

A HUMÁNERŐFORRÁS MOTIVÁCIÓJÁNAK VIZSGÁLATA HAJDÚ-BIHAR ÉS SZABOLCS-SZATMÁR-BEREG MEGYÉKBEN EGY EMPIRIKUS VIZSGÁLAT ALAPJÁN

MOTIVATION ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES IN HAJDÚ-BIHAR AND SZABOLCS-SZATMÁR-BEREG COUNTIES BASED ON AN EMPIRICAL RESEARCH

DR. UJHELYI MÁRIA egyetemi docens

DE Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

Abstract

Regional competitiveness is influenced by several factors. Human resources fill in an important position in it. In order to explore the quality of the human capital and its impact on the social and economic cohesion of the Hungarian–Romanian border area, a joint research was conducted by Satu Mare branch of “Vasile Goldiș” Western University of Arad and University of Debrecen, Faculty of Economics and Business Administration. The study “The impact of the human capital quality on the economic and social cohesion in the border area” was implemented in the framework of HU-RO/0901/264/2.2.2 project. In this study questions, related to motivation were analysed from the survey which was filled in by 111 companies from Hajdú-Bihar and Szabolcs-Szatmár-Bereg counties. We surveyed the frequency of the use of 27 motivational tools, their perceived effectiveness, the occurrence of situations which often cause employee dissatisfaction, and the views of respondents about the attitude of employees’ job change. Since the questionnaires were filled in by organizational leaders, their views were analysed in this study.

I can conclude that external motivational tools are more frequently used than internal ones. Almost the same items were selected as the most effective and least effective motivation techniques than the most and least frequently used ones. The occurrence of situations which cause employee dissatisfaction is rare. The majority of respondents (64%) believe, that employees rarely think about changing their jobs. Although it is not possible to generalize, the results of this research suggest that the studied organizations are able to retain their employees by using the more traditional external motivational tools.

1. Bevezetés

A regionális versenyképességet sok tényező befolyásolja. Ezek közül is kiemelkedik az emberi erőforrás. Annak érdekében, hogy feltérképezze az emberi tőke minőségét és annak a magyar – román határvidék társadalmi és gazdasági kohéziójára gyakorolt hatását, közös kutatást végzett a „Vasile Goldiș” Western University of Arad szatmárnémeti ki- rendeltsége és a Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kara. A kutatást „Az emberi tőke minőségének hatása a gazdasági és szociális kohézióra a határmenti övezetben” elnevezésű HU-RO/0901/264/2.2.2 projekt keretében valósítottuk meg. A teljes kutatás eredményeiről projekt zárókötet¹ készült. Jelen tanulmányban 111 Hajdú-

Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei szervezettel készített kérdőíves vizsgálat munkaerő motiválásra vonatkozó kérdéseit elemzem részletesebben. Felmértük a munkahelyi motivációs eszközök használatának gyakoriságát, az eszközök eredményességét, a gyakran dolgozói elégedetlenséget okozó helyzetek előfordulását, valamint a megkérdezettek véleményét az alkalmazottak munkahelyváltással kapcsolatos attitűdjéről. Mivel a kérdőívek kitöltői szervezeti vezetők voltak, így az ő véleményüket, értékelésüket ismerhettük meg, és elemezhetjük. A gyakoriságra vonatkozó kérdéssel azt ismertük meg, hogy milyen mértékben alkalmazzák az adott eszközöket, az eredményességre vonatkozó válasz pedig azt mutatja, hogy mennyire tartják sikeresnek azok alkalmazását.

Jelen tanulmányban először röviden bemutatom a vizsgálatom alapját képező mintát, majd rátérek az eredmények elemzésére, értelmezésére, melyet három fejezetre tagolva tárgyalok. Igyekszem szakirodalmi hivatkozásokkal is alátámasztani megállapításaimat. Következtetéseimet a konklúzió részben összegzem.

2. Minta

A tanulmányban „Az emberi tőke minőségének hatása a gazdasági és szociális kohézióra a határmenti övezetben” elnevezésű HU-RO/0901/264/2.2.2 projekt kérdőíveit használtam adatbázisként. Az adatfelvétel 2012-ben kérdezőbiztosok segítségével történt. 111 szervezet válaszolta meg részben vagy egészben a feltett kérdéseket. A minta nem tekinthető reprezentatívnak, bár mintavételi kvótákkal igyekeztünk a gazdasági ágazatok szerinti arányokat érvényesíteni.² A tanulmányban a kutatáshoz használt kérdőív 41–44. kérdéseit elemzem részletesebben egyszerű leíró statisztikai módszerek alkalmazásával. Ezeket a motiválással kapcsolatos kérdéseket csak a kutatásba bevont szervezetek 33%-a válaszolta meg (14 Hajdú-Bihar megyei és 23 Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei szervezet), így megállapításaim erre a körre érvényesek.

3. Motivációs eszközök használata

A kérdőívben 27 motivációs eszközt soroltunk fel és a válaszadóknak egy 5 fokozatú Likert skálán kellett bejelölni, hogy milyen gyakran használja a szervezet ezeket az eszközöket. A kérdőív szerkesztése során igyekeztünk úgy összeállítani az eszköz listát, hogy abban a motivációs elméletekből ismert szükségletekre, célokra,³ valamint az ösztönzési rendszerek elemeire⁴ legyen példa, illetve a szervezetek által a gyakorlatban alkalmazott befolyásolási módok is megjelenjenek.⁵ Az 1. ábrán látható eszközök közül a legmagasabb átlagértéket a „munkavégzés fizikai körülményeinek optimális volta” kapta (4,19). Ez Herzberg modellje szerint nem is motivátor, hanem higiénés tényező,⁶ azaz alkalmazása a dolgozók elégedetlenségét csökkenti, de nem okoz számukra elégedettséget, nem lesznek ennek hatására motiváltak. A második és harmadik helyre ugyanolyan átlagértékkel (3,76) „az alkalmazottak tevékenységének folyamatos ellenőrzése”, valamint „az alkalmazottak szociális problémáira való nyitottság” került. Az ellenőrzés inkább a büntetés elkerülése szempontjából lehet jelentős, a szociális problémákra nyitottság pedig a jó emberi kapcsolatok kialakításához járul hozzá.

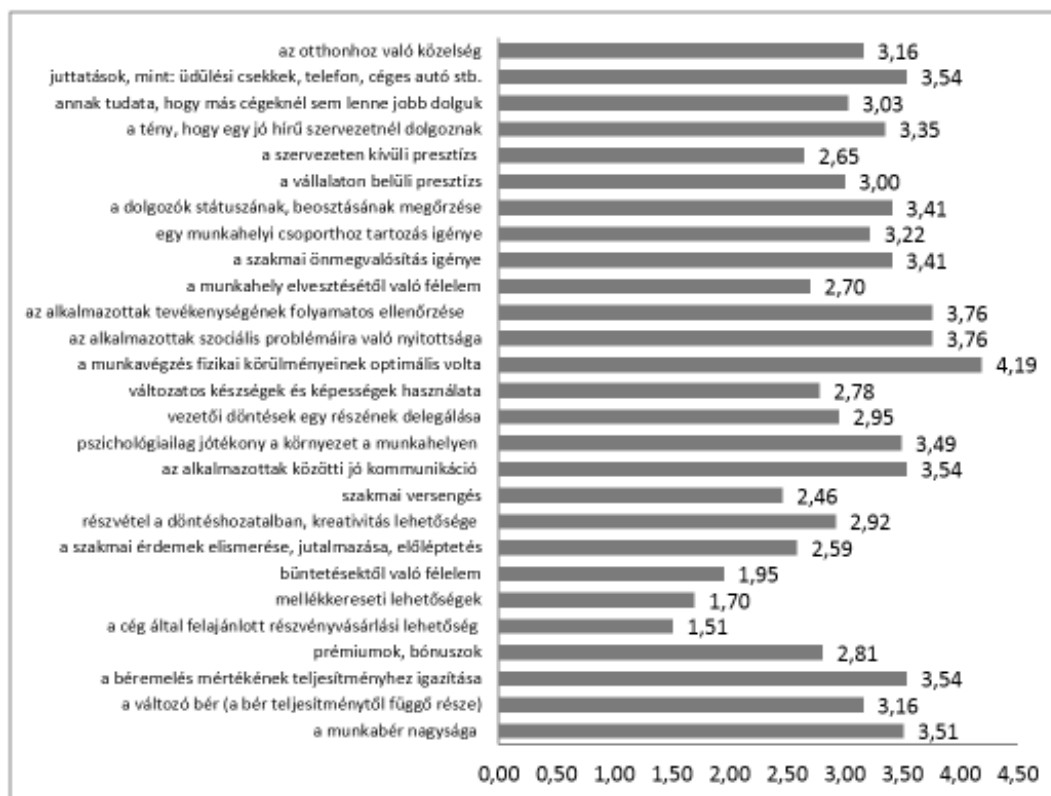
Viszonylag magas pontokat kaptak az anyagi ösztönzéshez és a jobb munkakörülményekhez kapcsolódó eszközök, ami többféle módon is magyarázható. Sugallhatja azt, hogy a vizsgált szervezetek vezetői X elmélet szerint gondolkodva⁷ ebben látják a dolgozók

motiválásának lehetőségét. Ezt az érvet alátámasztja a belső motivációhoz kapcsolódó eszközök alkalmazásának viszonylag alacsonyabb átlagos értéke. A pénz motiváló, elégedettséget növelő hatását vizsgáló tanulmány⁸ megállapítja, hogy bizonyos jövedelemszint felett (az USA-ban ez a régiótól és család mérettől függően 40 000 \$ körüli éves jövedelem) gyakorlatilag megszűnik a kapcsolat a fizetés és munkával való elégedettség között. Esetünkben valószínűsíthető, hogy a vizsgált régióban nem tartanak itt a fizetések, így a szervezetek vezetői eredményesen alkalmazhatják ezt a motivációs eszközt.

Legritkábban alkalmazott ösztönző „a cég által felajánlott részvényvásárlási lehetőség” (1,51), „a mellékkereseti lehetőségek” (1,70), valamint a „büntetésektől való félelem” (1,95) voltak. A részvényvásárlási lehetőségek felajánlása inkább a menedzserek motiválásánál terjedt el és ezen a területen tekintik hatékony eszköznek a tulajdonosi érdekek érvényesítése szempontjából is.⁹ Mellékkereseti lehetőségeket a szervezetek ritkábban tudnak felajánlani saját dolgozóik számára, így ez az alacsony eredmény is érthető. A büntetésektől való félelem nem tekinthető motiváló tényezőnek de Skinner megerősítés elmélete magyarázza a jelenség motivációhoz fűződő kapcsolatát.¹⁰

1. ábra. Milyen gyakran használja a szervezet a következő motivációs eszközöket?

Diagram 1. How frequently the following motivational tools are used by the organizations?



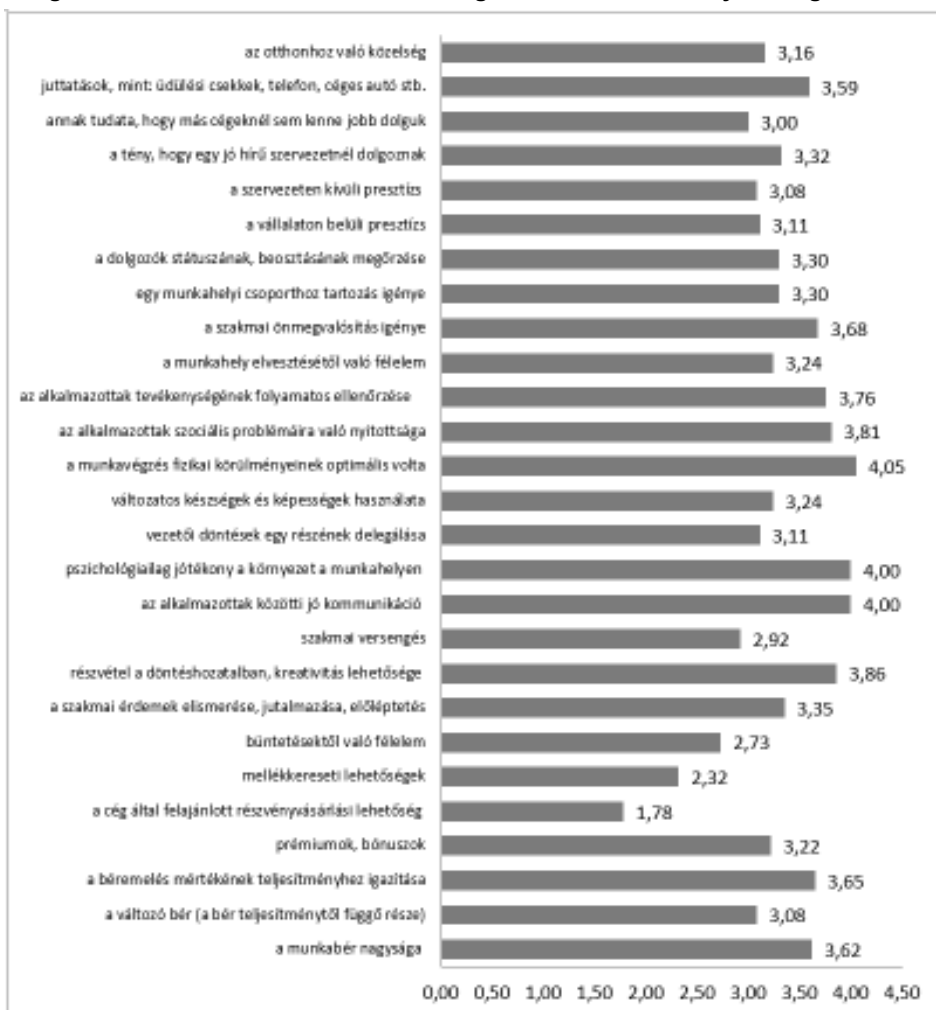
Forrás: Saját szerkesztés

4. Motivációs eszközök eredményessége

Ebben a kérdésblokkban a válaszadók a motivációs eszközök eredményességéről számoltak be. A leggyakrabban használt eszköz „a munkavégzés fizikai körülményeinek optimális volta” (4,05) került itt is az első helyre, ami logikusan átgondolt vezetői magatartásra utalhat: azt az eszközt használják leggyakrabban, amit a legeredményesebbnek tekintenek. Ennél a kérdésbloknál a munka és szociális körülmények, valamint az anyagi juttatások mellett néhány belső motivációt jelentő tényező is magas pontszámot kapott [részvétel a döntéshozatalban, kreativitás lehetősége (3, 86); a szakmai önmegvalósítás igénye (3,68)] annak ellenére, hogy a gyakorlatban ezeket kevésbé alkalmazzák. Nem tartják eredményes eszköznek „a cég által felajánlott részvényvásárlási lehetőség” (1,78), „a mellékkereseti lehetőségek” (2,32), valamint a „büntetésektől való félelem” (2,73) használatát. Itt teljes összhang van az eszközök alkalmazásának gyakorisága és azok eredményességéről alkotott vélemény között. Amit eredménytelennek tartanak, azt nem is alkalmazzák.

2. ábra. Mennyire tartja eredményesnek a szervezet a következő motivációs eszközöket?

Diagram 2. How efficient are the following motivational tools by the organization?



Forrás: Saját szerkesztés

A szakirodalom nem foglal egyértelműen állást a motivációs eszközök eredményességét illetően, mivel a motiváció belső hajtóerő valaminek a megtételére,¹¹ így nagymértékben függ az egyéntől. Ugyanakkor a témával foglalkozó kutatók megkülönböztetnek külső és belső motivációt. Belülről motivált az egyén, ha magáért a tevékenység kedvéért végzi azt, kívülről motivált pedig abban az esetben, ha a tevékenységgel valami más célt akar elérni. Az értékelés elmélet (Cognitive evaluation theory) e külső és belső tényezők közötti kapcsolatra irányítja a figyelmet. Azt állítja, hogy ha egy belülről motivált tevékenységet külső tényezőkkel is motiválunk, akkor a belső motiváció lecsökken.¹² Mindezek bizonyítják, hogy a motiváció bonyolult jelenség, a motiválás pedig nagy körültekintést igényel a vezetők részéről, ha igazán eredményesen szeretnék alkalmazni.

2 mintás T-próbával összehasonlítottam a motivációs eszközök használatának gyakoriságát és azok eredményességére vonatkozó véleményeket. Feltételezhető, hogy az eredményesebbnek ítélt eszközöket alkalmazza a szervezet gyakrabban. Ennek ellenére a 27 motivációs eszközből 9-nél (10%-os szignifikancia szinten) szignifikáns eltérést találtam a két érték között.

5. Elégedetlenséget okozó körülmények

3. ábra. Mennyire gyakran fordulnak elő a szervezetnél a következő jelenségek?

Diagram 3. How frequently occur the following effects at the organization?



Forrás: Saját szerkesztés

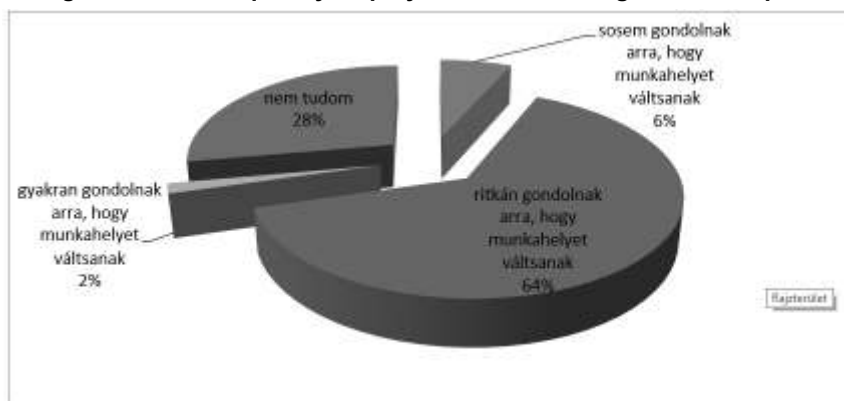
Ez a kérdéscsoport az elégedetlenséget okozó körülmények jelenlétére, gyakoriságára kérdezett rá. Itt 0-4-ig terjedő skálán kellett bejelölni a válaszokat. A „0” azt jelentette, hogy nincs jelen, a „4” azt hogy nagyon gyakori a jelenség. Legmagasabb értékeket a gyűléseken való részvétel (2,16), a szakmai túlterheltség (1,92) és az alkalmazottak közötti versengés (1,68) kapták.

Többségében jóval az átlag alatti értékek születtek, ami azt jelenti, hogy kevésbé jellemzőek a két megye vizsgált vállalataira ezek a gyakran elégedetlenséget és stresszt okozó tényezők.

Szintén az elégedetlenséghez kapcsolódó kérdés, hogy milyen gyakran gondolnak a dolgozók munkahelyváltásra.

4. ábra. Milyen gyakran gondolnak a beosztottak munkahelyváltásra?

Diagram 4. How frequently employees think to change their workplace?



Forrás: Saját szerkesztés

Ennél a kérdésnél ismét hangsúlyoznom kell, hogy mivel vezetők válaszoltak a feltett kérdésekre, itt az ő észlelésüket, hiedelmüket ismerhetjük meg. Érthető tehát, hogy 28%-a a megkérdezetteknek nem tudott válaszolni a kérdésre. A többség (64%) által adott válasz („ritkán gondolnak arra, hogy munkahelyet váltsanak”) a szervezetek szempontjából pozitívnak tekinthető, azt sugallja, hogy elégedettek a dolgozók jelenlegi munkájukkal, munkaadójukkal, de ahhoz, hogy ezt határozottan kijelenthessük, további vizsgálatokra lenne szükség. Az alternatív munkalehetőségek hiánya is okozhat ilyen magatartást. Összefüggés lehet a munkahelyváltással kapcsolatos vélemény és az alkalmazott motivációs eszközök között is. Mivel a vezetők nem érzik a fluktuáció veszélyét, ezért nem fordítanak nagy hangsúlyt a dolgozók motiválására, különösen nem a belső szükségletek kielégítésére.

Konklúzió

Jelen tanulmányban „Az emberi tőke minőségének hatása a gazdasági és szociális kohézióra a határmenti övezetben” elnevezésű HU-RO/0901/264/2.2.2 projekt kérdőíves vizsgálatának motivációhoz kapcsolódó kérdései kerültek mélyebb elemzésre. A kérdőíveket kérdezőbiztosok töltötték ki Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei szervezetek vezető beosztású tagjaival, így a kérdésekre adott válaszok a vezetők véleményét tükrözik. Általánosságban elmondható, hogy a kérdőívben felsorolt 27 motivációs eszköz közül a jó munkakörülményeket biztosító, az anyagi ösztönzést jelentő, illetve a jó emberi

kapcsolatok kialakítását támogató tényezőket alkalmazzák gyakrabban a megkérdezett vállalatok. Kevésbé jellemző a belső motivációt eredményező eszközök használata.

Az eszközök eredményességéről nyilatkozva a megkérdezettek ugyanazokat a tényezőket jelölték be a legeredményesebb és legkevésbé eredményes technikáknak, mint a gyakoriságnál. Van azonban néhány motivációs eszköz (27-ből 9) amelynél szignifikáns különbség áll fenn (10% szignifikancia szinten) a válaszok között. Ez mind a 9 esetben azt jelentette, hogy az eredményesnek ítélt eszközöket nem alkalmazták megfelelő gyakorisággal.

Az elégedetlenséget okozó tényezők közül a megkérdezett vállalatvezetők szerint kevés van jelen szervezetükben. A legmagasabb közepesnek tekinthető értéket a gyűléseken való részvétel kapta (2,16). A megkérdezettek többségének véleménye szerint (64%) dolgozóik ritkán gondolnak arra, hogy munkahelyet váltsanak.

Bár e kutatás eredményeiből általános következtetések nem vonhatók le, azt sugallják a kérdésekre adott válaszok, hogy a szervezetek a hagyományosabb külső motivációs eszközök alkalmazásával is képesek megtartani dolgozóikat.

Jegyzetek

1. Neagu, Olimpia–Polónyi, István (szerk.) (2012): Impactu calitatii capitalului uman asupra coeziunii economice si sociale in zona de frontiera / Az emberi tőke minőségének hatása a gazdasági és szociális kohézióra a határmenti övezetben / The Impact of the human capital quality on the economic and social cohesion in the border area. Casa Cartii de Stiinta, Cluj-Napoca.
2. Kapitány Anna–Kun András István–Kotsis Ágnes–Ujhelyi Mária (2012): A Magyarországon elvégzett terepi kutatás eredményeinek elemzése. In: Neagu, Olimpia – Polónyi, István (szerk.): Impactu calitatii capitalului uman asupra coeziunii economice si sociale in zona de frontiera / Az emberi tőke minőségének hatása a gazdasági és szociális kohézióra a határmenti övezetben / The Impact of the human capital quality on the economic and social cohesion in the border area. Casa Cartii de Stiinta, Cluj-Napoca, 368–401.
3. Bakacsi Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Szervezet–Vezetés–Stratégia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.; Robbins, Stephen P.–Judge, Timothy A. (2014): Essentials of Organizational Behavior, twelfth edition Pearson International Education.
4. Karoliny Mártonné–Poór József (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Rendszerek és alkalmazások. 5. átdolgozott kiadás, CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest.
5. Berde, Csaba (2003): Az emberi erőforrás gazdálkodás vezetési kérdései a mezőgazdaságban. Agrártudományi közlemények – Acta Agraria Debreceniensis, 12. sz. 46–54. old.; Juhász Csilla (2009): Motivációs gyakorlat a mezőgazdaságban. Magyar Mezőgazdaság, 64. évf. 30. sz. 35–37. old.; Pierog Anita (2013): Motivációs vizsgálatok civil szervezetekben. Agrártudományi közlemények – Acta Agraria Debreceniensis, 54. sz. 73–80. old.
6. Kispál-Vitai Zsuzsanna (2013): Szervezeti viselkedés. Pearson Education Limited, Harlow, England.
7. Robbins-Judge (2014): i. m.
8. Diener et al. (1993).
9. Karoliny-Poór (2010): i. m.
10. (Bakacsi, 1996)
11. Bakacsi Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Szervezet–Vezetés–Stratégia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
12. Robbins-Judge (2014): i. m.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Szervezet–Vezetés–Stratégia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Berde, Csaba (2003): Az emberi erőforrás gazdálkodás vezetési kérdései a mezőgazdaságban. Agrártudományi közlemények – Acta Agraria Debreceniensis, 12. sz. 46–54. old.
- Juhász Csilla (2009): Motivációs gyakorlat a mezőgazdaságban. Magyar Mezőgazdaság, 64. évf. 30. sz. 35–37. old.
- Kapitány Anna–Kun András István–Kotsis Ágnes–Ujhelyi Mária (2012): A Magyarországon elvégzett terepi kutatás eredményeinek elemzése. In: Neagu, Olimpia – Polónyi, István (szerk.): Impactu calitatii capitalului uman asupra coeziunii economice și sociale în zona de frontieră / Az emberi tőke minőségének hatása a gazdasági és szociális kohézióra a határmenti övezetben / The Impact of the human capital quality on the economic and social cohesion in the border area. Casa Cartii de Stiinta, Cluj-Napoca, 368–401.
- Karoliny Mártonné–Poór József (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Rendszerek és alkalmazások. 5. átdolgozott kiadás, CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest.
- Kispál-Vitai Zsuzsanna (2013): Szervezeti viselkedés. Pearson Education Limited, Harlow, England.
- Neagu, Olimpia–Polónyi, István (szerk.) (2012): Impactu calitatii capitalului uman asupra coeziunii economice și sociale în zona de frontieră / Az emberi tőke minőségének hatása a gazdasági és szociális kohézióra a határmenti övezetben / The Impact of the human capital quality on the economic and social cohesion in the border area. Casa Cartii de Stiinta, Cluj-Napoca.
- Pierog Anita (2013): Motivációs vizsgálatok civil szervezetekben. Agrártudományi közlemények – Acta Agraria Debreceniensis, 54. sz. 73–80. old.
- Robbins, Stephen P.–Judge, Timothy A. (2014): Essentials of Organizational Behavior, twelfth edition Pearson International Education.