

**DOKTORI (PHD) ÉRTEKEZÉS
TÉZISEI**

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 DSc
MTA 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**

Készítette:

BOLDIZSÁR BETTINA ARIKA

KAPOSVÁR

2020

TARTALOMJEGYZÉK

1. A kutatás előzményei, célkitűzése és hipotézisei	4.
2. Anyag és módszer	6.
2.1. A kutatás módszere	6.
2.2. A kutatás szakaszai	6.
3. Eredmények	9.
3.1. A kvalitatív kutatás eredményei	9.
3.2. A kvantitatív kutatás eredményei	10.
4. Következtetések, javaslatok	17.
4.1. Fejlesztésre szoruló vezetői kompetenciák	17.
4.2. Azonosságok és különbségek a régió megyei gyakorlatában	17.
4.3. Javaslatok a vezetők önfejlesztő képességének növelésére	18.
4.4. Javaslatok a dolgozók nem anyagi jellegű motiválásához	19.
4.5. Javaslatok a dolgozók anyagi jellegű motiválására	20.
5. Új tudományos eredmények	21.
6. Az értekezés témaköréből megjelent publikációk	22.

1. A kutatás előzményei, célkitűzése és hipotézisei

A humán tőke összetétele és minősége, a maga nemében megismételhetetlen és bizonyos tekintetben pótolhatatlan, a legnagyobb értéket képviseli a világon. A humán menedzsment jelentősége az emberekkel való bánásmód, a vezetői motiváló képesség, valamint a már meglévő szervezeti és egyéni motivációs szintek fenntartásának és további fejlesztésének tudományában mutatkozik meg. *A munkavállalók eredményes motiválása rendkívül sokrétű, bonyolult feladat, a kulcsemberek megtartása mind nagyobb kihívást jelent.*

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 motiváció irányát, szintjeit, intenzitását számtalan belső és külső tényező, és ezek folyamatosan változó kölcsönhatásai alakítják. A cégvezetés technikai, pszichológia és gazdasági vetületei komplex gondolkodást, előrelátást, rendszerszemléletet igényelnek. A KKV-k a magyar GDP 45%-át állítják elő, és a működő összes vállalkozásból 99,1%-ot képviselnek, *a foglalkoztatottak több mint kétharmada (70-83,9%) dolgozik a magánszférában,* amely reprezentálja a szektor óriási nemzetgazdasági jelentőségét.

A disszertáció kiemelt célja volt, hogy bemutassam, a motivációs technikák ismereti szintjét, tudatos és célirányos alkalmazásának mértékét, jellegét és hiányosságait a Dél-Dunántúli Régió (DDR) vállalkozásokban, vezetői oldalról. A dolgozat eredményei alkalmasak arra, hogy felhívjam a figyelmet a téma fontosságára és gazdasági súlyára, mert a vezetők többsége mindezt alábecsüli, ezért inkább az ösztönös, mint a tanult

magatartásformát alkalmazzák. További célom volt, hogy ráirányítsam a figyelmet az optimális motivációs szint objektíven nehezebben mérhető, ugyanakkor bizonyítottan jelentőségteljes teljesítmény- és profitnövelő hatására

A *hipotézis* magába foglalja azt a lehetőséget, hogy még egyes vállalkozások tudatosan kezelik a motivációban rejlő profitrátá növelő képességet, mások abszolút, vagy nagymértékben ignorálják ezt a fontos kérdést. A kutatás célja volt a szervezetek gyakorlatában megjelenő motivációs színvonal értékelésén kívül annak vizsgálata, hogy a KKV vezetők realizálják-e a kihasználatlan humán erőforrásban rejlő lehetőségeket, és érzik-e szükségét a motivációs technikák fejlesztésének?

A kutatás hipotézisei

A gazdasági szervezetekben megjelenő motiváció kérdésével kapcsolatos, többéves információgyűjtést követően, valamint a vonatkozó szakirodalom ismeretében 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, és. a *következő hipotéziseket fogalmaztam meg:*

H1 A DDR vállalkozásainak vezetői nem rendelkeznek koncepción alapuló motivációs stratégiával.

H2 A motiváció (mint implicit tartalék a szervezetben) mozgósításából realizálható profitnövelő hatás nem kap prioritást a döntéshozatalban a KKV-nál

H3 A DDR vállalkozásainak vezetői a kulcsemberek megtartásában ad hoc módszereket alkalmaznak.

2. Anyag és módszer

2.1. A kutatás módszere

Releváns információkra volt szükség arra vonatkozóan, hogy *a KKV-vezetők milyen anyagi- és nem anyagi természetű motivációs eszközöket használnak a DDR-ban*, illetve ha nem foglalkoznak a motiváció kérdéskörével, mi annak a valódi oka. A prekoncepció kialakulását követően 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 technikák flexibilis alkalmazása több ponton is szinergia hatást mutatott az értekezés fókuszának kialakításában. Összehasonlítottam a szóban forgó megyék gyakorlatát a hasonlóságok és különbségek vonatkozásában, kiemeltem a példaértékű megoldásokat. Vizsgáltam a motiváció formáit a vezetői gyakorlatban, és a kulcsembereknél alkalmazott motivációs technikákat. A különböző motivációs stratégiákat összehasonlítottam a régió megyéi között, bemutattam az egyéni megoldásokat és példaértékű gyakorlatot.

A kutatásban szereplő DDR-ban tevékenykedő vállalkozások számára hasonlóak az ökonómiai adottságok. A választásban szerepe volt annak is, hogy a térség egyben a szűkebb-tágabb életterem is, ahol a kapcsolatrendszeremet be tudtam vonni a vizsgálatba. Tudomásom szerint *a munkavállalók motiválásának KKV-vezetői szintjén alkalmazott technikáit* korábban nem elemezték és hasonlították össze a régióban..

2.2. A kutatás szakaszai

A szekunder kutatásban a nemzetközi és hazai HR tevékenységre jellemző, közgazdasági és társadalomtudományi kutatások által már feltárt tényeket és tendenciákat vettem figyelembe. Kiemelt fontosságúak voltak azok, a témát mélyebben érintő irodalmak, amelyek a motivációban rejlő és a hatékonyság növelésében meghatározó szerepet betöltő erőt rejtett aranytartalékként kezelték. *A primer kutatásban* 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.

A primer kutatás két szakaszból állt, időbeli átfedésekkel: a DDR 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 nélkülözhetetlen adattömeget, míg a mélyinterjúk a kvalitatív (minőségi) kutatáshoz szükséges információt* szolgáltatták.

A kérdőívben szereplő *kérdések jellemzően zárt típusúak voltak (48 zárt, 3 nyitott)*, kettő vagy több válaszlehetőséggel, előre rögzített kérdéssorok mentén. Azoknál a szempontoknál, ahol skálát kellett alkalmazni, az 1-5-ig terjedő Likert-skálát használtam, a zárt kérdéseken belül *alternatív, szelektív, és skála szerinti minősítésre* volt lehetőség. *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;

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 kereszttáblás

vizsgálatok elvégzése után a szignifikancia-szintet $p < 0,05$ értékben értelmeztem. Az eredmények és értékelések fejezetben csak a háttérváltozók szerinti szignifikáns eredményeket szerepeltettem. Az ábrák elkészítéséhez a Microsoft Excel programot használtam. A kvantitatív módszernél az ágazati szempontok helyett a cégvezetők manifesztációi domináltak, az adatok számszerűsítése és az általánosítások megfogalmazása volt a célkitűzés.

A kvalitatív adatgyűjtés 15 cégvezetői/tulajdonosi mélyinterjú készítésével került lebonyolításra a DDR-ban (megyéenként egységesen 5 db). Főként a mögöttes tartalmak és attribúciók minőségi megértése, az alany motivációjának, nézetének, attitűdjének feltárása volt a cél. Az ezúton feltett strukturálatlan és részben strukturált kérdésekre adott válaszok minőségi információval szolgáltak. A interjúk menete azonos volt, egy vázlatra épültek. Az értékelés során a narratív elemzés technikáját követtem, vagyis a struktúrát alkotó szövegrészeket azonosítottam, az egymáshoz való viszonyuk megállapítását követően összehasonlításokat tettem a régiót alkotó (Somogy, Tolna, Baranya) megyéken belül, és a megyék között is. Ez az adatszerzési technika nem a számszerűsítést szolgálja, viszont a hipotézishez szükséges jelenségek vizsgálatát, és az összehasonlításokat lehetővé teszi.

Az alanyok kiválasztásánál alapvető szempont volt, hogy releváns tapasztalattal rendelkező vezetőket kérdezzek meg a motivációs technikájukról (vagy ennek hiányáról). Az 1-2 főnél nagyobb számú kollektíva irányítása is szempontként szerepelt, különös tekintettel a kulcsemberek jelenlétének lehetőségére.

Az első három kérdés célja, hogy felmérje a cégvezetők hozzáállását és véleményét a vezetői szakismertek fontosságát illetően. A következő blokk a vezetők értékrendjét, valamint az alkalmazottakhoz fűződő 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.

3. Eredmények

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

A *vezetéselméleti ismeretek megszerzésének módjára* és azok *gyakorlatba történő átültetésére* irányuló kérdésnél mindhárom megyében - egy-egy kivétellel - a vezetők kizárólag tapasztalati úton szerezték a tudásukat a cégvezetéshez, nem tartják igazán fontosnak a vezetéselméleti képzéseket. A jó vezető alapvető tulajdonságait felmérő válaszoknál a teljesen eltérő vélemények nem tették lehetővé a megyék közötti összehasonlítást. Az általános jelzők mellett a *példamutatás* egy helyen szerepelt, és *csak egy-egy válaszadó emelte ki a jól motiváló képesség fontosságát és a dolgozói javaslatok meghallgatását.*

Erősen megoszlanak a vélemények a KKV vezetők körében *a rendszeres képzésük igényét illetően, az eredményesebb motivációs gyakorlatuk érdekében.* A kapott válaszok alapján nemcsak az egyértelműen elutasító reakció volt meglepő, hanem azok az indoklások is. Két vállalkozó részt venne tréningeken, ha díjmentesen és a cég közelében adódik ilyen lehetőség. Három esetben fordult elő, hogy kifejezetten fontosnak tartották az ilyen képzéseket.

A *gazdasági, a pszichés és a szociális motiváció* jelentőségét eltérően is értékelték, összességében megállapítható, hogy a vezetők 65%-ban a gazdasági, 29%-ban a pszichés és 6 %-ban a szociális motivációt helyezik előtérbe. *A cégvezetők a munkavégzés szempontjából becsülendő, releváns belső tulajdonságok felsorolásán* általános jelzőket soroltak fel. Ennél a pontnál nem volt értelme megyénkénti összehasonlítást végezni a sokféle válasz miatt. Lényeges viszont, hogy *egyetlen vállalkozó sem említette meg az önmotiváló képesség* fontosságát, miközben több vizsgálat bizonyította már, hogy a *motivált és nem motivált dolgozók* teljesítménye között *minimum 20-30 %-os vagy ennél több, esetenként akár 100%-os különbség* is lehet.

A vezetők arra a kérdésre is válaszoltak, hogy **milyen hibákat nem tudnak megbocsátani** a munkatársaknak. A sok általános válasz mellett gyakoriság szempontjából a legtöbben a lopást jelölték meg (6 fő), hazugság áll a második helyen (5 fő), az árulást és alkohol problémákat csak 2-2-fő jelölte meg. Kivételt képzett az egyik baranyai vállalkozó, aki több mint 20 év gyakorlattal, 18-20 főt foglalkoztatva nulla fluktuáció mellett mindent megbocsájt. Szerinte **teljességében kell nézni az embert**, az összteljesítmény megfelelő legyen.

Vizsgáltam, hogy a **vezetők meglátása szerint az alkalmazottak milyen indokkal távoznának önként a cégtől**. Anyagi szempontok miatt 64,3 %, lakóhely változás okán 14,3% keresne másik munkahelyet, a cég megszűnés, sok utazás és családi okok egyenlő arányban, 7,1 %-ot-ot képviseltek. Önkritika hiányában a vezetői hiányosságokat nem nevezték meg szempontként.

A kulcsemberek megtartására irányuló motivációs eszközökre tért ki a következő kérdés. A heterogén, koncepciót nélkülöző, ad hoc megoldások dominanciáját a kérdőíves kutatás eredménye is visszaigazolta.

A vezetők szerepvállalásának mértékét és módját is vizsgáltam a munkahelyi konfliktusok rendezése kapcsán. Átfedések megjelentek a megyék összehasonlításánál, de jellemzően a vezetők egyéni habitusa határozta meg a manifesztációt, érezhetően ösztönös, a magánéletben is használt minták köszöntek vissza a válaszokból. Az érdekesebb megoldások bemutatásra kerültek a disszertációban.

Az utolsó kérdés arra irányult, hogy **a vezetők számonkéréskor figyelembe veszik-e az alkalmazottak személyiségét, státuszát, megkülönböztetik-e a kulcsembereket?** Figyelemre méltó megoldást a közel 60 alkalmazottal rendelkező somogyi cégnél alkalmaznak, a közös értékrend, mint becsületkódex elfogadását. A válaszok a többi esetben széles skálán mozogtak, visszatükrözve a koncepció meghatározó hiányát.

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

A vizsgált vállalatok többsége (41,2%) az alpbér és az azt kiegészítő jutalékrendszert alkalmazza, 35,7%-a időbérben fizeti a munkavállalókat. Az egyéni teljesítménybérezést 9,5%, a csoportost csupán 1,7%-a választja, az „egyéb” kategóriába 11,9% tartozik. A kompetencia alapú bérrendszert, mint az egyik valóban hatékony ösztönzési lehetőséget nem jelölték meg komponensként.

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 alpbér és juttatások közösen alkalmazva, a kereskedelem, szállítás és logisztikával foglalkozóknál jelenik meg. Az időbér az autóipar és annak beszállítói partnereinél jelenik meg legnagyobb arányban (69,2%). Magasnak tekinthető, 61,3% arányban alkalmazzák e bérezési módszert az építés-és ingatlaniparban tevékenykedők is. Szignifikáns a kapcsolat ($p \leq 0,001$) a *munkaerő száma és a bérrendszer alkalmazása* között is. A legnépszerűbb alpbér és jutalék rendszert együttesen a 2-9 főt foglalkoztató vállalatok 49,4%-a, a 10-49 főt foglalkoztató vállalkozások 35,4%-a alkalmazza.

A vállalat telephelye és az alkalmazott bérrendszer között is szignifikáns kapcsolat van ($p < 0,05$). *A cég szervezeti formája és az alkalmazott bérrendszer között is szoros a kapcsolat* ($p \leq 0,001$). A bt.-k legnagyobb arányban (39,6%) az időbért, a kkt-k pedig 50-50% arányban az időbért és az alpbér+jutalék együttesét alkalmazzák. Ez utóbbi jelenik meg legnagyobb arányban a kft.-k esetében is, az rt.-k viszont leginkább az időbért alkalmazzák.

A béreket legnagyobb arányban (57,1%) átlagosnak értékelik. A vezetők 27,4%-a szerint valamivel az átlag feletti bérezést nyújt az alkalmazottaknak, 10,1%-a 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. Az átlagos szinthez képest a két

szélsőséges irányt képviselők aránya nem nevezhető számottevőnek. Az 1 fő alkalmazotti létszámmal rendelkező vállalatokon kívül minden válaszadó átlagosnak ítéli a béreket, ezeknél a vállalatoknál valamivel az átlag feletti bérezés jellemző ($p \leq 0,001$). Átlagos jövedelmet a bt.-k (54,7%), a kft.-k (60%) és a kkt.-k (100,0%) adnak a munkavállalóknak, mindemellett a kft.-k 50,0%-a és az rt.-k **36,8%–a valamivel az átlag feletti bért ad a dolgozóinak** ($p \leq 0,001$).

A közép- és felsővezetők munkabérének megítélése is a **legnagyobb arányban az átlagos bérezés szintjén alakul (54,7%)**. A szervezeti formákat vizsgálva megállapítható, hogy az rt.-k esetében a vezetői kör 36,8%-a az átlagosnál valamivel magasabb jövedelemért dolgozik ($p \leq 0,001$).

Az **alkalmazott munkaerőcsoportoknál** 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 11,1%-a alkalmaz.

Megállapítható, hogy a vállalat dolgozói létszámának növekedésével arányosan nő a középvezetők megjelenési aránya is. A 10-49 főt foglalkoztatók 63,1%-a, az 50 fő feletti vállalatok 66,7%-a alkalmaz középvezetőket. 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%) ($p \leq 0,001$).

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 ($p \leq 0,001$).

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. 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, mint a többi vizsgált vállalat esetében ($p \leq 0,01$). 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** (23,2%).

A **vállalatvezetők 45,3%-a szerint sokkal alacsonyabb mértékű a munkaerő-vándorlás cégüknél** a versenytársakhoz képest. 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 somogyi vállalatok esetében kisebb a munkaerő-vándorlás, mint a többi vizsgált megyében ($p \leq 0,01$).

A munkaerő-vándorlás **legfőbb okának a konkurencia által ígért magasabb fizetéseket** tartják a válaszadók (25,6%). Szignifikáns eredmény tapasztalható, hogy **minél magasabb az alkalmazotti létszám, 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 feletti körében pedig 33,3% ez az arány ($p \leq 0,01$).

A vezetők 55,4%-a azonos mértékűnek ítéli meg a saját és a konkurens cég dolgozóinak ismereteit, 32,8%-a jobbnak ítéli meg, 1,0%-uk rosszabbnak véli, és 10,8%-uk nem tudja ezt megítélni.

Legnagyobb arányban (42,0%) ugyanakkora munkaerő termelékenységet realizáltak a vezetők, mint a kutatást megelőző években, 33,8% valamivel magasabb, 14,3% valamivel alacsonyabb

szintet jelzett. A sokkal alacsonyabb és sokkal magasabb mértékek aránya nem éri el a 10%-ot.

Az alkalmazottak **gyakorlati ismereteinek (56,6%)**, a motivációnak (43,6%), és az elméleti ismereteinek hiányát (39,9%) jelölték meg legnagyobb hiányosságként, ugyanakkor **57,8%-a szerint a munkaadó felelőssége a munkavállalók képzésének biztosítása**. A mintába vont cégek **75,2%-a méri a munkavállalók teljesítményét**, leginkább az alkalmazottak munkavégzésének vizsgálatával végzik (47,4%), másodsorban személyes elbeszélgetések alkalmával (39,2%), valamint tesztekkel, vagy belső vizsgáztatási rendszerekkel.

A munkahelyi alulteljesítés két legfőbb okát a motiválatlanságban (44,9%) és az alkalmatlanságban (22,5%) látják a vezetők, mindemellett **a cégek csupán 39,6%-a méri az egy alkalmazottra jutó árbevétel mértékét**. A motiváció növelése érdekében csupán a megkérdezettek 9,0%-a működik együtt vállalatokkal. 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 kapcsán (3,66) és a munkaerő továbbképzése új technológia bevezetése kapcsán (3,65). Az átlag alatti értékkel tartják fontosnak 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 számára áll rendelkezésre bármilyen tervezett program, jellemzően direkt anyagi motivációra épülve.

A konfliktusok kezelését **81,1%-ban az igazgató, vagy ügyvezető igazgató** végzi, 10,1 % más szakemberekre bizza ezt a kérdést. 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 alkalmazottak között.

A juttatásokról kiemelkedően magas arányban (88,5%) az ügyvezető igazgató dönt, HR szakember 4,1%-ban döntéshozó ezen a területen.

A megkérdezett cégek alig több, mint fele (55,2%) informálódik a munkavállalók igényeiről. **Szignifikáns kapcsolat alapján megállapítható ($p \leq 0,05$), hogy a somogyi vezetők nagyobb arányban (68,5%) ismerik a munkavállalók igényeit, mint a tolnai (45,8%) és baranyai cégeknél (44,3%).**

A kutatás kiterjedt a ***dolgozók magánéleti gondjainak*** ismeretére is, a vezetők 55,4%-a részben, 40,5%-a pedig teljes mértékben ismeri alkalmazottainak magánéleti problémáit. A kft. szervezeti formában tevékenykedő vállalatok ismerik legnagyobb arányban az alkalmazottaik magánéleti gondjait, az rt.-k esetében a legkevésbé ($p \leq 0,05$). A cégek tevékenységi körével összevetve leginkább (66,7%) a marketing és reklám területen dolgozó cégvezetők vannak tisztában a kérdéssel ($p \leq 0,05$).

Elégedettségi felméréseket a vállalatok (40,2%-a végzett csak eddigi tevékenysége, köztük is kiemelkedik (64,3%) az informatikai dolgozók köre ($p \leq 0,001$).

A cégvezetéssel kapcsolatos döntések meghozatalába a somogyi vezetők 44,1%-a, a baranyaiak 39,7%-a és a tolnaiak 28,7%-a vonja be a dolgozóit ($p \leq 0,05$). A vizsgált szervezetek 70,9%-a gondolja úgy, hogy az alkalmazottak tisztában vannak a vállalati célokkal. Szignifikáns kapcsolat szerint a Somogy megyében lévő cégek 79,8%-a esetében tisztában vannak a munkavállalók a vizsgált kérdéssel ($p \leq 0,01$).

A megkérdezettek 48,6%-a rendelkezik motivációs stratégiával, és a vállalatok több mint a fele (51,4%) esetében nincs tudatosan felépített stratégia. 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 ($p \leq 0,01$).

A válaszadók 38,9% arányban gondolják, hogy a ***pénz a motiváció fokozásának megfelelő módszere***, nagy részben ért ezzel egyet 32,1%, a két arány több, mint 70%. Legkevésbé (10,5%) az Rt-k esetében funkcionál kiemelkedő motiváló eszközként a pénz, minden más szervezeti formában tevékenykedő esetében kiemelt szerepet kap ez a módszer ($p \leq 0,05$).

Az anyagi és nem anyagi motivációs eszközök fontosságának arányát 72,5% és 27,5% megoszlásban választották a cégvezetők.

A *beosztottak igényeinek és teljesítményének ok-okozati vizsgálatánál* a válaszadók 78,5%-a szerint először teljesítsen egy beosztott és utána fogalmazzon meg igényeket. A háttérváltozókra végzett vizsgálatok során csaknem az összes tevékenységi körben dolgozó vállalat egységesen így gondolja ezt a kérdést. Kivételt csupán az építőipar és az ingatlanipar jelent, amely esetében 58,6%-a ezen területen dolgozóknak véli igaznak ezt a kérdést ($p \leq 0,01$).

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.között szerepelnek, a bt.-k (39,6%) és kft.-k (38,9%) nagyobb arányban adnak visszajelzéseket ($p \leq 0,01$).

A megkérdezettek 61,1%-a esetében nincs kialakított *cafeteria rendszer*..

4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

4.1. Fejlesztésre szoruló vezetői kompetenciák

A DDR-ban végzett kutatásom alapján megállapítható, hogy *a cégvezetők széles köre empirikus úton tanul a sokszor elkerülhető hibákból és keveset áldoznak a személyes vezetői kompetenciák specifikus fejlesztésére.* Releváns mérési módszerek hiányában rendkívül nehéz megítélni, hogy a vezetéselméleti és szervezetejlesztési ismeretek ezúton történő megszerzése milyen valós anyagi hátrányt jelenthet egy cég működésében, de jellemzően, minél fiatalabb egy vállalkozás, annál magasabb a „kezdők adója”.

4.2. Azonosságok és különbségek a régió megyei gyakorlatában

Azonosságok:

A vezetéselméleti ismertek megszerzése általánosságban autodidakta módszerekkel történik, minél régebben vett részt valaki formális oktatásban, annál kevésbé tartja fontosnak a továbbképzéseken megszerezhető tudást. A vezetői tudatosság összefügg a tapasztalat mértékével, minél régebb óta van valaki ugyanabban a pozícióban, annál jobban bízik saját értékrendjében.

A vezetők nem tartják fontosnak az önmotiváló képességet a dolgozók esetében, többségük úgy ítéli, hogy magasabb fizetésért továbbállnának a dolgozóik.

Jellemzően nem végeznek munkahely-elégedettségi vizsgálatot, a cégek közel 80%-ánál nincs program a kulcsemberek megtartására.

A konfliktuskezelés kérdésében csak ösztönös, ad hoc megoldásaik vannak, a konfliktuskezelést és a juttatások odaitélését 80% feletti arányban az ügyvezetők végzik, nincs erre külön szakember.

Az összes válaszadó 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.

A dolgozók motivációs szintjének növelése érdekében a vizsgálatba vont cégek csak 9%-a működik együtt különböző szakmai szervezetekkel.

A munkatársak szakismeretének bővítése a legfontosabb szempont a fejlesztésre szoruló területek rangsorában. A lopás kiemelten elítélendő cselekedetként szerepelt a negatív tulajdonságok felsorolásakor, de az egyértelműen vagyoni hátrányt okozó motiválatlanság említést sem érdemelt! A munkatársak önfejlesztő képessége nem elvárt, vagy pozitív tulajdonságként számon tartott szempont, mint ahogy a belső motiváltság megléte sem releváns.

Különbségek:

A gazdasági, pszichés és szociális motiváció fontossági sorrendjében eltérések mutatkoznak a megyék között, de azokon a területeken, ahol átlag alattiak a fizetések, a gazdasági motiváció nagyobb szerepet kapott. Az átlagostól magasabb fizetéseket adó cégek között található olyanok, ahol évtizedek óta nincs fluktuáció.

A kulcsemberek fogalma és értelmezése terén, valamint hogy fontos szempont-e a vezetők motiváló képességének fejlesztése, jelentős eltérések mutatkoztak a válaszadók körében.

4.3. Javaslatok a vezetők önfejlesztő képességének növelésére

A *referencián alapuló hatalom* a legideálisabb egy szervezetben, megfelelő *példamutatással* jelentősen csökkenthető a negatív hozzáállás és kedvezően hat az optimális motivációs szint kialakulásához.

A *vezető kognitív képességei* meghatározzák a szervezeti működést, de *eredményességét* alapvetően *befolyásolják a beosztottak tulajdonságai*. A feladatközpontúság mellett egyenrangú szerepet kell kapnia a *szocio-emocionális vezetési stílusnak*. *A vezetők kognitív*

képességeinek és érzelmi intelligenciájának fejlesztése érdekében specifikus képzéseken való rendszeres részvétel javasolt.

A hatékony *delegálás* kulcsfontja a megfelelő ember megtalálása az adott feladathoz, ennek hiányában állandósul az időzavar, a vezető visszatérő időgazdálkodási problémával szembesül. A folyamat origója ez esetben is a *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*. A gazdaságilag fejlett országokban a nagyvállalatok többsége már alkalmazza a *coaching különböző válfajait* az emberi erőforrás fejlesztése céljából.

4.4. Javaslatok a dolgozók nem anyagi jellegű motiválásához

Bizonyos mértékű fluktuáció természetes jelenség a szervezeteknél, de a kutatásom alapján a dolgozók 38,4% -a - vagyis tízből négy ember! - magasabb fizetés reményében, valamint a munkaköri monotonitás okán váltana munkahelyet. A karrierlehetőség hiánya, a belső rossz 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 rendszeres visszajelzés az elvégzett munkával, vagy egy-egy részfeladattal kapcsolatban, a *közösség előtti elismerések*, lehetőség biztosítása *mentori tevékenység* végzésére, a *munkahely és magánélet közötti egyensúly* megtartására irányuló törekvés a *hatékony motivációs stratégia céljából elengedhetetlen*. Ugyanezt szolgálja a *munkatársak bevonása a döntés előkészítésbe*, a *nyitott ajtó politikája*, *tréningeken való részvétel*, *korrekt munkaköri leírások*, a *megfelelő delegálás*, tervszerű munkaerő-gazdálkodás a *felesleges túlórák és kiégés elkerülése* érdekében, valamint a *belépési kódex és belső policy* kidolgozása, érdemleges használata. Javasolt a *kulcsemberek mellé business coach*, mint az egyik legkorszerűbb motivációs lehetőség alkalmazása. Új munkaerő felvételénél szempont legyen, hogy *a*

szervezeti kultúrát alkotó értékmintát az új dolgozó el tudja fogadni. Egészségtelen *rivalizálás* helyett, érdemesebb a versenyszellemet a „hónap legjobb dolgozója” vagy a „legjobb műszak, kollektíva” programokkal kiaknázni.

4.5. Javaslatok a dolgozók anyagi jellegű motiválására

Az egyéni vagy csoportos teljesítményen alapuló bérezés főként a rövid távú, eredményorientált tevékenységekre irányítja a figyelmet, háttérbe szorul a hosszútávú gondolkodás, az innovációra való fókuszálás. Versenyképes, az adott régióban jónak tartott fizetés a valóban minőségi munkáért jár cserében, *kimagasló teljesítményért pedig kimagasló fizetést* célszerű adni. Az érdem szerinti fizetési rendszer demotiváló lehet abban az esetben, ha valakinek nagyon fontos a szerepe, de vagy nem nyújt kimagasló teljesítményt, vagy az *nem mérhető természetű*.

A szolgálati idő, vagy *szenioritás* szerinti bérezés elkényelmesíti a dolgozókat, és nem motiválja az erőfeszítéseket sem az önfejlesztés, sem a kreativitás területén.

A *nyereségrészesedés* összhangot teremt a munkavállaló és a munkáltató érdekei között, de gyakran nincs arányban, vagy nehezen követhető a befektetett munka és az érte adott jutalom, valamint időben nagyon elhatárolódhat a teljesítmény és a honorálása.

A *kompetencián alapuló bérezésnél* sok nehézséget okoz a modell kialakítása, a kompetenciák mérése és értékelése; amennyiben nem tűnik igazságosnak a dolgozók számára a kompetenciasávokhoz alakított fizetési rendszer, az gátolhatja a motivációt.

5. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

1. A cégvezetők megítélése kettős a szakmai továbbképzések jelentőségét tekintve: több mint 75%-a tartja fontosnak az alkalmazottak folyamatos oktatását, magukra nézve ezt nem tekintik irányadónak. A KKV vezetők nem tulajdonítanak jelentőséget saját motiváló képességük fejlesztésének, és az *optimális motivációs szint gazdasági eredményre gyakorolt hatását is alábecsülik.*

2. A pszichés motiváció parallel alkalmazása a gazdasági és szociális motivációval minden cégvezető számára elérhető lenne, de jellemzően háttérbe szorul ez a szisztéma. Alapjában a plusz költséget nem jelentő *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.*

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.

6. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN ÍRT TUDOMÁNYOS KÖZLEMÉNYEK

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 AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE SOUTHERN TRANSDANUBIAN REGION. *Apstract* 14 (3-4) 2020 (Megjelenés alatt)

