés elérése. Nála bevált gyakorlat, hogy a munkatársaknak nem kell túlságosan jóban lenni egymással, így biztosítja az egymás feletti állandó kontrollt a szövetkezések helyett. Amikor távol van a munkahelytől, akkor sem veszít erejéből a fegyelem. Érdekes, különleges módszer „az oszd meg, és uralkodj” elve egy munkahelyen belül, de az elmúlt 20 év tapasztalata meggyőzte az eljárás hasznosságáról. Két másik vezető az alapkonfliktusok kezelését a munkavezetőre bízta, és csak akkor lép közbe, ha szakmai témájú a vita, és a középvezető nem tudja egyedül megoldani. Egyikük kiemelte: nem a bűnbak keresés, vagy az igazságosztó szerep a cél, hanem minden esetben a helyes megoldás megtalálása, egyéntől függetlenül. A következő ügyvezető minden esetben közbelép, ha nem csak személyeskedésről van szó. Az ötödik

válaszadó azonnali négy szemközti beszélgetés keretében keresi a megoldást a kialakult helyzetre, sőt kéthetente, vagy maximum fizetésosztáskor, rendszeresen probléma-megbeszéléseket kezdeményez, ahol mindenki nyíltan elmondhatja a gondjait a többiek jelenlétében.

A Somogy- és Tolna megyei vezetők válaszai bőven tartalmazzak átfedéseket az előbb felsoroltakkal. Utóbbiaknál kisebb eltérések megemlíthetők: az egyik cégnél például rövid időn belül megválnak a rendszeres kötekedőktől. Van olyan ügyvezető, aki csak akkor avatkozik bele a vitákba, ha kifejezetten hozzá fordulnak megoldásért, de ennek teljesen ellenkezőjére is találni példát, amikor egy másik ügyvezető szerint a beosztottak respektálják, ha a magánügyeiket érintő problémákkal kapcsolatosan is elmondja a véleményét és úgy érzik, igazán törődnek velük. Nem szokványos ***a resztoratív szemlélet alkalmazása***, amelyet az egyik somogyi cégvezető épített be a gyakorlatba: a csoportvezetők-csoport, csoporttag-csoporttag, csoportvezető-csoportvezető közötti ***konfliktusoknál minden érintettől elvárja, hogy első körben tegyenek le az asztalára jogszerű és okszerű megoldási javaslatot***. Ezt mérlegelés után vagy elfogadja, vagy nem. Egy-egy ember esetében mindegyikkel elbeszélget, de ***aki nem látja be, hogy hibázott, az megkapja a felmondását***, hogy a sértettségi állapotot ne mélyítse senki. Ez nemcsak a közhangulatot rombolja, és ez által visszafogja a teljesítményt, hanem a főnök számára is presztízavesztést jelentene, ha nem reagál határozottan.. Két Baranya megyei ügyvezető szerint konfliktusfüggő a beavatkozás mértéke és gyakorisága, de alapvetően felnőtt emberként kezelik a dolgozóikat, akik általában képesek egymás között rendezni a vitákat. Ez alól két kivételről tettek említést: nem tűrik a személyeskedést, vagy ha többen „rászállnak” valakire ok nélkül, illetve akkor avatkoznak közbe, ha tulajdonosi érdekeket is sért a konfliktus. Szerepelt a válaszok között az a vezetői magatartás, amikor a főnök „csírájában” fojtja el a vitát. A legsarkosabb

vélemény az volt, amikor a vezető kialakulni sem hagyja a konfliktust, nem tűri a vitát, különösképpen szakmai dolgokban, szigorú hierarchia van.

A konfliktusok állandóan jelen vannak a gazdasági szervezetek életében.

A vezetés szerepvállalása meghatározó a kérdésben, a feszültségek kialakulásának gyakoriságában, típusában és mélységében ugyanúgy, mint a megoldások megtalálásában. A **kapcsolati konfliktus** az egyik leggyakoribb feszültségforrás a munkahelyeken. Ezeket a nézeteltéréseket a lehető legrövidebb úton rendezni kell, mert a munkavállalók ilyen helyzetekben kevésbé tudnak együttműködni, ami minden esetben negatívan hat az eredményre. Minél tovább tart ez az állapot, annál több kárt okoznak a munkáltatónak. Mint az a kutatásomból is lezűrhető volt, a vezetők egyéni habitustól függően, különböző mértékben vesznek részt az ilyen ügyek elsimításában. A konzekvens, pártatlan, indulatmentes mediátor szerepre nyilván nem minden esetben van szükség, mert az érintetteknek meg kell hagyni egy bizonyos szintig azt az érzést, hogy felnőtt, felelősségteljes emberekként kezelik őket, akik meg tudják oldani a konfliktust. Az **érdekkonfliktus** általában ellentétes érdekek mentén alakul ki. A többszemélyes vállalkozásokban mindenkit más-más érdek fűz az adott céghez. A tulajdonos célja a profitmaximalizálás, a dolgozóé pedig a versenyképes, az adott régióban jónak tartott fizetés. Ezt a látszólagos ellenérdeket fel lehet oldani a **jól felépített motivációs stratégiával**. Az **értékkonfliktus** azért veszélyes a munkamorálra, mert eredője az eltérő gondolkodásmód: más dimenzióban látják ugyanazt a problémát, a különböző életfelfogás okán, vagy eltérő politikai, vallási meggyőződésből kiindulva eltérő értéket kapcsolnak ugyanahhoz a célhoz, gondolathoz, viselkedéshez. Nem véletlen, hogy a gyakorlatban a kollektívák egy új alkalmazott belépésekor elsőként azt vizsgálják, „illik-e a csapatba”? Vezetőként, HR-es munkatársként erre a szempontra is külön figyelni kell, mert nem elég, hogy a jelölt szakmailag

tökéletesen megfelel a száraz követelményeknek, „lélektani szerződést” is kötni kell a munkaszerződésen kívül. **Strukturális konfliktusok** akkor fordulnak elő a cégek életében, amikor a források egyenlőtlen mértékben, realitást nélkülözve kerülnek elosztásra. Figyelni kell a vezetőknek az egyensúly viszonylagos megtartására e tárgykörben is, mert már egy-egy átgondolatlan lépés **béníthatja a motivációt**. Az **információhiányból fakadó konfliktusról** már korábban tettem említést, de a korrekt, jól időzített információáramlás preventív hatását nem lehet kellőképpen hangsúlyozni. Megfelelő tájékoztatás mellett nincs helye a találgatásoknak, a téves feltevéseknek és azok továbbgondolásának. A várható változásokat időben messze megelőzve kommunikálni kell minden érintettel, mert egyrészt a vezetők iránti bizalom és lojalitás erősödik tovább, másrészt a bizonytalanság és a félelem nem emészt fel a termelőmunkát (Wehrle, 2014).

Amíg emberek dolgoznak a munkahelyeken, addig konfliktus is lesz. Megszűnik az egyik, és keletkezik egy új, vagy újjáéled a régi. A személyes kapcsolatok sokrétűsége, a függőségi viszonyok jelenléte, a családi háttér befolyásoló szerepe lehetetlenné teszi a feszültség nélküli munkakörnyezetet. A menedzsment egyik legfontosabb feladata, hogy átszervezések, létszám- és személyi változások, áthelyezések, munkabérrel és munkaidővel kapcsolatos változások, új feladatok, követelmények, szabályok bevezetése tekintetében egyértelmű tájékoztatást adjanak a dolgozóknak. Fontos megemlíteni ***a konfliktus jótékony hatását akkor, amikor rávilágít egy problémára***, vagy felszínre hoz egy teljesítmény romboló jelenséget.

5.1.5. Kulcsemberek megtartása

A kulcsemberek megtartására irányuló motivációs eszközökre tért ki a következő kérdés. A plusz anyagi juttatások magasabb fizetés, illetve jutalmak formájában általános válasz volt, ugyanúgy, mint az eszközök, vagy gépjármű személyes használatra történő átengedése, illetve a rugalmasabb, kötetlenebb

munkaidő. Megjelölték még a kihívást jelentő, érdekes feladatokkal való megbízást, a döntéshozatalban nagyobb szabadságfokot, nyilvános elismerést a havi értékelések alkalmával, névre szóló ajándékokat karácsonykor. A szokványos ajándék utak és wellness hétvégék mellett az egyik Tolna megyei vezető a saját horvátországi nyaralóját kínálja fel minden évben a legjobb dolgozóknak. Ez nemcsak a kulcsembereknek járó jutalom, hanem a többi dolgozó közül az adott évben legjobban teljesítőnek járó kivételes lehetőség. Nagyon jó megoldás, mert jelen esetben nem „csak” egy szimpla utazást kap ajándékba a kolléga, hanem a cégvezető személyes, „intim szférájába történő belépési engedélyt” is. Olyan plusz töltettel, pénzben nem mérhető gesztusértékkel bír ez a motiváció, ami biztosítja a dolgozót a vezetője feltétlen bizalmáról.

A kulcsemberek megszerzéséért, és főleg megtartásáért a vezetőknek ugyanúgy meg kell küzdeni, mint a vevőkért. Nagy hátránya a kisebb cégeknek, hogy kevesebb esélyük van az átlagon felül teljesítő szakemberek, különösen kulcsemberek kinevelésére, vagy a konkurenciától történő átcsábítására. Ennek oka egyrészt anyagi korlát, másrészt az a gyakori jelenség, hogy a családi vállalkozásokban az adott tevékenység ellátására alkalmatlan rokonokat, barátokat foglalkoztatnak, amivel csökkentik az esélyét a hozzáértő szakemberek felvételének. Az is problémát jelent, hogy a cég profiljából adódóan nincs fejlődési lehetősége a kulcsembernek, így sok vezető tart attól, hogyha túl sok energiát fektet a képzésükbe, az első jobb ajánlatra elhagyják az anyacéget. Felmerül a kérdés, hogy mikor veszít a vállalkozó többet: ha kihasználja a kulcsemberben rejlő plusz potenciált, és versenyképes motivációs csomagot biztosít számára, vagy ha a tovább nem csökkenthető minimumon vegetálnak, amíg lehetséges?

Annak ellenére, hogy ***egy ideális alkalmazott az átlagoshoz képest szívesen végez 120-150%-os munkát a belső motivációja miatt,*** szükség van a

kívülről jövő, vezetői szintű ösztönzésre is. Magyarországon jellemző, hogy a túlterhelt ügyvezetőknek nincs idejük foglalkozni a beosztottaikkal. Az egyéni motiváció eszközeit egy **vezető** azonban csak akkor ismerheti fel jól, ha **megfelelőképpen ismeri munkatársai** habitusát, attitűdjét és körülményeit (Kaszás, é.n.).

A kulcsemberek megtartásának motivációs lehetőségei:

1. pszichés motiváció: mentori szerepkör; kompetenciafejlesztés lehetősége; nyilvános elismerés; részvétel a stratégiai döntésekben is; bővített döntéshozatali jogkör az operatív tevékenységben; csökkentett kontrollálás; a cég közösségi oldalain kiemelt említés;

2. szociális motiváció: egyensúly a munkahely és magánélet között; fokozottan rugalmas munkaidő;

3. gazdasági motiváció: kimagasló teljesítményért kimagasló jutalom; plusz fizetett szabadság; résztulajdon; incentiv utazások;

Vizsgáltam, hogy ***a vezetők számonkéréskor figyelembe veszik-e az alkalmazottak személyiségét, státuszát, megkülönböztetik-e a kulcsembereket,*** vagy mindenkivel szemben egységes álláspontot képviselnek? Az egyik figyelemre méltó megoldást a közel 60 alkalmazottal rendelkező Somogy megyei cég tapasztalt vezetője mutatta be. Sajátos és egyedi rendszert alakítottak ki: amikor új dolgozót vesznek fel, belépéskor minden munkatársnak alá kell írnia a közös értékrend elfogadását. Ez a ***becsületkódex*** mindenkire egyformán érvényes, többek között még olyan kitételeket is tartalmaz, hogy a személyes és kollektív felelősségtudat mellett a ***jó munkahelyi légkörre, jó hangulatra is ügyelniük kell.*** A személyiségtípust, vagy pozíciót a feladatok delegálásánál is figyelembe veszik, így az elvárások is ezek alapján történik. Egy másik cégnél merőben más alapokon nyugszik a döntéshozatal, ha kulcsemberről van szó. Figyelembe veszik, ha valaki pótolhatatlan, vagy csak komoly áldozatok árán pótolható a szakértelme,

képesítése, tudása, vagy kapcsolatai miatt. Még egy elbocsátást is el lehet kerülni ezekkel az előnyökkel. Ketten úgy nyilatkoztak, hogy semmilyen különbséget nem tesznek a dolgozók között ilyen esetekben, a szabályok, utasítások egységesen érvényesek mindenkire nézve. Egy vezető kifejezetten szigorúbban dönt kulcsemberek esetében, mert tőlük minden tekintetben többet vár el, példát kell mutatniuk. Véleménye szerint **„nem igazságos egyformán bánni az emberekkel”**. Tolna megyében kivétel nélkül minden ügyvezető más-más módszert alkalmaz az érintett alanyoktól függően. Az egyik esetben a kommunikáció módja eltérő: a kulcsemberekkel „puhább”, finomabb stílusban beszélgetnek, de vannak olyan dolgozók, akikkel csak emelt hangon lehet szót érteni, sőt, bizonyos időközönként „igénylik” is ezt a drasztikus módszert. Máshol úgy látják, hogy előfordul, hogy a kiérdemelt, azonnali felmondás helyett a közös megegyezést választja a vezető, pusztán szociális megfontoltságból, tekintettel az alkalmazott családi körülményeire, és figyelembe veszi az illető jövőbeli lehetőségeit. Kulcsembereknél alaphoz nem fordulhat elő ilyen szituáció, egyszerűen ők nem tévedhetnek ekkorát. Nyilatkozott olyan igazgató is, aki a vezetőszerelőjével látványosan megengedőbb, mint a többiekkel, annak ellenére, hogy ez a helyzet belső feszültségeket szül. Nézete szerint minden hibájával együtt összességében értékesebb ez a munkatárs, mintha nem dolgozna a cégnél. Bizonyos szintig még azt is elnézi neki, hogy „becsapja” a felettesét, aki időközönként szembesíti próbálkozásaival a kollégát. Az is egyfajta felettesi nézőpont volt, hogy aki többet teljesít, többet is megengedhet magának, természetesen bizonyos korlátok között. Egy tolnai ügyvezető minden munkavállalóját megkülönbözteti, miközben a cég érdekeit is figyelembe tartja.

Egyetlen Baranya megyei igazgató volt még ezen az állásponton. A többi négy válaszadó a következő végletek között mozgott: a problémákat csak következetesen lehet kezelni, státusz alapján dönteni egyenlő a valódi

megoldás elodázásával; hibázás esetén legyen egységes szankció, de eltérő kommunikációval, egyéb esetekben meghatározó a személyiség; egyes esetekben a helyzettől függően eltérő lehet az álláspont; egyedül a kulcsemberek véleménye számít, szakmailag a kollégák felett áll minden tekintetben, a véleménye meghatározó, teljes döntési, hatalmi jogkört kap, állandó helyettesítési funkciót is ellát, így teljesen kivételes helyzetben van.

A számonkérés lehet motiváló, de ugyanakkor demotiváló hatású is. Első esetben számonkéréskor a jól teljesítőket elismerik a kollégák előtt, ami további inspirációt jelent számukra. Demotiváló ereje viszont akkor lehet, ha felületes és általános a folyamat, mikor is az alul teljesítők „megússzák” a hibáikat, és ezzel nagyban sértik a többiek igazságérzetét. Az ilyen vezetői hanyagság olyan üzenetet közvetít a kollektíva felé, hogy nem érdemes a jobbra, többre törekedni, ha a kevés is elégségesnek bizonyult.

Alacsonyabban kvalifikált embereknél gyakoribb, hogy csak folyamatos ellenőrzés, „fenyegetettség”, szankcionálás hatására végzik elvárható módon a munkájukat. Azt a munkatársat, akire csak ***negatív motiváció hat*** – legyen az bármilyen beosztásban –, a lehető legrövidebb idő alatt el kell távolítani a munkaközösségből. Az ilyen dolgozók minimum-teljesítménye is csak nyomás alatt teljesül, és ehhez a vezetők fokozottabb igénybevétele szükséges a kiemelt intenzitású kontroll miatt, hanem a többi munkatársra is hátráltató hatással van, ha azt látják, ilyen hozzáállással is meg lehet tartani a munkahelyet. Ezzel ellentétben azonban azokat a beosztottakat, akik pozitív motivációt igényelnek, tilos állandó feszültségben tartani. Figyelemre méltó és megfontolásra érdemes ***Collins (2002)*** megállapítása, aki behatóan vizsgálta a kimagaslóan sikeres vállalatokat, és azt az egyöntetű következtetést vonta le, hogy az ideális szervezetekben minden dolgozó azzal foglalkozik, amit szeret, és amihez a legjobban ért, vagyis a „megfelelő embert a megfelelő helyre” elvet alkalmazzák, és ezáltal ***teljesen megszűnik a motiváció problémája***, vagyis: „A

legjobb cégvezetők nem motiválják az alkalmazottaikat”, mert az embereknek ösztönös vágya van a minőségi munkára, ezért a kritikus kérdés nem az, hogy hogyan motiválják a dolgozókat, hanem hogyan akadályozzák meg, hogy demotiválódjanak. Már eleve motivált munkaerőt kell felvenni, és az a vezető kudarca, ha a dolgozó elveszíti a lelkesedését (I67). Kiindulási alapként jónak találom ezt a nézőpontot, de a motiváció kérdése ettől lényegesen komplexebb és sokoldalúbb, azt pedig vitatom, hogy az egyértelmű iránymutatás, az erőforrások biztosítása a teljesítéshez és a tisztelet, mint a három legfontosabb vezetői feladat teljesítése minden helyzetre megoldást jelentene.

Minden cég teljesítményét negatívan befolyásolja, ha **elveszíti egy-egy kulcsembert**, ennek ellenére általános vélekedés, hogy minél kisebb egy szervezet, annál kevésbé rendelkezik tudatos programmal az ilyen munkatársak megtartására. Valamilyen szinten mindenki pótolható, de annak jelentős gazdasági súlya van, hogy mennyi idő alatt, és milyen áldozatok árán? A kivételes képességű és tudású szakemberek **megkülönböztetett bánásmódot is igényelnek**, ami a HR szakmát is folyamatos kreativitásra készíteti. A kivételezés nem szerencsés egy kollektíván belül, de **kiemelkedő teljesítményt nem lehet átlagos kompenzációs csomaggal**, egységes elbírálás elvén díjazni, ezért érték egyet azzal a vezetővel, aki e felfogás szerint motivál. Fontos a nagy teljesítményűek elismerése, de arra is figyelni kell a vezetőknek, hogy ha kizárólag rájuk korlátozzák a programot, akkor egy nagyon kis nyertes kört hoznak létre egy amúgy is motivált alkalmazotti körből, ezért a bázist jelentő munkatársakra is ki kell terjeszteni apró lépésekkel a társadalmi elismerést.

5.2. A Dél-dunántúli KKV-k motivációs stratégiája – a kérdőíves megkérdezés eredményei

A disszertációm témájában vizsgált régió vállalkozói motivációs gyakorlatának összehasonlító elemzése, a tendenciák megfigyelése leginkább

ezzel a technikával volt megvalósítható. A kérdések megfogalmazása előzetes szakmai tudást és tapasztalatot feltételezett. A kérdéstípusok kiválasztása, a kérdőív szerkezetének kialakítása nagy jelentőséggel bírt a kapott válaszok validitását illetően. Kerültem a provokáló kérdéseket a konstruktív együttműködés érdekében. Fókuszban tartottam a vizsgálat tárgyát a zárt, tényekre alapozó kérdések túlsúlyával. Ezáltal limitáltam a vélemények lehetőségét, amely szintén az érvényesség szempontjából volt fontos. A területi korlátok figyelembe vétele nem az adatértelmezés és adatfeldolgozás miatt volt fontos elsősorban, hanem a pszichológiai okokból. A KKV-k vezetői krónikus időhiányban szenvednek, így egy lélektani határon belül kellett maradnom, ha releváns válaszokra vártam. A szerkezeti és tartalmi érvényesség a feldolgozás szempontjából is meghatározó volt, de legfőbb célja a hipotézis igazolásának, vagy cáfolásának ténye. A lekérdezés körülményeinek feltérképezését követően a megbízhatóság problémájával nem kellett számolnom, mert a teljes felmérést személyesen végeztem (I82). A mintaösszetétel statisztikai elemzése - ugyanúgy, mint a mélyinterjúk esetében - nem kapott prioritást a vizsgálatban, **a cél a szektor semleges vezetői stratégiák értékelése** volt. A fontosabb háttérváltozók alapján a cégek fő üzleti tevékenységét a 3. táblázat, a szervezeti formákat a 4. táblázat ismerteti, az életkor szerinti megoszlást a 9. ábra mutatja be.

(3. táblázat)

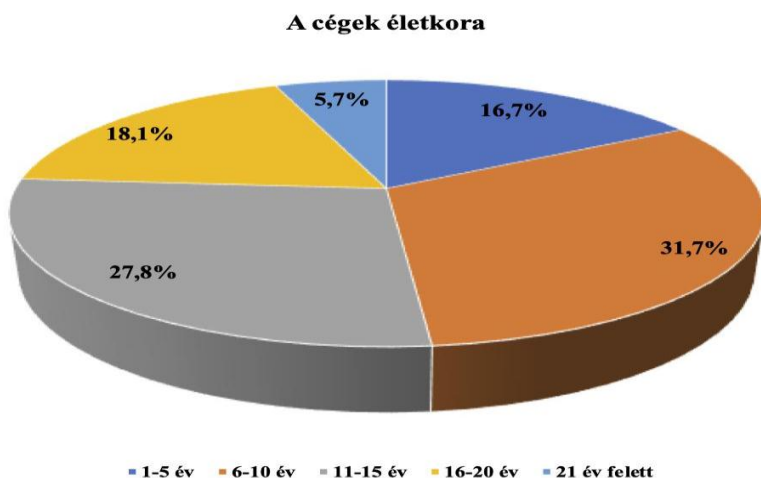
A cég fő üzleti tevékenysége		
	N	%
autóipar és autóiipari beszállítók	13	4,4
élelmiszeripar	8	2,7
építés, ingatlan	31	10,5
faipar és kapcsolódó feldolgozóipar	14	4,7
informatika	14	4,7
kereskedelem, szállítás, logisztika	42	14,2
kultúra, művészet, szórakoztatás	5	1,7

<i>marketing, reklám</i>	6	2,0
<i>média</i>	4	1,4
<i>mezőgazdaság</i>	24	8,1
<i>pénzügy, számvitel</i>	24	8,1
<i>termelés, gyártás</i>	29	9,8
<i>vendéglátóipar, turizmus</i>	50	16,9
<i>egyéb</i>	32	10,8

(4. táblázat)

A cég szervezeti formája		
	N	%
<i>bt.</i>	53	17,7
<i>kkt.</i>	12	4,0
<i>kft.</i>	193	64,3
<i>rt.</i>	19	6,3
<i>NT/NV</i>	23	7,7

A vállalkozások életkorának egyrészt a túlélési statisztika miatt van jelentősége (a szekunder kutatásban ismertettem), másrészt egy korosabb cég esetében a motivációs stratégia témaköre komolyabb értelmet nyerhet a korábbi tapasztalatok birtokában. A vizsgált cégek viszonylag kis hányada, 16,7 %-a volt 5 év alatti, a releváns információkat főként a nagy többségben lévő (83,3%), a kritikus időszakot túlélő szervezetek szolgáltatták.



9. ábra: A cégek életkora, % (N= 282)

5.2.1. Különböző bérrendszerek; juttatások; cafeteria rendszer

A kutatás kiterjedt a vizsgált vállalkozások bérezésének tanulmányozására, az eredményeket a 5. táblázat tartalmazza.

5. táblázat

Különböző bérrendszerek alkalmazása, % (N=291)

Bérrendszerek	%
<i>Alapbér+jutalék</i>	41,2
<i>Időbér</i>	35,7
<i>Egyéni teljesítménybér</i>	9,5
<i>Csoportos teljesítménybér</i>	1,7
<i>Egyéb</i>	11,9

Megállapítható, hogy *a vizsgált vállalatok többsége (41,2%) az alapbér és az azt kiegészítő jutalékrendszert alkalmazza*, 35,7%-a időbérben fizeti a munkavállalókat. Az egyéni teljesítménybérezés a válaszadó cégek 9,5%-ánál, a csoportos teljesítménybérezést csupán a megkérdezettek 1,7%-ánál jelenik meg. Az „egyéb” kategóriába 11,9% tartozik, a borraival kiegészített alapbért, az egyéni és csoport bónuszt, a nyereségrészesedést, valamint a sávós fizetési rendszert nevezték meg azok közül, akik nevesítették is ezt a választ. A

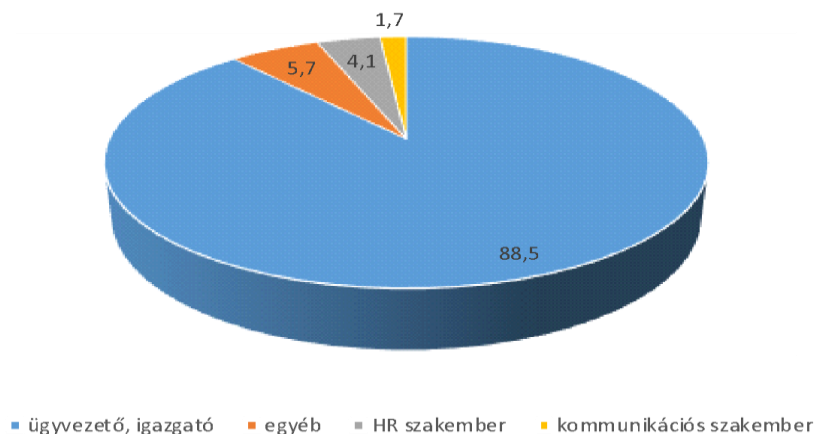
kompetencia alapú bérrendszert, mint az egyik valóban hatékony ösztönzési lehetőséget **nem jelölték meg** komponensként. A modell kialakítása valóban idő- és ráfordítás igényes, amely a KKV-k túlnyomó többségénél kevésbé kivitelezhető, és főleg azokon a munkaterületeken alkalmazható, ahol az eredmény csak később mutatkozik meg, és ez a hátrány nem öli meg ez idő alatt a motivációt.

Erősen szignifikáns ($p \leq 0,001$) a kapcsolat az alkalmazott **bérezési rendszer és a vállalat tevékenységi köre** között, amely alapján megállapítható, hogy a legnagyobb arányban (66,7%) megjelenő alaplábér és juttatások kombinációját közösen alkalmazva, a kereskedelem, szállítás és logisztikával foglalkozók esetében jelenik meg. Időbér az autóipar és annak beszállítói partnereinél tapasztalható legnagyobb arányban (69,2%). Magasnak tekinthető, 61,3% arányban figyelhető meg e bérezési módszer az építési-és ingatlanszektorban tevékenykedőknél is. Legkevésbé a pénzügy és számvitel területen (20,8%) veszik igénybe ezt a módszert, a médiában pedig egy válaszadó sem (0,0%). Az egyéni teljesítménybért legnagyobb arányban a média területen dolgozó vállalkozások fele (50,0%) alkalmazza. Az autóipar, az élelmiszeripar, a faipar és az informatika területén egy válaszadó sem választja ezt a bérrendszert. A csoportos teljesítménybér a faiparban dolgozó vállalkozások 21,4%-ánál és a vendéglátásban jelenik meg (4,0%), e két területen kívül máshol nem alkalmazzák.

Szignifikáns a kapcsolat ($p \leq 0,001$) a vállalat által foglalkoztatott **munkaerő száma és a bérrendszer alkalmazása** között is. Eszerint a legnépszerűbbnek mondható alaplábér és jutalék rendszert együttesen a 2-9 főt foglalkoztató vállalkozások 49,4%-a, a 10-49 főt foglalkoztatók 35,4%-a alkalmazza. Ez szinkronban van azzal a tapasztalattal, hogy a kisebb cégekre jellemzőbb az egyszerűbb kompenzáció. A **vállalat telephelye és az alkalmazott bérrendszer** között is szignifikáns kapcsolat van

($p < 0,05$). A Tolna megyei vállalkozások 41,9%-a időbért, 31,4%-a alapbért és jutalékot együtt, 14%-a egyéb, 12,8%-a egyéni teljesítménybért alkalmaz, csoportos teljesítménybért 0,0%. A Somogy megye területén tevékenykedők legnagyobb arányban (41,9%) az alapbért és jutalékot együtt választják. A somogyi cégek 37,3%-a időbért, 4,8%-a egyéni teljesítménybért, és csupán 4,0%-a működtet csoportos teljesítménybért, 12,7%-a egyéb bérezési megoldást alkalmaz. A somogyi és tolnai vállalatokhoz hasonlóan a baranyai cégek többsége is (51,2%) az alapbér és jutalék együttes fizetését választja legnagyobb arányban. A *cég szervezeti formája és az alkalmazott bérrendszer* között is szoros a kapcsolat ($p \leq 0,001$). A bt. szervezeti formában tevékenykedő cégek legnagyobb arányban (39,6%) az időbért, a kkt. formában tevékenykedők pedig 50-50% arányban az időbért és az alapbér+jutalék együttesét alkalmazzák. Ez utóbbi jellemző a kft.-k esetében is, az rt.-k viszont leginkább az időbért alkalmazzák.

Vizsgáltam, hogy *a vállalkozások személyi állományából ki az a személy, aki dönt az egyes juttatások odaítéléséről*. Az eredményeket a 10. ábra mutatja be.



10. ábra: Juttatásokkal kapcsolatos döntéshozók, % (N=296)

Megállapítható, hogy a juttatásokról **kiemelkedően magas arányban (88,5%) az ügyvezető igazgató dönt**, a HR szakember személye csupán a válaszadók 4,1%-a esetében döntéshozó, a kommunikációs szakembert 1,7%-ban jelölték meg. Bár a háttérváltozókkal kapcsolatos vizsgálatok során nem alakult szignifikáns kapcsolat, mégis megállapítható, hogy a baranyai vállalatok esetében jellemzőbb leginkább, hogy nem az ügyvezető, hanem a cég HR szakembere dönt a juttatások odaítéléséről.

Vizsgáltam a **cafeteria rendszer, mint választható béren kívüli juttatás** meglétét illetve alkalmazását. Ideális esetben - egy bizonyos, az adott dolgozó számára meghatározott keretösszegeken belül - a munkavállalók szabadon válogathatnak az opcionálisan összeállított elemek közül. Ennek előnye a személyre szabhatóság, tekintettel a különböző életkorú, értékrendű és igényű alkalmazottakra. **A vizsgálat nem a részletekre és a cafeteria-elemekre irányult** - tekintettel arra, hogy a folyamatosan változó adójogszabályok következtében állandó változásban van a szisztéma -, hanem a **rendszer használatára, illetve mellőzésére, amely a motivációs stratégia szempontjából** lehet érdekes. A vállalkozások 61,1%-ánál nincs cafeteria rendszer, 25,7% már bevezetette, és kiemelendő, hogy 13,2% tervezi a kialakítását. Megállapítható, hogy az rt. szervezeti formában alkalmazzák leginkább a cafeteria rendszert, és legkevésbé a kkt.-k körében népszerű ($p \leq 0,01$). A KKV-k többségére jellemző módon a bérszámfejtés szempontjából plusz terheket jelentő megoldásokat kevésbé preferálják még abban az esetben is, ha a megbecsülés jeleként jól értékelhető és könnyen beazonosítható, kölcsönös érdekeket szolgáló elemeket - mint például a különböző egészségbiztosítások, szűrővizsgálatok - a dolgozók rendelkezésére bocsátanak (I64). A cafeteria keretösszegének alakulását és az eredményeket a 6. táblázat tartalmazza.

6. táblázat

**A cafeteria keretösszegének alakulása egyes szervezeti formák esetében,
Ft/év (N=280)**

Szervezeti forma	Ft/év
<i>kkt.</i>	0,-
<i>bt.</i>	140 000,-
<i>kft.</i>	239 697,-
<i>rt.</i>	277 000,-

A cafeteria rendszer felhasználható tartalmi elemeit, illetve azok adózási terheit gyakran módosítják. Ez a tény arra kényszeríti a vállalkozásokat, hogy az adóváltozások szigorú követésével folyamatosan aktualizálják a dolgozóik számára felkínált lehetőségeket. A 7. táblázat a vizsgált szervezetek által alkalmazott cafeteria elemeket mutatja be. Legnagyobb arányban (32,6%) használt elem az étkezési jegy/melegételt-utalvány. Az üdülési csekk (14,4%), a céges mobiltelefon magáncélú használata (11,7%), a helyi bérlet, menetjegy és üzemanyag-hozzájárulás (11,4%), valamint az iskolakezdési támogatás (10,4%) képvisel még nagyobb arányt az elemek között.

7. táblázat

A vállalatok által alkalmazott cafeteria elemek,% (N=298)

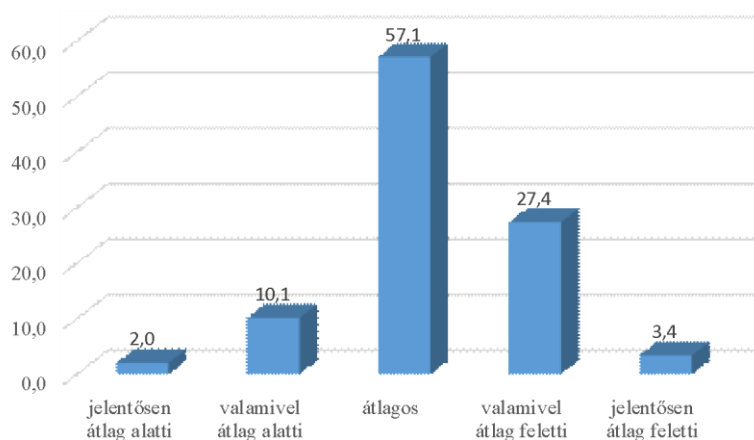
Cafeteria elemek	%
<i>Étkezési jegy, melegételt-utalvány</i>	32,6
<i>Üdülési csekk</i>	14,4
<i>Céges mobiltelefon magáncélú használata</i>	11,7
<i>Helyi bérlet, menetjegy, üzemanyag-hozzájárulás</i>	11,4
<i>Iskolakezdési támogatás</i>	10,4
<i>Önkéntes nyugdíjpénztári tagság</i>	9,4
<i>Cégautó</i>	6,7
<i>Ajándékutalvány</i>	6,4
<i>Balesetbiztosítás</i>	5,4
<i>Otthoni internet támogatás</i>	4,0
<i>Képzések, tréningek</i>	4,0
<i>Önkéntes egészségbiztosítási hozzájárulás</i>	3,0
<i>Céges üdültetés</i>	3,0
<i>Jutalom szabadság</i>	2,7

<i>Kamatmentes munkahelyi kölcsön</i>	2,7
<i>Magáncélú ruhapénz-támogatás</i>	2,0
<i>Nyelvi képzés</i>	1,3
<i>Incentive (szakmai) utak</i>	1,3
<i>Kultúra utalvány</i>	1,0
<i>Temetési segély</i>	1,0

A legnagyobb arányban használt étkezési jegyet az autóiparban dolgozó vállalatok 61,5%-a használja legnagyobb arányban a többi területen tevékenykedő szervezetekhez képest. A faipar és a média területen lévő vállalatok esetében nem jelenik meg ez a juttatási forma ($p \leq 0,01$).

5.2.2. Jövedelmek alakulása

A továbbiakban a munkabérek és a fizetések alakulását vizsgáltam a régió viszonylatában, amelynek eredményeit a 11. ábra mutatja be.

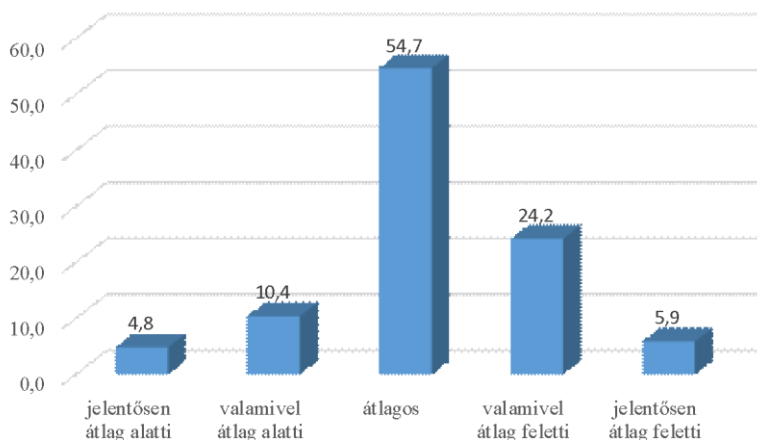


11. ábra: A munkabérek és fizetések alakulása az alkalmazottak körében a régió viszonylatában, % (N=296)

Ahogy a 11. ábrán is látható, *a cégvezetők megítélése alapján az alkalmazottak bérei legnagyobb arányban (57,1%) átlagosnak mondható, 27,4%-a valamivel az átlag feletti bérezést nyújt, 10,1% gondolja úgy, hogy valamivel az átlag alatti, 3,4%-a jelentősen az átlag feletti és csupán 2,0%-a*

véli úgy, hogy jelentősen az átlag alatti bért ad a munkavállalóinak. Az átlagos szinthez képest a két szélsőséges irányt képviselők aránya nem nevezhető számottevőnek. Az azonos szektorban tevékenykedő vállalkozások vezetői és alkalmazottak is rendelkeznek releváns információkkal a konkurencia bérezési gyakorlatáról, és hallgatólagosan igyekeznek egy átlagos szint körül tartani a fizetéseket, elkerülve ezzel az öngerjesztő bérversenyt. A média és a kereskedelem területén tevékenykedő vállalkozások esetében alakult legkisebb arányban az átlagosnak ítélt bér megítélése ($p \leq 0,001$). A maximum 1 fő alkalmazotti létszámmal rendelkező vállalatokon kívül minden válaszadó átlagosnak ítéli az alkalmazottaknak nyújtott béreket, ezek között a vállalatok között a valamivel az átlag feletti bérezés jellemző ($p \leq 0,001$). Átlagos jövedelmet a bt-k (54,7%), a kft-k (60%) és a családi gazdaságok (100,0%) adnak, mindemellett a kft-k fele (50,0%) és az rt-k 36,8%-a valamivel az átlag feletti bért fizet a dolgozóinak ($p \leq 0,001$). A továbbiakban a ***közép- és felsővezetők bérének megítélését*** vizsgáltam a régió viszonylatában. Az alkalmazottak béréhez hasonlóan, a közép- és felsővezetők munkabérének megítélése is a ***legnagyobb arányban az átlagos bérezés szintjén alakul (54,7%)***. Eltérő eredmény, hogy 24,2%, több mint 3%-kal kisebb arányban tartják valamivel az átlagos felettinek a közép- és felsővezetői béreket. Magasabb viszont *a jelentősen átlag feletti bérek alakulása* a vizsgált vezetői körökben, mint az alkalmazottak esetében. A média területen dolgozó vállalatok 50,0%-a valamivel, és 50,0%-a jelentősen az átlag feletti jövedelmet biztosít a vezetői körnek ($p \leq 0,001$). A szervezeti formákat vizsgálva megállapítható, hogy az rt-k esetében a közép- és felsővezetői kör 36,8%-a az átlagosnál valamivel magasabb jövedelemért dolgozik ($p \leq 0,001$). Figyelemre méltó ellentmondás, hogy az alkalmazottak és vezető beosztásban dolgozók fizetésénél is átlagos, vagy átlag feletti jövedelmi szinteket mutatnak az eredmények, ugyanakkor a mélyinterjú vizsgálat azt jelezte, hogy ennek

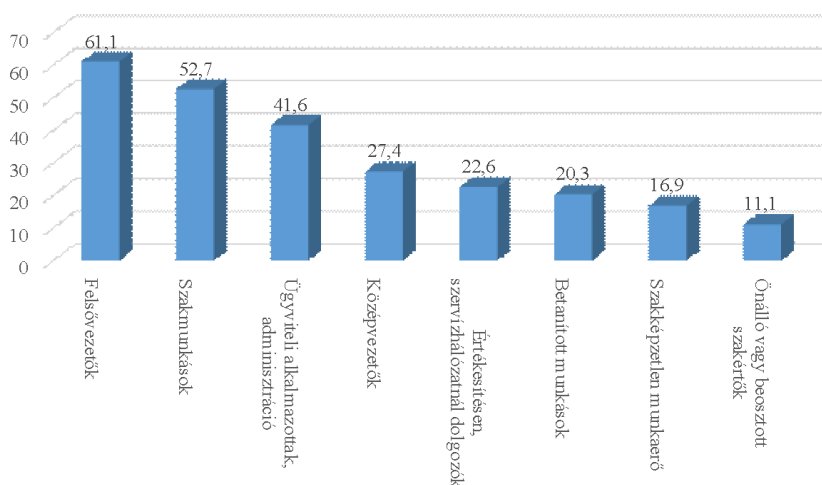
ellenére továbbra is az anyagi motivációs szisztémát preferálják a válaszadók, és az anyagi okokat jelölték meg első számú fluktuációs szempontnak is. Az eredményeket a 12. ábra mutatja be.



12. ábra: A munkabérek és fizetések alakulása a közép- és felsővezetők körében a régiók viszonylatában, % (N=296)

5.2.3. Munkaerőcsoportok alakulása

A továbbiakban a vizsgált vállalkozások körében *alkalmazott munkaerőcsoportokat* mutatom be. Az eredményeket a 13. ábra tartalmazza:



13. ábra: A vállalatoknál alkalmazott munkaerőcsoportok alakulása, % (N=296)

A szekunder kutatásban kitértem arra, hogy a KKV-k körében jellemzően a tulajdonos cégvezetők több - nem nevesített - pozíciót is betöltenek egy személyben a saját vállalkozásuk működésében, illetve nem jellemző a többszintű vezetés jelenléte. Kerestem a választ, hogy ezt a megállapítást milyen módon tükrözi a gyakorlat, valamint azt, hogy miként alakul a különböző szakértelemmel rendelkezők foglalkoztatási aránya az egyes szektorokban. Ez utóbbinak ***ott van jelentősége, hogy minél specifikusabban képzett szakemberekre van szükség egy adott tevékenységhez, annál nehezebb megfelelő munkaerőt találni, ami jelentős hatással van a kulcsemberek megtartására*** irányuló szervezeti magatartásra, és a ***motivációs stratégiára***. Ahogy a 13. ábrán is látható, a vállalatok 61,1%-a alkalmaz felsővezetőket. A második legnagyobb arányban (52,7%) a szakmunkások képviseltetik magukat, akik aránya megelőzi az ügyviteli alkalmazottakat és az adminisztrátorokat (41,6%). Középvezetőket a vizsgált cégek 27,4%-a, értékesítésen és szervízhálózatnál dolgozókat 22,6%-a, betanított munkásokat 20,3%-a, szakképzetlen munkaerőt 16,9%-a és önálló, vagy beosztott szakértőket a vállalatok 11,1%-a alkalmaz. A szakmunkások szignifikánsan magas arányban ($p \leq 0,001$) vannak jelen a faipar és az ehhez kapcsolódó feldolgozóipar (10,0%), a termelés, a gyártás (86,2%), az autó (84,6%) és az élelmiszeripar (75,0%) területén dolgozók körében. Az ügyviteli alkalmazottakat és az adminisztrátorokat a pénzügyi területen tevékenykedők 70,8%-a és a termelés, gyártás területén dolgozók 65,5%-a alkalmaz. Középvezetőket a kultúra, művészet, szórakozás tevékenységi körben dolgozó vállalatok alkalmaznak legnagyobb arányban (60,0%). Megállapítható, hogy a vállalat dolgozói létszámának növekedésével arányosan nő a középvezetők megjelenési aránya is. A 10-49 főt foglalkoztatók 63,1%-a és az 50 fő feletti vállalatok 66,7%-a alkalmaz középvezetőket. Az értékesítésben és szervízhálózatnál dolgozók kiemelkedően magas aránya az autóiparban (84,6%) és a média területen

dolgozó vállalkozásoknál (100,0%) figyelhető meg. Betanított munkásokat nagy arányban a faipar (64,%), a kultúra, művészet, szórakozás (60,0%), valamint az élelmiszeripar (37,5%) foglalkoztat. Szakképzetlen munkaerőt az autóipar területén tevékenykedő vállalatok vesznek igénybe leginkább (38,5%), míg önálló, vagy beosztott szakértőket a média területen dolgozó cégek fele szerződtet (50,0%) ($p \leq 0,001$).

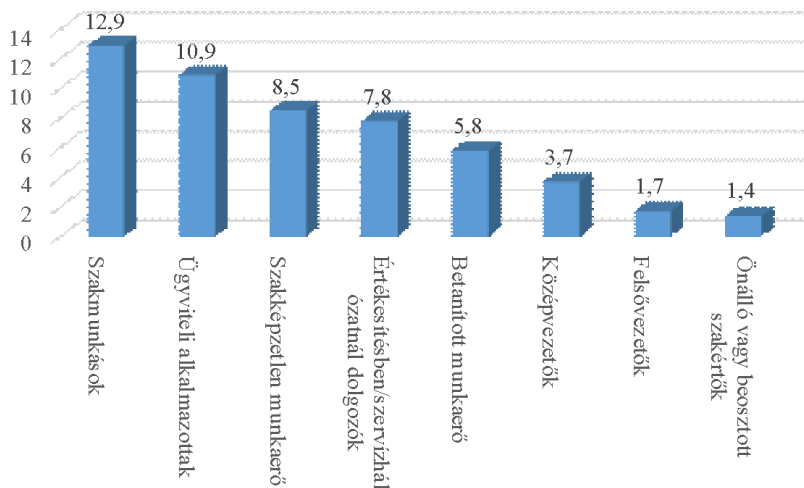
5.2.4. Helyettesíthető munkakörök

A primer kutatás következő részében a vállalkozások által igénybevett munkakörök helyettesíthetőségét vizsgáltam. Arra kerestem a választ, hogy milyen arányban alakulnak azon munkakörök, amelyeket lehet, amelyeket csak részben lehet és azok, amelyeket egyáltalán nem lehet helyettesíteni. Ez úgy kapcsolódik a témához, hogy amennyiben jogi vagy időbeli korlátja nincs a helyettesítésnek, a készségek aspektusából kiindulva minél egyszerűbb tevékenység jellemzi a munkakört, annál könnyebben integrálható egy másik munkatárs a feladathoz. **Motivációs szempontból** nézve azonban **lényeges momentum a helyettesíthetőség tartalmi korlátja**, ugyanis sértő és demotiváló hatása van a magasabban kvalifikált dolgozóra a hosszabb távon alacsonyabb szintű munkavégzés. Másrészt, ha több helyettesítő munkakör is van a vállalkozásban, egészséges versenyszellemet generálhat a tudat, hogy szinte bármelyik alulteljesítő kolléga könnyen pótolható, de említést érdemel a belső átcsoportosításokból adódó rotációs munkakör gazdagítás jótékony hatása is. A válaszadók 56,6%-a úgy gondolja, hogy helyettesíthető munkakörök vannak a vállalatánál, 20,8%-a szerint részben, 22,6%-a szerint egyáltalán nem helyettesíthetők. Szignifikáns a kapcsolat a munkakörök helyettesíthetősége és a tevékenységi kör között ($p \leq 0,001$). Eszerint a faipar és az ehhez kapcsolódó feldolgozóipar területén alkalmazott munkakörök a leginkább helyettesíthetők (64,3%). Nagy arányban helyettesíthetők a kereskedelem, szállítás, logisztika (43,6%) iparágban dolgozók munkakörei is. Legkevésbé a kultúra, művészet,

szórakoztatás (100,0%), a marketing, reklám (100,0%) és a média (100,0%) területén helyettesíthetők a munkakörök ($p \leq 0,001$).

5.2.5. Leépítések alakulása és fluktuáció; konfliktuskezelés

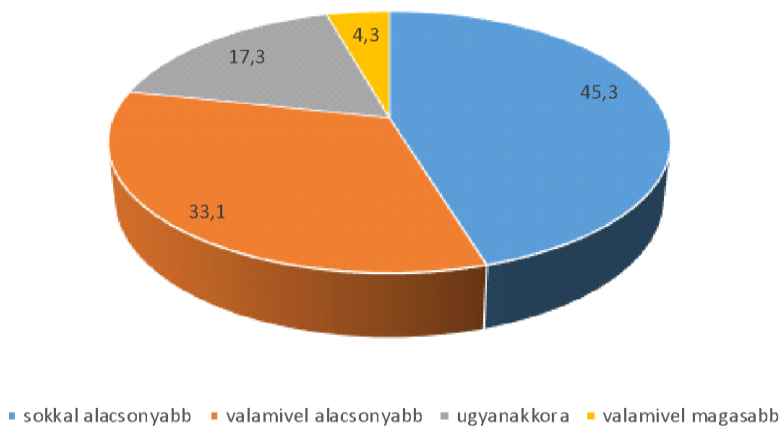
A kutatás kiterjedt a leépítések alakulásának vizsgálatára is. Az eredmények alapján a **vizsgált vállalatok 32,4%-a esetében volt leépítés** az elmúlt évek során, melynek legfőbb oka a forgalom visszaesése és a várt profit elmaradása miatti elbocsátás volt. A tevékenységi köröket vizsgálva megállapítható, hogy a legnagyobb arányú leépítések a marketing, reklám (66,9%), a faipar (64,3%) a kultúra, művészet, szórakozás (60,0%) területen dolgozók között volt ($p \leq 0,01$). A 10-49 főt foglalkoztató vállalatok esetében magasabb arányban (45,2%) történt elbocsátás az elmúlt évek során, mint a többi vizsgált vállalat esetében ($p \leq 0,01$). A vizsgálat kiterjedt arra vonatkozóan is, hogy mely munkacsoportokat érintette a leépítés. **Legnagyobb arányban (12,9%) a szakmunkásokat bocsátották el** a vállalatok, a közép- és felsővezetők, valamint az önálló, vagy beosztott szakértők kerültek legkevésbé az elküldött alkalmazottak közé. Szignifikáns a kapcsolat a szakmunkásokat elbocsátó vállalkozások és a vállalat alkalmazotti mérete között ($p \leq 0,05$). Megállapítható, hogy a **legtöbb szakmunkást a 10-49 főt foglalkoztató cégek bocsátották el** legnagyobb arányban (23,2%) a többihez képest. Az eredményeket a 14. ábra mutatja be.



14.

ábra: A leépítésben érintett munkacsoportok alakulása,% (N=294)

A továbbiakban a megkérdezett vállalatok versenytársakhoz viszonyított fluktuáció (munkaező-áramlás) mértékét vizsgáltam. Az eredményeket a 15. ábra tartalmazza.



15.

ábra: A munkaező-vándorlás alakulása, % (N=278)

A válaszadó *vállalatvezetők 45,3%-a szerint sokkal alacsonyabb mértékű a munkaező-vándorlás cégükönél* a versenytársakhoz képest, 33,1%-a valamivel alacsonyabbnak, 17,3%-a ugyanakkorának és 4,3%-a valamivel

magasabbnak ítéli a jelenséget. Ennél a pontnál vélhetően inkább a vezetők szubjektív véleménye, mintsem a folyamatos statisztikai elemzések és konkurencia vizsgálat állhat a válaszok háttérben. A szubjektivitás ténye mellett ugyanakkor azt is fontos megjegyezni, hogy a vidéken működő vállalkozások vezetői gyakran tájékozódnak informális csatornákon keresztül a környezetükben működő versenytársakkal kapcsolatban. Figyelemre méltó viszont az optimista vélekedés a saját cégük pozicionálását illetően, különös tekintettel arra, hogy ez a jelenség mennyire tudható be a cég valós megtartó képességének, és mennyire az elhelyezkedési lehetőségeknek, esetleg a versenytársak munkaerő-elszívó erejének. A marketing területen dolgozó vállalatok esetében alakult jellemzően legkevésbé a munkaerő-vándorlás (66,7%), a média területén pedig a legmagasabb ez az arány (50,0%) ($p \leq 0,001$). A mikrovállalkozásoknál a legkevésbé jellemző ez a jelenség, ám nem meglepő ez az eredmény, tekintve, hogy számos cég esetében 1 fő alkalmazott szerepel a foglalkoztatottak között ($p \leq 0,001$). Az eredmények alapján a Somogy megyében lévő vállalatok 50,8%-a, a Baranya megyében dolgozók 50,0%-a, míg a Tolna megyében tevékenykedők 32,5%-a esetében sokkal alacsonyabb a munkaerő-vándorlás, ezáltal megállapítható, hogy minimális eltéréssel ugyan, de a somogyi vállalatok esetében kisebb a munkaerő-vándorlás, mint a többi vizsgált megyében ($p \leq 0,01$). A továbbiakban a fluktuáció fő okainak vizsgálatát végeztem. Az eredményeket a 8. táblázat tartalmazza.

8. táblázat

A fluktuáció okai, % (N=234)

Okok	%
<i>Máshol magasabb fizetést kínáltak</i>	25,6

<i>Az alkalmazottak nem akarnak sokáig egy állásban maradni</i>	12,8
<i>Céget érintő üzleti körülmények megváltozása</i>	12,8
<i>Családi körülmények</i>	11,1
<i>Előrejutási/karrierlehetőségek hiánya a cégnél</i>	10,2
<i>Rossz viszony az alkalmazottak között</i>	2,1
<i>Tulajdonos vagy vezető váltás</i>	0,8
<i>Egyéb</i>	24,3

Megállapítható, hogy a munkaerő-vándorlás **legfőbb okának a konkurencia által ígért magasabb fizetéseket** tartják a válaszadók (25,6%). Egyaránt (12,8%) tartják a fluktuáció meghatározó okának azt, hogy az alkalmazottak nem akarnak sokáig egy állásban maradni, valamint, hogy a céget érintő üzleti körülmények megváltozása vezetett a munkavállalók kilépéséhez. A családi körülmények 11,1%-ban, az előrejutási lehetőségek hiánya az adott vállalatnál pedig 10,2%-ban meghatározó a munkahely váltásban. A szakirodalmi megállapításokkal ellentétben csekély mértékben tartják befolyásolónak az alkalmazottak közti rossz viszonyt, valamint a tulajdonos, vagy vezető váltás okokat. Az egyéb kategória kimagaslóan nagy részarányt kapott, amelynek több indoka is lehet. A témával foglalkozó szakmai források érintik még az unalmas, kihívás nélküli munka, az elismerés hiánya, a kihasználatlan képességek, vagy a munka értelmének hiánya problémakörét is. Ezek megnevezése **jelentős vezetői önkritika gyakorlást feltételezne**, és az eredmények párhuzamba állíthatók a mélyinterjú vizsgálat során tapasztalt megállapításaimmal. Valószínűsíthető, hogy egy nem vezetői aspektusból készült felmérés teljesen más konklúzióhoz vezetett volna.

Szignifikáns eredmény tapasztalható, hogy **minél magasabb az alkalmazotti létszám** egy vállalatnál, **annál erőteljesebb a magasabb fizetések reményében történő munkaerő-elvándorlás**. Amíg a 10 fő alatti vállalatok esetében a munkaerő maximum 22,5%-a vándorol el ebből az okból, addig a

10-49 főt foglalkoztató cégek esetében 29,7%, az 50 fő felettiekénél pedig 33,3% ez az arány ($p \leq 0,01$). Mindez visszaigazolja azokat a megállapításokat, hogy jellemzően a kisebb cégek perszonális jellege, és a közvetlenebb munkahelyi kapcsolatok bizonyos mértékig képesek kompenzálni a materiális előnyöket.

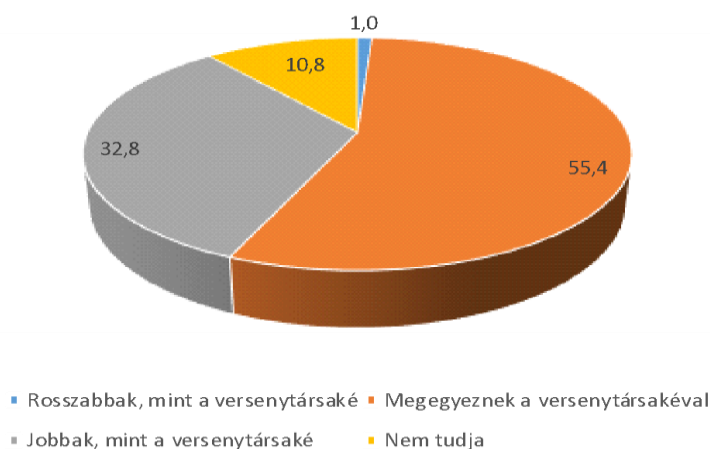
A következő kérdésben a nők előrelépési lehetőségeit vizsgáltam. A cégvezetők 14,8%-a szerint van bármilyen gátló tényezője egy női alkalmazott előbbre jutásának. A felsorolt akadályok között szerepelt, hogy nincs női alkalmazott a cégnél, vagy nemtől függetlenül nincs előrelépési lehetőség. Az 50 fő feletti alkalmazotti létszámmal tevékenykedő vállalatok esetében nem fordul elő, hogy ne jutna előrébb egy női alkalmazott ($p \leq 0,001$). Hasonló eredményeket kapunk a szervezeti forma vonatkozásában: a részvénytársaságoknál egyáltalán nem merül fel az, hogy a női alkalmazott akadályba ütközne, ha előre szeretne lépni ($p \leq 0,05$).

A kutatás kiterjedt arra is, hogy ki látja el a vállalat életében bekövetkező konfliktusok kezelését. A válaszok **81,1% arányban az igazgató, vagy ügyvezető igazgató** személyére estek, 10,1%-a a vizsgált cégeknek más szakemberekre bízta a feladatot. Mindössze a vizsgált vállalatok 1,0%-ánál jelent meg, hogy a HR osztály kezeli az esetleges konfliktusokat. A primer kutatásból kimutatható, hogy átlagosan 5,93 órát tölt egy vállalatvezető az alkalmazottai között napi szinten. Szignifikáns a kapcsolat a cégek szervezeti formája és az alkalmazottak körében eltöltött órák száma között. Legtöbb időt (7,42 óra) a kkt.-k vezetői töltik az alkalmazottaik között, őket az rt.-k vezetői követik 6,37 óra értékkel. A bt.-k 6,35 óra és a kft.-k vezetői 5,82 órát töltenek az alkalmazottakkal.

5.2.6. Oktatás, továbbképzés helyzete

A mélyinterjúk során vizsgálatot végeztem a vállalkozások vezetői szintjén történő továbbképzéseket illetően. A kérdőíves megkérdezés alkalmával pedig

– vezetői szemüvegen át nézve – az alkalmazottak körét érintő oktatás és továbbképzés alakulására tértem ki. Megállapítható, hogy a vállalatok többségében (77,3%) nagy hangsúlyt fektetnek az alkalmazottak képzésére és csupán 22,7% esetében nem történt az elmúlt évek során oktatás. Az eredmények között kiemelendő, hogy nem csak a szellemi munkát végzők esetében zajlott továbbképzés, hanem az autóiparban dolgozó vállalatoknál is ($p \leq 0,01$). Az alkalmazotti létszám függvényében vizsgálva a kérdést, a 0-1 fős vállalatok 100,0%-a, az 50 fő feletti cégek 92,6%-a, a 2-9 főt alkalmazók 74,2%-a és a 10-49 fős vállalatok 70,2%-a végzett oktatási tevékenységet. A vizsgált vállalatok 67,2%-a biztosít valamilyen oktatást, vagy továbbképzést a dolgozói számára. Amellett, hogy **a legtöbb területen dolgozó cég esetében magas az oktatás és továbbképzés biztosításának az aránya**, a média és pénzügy, számvitel területen működő vállalatok esetében kiemelkedően magas, 100,0% az arány ($p \leq 0,001$). Kevésbé példaértékű, hogy a vállalatok 47,0%-a méri csak fel az alkalmazottak igényeit a továbbképzések terén. A vizsgálat kiterjedt arra vonatkozóan is, hogy milyenek ítélik a cégvezetők az alkalmazottak ismereteinek alakulását az elmúlt időszak vonatkozásában. Az eredményeket a 16. ábra mutatja be.



16. ábra: Az alkalmazottak ismereteinek alakulása,% (N=296)

A megkérdezettek több mint fele (55,4%) a versenytársaknál dolgozók ismereteivel azonos mértékűnek ítéli meg a saját munkatársainak ismereteit. A vezetők 32,8%-a jobbnak ítéli, 1,0%-uk rosszabbnak véli, és 10,8%-uk nem tudja megítélni a munkatársai ismereteit. Az eredményeket tekinthetnénk ad absurdum szubjektívnek, de a földrajzi közelség miatti viszonylag szűk piaci környezetben a munkatársak cserélődése következtében ez felmérhető a cégvezetők részéről.

5.2.7. A munkaerő termelékenységének változása és okai

A munkaerő termelékenységének alakulását is vizsgáltam. Az eredményeket a 9. táblázat tartalmazza.

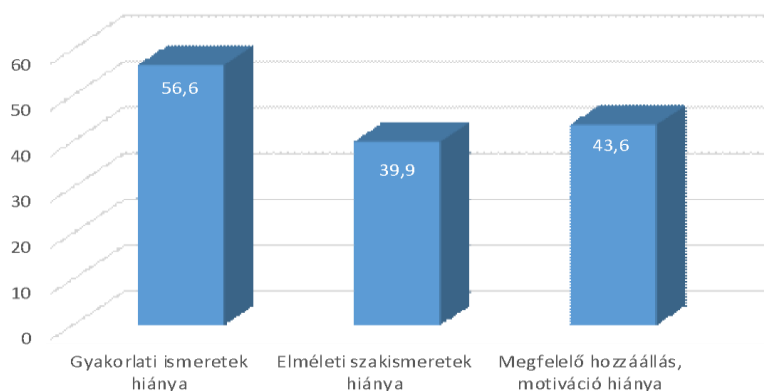
9. táblázat

A munkaerő termelékenységének alakulása, % (N=293)

Változás mértéke	%
<i>Sokkal magasabb</i>	3,1
<i>Valamivel magasabb</i>	33,8
<i>Ugyanakkora</i>	42,0
<i>Valamivel alacsonyabb</i>	14,3
<i>Sokkal alacsonyabb</i>	6,8

A vizsgálatba bevont vállalatvezetők **legnagyobb arányban (42,0%) ugyanakkora munkaerő termelékenységről** számolnak be, mint a kutatást megelőző években volt tapasztalható. A megkérdezettek 33,8%-a úgy gondolja, hogy valamivel magasabb, 14,3% szerint valamivel alacsonyabb ez a szint. A sokkal alacsonyabb és sokkal magasabb értékek aránya összesen nem éri el a 10%-ot. Ez azt jelenti, hogy **a vállalkozások 63,1 %-ánál stagnált vagy csökkent a produktivitás**, amely még inkább ráirányítja a figyelmet a hatékony **motivációs stratégia hiányára**. A termelékenység témakörét érintve arra is kerestem a választ, hogy mit tapasztalnak hiányossággként a vállalatok vezetői

az alkalmazottak mindennapi munkája során, és mi lehet az oka az esetleges hátrálynak. Az eredményeket a 17. ábra mutatja be.

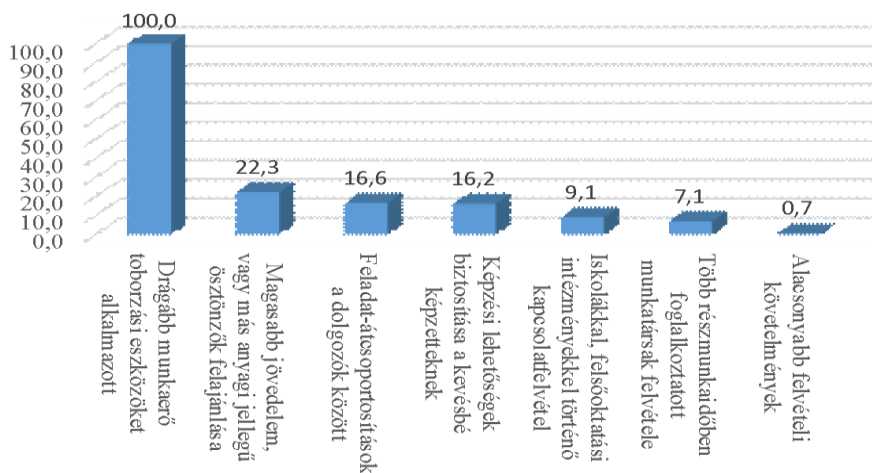


17. ábra: Az alkalmazottaknál tapasztalható hiányosságok, % (N=296)

A *gyakorlati ismeretek hiánya merül fel legnagyobb arányban (56,6%), 2. helyen szerepel (43,6%), ezáltal meg is előzi az elméleti ismeretek hiányát (39,9%) a nem megfelelő hozzáállás és a motiválatlanság.* A hiányzó, illetve a további fejlesztést igénylő ismeretek biztosításának felelősségére is kitértem a kérdőívben. A válaszadók *57,8%-a szerint a munkaadó felelőssége a munkavállalók képzésének biztosítása*, 13,9% szerint ez a munkavállaló feladata. A vezetők 12,5%-ának inkább kiadást jelent a munkavállaló képzése, mint hasznot, 8,0% az állam felelősségét említi, 7,7% pedig nem válaszolt a kérdésre. Jelentős ellentmondás tapasztalható e tárgykörben is, ugyanis miközben többségében munkaadói feladatnak tartják a dolgozók képzését, a gyakorlati és elméleti ismeretek hiánya meghatározó arányt képvisel. A mintába vont *vállalatok 75,2%-a értékeli (méri) a munkavállalók teljesítményét.* Ezt az értékelést leginkább (47,4%) a munkavégzés vizsgálatával végzik, másodsorban személyes elbeszélgetések alkalmával (39,2%), valamint tesztekkel, vagy belső vizsgáztatási rendszerekkel. *A munkahelyi alulteljesítés legfőbb okát a motiválatlanságban látják a*

vállalatvezetők (44,9%). Másodikként említik (22,5%) az alkalmatlanságot, harmadik helyen a lustaságot, majd a feladatok meg nem értéséből adódó alulteljesítést. Mindemellett **a megkérdezett cégek csupán 39,6%-a méri az egy alkalmazottra jutó árbevétel mértékét,** vagyis több, mint 60%-uk sem a döntéshozatal során, sem a motivációs szempontok mérlegelésénél nem számol ezzel a fontos adattal.

Szervezetekkel és vállalatokkal való kapcsolattartás és a munkaerő javítása tekintetében az oktatás, képzés területen alakul legnagyobb arányban a szakmai kapcsolat létesítése. A megkérdezettek 36,3%-a tart valamilyen együttműködő kapcsolatot e terület képviselőivel. A munkaerő toborzó cégekkel való a válaszadók 18,7%-a vette már fel a kapcsolatot. **A motiváció növelése érdekében csupán a megkérdezettek 9,0%-a működik együtt vállalatokkal.** Mindezek mellett a válaszadók 42,0%-a tett lépéseket a munkaerő állományának javításáért, melynek elemeit a 18. ábra mutatja be.



18. ábra: A munkaerő javítására tett lépések,% (N=296)

A vállalatok 100,0%-a vett már igénybe drágább munkaerő toborzási eszközöket, minden más vizsgált eszköz elenyésző arányban kapott említést. A cégek 22,3%-a ajánlott már fel magasabb jövedelmet, vagy más anyagi jellegű

plusz juttatást ösztönzőként, 16,6%-a csoportosított át feladatokat a dolgozói között, 16,2%-a képzési lehetőségeket biztosított. A többi munkaerő javítására tett lépés nem éri el a 10%-ot. A munkaerő fejlesztésének területei szerinti fontossági sorrendet tartalmazza az *10. táblázat*.

10. táblázat

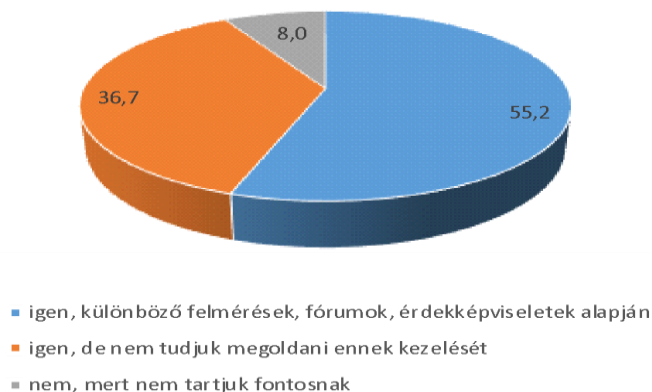
A munkaerő fejlesztésének területei szerinti fontossági sorrend (N=287)

A munkaerő fejlesztés területei	Átlag	Szórás
<i>A munkatársak szakismereteinek növelése</i>	4,24	0,913
<i>A munkatársak motivációjának növelése</i>	4,11	1,125
<i>A munkaerő továbbképzése új szolgáltatás vagy termék bevezetése kapcsán</i>	3,66	1,169
<i>A munkaerő továbbképzése új technológia bevezetése kapcsán</i>	3,65	1,200
<i>A munkaerő továbbképzése szervezeti változások kapcsán</i>	2,81	1,339

A munkatársak *szakismereteinek bővítése az első helyen szerepel (4,24) az alkalmazottak fejlesztésének területei között. Ezt követi (4,11) a motiváltság növelése*, majd átlag feletti értékkel következik a munkaerő továbbképzése új szolgáltatás vagy termék bevezetése (3,66) és a munkaerő továbbképzése új technológia bevezetése kapcsán (3,65). Az átlag alatti értékkel tartják fontosnak a vállalat vezetői a munkaerő továbbképzését a szervezeti változások kapcsán (2,81). *A válaszadók 77,4%-a számára semmilyen program nincs kidolgozva a kulcsemberek megtartására*, és csupán 22,6%-uk rendelkezik bármilyen tervezett programmal, bár ezek is jellemzően direkt folyósított anyagi motivációra épülnek, vagy megjelenik köztük még a résztulajdonlás biztosítása. Ez a tendencia alátámasztja a kvalitatív kutatás eredményeit is.

5.2.8. A KKV-k motivációs gyakorlata

A továbbiakban a dolgozók munkahelyi igényeinek felmérését és az azokkal való ismereteket vizsgáltam. Az eredményeket a *19. ábra* mutatja be.



19. ábra: A dolgozók munkahelyi igényeinek figyelemmel kísérése, % (N=286)

A cégek több mint fele (55,2%) esetében felmérések, fórumok és érdekképviselések alapján informálódnak a **munkavállalók igényeiről**. A válaszadók 36,7%-a ismeri az alkalmazottak igényeit, de nem találunk megoldást rájuk, 8,0%-a nyilatkozta, hogy nem is tartják fontosnak a kérdést.

Szignifikáns kapcsolat alapján megállapítható ($p \leq 0,05$), hogy a Somogy megye területén lévő vállalatok nagyobb arányban (68,5%) vannak tisztában a munkavállalók igényeivel, mint a Tolna (45,8%) és Baranya megyében dolgozók (44,3%). Mindemellett a kkt. (100,0%) és a családi gazdaság (100,0%), valamint az rt. (88,2%). szervezeti formában tevékenykedő vállalkozások nagyobb arányban ismerik a dolgozók igényeit, mint a bt.-k (43,8%), vagy a kft.-k (52,1%) vezetői ($p \leq 0,01$). A kutatás kiterjedt a **dolgozók magánéleti gondjainak ismeretére** is. Az eredmények alapján a vállalatok vezetőinek 55,4%-a részben, 40,5%-a teljes mértékben ismeri az alkalmazottak magánéleti problémáit, 4,0%-a nem informált. A kft. szervezeti formában tevékenykedő vállalatok ismerik legnagyobb arányban az alkalmazottaik magánéleti gondjait, emellett megállapítható, hogy ezek az rt.-k esetében a legkevésbé ismert problémák ($p \leq 0,05$). Ha a cégek tevékenységi körével vetjük

össze ezt a kérdést, megállapítható, hogy leginkább (66,7%) a marketing és reklám területen dolgozó vállalatok vezetői vannak tisztában a dolgozók magánéleti problémáival ($p \leq 0,05$).

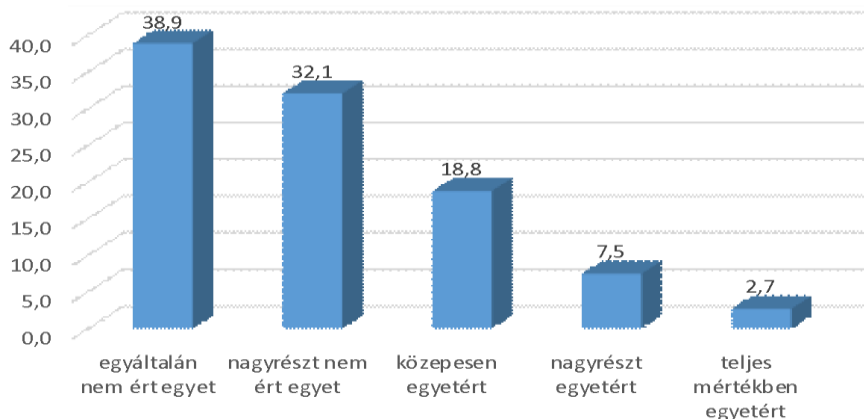
Elégedettségi felméréseket a vállalatok kevesebb, mint fele (40,2%) végzett csak eddigi tevékenysége során, köztük is kiemelkedik (64,3%) az informatikai szektorban dolgozók köre ($p \leq 0,001$). Valószínűsíthető, hogy a közismerten szakember hiánnyal küzdő IT szektor nagyobb hangsúlyt fektet arra, hogy maradásra bírja a lehetőségekkel kapcsolatban jól informált munkavállalóit. Tekintettel arra, hogy ezekben a munkakörökben az általánosan magas fizetési színvonal mellé egyéb, nem anyagi jellegű megoldásokkal emelnék a lojalitás szintjét, ennek feltétele, hogy felkészültek legyenek a dolgozói elvárásokkal kapcsolatban.

A cégvezetéssel kapcsolatos döntések meghozatalába a vizsgált vállalatok 38,4%-a vonja be a dolgozóit. A somogyi vállalatok 44,1%-a, a baranyaiak 39,7%-a és a tolnaiak 28,7%-a él ezzel az ismert, a személyes motivációra jótékonyan ható lehetőséggel ($p \leq 0,05$). A szervezetek 70,9%-a gondolja úgy, hogy az alkalmazottak ismerik a vállalati célokat. Szignifikáns kapcsolat szerint a somogyi cégek 79,8%-a van ezen a véleményen ($p \leq 0,01$).

5.2.9. Motivációs stratégiák

A vizsgált cégek 48,6%-a saját bevallása szerint rendelkezik tudatos motivációs stratégiával, 51,4% esetében nincs koncepcióra épülő stratégia, az adott pillanatnyi helyzet alapján alakítják a lépéseket. A stratégiák tervezésekor a válaszadók 55,3%-a veszi figyelembe a beosztottak személyiségét, 44,7%-a pedig figyelmen kívül hagyja ezt a szempontot. A kkt.-k (83,3%) esetében magasabb arányban találhatóak motivációs stratégiát alkalmazó vállalatok, mint a bt.-k (35,8%), rt.-k (42,1%), vagy a kft.-k (48,7%) között ($p \leq 0,01$). Minimum kétségesnek tartom a kkt.-k esetében a stratégiai szintű tervezést ebben a témában, különösen ilyen magas arányban.

Az anyagi szempontot vizsgáltam, hogy *mennyire értenek egyet a megkérdezettek azzal a gyakori kijelentéssel, hogy a pénz nem megfelelő motiváló eszköz egy vállalatnál.* Az eredményeket a 20. ábra mutatja be.



20. ábra: A pénz nem motiváló eszközként történő azonosítása, % (N=293)

A válaszadók 38,9% arányban gondolják azt, hogy a *pénz a motiváció fokozásának megfelelő módszere* és ha emellé állítjuk azokat, akik nagy részben értenek mindezzel egyet (32,1%), akkor megállapítható, hogy a *vizsgált cégek 70%-a számára kiemelt jelentősége van az anyagiaknak.* Legkevesbé (10,5%) az rt.-k esetében funkcionál központi motiváló eszközként a pénz, minden más szervezeti formában kiemelt szerepet kap ez a módszer ($p \leq 0,05$). A tevékenységi köröket vizsgálva megállapítható, hogy a faipar és a hozzá kapcsolódó iparágak (81,8%) legfőbb motiváló eszköze a pénz, de magas arányban tartják megfelelőnek az élelmiszeripar (62,5%) és az autóipar (61,5%) képviselői is. Arra is kértem a cégvezetőket, hogy határozzák *meg az anyagi és nem anyagi motivációs eszközök fontosságának arányát* a vállalkozásuk esetében. Az eredmények alapján *72,5% és 27,5% fontossági arányban alakulnak az anyagi és a nem anyagi motivációs eszközök.* Ez az arányeltolódás azért is elgondolkodtató, mert a KKV-k többségénél a pénzügyi

lehetőségek - kiváltképp az elmaradottabb régiókban - amúgy is erősen korlátozottak, a nem anyagi motivációs eszközök viszont limit nélküliek.

A kutatás kiterjedt annak a vizsgálatára is, hogy ***ha kapna egy vállalat 20 millió forintot, mire költené azt a cégvezetés.*** Az első említések esetében legnagyobb arányban érkezett válaszok szerint hiteltörlesztésre, másodikként fejlesztésekre, a harmadik alkalmával pedig leginkább jutalmak kiosztására költenék a vállalkozások.

A kérdőívben szerepelt ***a beosztottak igényeinek és teljesítményének ok-okozati vizsgálata*** is a vezetők szemszögéből nézve. A válaszadók 78,5%-a úgy gondolja, hogy először teljesítsen egy beosztott és utána fogalmazzon meg elvárásokat, és 21,5%-a véli úgy, hogy teljesítmény nélkül is jelezzék igényeiket. A háttérváltozókra végzett vizsgálatok során csaknem az összes tevékenységi körben dolgozó vállalat egységesen így gondolja ezt a kérdést. Kivételt csupán az építőipar és az ingatlanpiac jelent, amely esetében 58,6%-a ezen területen dolgozóknak véli igaznak ezt a kérdést ($p \leq 0,01$).

A 11. táblázat a vezetőség felől, az alkalmazottak irányába történő pozitív visszajelzések és dicsérek alakulását tartalmazza.

11. táblázat

Pozitív visszajelzés és dicséret alakulása az alkalmazottak felé, %

Rendszeresség	%
<i>Mindig</i>	22,9
<i>Gyakran</i>	39,9
<i>Alkalmanként</i>	30,0
<i>Ritkán</i>	7,2

A megkérdezettek 39,9%-a gyakran ad pozitív visszajelzést, vagy dicséretet a munkavállalói irányába. 30,0% alkalmanként, 22,9% mindig, és csupán 7,2% fejezi ki ritkán az elégedettségét. A pozitív visszajelzést gyakran adó vállalkozók legnagyobb arányban (100,0%) a

kkt.-k között szerepelnek, a bt.-k (39,6%) és kft-k (38,9%) nagyobb arányban jeleznek vissza, mint az egyéb szervezeti formájú cégek ($p \leq 0,01$).

6. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

„A motiváció a legfontosabb meghatározója annak a különbségnek, amely aközött mutatkozik, amit egy ember meg tud, és aközött, amit meg akar tenni,” (John N. Hawkins)

6.1. Fejlesztésre szoruló vezetői kompetenciák

A cégvezetés - mint foglalkozási, tevékenységi és felelősségi kör - gyakorlatban betöltött szerepe messze nem áll arányban annak jelentőségével az általam vizsgált vállalkozások esetén. A Dél-Dunántúli Régióban végzett kutatásom alapján egyértelműen megállapítható, hogy a cégvezetők széles köre nem rendelkezik koncepción alapuló motivációs stratégiával, így ***az 1. számú hipotézist igazoltnak értékelem***. A vezetők többsége költséges módon, saját tapasztalatok alapján teszteli a folyamatokat, és ezáltal tanul a sokszor elkerülhető hibákból. A vállalkozások irányítása komoly szakmai és tárgyi tudást, szervezési képességet és pszichológiai érzékenységet feltételez. Képletesen fogalmazva egy zongora billentyűit is bárki le tudja nyomni, de muzsika csak szakavatott kezek között születik. A vállalkozói szféra óriási rejtett gazdasági tartalékokkal rendelkezik, de a kiaknázásához folyamatos materiális és ***immateriális*** beruházásra van szükség az emberi tőkébe is. Ezzel szemben gazdasági okokra hivatkozva nem, vagy ***alig áldoznak a cégek első emberei a személyes vezetői kompetenciák specifikus fejlesztésére***. Az elmúlt évtizedben ***felerősödni látszik a HR korszerű átalakulása***, vagyis az adminisztratív tevékenységek leválásával, illetve kiszervezésével párhuzamosan, az üzleti folyamatokat támogató, emberközpontú gondolkodás kiteljesedése figyelhető meg. A kisvállalkozások túlnyomó többségénél nem

beszélhetünk külön HR szakember foglalkoztatásáról, de középvállalkozások esetén sem gyakori önállóan ez a pozíció. Annak ellenére, hogy a vezetői feladatok jelentős részét az emberekkel kapcsolatos kérdések jelentik - mint például a delegálás módja, teljesítményértékelés, ösztönzésmenedzsment, bérpolitika, karriertervezés, szankcionálás, konfliktuskezelés, kulcsemberek kezelése -, mégis az tapasztalható, hogy a vezetők - általában időhiányra hivatkozva - nehezebben vállalják fel a humán jellegű feladatokat, és szívesebben koncentrálnak az üzleti folyamatokra. Ennek ellenére problémák vannak a teljesítmény mérésével, az egy alkalmazottra jutó árbevétel vizsgálatával, az alulteljesítés okaként a motiválatlanság realizálódik az eredményekben, és a stagnáló vagy csökkenő termelékenység a cégek 63%-át érinti, de a motiváció értékteremtő és profitnövelő hatása nem kap prioritást a vállalkozások stratégiájában. Mindezen szempontok alapján a **2. számú hipotézis megalapozott volt**. Nem várható el a vezetőktől, hogy minden beosztottjukat maradéktalanul kiismerjék a hatékony ösztönzés érdekében, viszont annak ódiumát fel kell vállalniuk, hogy a közvetlen munkatársaik szintjén a „people management” feladatkörét csak **komplex motivációs stratégiával** tudják ellátni. Szorosan összefügg e tárgykörrel, hogy a vezető miként viszonyul a beosztottakhoz? Megérti-e, megérzi-e, milyen típusú és szintű motivációval rendelkeznek, megvan-e a képessége, hogy tudja, hol lehet hatékonyan beavatkozni ezekbe a folyamatokba? Véleményem szerint ez a legösszetettebb feladat a vezetők számára. **Nincs motiválatlan ember, csak mindenkinek más a szükséglete, ezáltal pedig a belső hajtóereje**. Bonyolítja a helyzetet, hogy a vállalkozás erőforrásai és piaci kondíciói is mozgásban vannak, a dolgozók szükségletei is folyamatosan változnak élethelyzettől, életkortól függően. Ennek nyomon követéséhez folyamatos és őszinte kommunikációra van szükség a munkavállalókkal, azonosítani és rugalmasan kezelni a drive-okat, megoldásokat keresni, kompromisszumot kötni, és

mindezeket a folyamatokat összehangolni a cég prosperálását segítő intézkedésekkel. Különösen igaz ez a nehezen pótolható kulcsemberek esetén. Meghúzódik az okok között az is, hogy a vezetők sok esetben nem szívesen konfrontálódnak csapatuk meghatározó tagjaival a kényes helyzetekben. A cég mérete erősen behatárolja a lehetőségeket, mert megfigyelhető, hogy egy tőkeerősebb vállalkozás könnyebben tudja pótolni, vagy meg tudja vásárolni a speciális tudással rendelkező kollégát. ***A kutatás visszaigazolta a 3. számú hipotézisben megfogalmazott állítást,*** a DDR vállalkozásainak 77,4%-ánál ad hoc módszereket alkalmaznak a kulcsemberekkel kapcsolatban.

A tapasztalat megszerzésének nagy hátránya az üzletmenetben, hogy magas a „tandíj”, és a módszer sokkal inkább alkalmas egy múltbéli történés konzekvenciáinak levonására, mint egy előre mutató szisztéma jövőbeni sikerességének megítélésére. Releváns mérési módszerek hiányában nehéz megállapítani, hogy a vezetéselméleti és szervezetfejlesztési ismeretek autodidakta módon történő megszerzése milyen valós anyagi hátrányt jelenthet egy cég működésében, de jellemzően, minél fiatalabb a vállalkozás, annál magasabb a „kezdők adója”. Felesleges értekezletek, átgondolatlan, nem célirányos tréningek, rutinszerűen megtartott meetingek jelentős mennyiségű időt és pénzt rabolnak a rendszerből. ***Az optimális vezetői motivációs gyakorlat kialakításakor az intézkedések irányait érintő dilemmák mellett a preferencia arányok is fontosak,*** mert sok esetben nem vagy-vagy szituációk jelentik a megoldást, hanem egy folyamatos mérlegelés is szükséges az opciókon belül. A vezetők motivációs stratégiáját jellemző dilemmákat a 21. ábra szemlélteti:



21. ábra: A motivációs stratégia dilemmái *(saját szerkesztés)*

6.2. Azonosságok és különbségek a megyék gyakorlatában

Az elvégzett kvalitatív és kvantitatív vizsgálataim eredményeit tekintve a ***Dél-Dunántúli Régió motivációs stratégiájával kapcsolatban a következő azonosságok és különbségek*** állapíthatók meg:

A három megye gyakorlatában tapasztalható azonosságok közül kiemelendő, hogy a vezetők nem tartják fontosnak a dolgozók önmotiváló és önfejlesztő képességét, számukra a munkatársak szakismeretének bővítése a legfontosabb szempont a fejlesztésre szoruló területek rangsorában. Minél korábban vett részt valaki formális oktatásban, annál kevésbé tartja fontosnak a tréningeken, továbbképzéseken megszerezhető tudást, és minél régebb óta van valaki ugyanabban a pozícióban, annál jobban bízik saját értékrendjében, vagyis a vezetői tudatosság összefügg a tapasztalat mértékével. Általános

jelenség az önkritika hiánya, tipikus vezetői hibákkal kapcsolatos pontoknál is áthárítják a dolgozókra a felelősséget. A vezetéselméleti ismereteket autodidakta úton szerezték, így nem meglepő, hogy a cégek közel 80%-ánál nincs program a kulcsemberek megtartására és a konfliktuskezelés során ösztönös, ad hoc megoldásaik vannak. A konfliktuskezelést és a juttatások odaítélését 80% feletti arányban az ügyvezetők végzik, nincs erre külön szakember. Jellemzően nem végeznek munkahely-elégedettségi vizsgálatot, több mint 60%-a cégeknek nem méri az egy alkalmazottra jutó árbevételt, és 63 %-nál stagnál vagy csökken a teljesítmény. A vezetők többsége úgy ítéli, hogy magasabb fizetésért továbbállnának a dolgozók, de a az alkalmazottak motivációs szintjének növelése érdekében a vizsgálatba vont cégek csak 9%-a működik együtt különböző szakmai szervezetekkel. A lopás kiemelten elítélendő negatív tulajdonság, de ***az egyértelműen vagyoni hátrányt okozó motiválatlanság említést sem érdemelt.*** A pszichés motiváció szerepe, jelentősége, és a szociális vagy gazdasági motivációval parallel történő alkalmazása háttérbe szorul. Az összes válaszó cég alkalmaz drágább toborzási eszközöket új munkatársak felvétele érdekében, a ***meglévők megtartását szolgáló egyéb különböző eszközökre a cégek mindössze 0,7-22,3%-a áldoz.*** Ezek az adatok olyan markánsak, hogy egy pár éven belül megismételt vizsgálatból realisan nem várható számottevő változás a KKV-k működésében, főként a motivációs stratégia kérdésében.

A különbségeket tekintve kevesebb szempontból volt tapasztalható ***eltérés a három megye gyakorlatában.*** A kulcsember fogalma és értelmezése kapcsán ugyanúgy különböztek a vélemények, mint hogy fontos szempont-e a vezetők motiváló képességének fejlesztése? A gazdasági, pszichés és szociális motiváció fontossági sorrendjében is eltérések mutatkoznak a megyék között, de ahol átlag alattiak a fizetések, a gazdasági motiváció nagyobb szerepet

kapott. Az átlagostól magasabb fizetéseket adó cégek között található olyanok, ahol akár *évtizedek óta nem volt fluktuáció*.

6.3. Javaslatok a vezetők önfejlesztő képességének növelésére

A *referencián alapuló hatalom* a legideálisabb egy szervezetben. A vezető hatalma annál nagyobb, minél kisebb az alkalmazottak ellenállása, így érthető, hogy megfelelő *példamutatással* jelentősen csökkenthető a negatív hozzáállás. Mindez kedvezően hat az *optimális motivációs szint kialakulásához*. A *vezető kognitív képességei* meghatározzák a szervezeti működést, de *eredményességét* alapvetően *befolyásolják a beosztottak tulajdonságai*. Ez a két dolog szoros kölcsönhatásban van egymással, ezért lényeges, hogy már a toborzás-kiválasztás folyamata összehangolt legyen, és a feladatközpontúság mellett egyenrangú szerepet kapjon a *szocio-emocionális vezetési stílus*.

A *delegálás képessége* fontos vezetői feladat, amelynek kulcsponja a megfelelő ember megtalálása az adott feladathoz. Hatékony delegálás hiányában a vezető negatív időgazdálkodási spirálba kerül. A folyamat origója ez esetben is a többször említett *vezetői empátia és személyközpontúság*. A jól alkalmazott delegálásnak különös jelentősége van *motivációs szempontból* is, mert ezáltal nem fosztja meg a dolgozókat attól, hogy *használhassák képességeiket* és bizonyíthassák tudásukat. A gazdaságilag fejlett országokban a nagyvállalatok többsége már alkalmazza a *coaching különböző válfajait* az emberi erőforrás fejlesztése céljából. Dániában törvény ad lehetőséget arra, hogy a munkáltató juttatásként támogathatja a munkatársakat coaching folyamattal (Neale és Spencer-Arnell, 2015).

A *cégvezetőknek, tulajdonosoknak célszerű a kognitív képességeik és érzelmi intelligencia szintjük* folyamatos fejlesztése érdekében rendszeresen részt venni a specifikus képzéseken. Mindezek kiegészítéseként erősen javasolt a *vezetői timemanagement* alkalmazása, szükség esetén business /executive

coach igénybevétele. A **vezetői brand** kialakítása, a **példamutatás** emberi- és szakmai szempontból is indokolt, ezáltal a kifogástalan etikai keretrendszer megvalósítása és betartatása is hitelesebb a munkahelyen.

6.4. Javaslatok a dolgozók nem anyagi jellegű motiválásához

„Vegyétek el az eszközeimet, hagyják meg az embereimet, és öt év múlva mindent visszaszerzek.” (Alfred Sloan, a General Motors híres vezetője)

A **„people management”** útkeresési szakaszban van jelenleg is, a HR-tevékenység újszerű megközelítése csak részben nyerte el a megfelelő megítélését. A munkatársak ösztönzésével foglalkozó vezetők számára a jó együttműködő és kapcsolatteremtő készség ma már alapvető elvárás. Adott esetben nem a közvetlen irányítás a legfontosabb feladatuk, de a **„new smart”** típusú rendszerszemlélet esetében a szintetizáló képesség ugyanúgy elengedhetetlen feltétel, mint a direkt, vagy indirekt befolyásolási stratégiák ismerete, és az empátikus, ugyanakkor gazdasági érdekeket is figyelembe vevő eszközkészlet használata.

Az emberi erőforrás a vállalat számára egyszerre legalább kétféle erőforrást biztosít **Juhász (2006)** szerint: egyrészt a dolgozók fizikai munkavégző képességét, másrészt a tudásukat, kreativitásukat. Az erőforrás mérése azonban nehézségekbe ütközik. A vállalatvezetők többsége a döntések meghozatala előtt pénzügyi, számviteli mutatókat vizsgál meg. Jelen pillanatban a magyar számviteli rendszerben az ember nem jelenik meg értéként az eszközoldalon, kizárólag költségként jeleníthetjük meg az eredmény-kimutatás bizonyos soraiban, miközben az oktatási intézményekben és korábbi munkahelyeken megszerzett elméleti és gyakorlati tudással felvértezett új kolléga bekerülési költsége minimális az alkalmazó cég számára.

Bizonyos mértékű fluktuáció természetes jelenség a szervezeteknél, de a kutatásom alapján a dolgozók 38,4% -a – vagyis tízből közel négy ember! –

magasabb fizetés reményében, valamint a munkaköri monotonitás okán váltana munkahelyet. Ez kifejezetten jelzésértékű a munkáltató számára, különösen akkor, ha ennek megakadályozására, illetve kezelésére ott a lehetőség a vezetők kezében. A karrierlehetőség hiánya, a belső rossz munkatársi viszony további 10%-ot jelent, ami matematikailag is alátámasztja, hogy **közel minden második ember nem lojális az anyacégéhez!** Ennek kialakulásában a munkaadó felelőssége vitathatatlan. A kilépő dolgozók helyettesítésének költségei az éves fizetés 50-150 %-a között mozognak, amely jelentősen átírhatja a HR költségvetését (I85). A pszichés motivációt támogató programmal ezen kiadások jelentős része kiküszöbölhető.

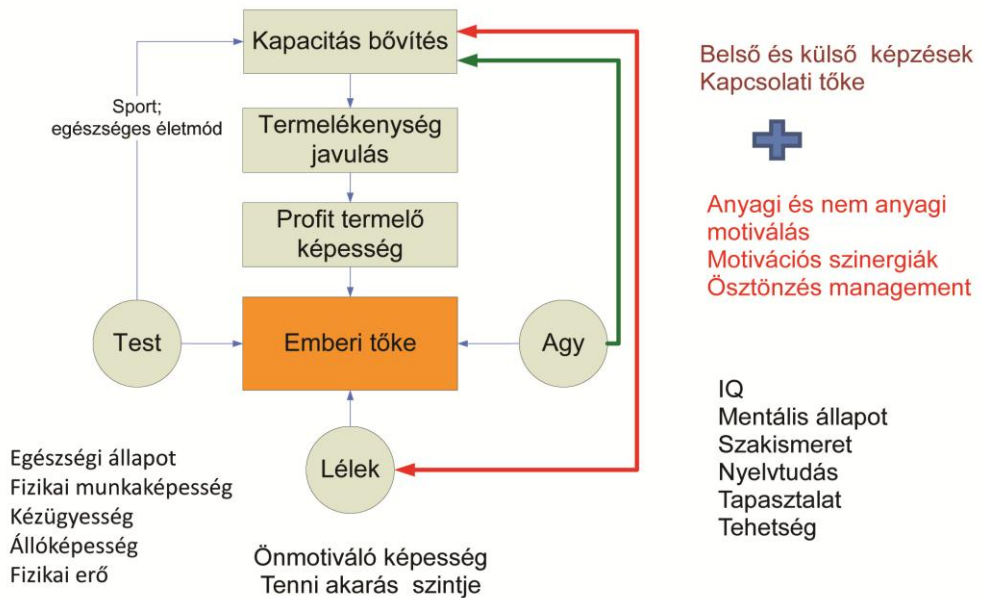
Hatékony motivációs stratégia céljából hasznos **a munkatársak bevonása** a munkaterületüket és akár az egész céget érintő **döntés előkészítésbe**, mert véleményük és ötleteik meghallgatásával kialakítható bennük a **fontosság érzése**. A dolgozók szellemi és fizikai képességeinek alapos megismerése a megfelelő munkaerő-gazdálkodást elősegítő momentumnak tekinthető ugyanúgy, mint **a feladathoz választani az alkalmas munkaerőt**, és nem fordítva. A túlfoglalkoztatás rendszeres vizsgálata mellett a **felesleges túlórák és kiegészítés elkerülése** érdekében elengedhetetlen az optimális munkaerő-állomány kialakítása, szükség esetén VSM-módszer (értékáram-elemzés) segítségével. **Korrekt munkaköri leírások**, konkrét felelősségi körök, egyértelmű utasítási láncok megjelölése, a szervezeti felépítés bemutatása és aktualizálása minden dolgozó számára bizalmat építő intézkedések. **A munkahely és magánélet közötti egyensúly** megtartása érdekében adott szituációkban érdemes biztosítani a rugalmas munkaidő, a távmunka és a home-office lehetőségét. **Business coaching**, mint személyi és szervezetfejlesztő technika alkalmazása a hibás vezetési gyakorlat javítása érdekében célszerű, a **kulcsemberek mellé business coach biztosítása** pedig mint az egyik legkorszerűbb motivációs módszer az elégedettség kifejezésének

eszközeként. A lehetőség biztosítása **mentori tevékenység** végzésére, prezentációk megtartására, újonnan belépő kollégák felkészítésére, valamint a **rendszeres, részfeladatok utáni visszajelzés**, érdemi szintű dicséret teljesítményre gyakorolt pozitív hatását tovább lehet fokozni a céges rendezvények során, **közösség előtti elismerésekkel**. Az online társadalmi magatartás, mobil technológia és folyamatos virtuális kapcsolattartás megváltoztatja az interakciókat. Mindez egyrészt lehetőséget teremt a cég közösségi oldalain megjelentetett nyilvános elismerésekre, másrészt a **táv munka és home office** lehetőségeinek kiaknázására is remek megoldás. A munkahelyi jóllét lényeges elemei közé tartozik a **nyitott ajtó politikája**, mikor az alkalmazott bizalommal fordulhat feletteséhez, vagy a **jó munkahelyi hangulat, egészséges munkakörnyezet** kialakítása és fenntartása, melynek a **belépési kódex és belső policy** kidolgozása, érdemleges használata lehet az egyik záloga. Új munkaerő felvételénél szempont legyen, hogy **a szervezeti kultúrát alkotó értékmintát** az új dolgozó el tudja fogadni, és képes legyen azt követni, valamint az is fontos, hogy személye „beilleszthető” legyen a kollektívába. Emiatt lényeges, hogy a próbanapok idején kapcsolatba kerüljenek a régi dolgozók a jelöltekkel, mert **különös motivációs ereje** van annak, ha érezhetik, számít a véleményük.

Jelentéktelennek tűnhet, mégis figyelemre méltó az a néhány amerikai cégnél alkalmazott gyakorlat, hogy péntekenkénti gyűjtéssel ingyenes vegytisztítást ajánlanak fel az alkalmazottaknak, hogy ezzel a gesztussal maradásra tudják ösztönözni őket. A **munkaerő megtartás** egyik eszközeként alkalmazzák a **„maradás” interjúkat**, amikor rendszeresen megkérdezik az alkalmazottakat, hogy **mi miatt hűségesek a céghez**. Szintén a megbecsüléséről tesz tanúbizonyságot, hogy átmeneti teljesítmény csökkenés esetén is **coachot rendelnek a dolgozó mellé**, hogy segítse a nehezebb időszakban.

A kollégák közötti **rivalizálás** szinte elkerülhetetlen, de fontos megkülönböztetni az egészséges mértéket az egészségtelentől. Míg utóbbi, ha állandósul, komoly veszteségeket okozhat a munkáltatónak, érdekesebb ezt a versenyszellemet a jó értelemben véve kihasználni, és intézményesíteni. A „hónap legjobb dolgozója” vagy a „legjobb műszak, kollektíva” versenykiírások elterelik a figyelmet a személyeskedésről és az öncélú trükközésről. A nyerteseknek szánt jutalom valóban töltse be szerepét, megalázó, „alibi” ajándékokkal csak az ellenkező hatás érhető el, és kifejezetten káros, morálisan elítélhető, ha az amúgy is alacsonyabb kereseti szinteken mozgó dolgozókat így kívánják „elismerni”. A **nagyobb felelősség, az újabb kihívások, a változatos feladatkör** inspiráló hatását a munkapszichológia kutatások és számos szakirodalmi értekezés is alátámasztja. Ahol a vezetés különböző szintjein más-más képességekre van szükség, ott életbe lép a **Peter-elv**, mi szerint sok ember addig emelkedik a ranglétrán, amíg eléri a saját inkompetencia szintjét, és alkalmatlanná válik a feladata elvégzésére. **Kiemelten lényegesnek tartom** felhívni a figyelmet a több szempontból is értékteremtő folyamatra, amikor az egyéni kompetenciákkal (agy-test-lélek tulajdonságaiból adódóan) már rendelkező új dolgozó a felvételét követően, a vállalkozás a már készen kapott „**humán inputhoz**” hozzáadja azokat az anyagi és **nem anyagi motivációt** jellemző szervezeti tényezőket, melyek kombinációjából **közös outputként**, bővül a kapacitás, javul a termelékenység és **nő a profittermelő képesség**. Az eredmény nemcsak **egy értékesebb, még motiváltabb humánerőforrás** lesz, hanem a profitnövekedés lehetővé teszi a korábban tőkeszegényebb KKV-k számára az **anyagi motivációs eszközök intenzívebb alkalmazását**. Mindez növeli a versenyelőnyt, és egy **pozitív irányú motivációs spirálba kerül a vállalkozás**. Berde (2003) elméletét az egyéni kompetenciákkal és motivációs elemek beépítésével, a szakirodalmak konklúziójának levonásával, valamint saját eredményeim

felhasználásával egészítettem ki, melynek színopszisztát a 22. ábrán ismertetem:



22. ábra: Az emberi tőke és motivációs technikák kombinációs hatása az értékteremtő folyamatokra (*saját szerkesztés*)

6.5. Javaslatok a dolgozók anyagi jellegű motiválására

Az üzleti életben nem ritka jelenség, amikor a vezetők összetévesztik a pozitív természetű, kölcsönös előnyökön alapuló, rövid- és hosszútávon is egyaránt hatásos **motivációt** a legjobb esetben is csak rövid ideig gyümölcsöző, és könnyen negatív irányba átforduló **manipulációval**. Több szempont szerint lehet vizsgálni a bérezés különböző formáit, előnyeit, hátrányait. A kutatásom témakörét követve több **motivációs szempontra kell figyelmet fordítani** a különböző bérezési formák alkalmazásánál. Az egyéni vagy csoportos teljesítményen alapuló bérezés főként a rövid távú, eredményorientált tevékenységekre irányítja a figyelmet, így háttérbe szorul a hosszútávú gondolkodás, az innovációra való fókuszálás. Az érdem szerinti fizetési rendszer esetében arányban áll a teljesítmény és a munkabér, ugyanakkor demotiváló is lehet, ha valakinek nagyon fontos a munkája, de vagy nem nyújt

kimagasló teljesítményt, vagy az *nem mérhető természetű*. A dolgozói lelkesedést még csökkentheti is a csekély fizetésemelés. Rentábilisabb ritkábban, de jelentős mértékben emelni a béreket a kívánt hatás elérése érdekében (165). Az extra szabadság utóhatásaként érzékelhető teljesítménynövekedést mind több szakirodalom tényként említi, miközben kisebb anyagi terhet jelent a vállalkozásnak, mint a bérfejlesztés. A szolgálati idő, vagy *szenioritás* szerinti bérezés önmagában elkényelmesíti a dolgozókat, és nem motiválja sem az önfejlesztést, sem a kreativitást. Versenyképes, az adott régióban jónak tartott fizetés a valóban minőségi munkáért cserében, és a *kimagasló teljesítményért kimagasló fizetés* az anyagi motivációs lehetőségek között is kiemelkedő. A *nyereségrészesedés* összhangot teremt a munkavállaló és a munkáltató érdekei között, de gyakran nincs arányban, vagy nehezen követhető, valamint időben jelentősen elhatárolódhat a teljesítmény és a honorálása. A *kompetencián alapuló bérezésnél* munkakörönként meghatározzák az adott pozícióhoz szükséges kompetenciákat, és motivációkat, de sok nehézséget okoz a modell kialakítása, a kompetenciák mérése és értékelése; amennyiben nem tűnik igazságosnak a dolgozók számára a kompetencia sávokhoz alakított fizetési rendszer, az gátolhatja a motivációt. Kisebb cégeknél könnyebben kivitelezhető a vonzó, *személyre szabott*, adott élethelyzetnek megfelelően változtatható *juttatási csomag, vagy cafeteria* kialakítása a dolgozó bevonásával.

A motivációs stratégiák sikerét alapvetően behatárolja a dolgozók életszínvonala. *Létminimumon élő alkalmazottak számára nem tud addig hatékony lenni a nem anyagi természetű ösztönzés, amíg az alapszükségleteik kielégítése is kérdéses*. Ezen a szinten a munkával együtt járó, pszichológiai értelemben vett magasabb rendű kiteljesedések erősen háttérbe szorulnak.

7. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

A Dél-Dunántúli Régió megyéi között jelentős, vagy tudományos eredménynek megfelelő különbség a humánerőforrást érintő motivációs stratégiákban nem volt tapasztalható, ugyanakkor a konzekvenciák levonásához szükséges hasonlóságok vagy egyezőségek tendencia-szintű megnyilvánulása alkalmas új tudományos eredmények a.megállapítására.

1. A cégvezetők megítélése kettős a szakmai továbbképzések, tréningek jelentőségét tekintve. Míg több, mint 75%-uk tartja fontosnak az alkalmazottak folyamatos oktatását, magukra nézve ezt nem tekintik irányadónak. Az eredmények azt mutatták, hogy a KKV vezetők nem tulajdonítanak jelentőséget saját motiváló képességük fejlesztésének, és az *optimális motivációs szint gazdasági eredményre gyakorolt hatását is alábecsülik*. A korábban említett ok-okozati összefüggések miatt jelentős pénzügyi hátrányt jelenthet *a rossz, vagy hiányos motivációs stratégiával rendelkező vezetők jelenléte* a szervezetekben.

2. A pszichés motiváció parallel alkalmazása a gazdasági és szociális motivációval bár minden cégvezető számára elérhető lenne, de jellemzően háttérbe szorul ez a szisztéma a vállalkozások működési gyakorlatában. Alapjában plusz költséget nem jelentő paradigmaváltással, és az ehhez kapcsolódó *nem anyagi motivációs stratégia kidolgozásával* idővel termelékenység növekedés és magasabb profit realizálható, amely elérhetővé teszi az anyagi motiváció magasabb szintjét is.

3. A vezetők megítélése szerint dolgozóik sok esetben alulmotiváltak, és nem megfelelő a hozzáállásuk, vagyis megközelítően *minden második ember a potenciális teljesítményének csak egy bizonyos hányadát bocsátja a munkaadója rendelkezésére*. Optimális motivációs szint elérésével a teljesítmény arányok pozitív irányba változnak.

4. A vállalkozások közel 80%-ának nincs programja a kulcsembert megtartására, amely egy KKV túlélési esélyének szempontjából sorsdöntő lehet.

5. A vizsgált cégek többségénél stagnált vagy csökkent a termelékenység, ennek ellenére a vezetőképzés jelentősége nem opcionális. Paradigmaváltással, megfelelő motivációs stratégia alkalmazásával plusz anyagi ráfordítás nélkül javítható a tendencia.

8. ÖSSZEFOGLALÁS

Az individualista üzleti társadalmat magányos vezetők jellemzik, melyre jó példa a KKV-k esete, ahol a tulajdonosi és irányítási funkció egy döntéshozó személyében koncentrálódik. A döntések kockázata, sikerei és kudarcai, valamint ezek következményei folyamatos egzisztenciális és erkölcsi kihívás elé állítja a cégvezetőket, ezért a kompetencia-keretrendszer fejlesztése létfontosságú. A kutatás aspirációját az adta, hogy a könnyen hozzáférhető, objektívnek látszó és jól dokumentálható tényekkel parallel a gazdasági vállalkozások működésének mélyén meghúzódó, egzakt módon jellemzően nem mérhető, ugyanakkor a prosperálás egyik momentumaként számon tartott humánerőforrás motivációs aspektusait vizsgáljam felsővezetői oldalról. A *motivációkutatás* során arra kerestem a választ, hogy egy meghatározóan anyagi világban *milyen technikákkal lehet hatásfokában hasonló, vagy esetleg nagyobb eredményeket elérni, mint a pénzzel?* Az üzleti életben általános nézet, hogy a *pénz számít a legmotiválóbb eszköznek*, ugyanakkor ez áll a legkorlátozottabban rendelkezésre a KKV-k többségénél. Milyen alternatívák maradtak még a cégtulajdonosok és vezetők számára?

A humántőke bekerülési költsége a cégek számára többnyire szinte minimális, mivel a képzett szakembereket készen kapják az oktatásból, illetve a munkaerőpiacról. Felmerül a kérdés, hogy ennek a páratlan értékű tőkevagyonnak a további fejlesztése miért vezeti a költségtakarékosság listáját a legtöbb magyar KKV-nál?

A nemzetközi és hazai HR tevékenységre jellemző, közgazdasági és társadalomtudományi kutatások által már feltárt tényeket és tendenciákat vettem figyelembe. Vizsgálataim során logikai úton igyekeztem meghatározni és számszerűsíteni a KKV-k működésének motivációval kapcsolatos gyakorlatát. Törekedtem arra is, hogy megfelelő következtetéseket vonjak le a téma pszichológiai aspektusáról, érzékeltetve ezzel azt a dichotómiát, amelyet a

kutatásban szereplő pszichoszociális és gazdasági tényezők többszintű vetületei és interakciói képeznek.

A kutatás fő célkitűzése volt kimutatni a motivációnak, mint értékteremtő eszköznek a jelenlétét, vagy hiányát a vezetői gyakorlatban a KKV-szektorban. A kérdőíves felmérés kiegészítésére 15 vezetői mélyinterjú készült, ahol 10-10 kérdés került elemzésre. Összességében elmondható, hogy a vizsgálatban szereplő cégvezetők mérsékelten és csak részben alkalmazzák tudatosan a mindennapi gyakorlat során a vezetési ismereteket. A vezetők jellemzően a saját útjukat járják, nem jut jelentős szerephez a megalapozott információkra épülő vezetési szakismeret. A kompetenciák közül a fejlesztő önismeret ritkán ismerhető fel, a vezetők többsége nem kér rendszeres visszajelzést a beosztottjaitól, és nem is ad a munkatársainak. Ennek ellenére úgy érzik, tisztában vannak egyéni vezetői értékeikkel, illetve a főként ösztönösen és tapasztalati úton felépített szisztémákkal. ***A sikeres motivációs stratégia kiterjedt gazdasági erejét nem kellő mértékben érzik át a vezető beosztásban lévők.*** Az ideális dolgozóról alkotott kép, illetve elvárt tulajdonságok ismertetésénél meg sem említették a belső motiváció szükségyszerűségét!

A pénz koránt sem mindenható motiváló erejére, és bizonyítottan rövid távú hatására meggyőző példa, amikor csúcsmenedzsereket egy bizonyos szint felett ***már nem lehet csak anyagi eszközökkel*** további teljesítménynövelésre sarkallni. Az ***intrinzik (önjutalmazó) motiváció a legideálisabb attitűd*** a munka világában, amikor a beosztott számára az általa végzett cselekvés már önmagában is értékes. E hozzáállás eszkalálása és folyamatos fejlesztése az adott munkaközösségben az egyik legmeghatározóbb vezetői feladat.

Konklúzióként elmondható, hogy a kisebb cégek „all in one”, vagyis egyszemélyes irányítással működnek. Nem rendelkeznek külön HR-es szakemberrel, önálló HR és motivációs stratégiával – pontosan ennek valós

értelmezése sem ismert –, és nincs konkrét programjuk a kulcsemberek megtartására. HR tevékenységük leginkább reaktív és ad hoc jellegű, jellemzően a piaci változásokra reagálnak. A gazdasági válság egyik következményeként a túlélésre való koncentráció oly mértékben kötötte le az energiákat, hogy az emberi erőforrásra, mint legértékesebb tartalékra már nem sok figyelem maradt. A koncepcióra épülő, nem anyagi motivációs stratégia előtérbe helyezése és szisztematikus alkalmazása jelentősen hozzájárul a versenyképességet meghatározó paraméterek javításához, ezáltal pedig megalapozza az anyagi motivációs lehetőségek bővítését.

9. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A disszertáció több éves kutatói munka végeredménye, ugyanakkor alapját képezheti egy jövőbeni vizsgálatnak a KKV-k motivációs gyakorlata terén, ezúttal a dolgozók aspektusából nézve.

A feltáró munka során számos akadályba ütköztem, különösen az empirikus vizsgálatok szervezése, lebonyolítása során, amely jelentős idő- és anyagi ráfordítást igényelt.

Elsőként témavezetőmnek, dr. Bertalan Péternek, és társ-témavezetőmnek, dr. Szigeti Orsolyának tartozom köszönettel, akiknek szakmai segítsége és folyamatos útmutatása nélkül nem jöhetett volna létre ez a disszertáció. Ajánlásaikra, tanácsaikra, együttműködésükre mindig számíthattam, miközben tisztelték önállóságomat és biztatásuk mellett értékelték erőfeszítéseimet.

Köszönetemet fejezem ki a Szent István Egyetem Kaposvári Campus Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola vezetőinek és tagjainak, hogy befogadták a témámat, és lehetővé tették a tudományos tevékenységemet. Köszönetet szeretnék mondani dr. Szakály Zoltánnak, aki a kezdetekkor, még a kutatási cél kijelölése idején nyújtott hatékony segítséget a disszertáció egyik fő vázát jelentő kérdőív megszerkesztéséhez.

Köszönettel tartozom a KKV-szektor azon képviselőinek, akik a mélyinterjúk, vagy kérdőíves felmérések során önzetlenül támogattak, együttműködtek és megosztották velem tapasztalataikat, és időt szántak a számomra oly fontosnak tartott tudományos munkámra.

Utoljára, de nem utolsó sorban szeretném köszönetemet és hálámat kifejezni Édesanyámnak, hogy a kritikus pillanatokban is mindig mellettem állt, bízott bennem, és végig támogattott.

10. IRODALOMJEGYZÉK

Felhasznált források

1. Access to Finance. Európai Tanács, 2015. Versenyképességi Indikátor Jelentés – Feltörekvő középvállalatok. Deloitte, 2016, 10.
2. Anderson, N., Herriot, P., Hodgkinson, G.P. (2001): The practitioner – researcher divide in Industrial, Work and Organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here? *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74 (4) 391–411
3. Antal Zs., Dobák M. (1996): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 43-111.
4. Argyle, M. (1976): *The Social Psychology of Work*. Penguin Books. Harmondsworth, UK: London
5. Baker, W.A., Sinkula, J.M. (2009): The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small business. *Journal of Small Business Management* 47 (4) 443-464
6. Balázs I. (szerk.) (2002): *Pszichológiai lexikon*. Magyar Könyvklub 50, 284-287.
7. Balogh G. (2002): *HR – Emberi erőforrás-menedzsment felsőfokon*. Management Kiadó, Budapest
8. Batson, C.D., Ahmad, N., Lishner, D.A., Tsang, J.A. (2002): Empathy and altruism. In: Lopez, S.J., Snyder, C.R (Eds.): *Oxford library of psychology. Oxford handbook of positive psychology*. Oxford University Press, 417-426.
9. Becker, B., Gerhardt, B. (1996): The impact of human resource management on organizational performance. *Academy of Management Journal* 39 (4) 779-801
10. Beesing, M., Nogosek, R.J. & O'Leary, P.H. (1996): *Enneagram – az önmegismerés útja*. Korda Kiadó, Kecskemét, 15, 154.

11. Bennis, W. (1989): „Hogy váljunk vezetővé?” Addison Wesley, USA: New York, 994.
12. Berde Cs. (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Szaktudás Kiadó, Budapest, 43.
13. Binet, A., Henri, V.: The program of individual psychology (1895-1896)
14. Bódi M. (2011): A regionalizáció nyomai a Dél-Dunántúlon. Politikai Szemle **20** (2) 158-164
15. Borgulya I. (2001): Kultúra és kommunikáció nemzetközi környezetben. In: Poór J., Farkas F. (szerk.): Nemzetközi Menedzsment. KJK-Kerszöv, Budapest, 45-75.
16. Buzády Z., Tari E. (2005): Stratégia szövetségek a hazai tulajdonú közép vállalatok körében. Versenyképesség kutatás műhelytanulmány sorozat, 6. kötet. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, 3-16.
17. Carney, B.M. és Getz, I. (2010): Szabadság Zrt. Akadémia Kiadó, Budapest, 141-194.
18. Cegarra-Navarro, J.G., Rodrigo-Moya, B. (2007): Learning culture as a mediator of the influence of an individual's knowledge on market orientation. Service Industries Journal **27** (5) 653-669.
19. Chen, D.W. (1998): D. C. McClelland, 80, Pioneer In Work on Human Motivation. The New York Times, 05.04.1998., 40.
<http://www.nytimes.com/1998/04/05/us/d-c-mcclelland-80-pioneer-in-work-on-human-motivation.html>
20. Chikán A., Czakó E. (2002): A vállalati versenyképesség alakulása az 1990-es évek második felében – Helyzetkép és tanulságok. In: Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest

21. Chikán A. - Wimmer Á. (2003): Üzleti fogalomtár. Alinea Kiadó, Budapest, 9.
22. Chikán A.: Vállalatgazdaságtan, AULA Kiadó, Budapest, 1997.
23. CIPD (2010): The talent perspective. What does it feel like to be talent-anaged? Survey Report. Summer 2010.
24. Collins, J. (2002): 5. szintű vezetés – az alázat és a vasakarat diadala. Harvard Businessmanager, 50-59.
25. Cavett, R. (2009): Mi mozgatja az embereket? – Az érdekeket, ne pedig a logika nyelvét beszéld. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 2009, 1-128.
26. Coombes, F. (2013): Motivate Yourself and Reach Your Goals: A Teach Yourself Guide. Hodder&Stoughton, 85-103.
27. Covey, S.R. & Merrill, R. (2011): A Bizalom sebessége. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 40.
28. Covey, S.R. (2004): A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása. Bagolyvár Kiadó, Budapest
29. Csubák T.K. (2003): Kis- és középvállalkozások finanszírozása Magyarországon. Ph.D. értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodástani Ph.D. program, Budapest, 92-106.
30. Deci, E.L., Ryan, R.M. (2000a): Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist 55 (1) 68-78
31. Deci, E.L., Ryan, R.M. (2000b): The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry 11 (4) 227-268
32. Drosztmér A. (2011): Motiváció és szervezeti hatékonyság vezetői stílusváltással. Munkaügyi Szemle Tanácsadó szemmel.

<https://www.munkaugyiszemle.hu/motivacio-es-szervezeti-hatekonysag-vezetoi-stilusvaltassal>

33. Drucker, P.F. (2001): Innováció és vállalkozás az elméletben és gyakorlatban. Park Kiadó, Budapest, 1-271.
34. Efferon, M. Goldsmith, R.G. & Gandossy, R.G. (2004): HR a 21. században. HVG Kiadó, Budapest, 93-106, 315.
35. Elbert F.N., Karoliny M., Farkas F., Poór J.(2000): Személyzeti / emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Jogi és üzleti kiadó Kft, Budapest
36. England, G. (1983): Japanese and American Management: Theory Z and Beyond. Journal of International Business Studies 14 (2) 131-142
Retrieved February 26, 2020, from www.jstor.org/stable/222596
37. Fassmann, H., Meusburger, P. (1997): Arbeitsmarktgeographie. Teubner Vere. Stuttgart.
38. Fazekas K. (2005): A magyar foglalkoztatási helyzet jelene és jövője. In: Vizi E.Sz., Teplán I., Szentpéteri J. (szerk.): Előmunkálatok a társadalmi párbeszédhez: a Gazdasági és Szociális Tanács felkérésére készített tanulmányok. Budapest, GSZT 126-139. (ISBN:963-06-0046-3)
<https://docplayer.hu/2698370-A-magyar-foglalkoztatasi-helyzet-jelene-es-jovoje-fazekas-karoly.html>
39. Ferling Weblin. Haszon Magazin, VIII. évf. 2010./11, 7.p
40. Finzel, H. (2002): A vezetők tíz leggyakoribb hibája. Keresztyén Ismeretterjesztő Alapítvány, Budapest
41. Gazdag M., Szatmáriné Balogh M. (2000): Személyügyi ABC I-II. Verlag Dashöfer Kft., 4. rész 2. fejezet 1.
42. Goffee, R. (2006): A hitelesség menedzselése. Harvard Business Manager, 2006. jún., 39-46.
43. Goleman, D. (1995): Érzelmi intelligencia, Háttér Kiadó, Budapest

44. Goleman, D. (2000): Érzelmi intelligencia a munkahelyen. Edge, Budapest
45. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2003): A természetes vezető. Budapest: Vince Kiadó
46. Gordon, A. (1980): A személyiség alakulása. Gondolat Kiadó, Budapest, 592.
47. Gordon, W., Robson, S. (1982): Interjúalanyok a tükrön keresztül; a kvalitatív interjúkészítési módszer jobb megértése felé. Market Research Society Annual Conference Proceedings
48. Gordon, W., Langmaid, R. (1997): Kvalitatív piackutatás. HVG Kiadó
49. Grünell, M. (2011): Mixed reaction among social partners to new government coalition 03 January, 2011
50. Gyökér, I. (2001): Humánerőforrás-menedzsment. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
51. Hackman, J.R., Oldham, G.R., Janson, R., Purdy, K. (1975.): A New Strategy for Job Enrichment. California Management Review **17** (4) 57-71
52. Hajdu I.-né (szerk.), (2005): Borpiac. Mezőgazda Kiadó, Budapest
53. Halpern L., Kőrösi G. (1998): Labour Market Characteristics and Profitability. An econometric analysis of Hungarian exporting firms, 1986- 95 Economics of Transition and Institutional Change **6** (1) 145-162.
54. Hammer, M., Champy, J. (2000): A vállalatok újraszervezése. Panem Kft. 2000.
55. Harpst, G. (2010): Vállalkozásból vállalat. Budapest, HVG, 158.
56. Henemann, S., Fossum, D. (1986): Personnel / Human Resource Management. 3rd ed. Homewood, USA: Irwin

57. Hersey, P., Blanchard, K.H. (1993): Management of organizational behaviour: utilizing human resources. Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall
58. Hésziodosz (1974): Istenek születése - Munkák és napok. Magyar Helikon, Budapest, 44.
59. Herzberg, F. (2003): Még egyszer: Miként motiválja alkalmazottjait? Harvard Business Manager, 2003. november-december, 38-48.
60. Herzberg, F. (1974): Még egyszer: hogyan ösztönözzük beosztottainkat? Üzempszichológia, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 365.
61. Hitt, W.D.(1990): A mestervezető. OMIKK Budapest
62. Hoffmann M., Kozák Á., Veres Z. (2001): Piackutatás. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
63. Horowitz, J., D. McIntosh (2017): Stress: The Psychology of Managing Pressure. D.K. Publishing, 84.,146.
64. Horváth Gy. (szerk.) (2000): A régiók szerepe a bővülő Európai Unióban. RKK, Pécs
65. Imai, M. (1986): Kaizen. The Key to Japan's Competitive Success. Random House Business Division, New York, 61.
66. Ivancevich, J.M., Konopaske, R., Matteson, M.T., (2008): Organizational Behavior and Management. 8th ed. New York, USA: McGraw-Hill Irwin.
67. Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., Gerhardt, M. (2002): Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. Journal of Applied Psychology **87** (4) 765-780.
68. Juhász M. - Takács I. (2006): Pszichológia. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdasági és Társadalomtudományi Kar, 73.
69. Kádár B. (2005): Felzárkózási esélyszemle. Európai Tükör (7-8) 37-46.

70. Kállay L. - Imreh Sz. (2004): A kis- és középvállalkozás fejlesztés gazdaságtana. Aula, Budapest, 21-34., 211-230.
71. Kaszás P. (é.n.): Beosztottakból szövetséges. Team Guide & Personal Guide. E-Book
72. Kaucsek Gy., Simon P. (1997): Szervezetpszichológia. Pécs: Janus Pannonius Tudományegyetem.
73. Kengyel Á. (1999): Az Európai Unió regionális politikája. Aula Kiadó
74. Kiss Gy. (1995): A piac és az emberi tényező. Balassi Kiadó, Budapest
75. Kiss M. (2003): Marketing. Független Pedagógiai Intézet, Budapest
76. Klein S. (2004): Munkapszichológia 4. kiadás, Edge 2000 Kft., Budapest, 35-59.
77. Kolosi T. (1993): A mérés problémája a társadalomtudományokban. Társadalomkutatási módszertani tanulmányok V. 10-88.
78. Koncz K. (2003): Karrierorientált emberierőforrás-menedzsment-karriermenedzsment. Sokszorosított jegyzet I. és II. rész, Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest,. 2003. február, 91.
79. Köllő, J. (2004): Flexibility and Security in the Labour Market, Hungary's Experience. International Labour Office, Subregional Office for Central and Eastern Europe, Budapest. Flexicurity Paper. 2004/02.
80. Körösi G. (2005): A versenyszféra munkapiacának működése. MTA Közgazdaságtudományi Intézete, Budapest, 18.
81. KSH (2016): A kis- és középvállalkozások jellemzői – adat-előállítás új módszertannal. 2016, 17.
82. Langan-Fox, J., Cooper, C. L. & Klimoski, R. J. (ed.) (2007): Research Companion to the Dysfunctional Workplace: Management Challenges and Symptoms. New Horizons in Management, Edward Elgar Pub, 340-388. <https://books.google.hu>

83. Laurence, J.P., Huel, P. (1989): A Peter-elv, avagy miért fordulnak mindig rosszra a dolgok? Kossuth Könyvkiadó, Budapest
84. Lengyel Gy., Szántó Z. (szerk.) (1998): Tőkefajták: A társadalmi és kulturális erőforrások szociológiája: AULA Kiadó, Budapest, 17.
85. Makó Cs., Csizmadia P., Illéssy M. (2005): Országjelentés a kis- és közepes vállalkozások helyzetéről (Magyarország). Európai Közöség Leonardo Programja. Kézirat, 13-14.
86. Marosi M. (1995): Japán vállalatok vezetése és szervezése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 64-116.
87. Martin, J.H., Martin, B. A., Minnillo, P.R. (2009): Implementing a market orientation in small manufacturing firms: from cognitive model to action. *Journal of Small Business Management* 47 (1) 92-115.
88. McClelland, C.D. (1961): *The achieving society*. Princeton, N.J.
89. Miller, L.M. (1982): A munkahelyi viselkedés befolyásolása. Mezőgazdasági Könyvkiadó, Budapest
90. Mincher, J., Polachek, S. (1974): Family investment in human capital: earnings of woman.. *Journal of Political Economy* **82** (2) 76-108
91. MTI 2012.10.15. Európai Bizottsági jelentés
92. N.N. (2009): Cím nélkül. *Haszon Magazin* **7** (9) 6
93. N.N. (2011): Üzleti ötletek és trendek. *Haszon Magazin* **9** (2) 8
94. Neale, S., Sencer-Arnell, L. (2015): *Érzelmi intelligencia coaching*. OKTER-Nodus Kiadó Kft.
95. Neely, A., Adams, C. & Kennerley, M. (2004): *Teljesítményprizma*. Alinea Kiadó, Eredeti kiadás: *The Performance Prism – The Scorecard for Measuring and Managing for Business Success*. Pearson Education, 143.
96. Nemeskéri Gy. - Fruttus, I.L. (2001): *Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana*. Ergofit Kft., Budapest

97. Nemeskéri Gy. - Németh T. (1998): A belső kommunikáció kialakítása. A személyzeti osztály 9.5. fejezet, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
98. NFGM (2009): A kis- és középvállalkozások helyzete. 2008 jelentés, ISSN 1416-2334
99. Nicolas, S., Coubart, A., Lubart, T. (2014). The program of individual psychology (1895-1896) by Alfred Binet and Victor Henri. *L'Année Psychologique* **114** (1) 5-60
100. Pepitone, J.S. (2009): Survey of organization managers' knowledge supporting evidence-based human resource management. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences* 70 (6-A) 2138.
101. Perzel Gy. (2003): Magyarország társadalmi-gazdasági földrajza. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 1-640.
102. Pléh Cs. (2010): A lélektan története, Osiris Kiadó, 15. fejezet
103. Poór J. (1997): Személyzeti/emberi erőforrás-menedzsment. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 52.
104. Poór J. (2005): Rugalmas ösztönzés, rugalmas juttatások. KJK-Kerszöv, Budapest, 34.
105. Poór J. - Farkas F. (2001): Nemzetközi menedzsment. KJK-Kerszöv, Budapest, 234, 246.
106. Rechnitzer J., Smahó M. (2005): A humán erőforrások regionális sajátosságai az átmenetben. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest, 13-78.
107. Régiók Európája, az Európai Unió regionális politikája. A Magyar Köztársaság Külügyminisztériuma, Budapest, 2002, 3-24.
108. Román Z. (2003): Vállalkozás Európában. *Bővülő Európa II.* negyedév (14) 105-133.

109. Roóz, J. - Heidrich, B. (2013): Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai, 4.3.4. Az elvárás elmélete
https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdtn_scorm/4_3_4_az_elvaras_elmelete_jl3criLwhVs_h2bEU.html
110. Rousseau, D.M. (2012): Organizational Behavior's Contributions to Evidence-Based Management. In: Rousseau, D.M. (ed.): The Oxford Handbook of Evidence-based Management. 185-240.
111. Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* **55** (1) 68-78.
112. Sajtos L., Mitev A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea Kiadó, Budapest, 11-367.
113. Samuelson, P.A., Nordhaus W.P. (1988): Közgazdaságtan I-II-III. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
114. Schultz, W.T. (1983): Beruházás az emberi tőkébe. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 59., 67.
115. Schumpeter J. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
116. Seligman, M. (2011): Flourish – élj boldogan! – A boldogság és a jól-lét radikálisan új értelmezése. Akadémiai Kiadó, Budapest
117. Shenkar, O. (1995) Global Aspect of Human Resource Management, IRWIN, 29.
118. Sveiby, K.E. (2001): Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest:
119. Szabados L. (2007): A munkapszichológia története I. rész. Consultation Magazin <http://www.cons.hu/archivum/pszichologia/a-munkapszichologia-tortenete-i-resz/>

120. Szabó A.: Kisvállalkozás-fejlesztési Központ, Kisvállalatfejlesztési Politika, Budapesti Corvinus Egyetem
121. Szabó G.Cs. - Erdei Cs. (2004): Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan. Oktatási segédanyag, 2. rész, Budapest, 23.
122. Szonyi A.J., Steinhoff D.S. (1989): Kisvállalkozások menedzselésének alapjai. Park Kiadó, Budapest, 30-209.
123. Tannenbaum, R., Schmidt, W.H. (1966), Hogyan válasszuk meg vezetési módszerünket? In: Sutermeister, R.A.: Ember és termelékenység. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
124. Taylor, F.W. (1983): Üzemvezetés; A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
125. Tóthné Sikora G. (2004): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, 14. fejezet
126. Vroom, V.H., Jago, A.G. (1988): The new leadership: Managing participation in organizations. Englewood Cliffs, USA: Prentice Hall.
127. Wehrle, M. (2014): Az 500 legjobb coaching-kérdés. Garbo Könyvkiadó, Budapest
128. Weiner, B.(1985): An attributional theory of achievement motivation and emotion. Psychological Review **92** (4) 548-573.
129. Weisbrod, B.A. (1961): The valuation of Human Capital. The Journal of Political Economy (69) 425-436
130. William, H.; Kincaid, P. E. (2005): Realistic, cost-effective ergonomics for real people. Occupational Hazards **67** (8) 44-46
131. World Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2009-2010,
132. Yong-Sheng, C. (1992): The income of intellectuals in mainland China. Issues and Studies (3) 76-91

Jogszabályok

1. 1988. évi VI. törvény a gazdasági társaságokról
2. 1989. évi XIII. törvény a gazdálkodó szervezetek és gazdasági társaságok átalakulásáról
3. 1991. évi II. törvény a csődeljárásról, a felszámolási eljárásról, és a végelszámolásról
4. 1992. évi I. törvény a szövetkezetekről
5. 1989. évi 23. törvényerejű rendelet a bírósági cégnyilvántartásról és a cégek törvényességi felügyeletéről
6. 13/1989. (XII. 16.) IM rendelet a cégbejegyzésről és a cégjegyzékről; 11/1991. (IX.4.) IM rendelet

Internetes felhasznált források

1. ec.europa.eu
2. <http://data.worldbank.org/datacatalog>
3. <http://ec.europa.eu/> (Európai Bizottság)
4. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes>
5. <http://guides.wsj.com/small-business/hiring-and-managing-employees/how-to-retain-employees/>
6. <http://www.hrci.org> (Leghíresebb amerikai HR-képző intézet)
7. <http://www.monster.co.uk/>
8. http://www.peaklearning.com/aq-you_basics.php
9. <https://www.psychologytoday.com/experts/paul-g-stoltz-phd>
10. http://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2015/01/Uatkan_eal.pdf
11. <http://www.journals.elsevier.com/the-leadership-quarterly/>
12. www.employmentweek.com
13. www.eu.int (Európai Unió)
14. www.forbes.com
15. www.gki.hu

16. www.hrportal.hu
17. www.hu.nielsen.com
18. www.ilo.org (Nemzetközi Munkaügyi Szervezet)
19. www.imd.ch (Institute for Management Development)
20. www.ksh.hu (Központi Statisztikai Hivatal)
21. www.mkik.hu (Magyar Kereskedelmi és Iparkamara)
22. www.nav.gov.hu (Nemzeti Adó-és Vámhivatal)
23. www.nfgm.gov.hu (Nemzetgazdasági Minisztérium)
24. www.oecd.org (OECD)
25. www.prb.org
26. www.pszaf.hu (Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete)
27. www.un.org (Egyesült Nemzetek Szervezete – ENSZ)
28. www.vg.hu (Világ gazdaság)
29. www.wto.org/index.html

Internetes hivatkozott források

- (I1) <http://www.hcb solutions.hu/teszhttp://www.character-business.com/index.php?module=contentDetail&id=126>
- (I2) <https://workplacepsychology.net/2017/01/04/results-only-work-environment-rowe/>
- (I3) <https://www.michaelpage.com/advice/management-advice/development-and-retention/importance-emotional-intelligence-work-place>
- (I4) <http://www.listaintl.com/resource-center/white-papers-and-case-studies/white-papers/implementing-5s-workplace-organization-methodology-programs-manufact> letöltés: 2015.09.28.
- (I5) <http://leanmanufacturingtools.org/192/what-is-5s-seiri-seiton-seiso-seiketsu-shitsuke/> letöltés: 2015.09.27.
- (I6) <http://www.management-issues.com/news/4562/third-of-workers-dont-rate-their-boss/> letöltés: 2015.09.16.

- (I7) http://www.sirota.com/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=13 (letöltés: 2016.04.09.)
- (I8) <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4740482.stm> (letöltés 2017.03.10.)
- (I9) <https://www.ipsos-mori.com/researchpublications/researcharchive/574/One-In-Four-British-Workers-Feel-Failed-By-Their-Managers.aspx> letöltés : 2015.09.16.
- (I10) <https://www.themuse.com/advice/do-you-have-a-bad-employee-or-are-you-a-bad-boss> (letöltés 2018.07.05)
- (I11) file:///D:/Let%C3%B6lt%C3%A9sek/Kar%C3%A1csy_Vinichenko_Aliyev%20_%20v%C3%A9gleges%20(1).pdf
- (I12) <http://bespokeprinciples.com/rolunk/2016/10/19/erzelmi-intelligencia-vezetesben/> (letöltés: 2017.11.14.)
- (I13) <https://www.kelko.hu/motivalas-csucs-a-nyilt-es-tamogato-legkor/>
- (I14) <https://www.hrportal.hu/hr/a-vezeto-tud-hatni-a-bizalmi-szintre-20150114.html>
- (I15) <https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-epitsunk-jo-osztonzesi-rendszert-20100107.html/1>
- (I16) http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/milyen_a_jo_fonok_/#.Typ9uEsA1v0. email (2016.12.10.)
- (I17) https://karrierplusz.jobline.hu/magazin/20120828_fizetes_felsovezeto_felmeres
- (I18) <https://www.vg.hu/vallalatok/egyre-nepszerubb-maganegeszsegugy-hazankban-718585/> (letöltés: 2017.12.20.)
- (I19) <https://forbes.hu/uzlet/ezek-az-orszag-legjobb-munkahelyei-egyre-kevesbe-elkotelezettek-a-munkavallalok/> (letöltés: 2018.11.30.)
- (I20) <https://www.hrportal.hu/hr/a-magyar-cegek-az-alkalmazottak-tamogatasat-tartjak-a-hr-legfontosabb-feladatanak-20050908.html> (letöltés: 2017.10.12.)
- (I21) <https://ado.hu/munkaugyek/minden-amit-a-munkaerokoltsegről-tudni-kell/> (letöltés: 2016.05.03.)
- (I22) <http://strategiakutatas.hu/2012/07/24/a-vallalatok-e2%80%99chibrid-motivacios-motorja-e2%80%9d/> (letöltés: 2016.03.10.)

- (I23) <https://www.independent.com.mt/articles/2008-11-30/news/productivity-pinch-hits-europe-with-workers-unproductive-for-a-quarter-of-the-working-day-216679> (letöltés: 2015.09.20.)
- (I24) <https://www.forbes.com/sites/travisbradberry/2016/06/07/why-the-8-hour-workday-doesnt-work/#6c4d0b7436cc> (letöltés: 2017.03.25.)
- (I25) <https://www.theceomagazine.com/high-cost-unmotivated-employees> (letöltés: 2017.11.18.)
- (I26) <https://news.gallup.com/businessjournal/162953/tackle-employees-stagnating-engagement.aspx> (letöltés: 2015.08.07.)
- (I27) <https://www.tacretailer.com/business/understanding-high-cost-unmotivated-employees> (letöltés: 2017.11.18.)
- (I28) <https://www.fishphilosophy.com/>
- (I29) <https://www.kununu.com/bewerten> (letöltés: 2015.09.17.)
- (I30) <https://www.marketwatch.com/story/55-of-american-workers-dont-take-all-their-paid-vacation-2016-06-15>
- (I31) <https://www.fizetesek.hu/elemzesek/extra-szabadsag-hazankban-meg-mindig-kevesen-kapjak/50413>
- (I32) http://ommf.gov.hu/index.php?akt_menu=172&hir_reszlet=163&blind=1&blind=0 (letöltés: 2015. 08.14.)
- (I33) <http://www.onrec.com/news/news-archive/more-than-8-in-10-workers-worry-about-work-whilst-holiday> More than 8 in 10 workers worry about work whilst on holiday The Online Recruitment Resource (letöltés : 2015.09.16.)
- (I34) https://money.cnn.com/2011/09/08/news/economy/obama_stimulus_plan/index.htm
- (I35) <https://www.forbes.com/sites/georgebradt/2015/01/07/how-to-win-the-war-for-talent-in-2015/#141cb2602195>
- (I36) <https://www.hrportal.hu/c/melyek-a-legvonzobb-allasok-kinaban-20120827.html>
- (I37) file:///D:/Let%C3%B6lt%C3%A9sek/JSS_2019031213381174%20(1).pdf

- (I38) https://dokutar.omikk.bme.hu/collections/mgi_fulltext/human/2003/07-08/0701.pdf
- (I39) <http://vallalkozas.netenahivatal.gov.hu/miert-fontosak-a-vallalkozasok/gondolkozz-elobb-kicsiben> (letöltés: 2014.01.30.)
- (I40) <http://www.vki.hu/mt/mh-87.pdf> (letöltés: 2016.07.15.)
- (I41) https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_HU_ACT_part1_v1.pdf
- (I42) <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2010/cipd-publishes-survey-on-talent-management> (letöltés: 2017.04.18.)
- (I43) <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2010/debate-on-the-future-of-skilled-labour>
- (I44) <https://academic.oup.com/ssjj/article-abstract/22/1/85/5238757?redirectedFrom=fulltext>
- (I45) <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2010/lack-of-eagerness-among-employers-to-train-employees>
- (I46) https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_273_en.pdf letöltés : 2015. 09.16.
- (I47) <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/eu-member-states/whats-happening-with-sunday-work-in-europe>
- (I48) <http://econ.core.hu/doc/parbeszed/fazekas.pdf>
- (I49) <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20180720/eljon-a-mennyország-a-kelet-europai-dolgozoknak-292274>
- (I50) <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/belfvand17.pdf>
- (I51) <https://www.quinyx.com/blog/disengaged-employees> (letöltés: 2017.11.13.)
- (I52) <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/belfvand17.pdf>
- (I53) <https://medium.com/swlh/the-hidden-cost-of-being-unmotivated-at-work-195277095b41> (letöltés 2018.10.02.)
- (I54) https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2020-european_semester_country-report-hungary_hu.pdf
- (I55) http://www.jgypk.hu/tamop15e/tananyag_html/kozgalapok/munkanlkisg_kzgazdasgtani_megkzeltse.html
- (I56) <http://manco.hu/index.php/vallalatvezetes/gazdasag/442-kkv-szektor-problemai>

- (I57) <https://24.hu/fn/gazdasag/2018/01/27/nem-a-magyarok-a-munka-legnagyobb-hosei/>
- (I58) <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv15.pdf>
- (I59) <https://www.portfolio.hu/uzlet/20190801/itt-a-fordulat-mar-nem-vereznek-el-olyan-konnyen-a-magyar-vallalatok-332605>
- (I60) <http://www.komlooonk.hu/userfiles/fajlok/Arnold%20Andi/el%C5%91terjeszt%C3%A9sek/2017.10.26/Tanker%C3%BCleti%20K%C3%B6zpont%20Fejleszt%C3%A9si%20terv.pdf>
- (I61) http://vecsharinghuhr.hu/wp-content/uploads/2020/02/VEC_munkaeropiaci_elemzes_Nagybajom_HU.pdf
- (I62) <https://hrevolution.hu/dolgozoi-elegedettseg/>
- (I63) <https://www.ragan.com/what-is-the-true-cost-of-unmotivated-employees/>
(letöltés: 2017. 12.03.)
- (I64) http://gyartastrend.hu/karrier/cikk/milyen_motivatorokkal_novelhető_a_dolgozoi_lojalitas (letöltés: 2017.10.31.)
- (I65) <https://www.patriotsoftware.com/blog/payroll/how-calculate-employee-raise-percentage-salary/>
- (I66) http://hrpwr.hu/pszichologia/cikk/meddig_es_kiket_motival_a_penz
- (I67) <https://www.forbes.com/2009/05/18/motivation-demotivation-employees-leadership-managing-stop.html#1bd2d25727c0> (letöltés: 2018.02.15)
- (I68) <http://www.character-business.com/index.php?module=contentDetail&id=187>
(letöltés: 2015.07.21.)
- (I69) <https://hu.tradingeconomics.com/country-list/unemployment-rate?continent=europe> (letöltés 2019.03.10.)
- (I70) <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2010/10/articles/eu1010021i.htm>
Broughton, A. (2010): Short time working arrangements as response to cyclical fluctuation. European Economy. Occasional Papers 64 June 2010. European Commission, Brussels) (letöltés: 2018.08.05.)
- (I71) <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv17.pdf>
- (I72) http://www.ksh.hu/statszemle_archive/2000/2000_12/2000_12_945.pdf
- (I73) http://phd.lib.uni-corvinus.hu/121/1/kruppa_eva.pdf
- (I74) <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyorkkv12.pdf> 7-p.
- (I75) <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyorkkv12.pdf> 25.p
- (I76) <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/debrecengazdfejl/debrecengazdfejl13.pdf> A gazdasági folyamatok regionális különbségei, 2013. KSH. 2015. március

- (I77) http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/mesz/14_so_14.pdf
- (I78) http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/mesz/17_to_14.pdf
- (I79) http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/mesz/02_ba_14.pdf
- (I80) http://phd.lib.uni-corvinus.hu/165/1/csubak_tibor_krisztian.pdf 147.o.
- (I81) <https://www.origo.hu/gazdasag/20170914-nagy-elony-lehet-a-fiataloknak-a-folyamatos-munkavaltas.html> (letöltés: 2018.01.18.)
- (I82) http://publikacio.uni-eszterhazy.hu/147/1/kutatasmodszertan_lengyel%C3%A9t%C3%B3v%C3%A1ri.pdf (letöltés: 2013.12.11.)
- (I83) <http://www.kelko.hu/mi-a-kulonbseg-a-profi-es-az-amator-ertekesito-kozott/>
- (I84) <file:///D:/Let%C3%B6lt%C3%A9sek/Karacsony,%20Machova%202014.pdf>
Comparison of the Employee Motivational Tools in Industrial Companies
- (I85) <http://kennycomstock.blogspot.com/2015/10/book-summary-power-of-thanks-eric.html>
- (I86) <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv18.pdf>
- (I87) <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv15.pdf>
- (I88) <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/#/hu/home>
- (I89) <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

11. A DISSZERTÁCIÓ TÉMAKÖRÉBEN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK

1. Boldizsár B. (2008): Laterális marketing és innováció a gluténmentes termékek piacán. *Acta Scientiarum Socialium* **28**
2. Bertalan P., Boldizsár B. (2015): Globális trendek és a HR. *Acta Scientiarum Socialium* **44** 151-160.
3. Bertalan P., Boldizsár B. (2019): A humánerőforrási motivációs stratégiák a Dél-Dunántúli Régió vállalkozásaiban. Esettanulmány. *Acta Scientiarum Socialium* **50** (Megjelenés alatt)
4. Boldizsár, B., Bardóczky, V., Szigeti, O. (2020): AN APPROACH TO THE UNDERSTANDING OF MOTIVATION PRACTICES FOR SMALL ANDMEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE SOUTHERN TRANSDANUBIAN REGION. *Apstract* **14** (3-4) 2020 (Megjelenés alatt)

12. RÖVID SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ

Boldizsár Bettina Arika 1968. január 14-én született Kaposváron. A Munkácsy Mihály Gimnáziumban érettségizett 1986-ban. 1990-ben középfokú, 1991-ben felsőfokú külkereskedelmi szakképesítést szerzett. 1994-ben a Pannon Agrártudományi Egyetem Állattenyésztési Kar Állattenyésztő mérnök szakán, nappali tagozaton végzett állattenyésztő mérnökként. 1999-ben a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetés-Szervezés szakán szerzett szakközgazdász oklevelet. A Kaposvári Egyetem Állattudományi Kar Agrármérnöki Szakán 2004-ben végzett agrármérnökként.

Doktori tanulmányait a Szent István Egyetem Kaposvári Campus Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolában végezte önköltséges képzés keretei között. A doktori szigorlatán summa cum laude minősítést kapott. A Proaktív Business Coach szakmai vizsgát 2016-ban teljesítette.

Államilag elismert angol középfokú „C” típusú és német alapfokú „B” típusú nyelvvizsgákkal rendelkezik.

A 90-es évek második felétől gazdasági újságíróként dolgozott, megyei és országos megjelenésű sajtóorgánumban. Munkájáért az Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium minőség díjas elismerésben részesítette 1998-ban. 2000-től tulajdonos-vállalkozóként több, eltérő profilú céget vezetett. Munkája mellett alapítványi iskolában részt vállalt a felnőttoktatásban is. 2016-tól magánvállalkozóként a szervezetfejlesztés területén dolgozik, és az üzleti szférában tevékenykedő közép- és felsővezetők, menedzserek szakmai támogatását végzi.

MELLÉKLETEK

1. melléklet

MÉLYINTERJÚ KÉRDÉSEK CÉGVEZETŐKNEK

1. Tanult-e valaha vezetéselméletet, vagy ösztönösen és/vagy tapasztalati úton gyakorolja az irányítást a cégben?
2. Véleménye szerint mitől lesz valakiből igazán jó vezető?
3. Mennyire érzi fontosnak, hogy a KKV vezetők rendszeresen oktatásban részesüljenek a munkavállalók eredményesebb motiválása érdekében?
4. A motiváció mely formáját tartja legfontosabbnak (gazdasági, pszichés, vagy szociális)?
5. Mit becsül leginkább a munkatársaiban?
6. Mi az a hiba, amit nem tud megbocsátani a munkatársainak?
7. Ha alkalmazottjai új munkahelyet keresnének, annak milyen okai lennének?
8. A kulcsemberek megtartására milyen motivációs eszközöket alkalmaz?
9. A munkahelyi konfliktusok kezelésében vállal-e szerepet, ha igen, akkor milyen módon?
10. Számonkéréskor figyelembe veszi-e az alkalmazottak személyiségét, státuszát (kulcsemberek!), vagy egységes álláspontot képvisel?

KÉRDŐÍV A KKV-K VEZETŐI RÉSZÉRE

I/1. A cég fő üzleti tevékenysége (Kérem, karikázza be a megfelelő számot!)

1 autóipar és autópári beszállítók	5 informatika	9 média
2 élelmiszeripar	6 kereskedelem, szállítás, logisztika	10 mezőgazdaság
3 építés, ingatlan	7 kultúra, művészet,	11 pénzügy, számvitel
4 faipar és kapcsolódó feldolgozóipar	8 marketing, reklám	12 termelés, gyártás
		13 vendéglátóipar, turizmus
		14 egyéb

I/2. Állandó dolgozói létszám:

(1) 0-1 fő (2) 2-9 fő (3) 10-49 fő (4) 50-249 fő

I/3. A vállalat telephelye (település neve): _____

I/4. Hány éves a cég? _____

I/5. A cég szervezeti formája: (1) Bt. (2) Kkt. (3) Kft. (4) Rt.

I/6. A cég éves forgalma: _____ millió Ft

II/1. Milyen bérrendszer van az Önök cégénél? (Kérem, karikázza be a megfelelő számot!)

1 időbér **2** egyéni teljesítménybér **3** csoportos teljesítménybér **4** alapbér + jutalék **5** egyéb

II/2. A cégüknél a munkabérek vagy fizetések az alkalmazottak esetében a régió viszonylatában:

- 1** jelentősen átlag alatti
- 2** valamivel átlag alatti
- 3** átlagos
- 4** valamivel átlag feletti
- 5** jelentősen átlag feletti

II/3. A cégüknél a munkabérek vagy fizetések a közép- és felsővezetők esetében a régió viszonylatában:

- 1** jelentősen átlag alatti
- 2** valamivel átlag alatti
- 3** átlagos
- 4** valamivel átlag feletti
- 5** jelentősen átlag feletti

III/1. Kérem, jelölje be, milyen munkacsoportok vannak az Önök cégénél! (Több válasz is lehetséges.)

- | | |
|---|---|
| 1 szakképzetlen munkacsoport | 5 ügyviteli alkalmazottak, adminisztráció |
| 2 betanított munkások | 6 középvezetők |
| 3 szakmunkások | 7 önálló vagy beosztott szakértők |
| 4 értékesítésen, szervízhalózatnál dolgozók | 8 felsővezetők, tulajdonosok |

III/2. Könnyen helyettesíthető munkakörök vannak az Önök cégénél?

- 1 igen, például _____
- 2 részben, például _____
- 3 nem

III/3. Történtek-e leépítések az elmúlt évben? 1 igen 2 nem

III/4. Ha igen, miért? _____

III/5. Ha igen, melyik munkacsoportban? (Több válasz is lehetséges.)

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1 szakképzetlen munkacsoport | 5 ügyviteli alkalmazottak |
| 2 betanított munkacsoport | 6 középvezetők |
| 3 szakmunkások | 7 önálló vagy beosztott szakértők |
| 4 értékesítésben/szervízhalózatnál dolgozók | 8 felsővezetők |

III/6. Ha igen, melyik szakterületen? (Több válasz is lehetséges.)

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| 1 termelés | 6 számítástechnika |
| 2 marketing, értékesítés | 7 minőségbiztosítás |
| 3 pénzügy, kontrolling | 8 karbantartás |
| 4 humánpolitika | 9 kutatás, tervezés |
| 5 logisztika | 10 egyéb |

III/7. A fluktuáció (munkacsoport vándorlás) az Önök cégénél a versenytársaikhoz képest:

- 1 sokkal alacsonyabb
- 2 valamivel alacsonyabb
- 3 ugyanakkora
- 4 valamivel magasabb
- 5 sokkal magasabb

III/8. Ön szerint mi a fluktuáció (munkacseré-vándorlás) fő oka cégüknél?

- | | |
|--|--|
| 1 máshol magasabb fizetést kínáltak | 6 előrelépési/karrierlehetőségek hiánya a cégnél |
| 2 az alkalmazottak nem akarnak sokáig egy állásban maradni | 7 tulajdonos vagy vezető váltás |
| 3 rossz munkakörülmények | 8 céget érintő üzleti körülmények megváltozása |
| 4 nem megfelelő beosztás | 9 rossz viszony az alkalmazottak között |
| 5 családi körülmények | 10 egyéb |

III/9. Van-e valamilyen akadálya a nők esetében a cégen belül történő előrelépésnek?

- 1 igen, mert _____
- 2 nincs

IV/1. A cégük munkatársainak ismeretei bővültek-e az elmúlt évben? 1 igen 2 nem

IV/2. Biztosít-e az Önök cége valamilyen oktatást vagy továbbképzést a dolgozóinak a munkahelyen vagy azon kívül?

- 1 igen 2 nem

IV/3. Felmérik-e valamilyen módon az alkalmazottak oktatási/továbbképzési igényeit?

- 1 igen 2 nem

IV/4. A cégük munkatársainak a szakmai feladataik ellátásához szükséges ismeretei:

- 1 Rosszabbak, mint a versenytársaké
- 2 Megegyeznek a versenytársakéval
- 3 Jobbak, mint a versenytársaké
- 88 Nem tudja

IV/5. Hogyan változott a munkaerő termelékenysége az elmúlt egy évben az Önök cégénél?

- 1 sokkal alacsonyabb
- 2 valamivel alacsonyabb
- 3 ugyanakkora
- 4 valamivel magasabb
- 5 sokkal magasabb

IV/6. Tapasztalta-e az új munkatársaknál az alábbiakat?

- | | | | |
|---|--------|-------|--------------|
| Gyakorlati ismeretek hiánya: | 1 igen | 2 nem | 88 nem tudom |
| Elméleti szakismeretek hiánya: | 1 igen | 2 nem | 88 nem tudom |
| A megfelelő hozzáállás, motiváció hiánya: | 1 igen | 2 nem | 88 nem tudom |

IV/7. A cégük szempontjából a munkaerő képzése:

- | | |
|------------------------------|------------------------|
| 1 inkább kiadás, mint haszon | 4 az állam felelőssége |
| 2 a munkaadó felelőssége | 88 nem tudom |
| 3 a munkavállaló felelőssége | |

IV/8. Értékelik-e valamilyen módon a vállalat dolgozóinak teljesítményét?

- 1 igen 2 nem

IV/9. Ha igen, akkor: (Több válasz is lehetséges.)

- 1 munkavégzés vizsgálatával
2 tesztekkel, vizsgákkal
3 személyes beszélgetésekkel
4 egyéb módon _____

IV/10. Mi a munkahelyi alulteljesítés *legfőbb* oka Ön szerint? (Csak egy választ lehetséges.)

- 1 lustaság 2 alkalmatlanság 3 motiváció hiánya 4 nem értik a feladatot 5 egyéb

IV/11. Méri-e az egy alkalmazottra jutó árbevételt? 1 igen 2 nem

V/1. Kapcsolatban áll-e a cége vezetősége valamely szervezettel, vagy vállalkozással, amely segítséget nyújt a következőkben:

- | | | | |
|----------------------------------|--------|-------|--------------|
| Munkaerő toborzás: | 1 igen | 2 nem | 88 nem tudom |
| Motivációs rendszer kialakítása: | 1 igen | 2 nem | 88 nem tudom |
| Munkaerő képzése: | 1 igen | 2 nem | 88 nem tudom |

V/2. Cége tett-e lépéseket a minőségi munkaerő-állomány javításáért?

- 1 igen 2 nem

V/3. Ha igen, akkor kérem, jelölje be a megfelelőt! (Több válasz is lehetséges.)

- 1 magasabb jövedelem vagy más anyagi jellegű ösztönzők felajánlása
2 alacsonyabb felvételi követelmények
3 képzési lehetőségek biztosítása a kevésbé képzeteknek
4 több részmunkaidőben foglalkoztatott munkatársak felvétele
5 iskolákkal, felsőoktatási intézményekkel történő kapcsolatfelvétel
6 feladat-átcsoportosítások a dolgozók között
7 drágább munkaerő toborzási eszközöket alkalmazott
8 egyéb: _____

V/4. Az Ön cége számára mennyire fontosak a következők? Kérem, értékelje egytől ötig! 1 – egyáltalán nem fontos – 5 = nagyon fontos (Több szempont is kaphat ugyanolyan értékelést.)

A munkatársak motivációjának növelése	
A munkatársak szakismereteinek növelése	
A munkaerő továbbképzése új szolgáltatás vagy termék bevezetése kapcsán	
A munkaerő továbbképzése új technológia bevezetése kapcsán	
A munkaerő továbbképzése szervezeti változások kapcsán	

V/5. Van-e programjuk a kulcsemberek megtartására?

- 1 igen, például
2 nincs

VI/1. Ki látja el a konfliktuskezelést a cégüknél? (Több válasz is lehetséges.)

- 1 igazgató, ügyvezető igazgató
2 HR vezető
3 osztályvezető, középvezetők
4 más

VI/2. Napi viszonylatban átlagosan hány órát tölt az alkalmazottak között? _____

VI/3. A cégüknél ki dönt a juttatásokkal kapcsolatban?

- 1 ügyvezető, igazgató
2 HR szakember
3 kommunikációs szakember
4 egyéb:

VI/4. Ismeri-e a vezetéség a dolgozók munkahelyi igényeit?

- 1 igen, különböző felmérések, fórumok, érdekképviselések, egyéb alapján
2 igen, de nem tudjuk megoldani ennek kezelését
3 nem, mert nem tartjuk fontosnak

VI/5. Ismerik-e a vezetők a beosztottak magánéleti gondjait, családi problémáit?

- 1 igen 2 részben 3 nem

VI/6. Végeznek-e elégedettségi vizsgálatot a dolgozók körében? 1 igen 2 nem

VI/7. Bevonják-e dolgozóikat a cégvezetést érintő döntésekbe? 1 igen 2 nem

VI/8. A cég munkatársai tisztában vannak-e a vállalat stratégiai céljaival? 1 igen 2 nem

VI/9. Ön szerint megfelelő a munkaidő és a szabadidő egyensúlya a vállalatuknál?

1 igen 2 nem

VII/1. Van-e motivációs stratégiája a cégüknek?

1 igen 2 nem

VII/2. Ha igen,

1 tudatos tervezés alapján 2 pillanatnyi helyzet alapján

VII/3. Figyelembe veszik-e a beosztott személyiségét a motivációs stratégia kidolgozásakor?

1 igen 2 nem

VII/4. Egyetért azzal, hogy a pénz nem motivál?

1 egyáltalán nem ért egyet

2 nagyrészt nem ért egyet

3 közepesen egyetért

4 nagyrészt egyetért

5 teljes mértékben egyetért

VII/5. Véleménye szerint milyen arányban fontosak az anyagi és a nem anyagi motivációs eszközök?

Anyagi _____ %

Nem anyagi _____ %

Összesen 100 %

VII/6. Ha az Ön cége kapna 20 millió Ft-ot ajándékba, milyen vállalati célokra költené? Legyen szíves soroljon fel néhányat a sorrend és az összeg megjelölésével!

VII/7. Egyetért e a kijelentéssel: a beosztottak először teljesítsenek, utána lehet igényeket megfogalmazni.

1 igen 2 nem

VII/8. Ad-e pozitív visszajelzéseket, dicséretet munkatársainak, ha megérdemlik?

1 soha 2 ritkán 3 alkalmanként 4 gyakran 5 mindig

VIII/1. Milyen béren kívüli juttatások vannak az Önök cégénél? Kérem, szíveskedjen felsorolni a legfontosabbakat!

VIII/2. Van e cafeteria (olyan béren kívüli juttatások, melyek közül a dolgozók egy meghatározott összeghatáron belül , egyéni igényeik alapján választhatnak) rendszer az Önök cégénél?

1 van 2 nincs 3 nincs, de tervezték a kialakítását

VIII/3. Ha van, mekkora az éves keretösszeg, amit a cafeteria rendszerre fordítanak személyenként? _____ Ft

VIII/4. Ha van, a következő cafeteria elemek közül melyeket választhatják a dolgozók az Önök cégénél? (Több válasz is lehetséges.)

- | | |
|--|--|
| 1 étkezési jegy, melegétel-utalvány | 18 helyi bérlet, menetjegy, üzemanyag-hozzájárulás |
| 2 önkéntes nyugdíjpénztári tagság | 19 nyelvi képzés |
| 3 balesetbiztosítás | 20 önkéntes egészségbiztosítási hozzájárulás |
| 4 életbiztosítás | 21 képzések, tréningek |
| 5 utazási biztosítás | 22 munkahelyi masszázs |
| 6 iskolakezdési támogatás | 23 jutalom szabadság |
| 7 üdülési csekk | 24 céges üdültetés |
| 8 egészségpénztári hozzájárulás | 25 incentive (szakmai) utak |
| 9 cégautó | 26 cjtörcnyős ugrások |
| 10 céges mobiltelefon magáncélú használata | 27 temetési segély |
| 11 ajándékutalvány | 28 lakásvásárlás célú támogatás |
| 12 kultúra utalvány | 29 kamatmentes munkahelyi kölcsön |
| 13 magáncélú ruhapénz-támogatás | 30 kedvezményes termék- vagy szolgáltatásvásárlás |
| 14 otthoni internet támogatás | 31 költözési segély |
| 15 orvosi és sportszolgáltatások | 32 albérleti hozzájárulás |
| 16 vagyonrészesedés (részvények) | |
| 17 magáncélú tanfolyamok | |