

SIPOS Norbert

A MUNKAELÉGEDETTSÉG HERZBERG-MODELLJÉNEK TOVÁBBFEJLESZTÉSE A FRISSDIPLOMÁSOK 2011-2014 ADATBÁZISOK ALAPJÁN

A munkahelyi teljesítmény növelése, az ahhoz kötődő tényezők megfelelő mederbe terelésének kérdésköre végig követte a menedzsment kialakulását és fejlődését. A munkahelyi motiváció egyértelműen fontos a magyar menedzsmentirodalmon belül is, jelen tanulmányban egy speciális helyzetben lévő csoportot, a frissdiplomásokat helyezte vizsgálata fókuszába a szerző. Az ő esetükben kritikus, hogy milyen körülmények között lépnek ki a munkaerő-piacra, így azt a kérdést vizsgálta, hogyan jelentkezik náluk a motiváció manifesztációjaként a munkaelégedettség hatása.

A motivációs elméletek áttekintése után Herzberg kéttényezős modelljét választotta ki, amelyben az elégedettséget okozó és az elégedetlenséget megszüntető motivátor- és higiéniás tényezőkre vezette vissza a munkahelyi elégedettséget. A Diplomás Pályakövető Rendszer Frissdiplomások 2011-2014-es adatbázisban egyértelműen azonosította ezeket a faktorokat, és további kategorizálás révén MH, M, H és DeMH-vezérelt csoportokat hozott létre. A felbontás igazolásaként a munkával kapcsolatos tényezőknél vizsgálta meg a jellemzőiket, az eredmények alapján átfogóbb képet kaphat az olvasó a belső elvárásoknak megfelelő munkaerő-piaci életút megvalósításához szükséges tényezőkről és a tanulmányokon túltekintő tevékenységekről.¹

Kulcsszavak: felsőoktatás, Herzberg kéttényezős modell, Diplomás Pályakövető Rendszer, frissdiplomások

A munkahelyi motiváció kérdésköre vitán felül az egyik legfontosabb, amikor azt vizsgáljuk, hogy mi befolyásolja a dolgozók teljesítményét. Az egyik legelfogadottabb elmélet szerint szoros összefüggés van a motiváció és a teljesítmény között, amennyiben a munkavégzéshez szükséges képességek rendelkezésre állnak. Ma már természetesnek vesszük, hogy a megfelelő motiválás nélkül nem is várható el, hogy a szervezet érdekében kimagasló teljesítmény, értékteremtés valósuljon meg. Farkas és munkatársai 2013-as kutatásukban az általuk relevánsnak tartott forrásokban 49 olyan magyarországi tanulmányt azonosítottak, amelyek a motivációval foglalkoznak, így egyértelmű, hogy fontos szerepet tölt be a magyarországi menedzsmentirodalomban. Ezt teljesen alátámasztja az is, hogy minden gazdaságtudományi képzésben a vezetés-szervezés vagy menedzsment tárgyon belül a leendő közgazdászok képzése során is kiemelt hangsúlyt fektetnek a motivációs elméletek bemutatására (pl. Farkas et al., 2015),

hogy ennek a tudásnak a felvértezésével kerüljenek ki a hallgatók a munkaerő-piacra, valamint, hogy az elméletet tudják alkalmazni a gyakorlatban, így fejlesztve a vállalkozásokban alkalmazott módszertani eszközöket.

E gondolatkörből kiindulva döntöttünk úgy, hogy megvizsgáljuk, milyen motivációs tényezők azonosíthatók a frissdiplomások körében a munkavégzéssel kapcsolatosan, valamint, hogy ezek milyen mértékben meghatározottak a munkahely függvényében. Azért választottuk a frissen végzettek körét, mint vizsgálódási területet, mivel úgy gondoljuk, hogy esetükben sokkal letisztultabban jelenik meg a munkahelyi motiváció kérdése, jellemzően az első munkahelyen történő elhelyezkedési döntés előtt állnak. Az életük későbbi szakaszaiban sokkal erőteljesebben jelennek meg egyéb olyan tényezők, amelyek hatása nagymértékben befolyásolja a motivációt és a munkahelyi elégedettséget is (munkahelyváltás, térbeli mobilitás, családi háttér megváltozása, az első gyermekvállalás stb.). Ebből adódóan

az alapvető elégedettséget jobban meg tudjuk ragadni, ellenőrizhetőbb, hogy a kiválasztott elégedettségi modell milyen mértékben alkalmazható, mennyire azonosíthatók a jellemzők e csoportoknál.

A továbbiakban először bemutatjuk a motiváció, munkahelyi elégedettség szakirodalmi hátterét, majd a vizsgálódásunk tárgyául szolgáló Diplomás Pályakövető Rendszer (DPR) adatbázist ismertetjük. Ezt követően az eredményeket és azoknak a szakirodalomhoz kapcsolódó tanulásait taglaljuk.

Motivációs elméleti alapok

A motiváció a tudományos menedzsment létrejöttékor még a racionalitásra, a kiszámíthatóságra korlátozódott, a legfontosabb tényezőnek a hatékonyságot tartották. Ebből adódóan az ember csak egy a termelési tényezők közül, a megfelelő kiválasztással és teljesítményalapú bérezzel kellett jutalmazni. A weberi bürokráciaelmélet az igazságos, kiszámítható adminisztrációt tekintette mérvadónak, míg korábban Taylor és Fayol a Gilbreth házaspár mozgáselemzési technikájával tökéletesítette a munkavégzést, lefektette a menedzsment alapjait (Fayol, 1908; Gilbreth – Gilbreth, 1916; Taylor, 1911; Weber, 1922). Ebben a világban nincs helye az emberi oldalnak, az egyéni szükségleteknek. Charlie Chaplin szemléletesen mutatja be a Modern idők című filmjében a személytelenséget, a munkások kiszákmányolását, a tervezés és a profithajszolás mindenhatóságát.

Az első paradigmaváltást Elton Mayo és a Hawthorne-i kísérletek hozták meg. Az emberi kapcsolatok irányzata elemzéseiből bebizonyították, hogy a munkakörülményekben alkalmazott apró javítások változást hoznak a teljesítményben, ugyanakkor azt is tapasztalták, hogy a kontrollcsoport teljesítménye is növekedett, csak azért, mert tudták, hogy figyelmet fordítottak rájuk (Mayo, 1933). Ez megmagyarázhatatlan volt a korábbi elméletek logikai keretében, ez nem számszerűsíthető, nem racionális, valamint nem jelenik meg mindenkinél azonos módon. Itt még mindig a manipuláció, a teljesítmény megfelelő irányba való terelése volt a fő indok. Ebből a hiátusból eredeztethető, hogy újabb kutatások indultak, amelyek más megközelítést alkalmaztak és a modern emberierőforrás-menedzsment kialakulásához vezettek. Ezekben több belső, szoft tényező hatásával magyarázták a teljesítmény alakulását. Például Maslow (1943) piramis elvre épülő motivációs elméletével azt bizonyította be, hogy a magasabb szinten meglévő motivátorok, elégedettséget befolyásoló tényezők addig nem fejthetik ki a hatásukat, ameddig nem teljesülnek az alacsonyabb, a higiénés tényezőkkel szembeni elvárások (fiziológiai, alap létszükségleti, biztonsági). Számos egyéb modellt is említhetnénk (Adams, House, McGregor, McClelland, Skinner stb.), ugyanakkor jelen

tanulmányban e logikára építő Herzberg kéttényezős modellt helyeztük a fókuszba (Farkas et al., 2015).

Frederik Herzberg a megállapításait az 1950-es években folytatott mélyinterjú-sorozatra alapozta, amely során 203 pittsburghi könyvelővel és mérnökkel beszélgetett el (Herzberg et al., 1959). A feldolgozás során két faktort tudott elkülöníteni, a legfontosabb elemek az egyes tényezőkön belül:

- higiénés tényezők: biztonság, beosztás, kapcsolat a beosztottakkal, magánélet, kapcsolat a munkatársakkal, munkahelyi körülmény, fizetés, kapcsolat a főnökkel, munkafelügyelet, vállalati szabályzat és vezetés,
- motivátortényezők: teljesítmény, elismerés, maga a munka, felelősség, előrelépés, személyes fejlődés (Herzberg, 1987).

Herzberg a két változócsoporttal kapcsolatosan megállapította, hogy a higiénés tényezők nem okoznak munkával kapcsolatos elégedettséget, csupán az elégedetlenséget szüntetik meg, míg a motivátortényezők az elégedettség kialakításához járulnak hozzá, viszont hiányuk nem jelent feltétlenül elégedetlenséget. (Ez jelentős gondolati fejlesztés Maslow-hoz képest.)

Természetesen a munkával való elégedettség kérdéskörének ez egy szűk részét képezi, mivel világszinten több ezer publikációt és definíciót, megközelítést alkottak. Az elégedettséget nem lehet objektíven kezelni, mivel mindenki számára más jelent, és ebből adódóan ugyanazon tényező lehet, hogy elégedetlenséget okoz valakinél, míg másnál elégedettséget. A mai napig alapdefiníciónak tekinthető Locke (1976) megfogalmazása: a munkaelégedettség olyan örömteli vagy pozitív érzelmi állapot, amely a munkához vagy a munkavégzés során tapasztalt körülményekhez kapcsolódóan élünk meg. Ezek alapján a munkában magában, vagy a dolgozó fejében, vagy a munkás és a munkakörülmények mentén kialakult interakciók mentén kell keresni a munkaelégedettséget. Alapvetően a kutatásai során arra a következtetésre jutott, hogy a munka eredményeképpen elért számszerűsíthető eredmény szoros korrelációban áll a munkával való elégedettséggel.

Az érzelmek és a munkaelégedettség kapcsolatának tisztázása fontos kérdés, mivel kapcsolatban áll azzal, hogy mi az egyén előzetes elvárása a munkától, illetve, hogy mit kap meg ténylegesen. A munka nem értékelhető önmagában, hanem az egyén által fizikai és szociális környezetben végzett tevékenység keretein belül (hiszen nem létezik külön az, hogy munka, csakis az egyénhez kapcsolódóan ragadható meg). A munkával a szabadidejéről mond le, ezért cserébe pénzügyi és más, kézzel fogható és kézzel nem fogható jutalmat vár, amely magasabb elégedettségi szintre juttatja. Eb-

ből következően az általános munkaelégedettség az egyes résztvevővel kapcsolatos elégedettségek összessége. Nem egyértelmű, hogyan mérhető (Ewen, 1967), a megfelelő megoldás az lehet, hogy a felmérésben résztvevők értékelik egy Likert-skálán az egyes tényezőket, amelyeket utána súlyozni kell azok relevanciája szerint. Egyértelmű, hogy ez nem eredményez torzítástól mentes értékelést, hiszen akár egy 4-es skálán nem biztos, hogy minden válaszadónak ugyanazt jelenti a 2-es és 3-as érték, ugyanakkor számos szociológiai kutatás alapján nem vonhatjuk kétségben az eljárás helyességét.

Herzberg elméletével szemben megfogalmazták (House – Wigdor, 1967) azt a kritikát, hogy rossz volt a történet formájában alkalmazott kritikus esemény módszertani eszköz, nem volt konzisztens és pontos a kérdezőbiztosok által feltett kérdésekre adott válaszok értékelése, mivel a kérdezőbiztosnak is véleményeznie kellett (ez már kétszeres szubjektív tényező), továbbá, állításuk szerint pozitív összefüggés mutatható ki az elégedettség és a termelékenység között. Többen megkísérelték megismételni a kutatást, és alátámasztani Herzberg állításait, de alapvetően sikertelenül, mivel egyéb tényezők is szerepet játszottak az elemzések során.

A más befolyásoló elemek megismerését célzó főbb kutatások között említhetjük Clark (1996) vizsgálatát, aki úgy találta, hogy a nemek közötti különbség meghatározó (a nők elégedettebbek a munkájukkal). Továbbá számos vizsgálatban megállapították, hogy az elégedettség függ olyan tényezőktől, mint az életkor, a referenciabér nagysága, a munkaórák száma, a munkahely méretbeli nagysága, a szakszervezeti tagság és szervezethez vagy a képzettség szintje (például Borjas, 1979; Miller, 1990; Meng, 1990; Idson, 1990; Clark, 1996, 1997; Clark – Oswald, 1996; Leontaridi – Sloane, 2001; Sousa-Poza – Sousa-Poza, 2000; Sloane – William, 2000; Veroszta, 2010). Ezek kimutatásához nagymértékben hozzájárultak az újonnan kifejlesztett módszerek (Kahneman naplós módszere, Csíkszentmihályi élményértékelő mintavételi eljárásos megközelítése) és azok a kutatások, amelyek a bérnagyság és az elégedettség közötti összefüggéseket vizsgálták. Clark (1996) megállapította, hogy a relatív fizetési szint elérésének függvénye, hogy elégedett-e valaki a munkával, azaz, hogy ha meghaladja, akkor nő az elégedettség, alatta viszont inkább elégedetlen. A jólét szintje nem magyarázható meg önmagában a jövedelem abszolút nagyságával, a viszonyított jövedelem negatívan korrelál a munkaelégedettséggel. (Hasonló eredményre jutottak Easterlin, 1995; Ferrer-i-Carbonell, 2005; Kahneman – Krueger, 2006; Judge et al., 2010.) Hackman és Oldham (1976) a munka tulajdonságaival kapcsolatos modellje pedig figyelembe veszi a munkavállaló pszi-

chológiai állapotát, a munkatevékenységeknek ehhez való hozzájárulásán kívül az egyéni képességeket és aspirációkat, valamint a fejlődési lehetőségeket is. Úgy gondolják, hogy az alapvető munkaköri jellemzőkhöz kapcsolódnak a pszichológiai állapotok, és ezek révén kapjuk meg a munkának az outputját. Ezen irányzathoz kapcsolódik a képességek és a betöltött pozíció egyezőségének kérdése is, ahol a bérkülönbségek vizsgálatát a diplomások munkaerő-piaci illeszkedése alapján, túlképzettség-alulképzettség szempontból vizsgálták (Halaby, 1994; Chevalier, 2003; Garcia-Aracil – Van der Velden, 2008).

Clark korábban idézett megállapítása (a nők elégedettebbek a munkájukkal) abból adódik, hogy a nők alacsonyabb elvárással rendelkeznek, és annak elérése esetén már megélik az elégedettséget. Érdemes ezzel összehasonlítani Adams méltányosságelméletét (1965), amely azt mondja ki, hogy a referenciakategóriához képesti alulfizettség elégedetlenséget okoz, hiszen méltánytalannak érezzük, ugyanakkor a túlfizettség is méltánytalanságot, tehát elégedetlenséget generál. Úgy véljük, hogy Adams által említett méltánytalanság fennállása esetén keletkezett disszonancia mindenképpen feloldódik hosszú távon vagy a tudati szinten történő újraértelmezéssel, vagy viselkedésbeli (pl. teljesítmény) változással kísérve. Tehát ha túl vagyunk fizetve, akkor többlet erőfeszítést teszünk, hogy a referenciakategóriához képesti teljesítményt nyújtsuk, így megszűnik a méltánytalanság és ismét elégedettséget fogunk érezni. Ezt támasztja alá Greenberg (1982) elemzése is, ahol az alulfizetett dolgozók csökkentették a teljesítményüket, míg a túlfizetettek növelték. A továbbiakban így Clark megközelítését fogadjuk el az elégedettséggel kapcsolatosan.

Magyarországon Herzberg kéttényezős modelljével kapcsolatos kutatások közül kiemelkedik Takács és munkatársai 2012-es felmérése, amelyben 707 fős ügyfélszolgálati munkakörben dolgozót vizsgáltak meg. A mintában állandó és bérelt munkaerőt is felmértek, kiemelik, hogy ez az egyik legkevesebb előzetes tudást igénylő munkakör, ami a Herzberg-modell érvényességének speciális vizsgálatát jelenti. Herzberg megállapításával jórészt összhangban vannak az eredményeik, ugyanakkor azonosítottak olyan elemeket, amelyek a várakozásokhoz képest ellentétes hatással bírnak. Összességében kimutatták, hogy a motivátori és higiénés tényezők megfelelő szintje összefüggésben van a munkahelyi teljesítménnyel.

Jelen tanulmánynak nem célja a munkaelégedettség definíciójának újraalkotása, illetve a különböző irányzatok közötti eltérések feloldása. Fő cél, hogy a frissdiplomásoknál megállapítsuk, hogy Herzberg kéttényezős modelljének újragondolása milyen sajátosságokkal bír a munkahely jellemzőinek függvényében.

A kutatási célok megfogalmazásán túl mindenképpen fontosnak tartjuk vizsgálódásunk során az elméleti részre építkező hipotézisrendszer felállítását, hogy ezek mentén tudjuk elhelyezni a kapott eredményeket:

H₁: Azonosíthatóak a frissdiplomás adatbázison a Herzberg-féle motivátori és higiénés tényező által vezéreltek csoportjai.

A vizsgálat módszere: Cronbach's Alpha teszt és faktoranalízis végzése. Akkor fogadjuk el, amennyiben a KMO-érték 70%-nál magasabb (azaz jónak ítéltető a faktoranalízis), valamint mindegyik változó legalább 0,5-ös mértékben található meg a végső változóban. A megbízhatósági tesztnél szintén legalább közepes erősségű értéket várunk el.

H₂: A H₁ hipotézis teljesülése esetén érdemes részletesebb csoportalkotást végezni, amelyen belül négy elkülönült réteget lehet létrehozni: motivátortényezők által vezéreltek (M-vezéreltek), higiénés tényezők által vezéreltek (H-vezéreltek), motivátor- és higiénés tényezők által vezéreltek (MH-vezéreltek), valamint egyik tényező által sem vezéreltek (DeMH-vezéreltek).

Vizsgálat módszere: A faktorértékek megfelelő páronkénti összehasonlításával történő kategorizálás, kvázi klaszteranalízis. A hipotézis alátámasztásához szükség van a H₃ hipotézisek ellenőrzésére, hiszen a megfelelő különbségek megléte esetén tudjuk elfogadni.

H₃: A H₂ teljesülése esetén az egyes csoportok vezéreltsége alapján a következő várakozásokat fogalmazzuk meg:

- H_{3a}: A higiénés tényezők által vezéreltek (H, MH-vezéreltek) magasabb fizetéssel rendelkeznek.
- H_{3b}: A tisztán higiénés tényezők által vezéreltek (H-vezéreltek) alapvetően ugyanolyan mértékben hasznosítják a végzettségüket a munkájuk során, mint a tisztán motivátortényezők által vezéreltek (M-vezéreltek).
- H_{3c}: A motivátortényezők által vezéreltek (M, MH-vezéreltek) körében magasabb a vezetők aránya.
- H_{3d}: A tisztán motivátortényezők által vezéreltek (M-vezéreltek) ugyanolyan arányban dolgoznak a versenyszférában, mint a közszférában.
- H_{3e}: Az egyik tényező által sem vezéreltek (DeMH-vezéreltek) alapvetően alacsonyabb fizetéssel és szakmai illeszkedéssel rendelkeznek.

Vizsgálat módszere: Az egyes csoportok közötti különbségek vizsgálata kereszt táblás elemzéssel és

egyutas varianciaanalízissel, ezek teljesülése alapján döntjük el, hogy van-e értelme a további bontásnak. Az elfogadási szinteket a módszertanban részletezzük.

Az elemzés módszertana, Diplomás Pályakövető Rendszer

Magyarországon 2005-ben rögzítették törvényben (2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról) a pályakövetés bevezetését, a végzett hallgatók pályakövetési rendszerével kapcsolatosan kiemelten 5 paragrafus foglalkozik (34. § (6) bekezdés, 53. § (6) bekezdés, 103. § ab) pont, 130. § (4) bekezdés, 156.§ (2) bekezdés) (Magyar Közlöny, 2005). A gyakorlatban 2010-től valósul meg több TAMOP-pályázatnak köszönhetően. Ez az első felmérés pilot jellegűnek tekinthető, a tapasztalatokat felhasználva 2011-től lényegében azonos kérdőívvel keressük meg az aktív hallgatókat, és az 1, 3 és 5 éve végzeteket (az utóbbi csoportot 2012-től). A 2011. évi CCIV. számú törvény a nemzeti felsőoktatásról megerősíti – bár inkább implicite, mint explicite – a felsőoktatási intézmények ezen irányú kötelezettségét (Magyar Közlöny, 2011). A kinyerhető információk hasznossága és hasznosíthatóságának fontosságát a 2015. augusztus 16-tól hatályos 87/2015. (IV. 9.) Korm. rendelet a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról a pályakövetési feladatokkal kapcsolatosan emeli ki, és részletezi a feladatokat (Magyar Közlöny, 2015, 25. § (2)-(4), (6), 26. § (1)).

1. táblázat

Az adatbázis összetételének jellemzői

Alapadatok	2011	2012	2013	2014
Adatszolgáltató intézmények (db)	31	32	32	33
Részt vevő intézmények alapján alapsokaság (fő)	100 785	163 964	148 548	176 383
Adatbázis elemszáma (fő)	20 453	24 890	24 233	21 164
Átlagos válaszadási ráta	20,3%	15,2%	16,3%	12,0%

Forrás: saját szerkesztés Kiss – Veroszta (2012), Veroszta (2013a,b), (2015) alapján

Az első felmérésektől 2015-ig az Educatio Nkft. látta el az országos szinten közös, központi kérdésblokk kezelését, valamint közvetítette az információkat az oktatáspolitikai döntéshozók felé. Kiemelt cél volt, hogy ne használják rangsorolásra a felmérések eredményeit, csupán egyes területek javítását célzó elemzése-

ket készítettek. 2016 januárjától a feladat és az irányítás az Oktatási Hivatal Felsőoktatási Elemzési Főosztály alá került, amely egyértelműen mutat egy elmozdulást, ugyanakkor jelenleg még nem látható ezek iránya, így eltekintünk ennek taglalásától.

Az országos kutatásban 2011-2014 között összesen 90.739 végzettest kérdeztek meg. Az 1. táblázat mutatja be az adatbázis főbb jellemzőit. Mindegyik intézmény a végzett hallgatók legalább 90%-ának elérését vállalta, így a kérdőívfelvétel teljes körűnek minősül, főleg, ha figyelembe vesszük, hogy a 31-33 intézmény jellemzően a magyar felsőoktatásban tanuló végzett hallgatók több, mint 90%-át fedi le.

A felmérésben számos tényező hatását lehet vizsgálni, a végzettek munkaerő-piaci elhelyezkedési sikerességétől, a hazai és külföldi tanulmányokon, vagy a továbbtanulási szándékon át a családi háttér befolyásoló erejéig bezárólag. Jelen tanulmány arra fókuszál, hogy a munkával kapcsolatos elégedettségek alapján kialakított csoportba tartozást milyen szempontok befolyásolják, illetve mi határozza meg az adott csoportba tartozást. Az adatbázisok összeállítását és tisztítását az Educatio Nkft. végezte 2015-ig, az adatforrások egységesítését mi végeztük el. Az intézményi adatszolgáltatás (később a Felsőoktatási Információs Rendszerből közvetlenül) alapján az Educatio Nkft. alakította ki a reprezentatív súlyozást (végzés éve, nem, munkarend, kar), azonban több szűkítést alkalmaztunk, amelyből kifolyólag eltekintünk a használatától. A következő korlátozó tényezőket vettük kiindulási alapként:

- 30 évesek vagy fiatalabbak maradtak bent,
- nappali tagozaton tanulókra koncentráltunk,
- kiszűrtük a külföldi munkahellyel rendelkezőket,
- főállás fizetésének nagysága, alsó szinten az adott években érvényes legkisebb minimálbér nettó összegénél (60,6 E Ft) alacsonyabbak, felső szinten az átlaghoz képest két szigma eltérésnél magasabb értékek (329,96 E Ft) kerültek ki.

Ezt követően a mintanagyságunk homogénebb lett, 27.787 főre csökkent. Jelen tanulmányban Herzberg modelljének megállapításait dolgoztuk tovább, törekedve arra, hogy specifikusabb elemzést tudjunk megvalósítani. Természetesen egyik – a munkaelégedettséget befolyásoló – tényező sem tartozik tisztán csak a higiénés vagy csak a motivátorcsoporthoz, hiszen ilyen szintű egyértelmű hatást – ahogyan a nemzetközi irodalomra való kitekintésnél is látható – nagyon nehéz kimutatni, viszont azt meg lehet állapítani, hogy a felsorolt elemek nagyobb mértékben járulnak hozzá az elégedettség kialakításához, vagy az elégedetlenség megszüntetéséhez. Ezek alapján mindkét csoportba tartozó elemeket figyelembe kell venni annak érdeké-

ben, hogy a munkával kapcsolatos pozitív hozzáállást kialakítsuk.

A Diplomás Pályakövető Rendszeren belül egy hat kérdésből álló blokkon belül mérték fel a kitöltőknek a munkával kapcsolatos elégedettségi szintjét. E tényezőkre végzett faktoranalízis segítségével két fő elemet lehetett azonosítani, amelyek Herzberg elkülönítéséhez teljesen illeszkednek. A tényezők faktorsúlyait a 2. táblázat mutatja be. A faktoranalízis teljes magyarázóereje 68,35%, (R^2), a motivátortényező saját értéke 3,228, a higiénésé 0,873, ami alapján a második faktort el lehetne hagyni, viszont a könyökszabály szerint érdemes bevonnai a változók közé. (A faktoranalízis kiindulása-képpen a Bartlett-teszt szignifikanciaszintje $p=0,000$, valamint a KMO-érték 0,809, amelyek alapján a faktoranalízis magas megbízhatósági szint mellett alkalmazható érvényesen.) Egyértelműen be lehet sorolni a motivátortényezők közé a munka szakmai, tartalmi részét, a szakmai előmenetelt, a karrierépítést és a szakmai presztízszt, míg a higiénés tényezők közé a jövedelmeket, a juttatásokat, a munka személyi és tárgyi körülményeit. A két faktor létrehozásának megalapozottságát Cronbach's Alpha teszttel ellenőriztük. Az első faktorból tartozó itemek esetében 0,794-es, míg a másodiknál 0,723-as értéket mutatott ki az elemzés, amely alátámasztja a faktortényezők kialakítását (ráadásul jelentős megbízhatósági növelést jelentő itemtörlési tényező sem azonosítható).

Kísérletképpen elvégeztünk egy olyan vizsgálatot, hogy megállapítsuk, a jövedelem, a juttatások működhetnek-e motivátortényezőként (Clark megállapításainak megfelelően), és úgy találtuk, hogy nettó 90 E Ft alatt egyértelműen a motivátortényezők közé csoportosítható a faktoranalízis alapján. Ettől eltekintve a továbbiakban a már korábbiakban ismertetett korlátozó tényezők által szűkített adatbázissal dolgoztunk.

2. táblázat

Herzberg-tényezők az adatbázison belül

FAKTOROK	MUNKAELÉGEDETTSÉGI TÉNYEZŐK	FAKTORSÚLYOK
Motivátor tényezők	A munka szakmai, tartalmi része	0,823
	Szakmai előmenetel, karrierépítés	0,846
	Szakmai presztízs	0,717
Higiénés tényezők	Jövedelmek, juttatások	0,596
	A munka személyi körülményei	0,800
	A munka tárgyi körülményei	0,870

Forrás: saját szerkesztés

A Herzberg kéttényezős modellel való egyezőség meggyőző, ugyanakkor az eredményeket korlátozottan lehet figyelembe venni, hiszen összesen hat kérdésre építve alakult ki a két faktor, továbbá az eddigi tapasztalatok alapján a jövedelemmel való elégedettséget rendre alacsony pontszámokkal értékelik a kitöltők. Mindezek figyelembevételével a H_1 hipotézist elfogadjuk tekintjük, azaz azonosíthatók a Herzberg kéttényezős modelljének motivátori és higiénés tényezői.

A munkával kapcsolatos kérdésekből végzett faktoranalízis eredményét használtuk fel a továbbiakban a H_2 hipotézis tesztelésére. Négy csoportot alakítottunk ki a faktorértékek egymáshoz való összehasonlítása segítségével (Sipos, 2012; Sipos – Kuráth, 2012). A faktoranalízis matematikai értelmezése alapján mindkét faktor átlaga 0, ami alapján az eltérés nagysága esetünkben lényegtelen, csak az irányát kell figyelembe vennünk, méghozzá úgy, hogy a két faktornak a pozitív, illetve negatív tartományát együtt kell értékelni. (Ez azért is valósítható meg, mivel a Varimax rotációval végzett faktoranalízisnek köszönhetően a két változó egymástól független.) Az MH-vezérelt azt jelenti, hogy mindkét Herzberg-tényező erősen befolyásolja a csoportba tartozó válaszadót, tehát mind a motivátor-, mind a higiénés faktor pozitív értékű. (A 0 értéket a negatív tartományban vettük figyelembe.) Az M-vezéreltek inkább a motivátortényezők által vezéreltek, tehát pozitív motivátor és 0 vagy negatív higiénés tényezőértékkel rendelkeznek. A H-vezéreltek inkább a higiénés tényezők által vezéreltek, azaz pozitív higiénés és 0 vagy negatív motivátortényezők jellemzőek rájuk. Az utolsó csoportba, a DeMH-vezéreltekbe, azok a végzettek tartoznak, akiknek sem a higiénés, sem a motivátortényezőjük értéke nem pozitív.

1. ábra

A módosított Herzberg-modell



Forrás: saját szerkesztés

Az MH-vezéreltség Herzberg elgondolásába teljesen beilleszthető, hiszen kiegyensúlyozott kategóriaként

mindkét tényező általi vezéreltség fontos az ebbe a csoportba tartozóknál. Herzberg is megemlíti, nem tisztán azonosítható az egyik vagy másik tényező általi vezéreltség, egyértelműen átnyúlnak az egyes szempontok értékei a másik dimenzióba, azaz vannak olyanok, akiknél a fizetés megfelelő nagysága önmagában az elégedettség növeléséhez járul hozzá (kis mértékben), míg a vezetői visszajelzések hiánya pedig önmagában elégedetlenséget jelent. E kontextus keretein belül van értelme létrehozni azt a csoportot, akiknél mindkét tényező erőteljesen megjelenik. Ugyanez igaz a DeMH-csoportra is, hiszen lehetnek olyanok is, akik alapvetően más (jelen kutatásban nem érintett) tényezők által vezéreltek. (1. ábra)

A kialakított modell érvényességének vizsgálatához a továbbiakban különböző keresztábrák és egyutas varianciaanalízis-elemzésekkel keresztül mutatjuk be a négy kategória közötti különbségeket. A keresztábráknál akkor tekintjük szignifikánsnak az eltérést, ha $p=0,05$ vagy kisebb, az 5-nél kevesebb elemet tartalmazó cellák aránya 20% vagy annál kisebb, és a várható érték 1, vagy annál nagyobb. A kapcsolat erejének bemutatására a Cramer's V értéket közöljük. Az egyutas varianciaanalízis esetén, amennyiben a Levene-teszt p értéke 0,05 vagy annál nagyobb, akkor elfogadjuk a szignifikáns különbséget az ANOVA p 0,05 vagy annál kisebb értékeknél, illetve a Levene-teszt nem teljesülésekor a Welch-teszt 0,05 vagy kisebb értékek vizsgálatát meg az ANOVA p értékét. A bemutatott változók mindegyikénél azonosítható szignifikáns eltérés. Alapvetően a munkavégzéshez kapcsolódó, rendelkezésre álló kérdések közül nem ez alapján döntöttünk az elemzésbe való bevonás mellett, hanem szakmai szempontból ezekre építkezve tartottuk megalapozottnak a hipotézisekben megfogalmazott kérdések vizsgálatát.

A módosított Herzberg-modell csoportok eredményei

A 3. táblázatban a munka során a tanult képességek hasznosításának mértékét ítélték meg (1-5-ös Likert-skálán) a válaszadók önbevallásos alapon. Jól látható, hogy az előzetes várakozásainknak megfelelően az M-vezéreltek esetében látjuk a legnagyobb értéket, ezen kívül a legjellemzőbb értéként 5-öst adtak, míg második helyen az MH-vezéreltek találhatók. E két csoport esetében igaz az, hogy a válaszok megoszlásának közepe a négyes értéknél helyezkedik el. A továbbiakban a hipotéziseinknél megfogalmazott várakozással ellentétben nem a H-vezéreltek következnek, hanem a mindkét szempontra negatív értékkel bírók, ami arra enged következtetni, hogy a higiénés tényezők által vezéreltek esetében nagyobb hangsúllyal jelenik meg az elérhető fizetés nagysága, valamint az elégedetlenséget mérsék-

lő tényezők szerepe, mint a végzettséghez ténylegesen kapcsolódó munkahelyen történő elhelyezkedés.

3. táblázat

A munka során a megszerzett képesség, tudás hasznosításának mértéke
($p_{Levene} = 0,000$ $p_{ANOVA} = 0,000$ $p_{Welch} = 0,000$)

Módosított Herzberg/Használt képesség	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
MH-vezérelt	3,46	4	3	1,20
M-vezérelt	3,70	4	5	1,18
H-vezérelt	2,86	3	3	1,21
DeMH-vezérelt	3,11	3	3	1,32
Összesen	3,30	3	3	1,27

Forrás: saját szerkesztés

Ehhez a kérdéskörhöz szorosan kapcsolódik a munkavégzéshez szükséges végzettség, valamint a pozíció ellátásával összefüggő szakterület értékelése. A felsőfokú tanulmányok hasznosíthatóságának szintje alapján azt várjuk, hogy ugyanaz lesz a sorrend a munkához szükséges szakterület meghatározása esetében is, azaz az előbb ismertetetteknek megfelelően erősebbnek fogják ítélni az M-vezéreltek a csak saját szakterület hasznosíthatóságát az adott munkakörben.

zárólagosságról nyilatkoztak, viszont a kibővített válaszadás terén már markánsabban jelennek meg a különbségek. A saját és kapcsolódó területeknek való megfeleltetésnél az M-vezéreltek az MH-vezéreltekkel nagyságrendileg megegyező arányban (89,22% és 84,44%) nyilatkoztak, míg a DeMH és a H-vezéreltek esetében már jóval kisebb arányt láthatunk (76,40% és 70,18%). Ha tovább vizsgáljuk, és a felsőfokú tanulmányok sikeressége szempontjából negatív tényezők arányait hasonlítjuk össze, akkor a várakozásoknak megfelelően mind az egészen más, mind a bármilyen szakterületnek való megfeleltetés az M-vezéreltek esetében a legalacsonyabb. Az egészen más szakterület kiugróan magas (18,51%) a H-vezérelteknél, míg nem sokkal marad le a DeMH-vezéreltek csoport. A bármilyen szakterület értékelésnél ugyanezt láthatjuk, azaz mintegy 7-8 százalékponttal magasabb a csak higiénés tényezők által vezéreltek és a mindkét szempont szerint negatívan befolyásoltak csoport esetében az ezt az opciót bejelölők aránya.

A fordított irányú elemzés is alátámasztja ezeket, azaz a csak a saját szakterület szükségességén belül azonos arányban, összesen 61,08%-ban vannak az M és az MH vezéreltek, míg legkevesebben a H-vezéreltek találhatóak meg (15,87%). A bármilyen szakterületnél éppen ellenkező eredményt találtunk, azaz az M és MH-vezéreltek 24,15%-os arányt tesznek ki ebből a csoportból, míg a H-vezéreltek 44,28%-ot.

4. táblázat

A munkához szükséges szakterület értékelése ($p=0,000$ Cramer's $V=0,120$ $n=27\ 653$)

Módosított Herzberg/ Milyen szakterület	Csak a saját	A saját és kapcsolódó	Egy egészen más	Bármilyen	Összesen
MH-vezérelt	23,41%	61,03%	12,29%	3,27%	100%
M-vezérelt	29,10%	60,12%	8,80%	1,97%	100%
H-vezérelt	15,45%	54,73%	18,51%	11,31%	100%
DeMH-vezérelt	22,30%	54,10%	15,58%	8,02%	100%
Összesen	22,65%	57,73%	13,68%	5,95%	100%
MH-vezérelt	30,48%	31,18%	26,49%	16,24%	29,49%
M-vezérelt	30,60%	24,81%	15,34%	7,91%	23,82%
H-vezérelt	15,87%	22,06%	31,49%	44,28%	23,27%
DeMH-vezérelt	23,05%	21,94%	26,68%	31,57%	23,42%
Összesen	100%	100%	100%	100%	100%

Forrás: saját szerkesztés

A 4. táblázat alapján megállapíthatjuk, hogy konzisztensek a válaszadók, hiszen az M-vezéreltek esetében a legnagyobb a csak saját szakterületnek való megfeleltetés mértéke, míg a legkisebb a higiénés tényezők által vezérelteknél. Érdemes kiemelni, hogy az MH és a DeMH-vezéreltek hasonló mértékű ki-

Ezek alapján arra számíthatunk, hogy a munkaerőpiac által magasabbra értékelt végzettség szükséges azon munkakörök betöltéséhez, amelyet az M és az MH-vezéreltek esetében láthatunk, valamint bizonyosan kisebb lesz közöttük azon végzettek aránya, akinek a munkaköre nem igényel felsőfokú végzettségű szak-

5. táblázat

A munkához szükséges képzési szint értékelése (p=0,000 Cramer's V=0,149 n=27 705)

Módosított Herzberg / Munkához végzettség	PhD és posztgraduális	Egyetemi/ MA/MSc	Főiskolai/ BA/ BSc	Nem igényel felsőfokút	Összesen
MH-vezérelt	4,15%	46,25%	41,46%	8,14%	100%
M-vezérelt	7,11%	44,77%	40,80%	7,32%	100%
H-vezérelt	2,40%	28,12%	45,55%	23,92%	100%
DeMH-vezérelt	4,08%	30,92%	41,34%	23,66%	100%
Összesen	4,43%	38,09%	42,23%	15,25%	100%
MH-vezérelt	27,61%	35,81%	28,96%	15,74%	29,49%
M-vezérelt	38,19%	27,99%	23,00%	11,43%	23,81%
H-vezérelt	12,62%	17,19%	25,11%	36,51%	23,28%
DeMH-vezérelt	21,58%	19,01%	22,93%	36,32%	23,42%
Összesen	100%	100%	100%	100%	100%

Forrás: saját szerkesztés

embert. A kérdőívben szerepel egy olyan kérdés, amely ennek igazolására használható, mivel a kitöltők nyilatkoztak a munkakör betöltéséhez szükséges végzettségi szintről is.

Az 5. táblázat mutatja meg az előzetes várakozásaink helyességének mértékét. A motivációs tényezők által vezéreltek esetében lényegesen nagyobb arányú a magasabb végzettséget igénylő munkakör betöltése. Az MH-vezérelteknél az egyetemi, főiskolai szintű végzettséget igénylő munka 87,71%-os arányt tesz ki, míg a legfeljebb középfokú szint csupán 8,14%. A PhD és posztgraduális szint a DeMH-vezéreltekhez hasonló arányú. A motivációs tényezők által vezérelt két csoport, valamint a higiénés tényezők által vezérelt és a mindkettő szerinti demotivált csoportok hasonló jellemzőkkel rendelkeznek. Az utóbbiak esetében a különbség annyi, hogy a nem felsőfokú végzettséget igénylő munkakör aránya 23-24% körüli, míg lényegesen kevesebb az egyetemi és a doktori szint.

A PhD és posztgraduális végzettséget igénylő munkakörben kiemelkedően magas az M-vezéreltek aránya (38,19%), az MH és a DeMH-vezéreltek az átlagosnál kevésbé jelennek meg a kategóriában, míg a tisztán H-vezéreltek jellemzően alacsonyabb arányban képviseltetik magukat (12,62%). Az egyetemi, főiskolai diplomát igénylő munkakör-kategóriák kiegyenlítettebbek (hiszen remélhetőleg ilyen pozíciót találnak a frissdiplomások), ugyanakkor érdemes még a felsőfokú végzettséget nem igénylő kategóriát is megvizsgálni. Az M és az MH-vezéreltek aránya alacsony, míg a motiváció nélküli vezéreltek 72,83%-ban szerepelnek a kategóriában.

Mindezek alapján a H_{3b} hipotézisben megfogalmazott kérdést elutasítjuk, tehát a higiénés tényezők által

történő vezéreltség alacsonyabb szakmai illeszkedést jelent.

Ehhez nagyon hasonló eredményt mutat a beosztás tényező is. A felső és a középvezetők aránya magasabb mind az M, mind az MH-vezérelteknél, míg a beosztott, nem diplomás foglalkoztatás alacsonyabb. A higiénés tényezők által vezérelteknél, illetve a demotiváltaknál sokkal magasabb (18-19% körüli) a nem diplomás beosztásúak aránya.

6. táblázat

A munkahely szektorának jellege és a modell kapcsolata (p=0,000 Cramer's V=0,202 n=27 651)

Módosított Herzberg/ Munka jellege	Közszféra	Verseny-szféra	Összesen
MH-vezérelt	31,15%	68,85%	100%
M-vezérelt	53,14%	46,86%	100%
H-vezérelt	31,71%	68,29%	100%
DeMH-vezérelt	48,89%	51,11%	100%
Összesen	40,67%	59,33%	100%
MH-vezérelt	22,59%	34,23%	29,50%
M-vezérelt	31,10%	18,81%	23,81%
H-vezérelt	18,15%	26,79%	23,28%
DeMH-vezérelt	28,15%	20,18%	23,42%
Összesen	100%	100%	100%

Forrás: saját szerkesztés

A fordított vizsgálatnál kiderül, hogy vezetői pozíció betöltéséhez leginkább a motivátortényező jelenléte segít hozzá, rendre nagyobb arányban vannak a felső, közép- és alsó vezető szintjén az M és az MH-vezéreltek. A beosztott, diplomás mintára jellemző általá-

nos arányoknak megfelelő mértékű minden csoportnál, ugyanakkor a beosztott, nem diplomás munkakörben az előző tényezőnél tapasztaltakhoz hasonlóan szintén a higiénés tényező általi motiváltság és a teljes demotiváltság dominál (H-vezéreltek 33,88%-ban, DeMH-vezéreltek 36,40%-ban találhatóak). Ezek alapján a H_{3c} hipotézisünket elfogadjuk, azaz a motivátori tényezők általi vezéreltek körében nagyobb a valószínűsége vezetői pozíció betöltésének.

A 6. táblázatban látható az elhelyezkedés szektora. Az M-vezérelteknél a legnagyobb a közsférában dolgozók aránya, utána a DeMH-vezéreltek következnek, végül a H-vezéreltek és az MH-vezéreltek. Az M-vezéreltek esetében tapasztalható magas arányú közsféra felé történő orientálódás azt jelenti, hogy számukra az elégedettség az állami szektorban könnyebben elérhető. Ennek ellentmond az, hogy a DeMH-vezérelteknél is magas a közsférában történő munkavégzés, ami viszont inkább a könnyebb munkavégzést jelentheti. Ez a kettősség jellemző az állami szektorra, azaz megtalálják számításukat azok is, akik motivátori tényezők által vezéreltek, és azok is, akiknél egyik tényező sem számít a munkavégzés során. Az MH-vezérelteknél és a H-vezérelteknél látható nagyobb arányú versenyszektorbéli elhelyezkedés arra utal, hogy azok, akiknél a higiénés tényezők számítanak, a magasabb jövedelmet és juttatást nem az állami szektorban kapják meg. Ezek alapján elutasítjuk a H_{3d} hipotézisünket.

A közsféra kategóriát tekintve megerősíti az eredményt, hogy az M és a DeMH-vezéreltek vannak legnagyobb arányban a csoportban (összesen 59,25%), míg a versenyszférában a H-vezéreltség dominál.

7. táblázat

Nettó keresetek (ezer forintban) a módosított Herzberg-modellben (ezer Ft) ($p_{Levene} = 0,000$ $p_{ANOVA} = 0,000$ $p_{Welch} = 0,000$)

Módosított Herzberg/ Nettó kereset	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
MH-vezérelt	165,64	150	200	63,53
M-vezérelt	140,44	125	100	55,67
H-vezérelt	149,90	140	150	58,84
DeMH-vezérelt	129,31	115	100	51,48
Összesen	147,47	131	100	59,52

Forrás: saját szerkesztés

A 7. táblázatban az látható, hogy milyen jövedelmet érhetnek el az egyes csoportba tartozó végzettek. Átlagosan nettó 148 eFt-ot keresnek, a medián 131 eFt. Amennyiben a csoportok szerinti jellemző értékeket vizsgáljuk, akkor a sorrend az MH-vezéreltek, a

H-vezéreltek, az M-vezéreltek és a DeMH-vezéreltek. A tendencia egyértelműen azt mutatja, hogy mind a belső motivációs tényezők, mind a külső higiénés elemek együttes jelenléte maga után vonja azt, hogy olyan munkát végeznek, amelyhez magasabb jövedelem párosul. A második helyen a higiénés tényezők által vezéreltek állnak, ami természetszerű, hiszen a fizetés és a kapcsolódó egyéb juttatások magasabb szintje meghatározza a csoportba kerülést. Pozitív tényező, hogy az MH-vezéreltek keresete a legmagasabb, ami azt mutatja, hogy a kompetenciáknak megfelelő munkakört betöltők előnnyel rendelkeznek azokkal szemben, akik számára a pénz az egyetlen hajtóerő. Ez az előny akkor is megnyilvánul, ha az M-vezérelteket hasonlítjuk össze a DeMH-vezéreltekkel, hiszen az M-vezéreltek mintegy 11 eFt-tal keresnek többet. A higiénés tényezők által vezéreltekhez képest hátrányban vannak, azonban a kompetenciák fejlesztése és az ennek megfelelő elhelyezkedés fontos elégedettséget növelő tényezőt jelent. Ez ellensúlyozhatja a magasabb jövedelem iránti vágyat, valamint hosszú távon fenntarthatóbb. Ezek alapján a H_{3a} és H_{3c} hipotéziseinket elfogadjuk, azaz beigazolódott az a várakozásunk, hogy a H-vezéreltek többet keresnek, valamint, hogy a DeMH-vezéreltek alapvetően alacsonyabb szintű fizetést tudnak elérni.

Összefoglalás

Az Educatio Nkft. Frissdiplomások 2011-2014 adatai képezik jelen tanulmány alapját. Herzberg kéttényezős modellje arra világít rá, hogy a motivátor- és higiénés tényezők eltérő módon befolyásolják az emberek elégedettségi és elégedetlenségi szintjét. Egyértelműen tudtuk azonosítani a Herzberg által azonosított két tényezőcsoport jelenlétét (H_1 hipotézist elfogadtuk). Az elmélet külön kezeli a két faktort, ennek továbbfejlesztése valósult meg a módosított Herzberg-modell kialakítása során, amikor faktoranalízis segítségével négy csoport bontakozott ki. Az MH-, M-, H- és DeMH-vezéreltek sajátosságait több tényező mentén vizsgáltuk a tanulmányban, amelyek révén megalapozottnak tekintjük a négy csoportot képező felosztást (H_2 hipotézist elfogadtuk). A bemutatott modell a munkaelégedettség szakirodalmi vizsgálatához járul hozzá, kimutatva, hogy a motivátor- és higiénés tényezők valóban egyszerre fejtik ki hatásukat, ahogyan arra Herzberg is hivatkozott. Ugyanakkor a több csoport kialakítása szofisztikáltabb elemzésre ad lehetőséget. (A vonatkozó hipotézisek közül elfogadtuk a H_{3a} , a H_{3c} , a H_{3e} hipotéziseket, míg elutasítottuk a H_{3b} és a H_{3c} hipotéziseket.) Az egyes csoportok főbb jellemzői:

– MH-vezéreltek: erőteljes a tanulmányok munkában hasznosítása, nagy arányban vannak jelen a

csak saját szakterületnek a munkához való szükségességének megítélésében. Az egyetemi/MA/MSc szintű végzettséget igénylő munkakörben dominálnak, és jellemzően magasabb szintet elváró helyen dolgoznak. A vezetők között magasabb arányban vannak jelen. Egyértelmű a versenyszféra felé történő eltolódás, annak preferálása. Az ő fizetésük a legmagasabb.

- M-vezéltek: a legnagyobb mértékben hasznosítják a tanultakat, erős a csak saját szakterület szükségessége a munkához. A munka feltételeként megfogalmazott végzettség szintjei közül a PhD és posztgraduálisban ők képezik a legnagyobb csoportot. Magas arányban vannak a vezetők között. Inkább a közsférát preferálják, az itt dolgozók közül ők vannak a legtöbben (bár a DeMH-vezéltek alig maradnak el tőlük). Nem erőteljes a fizetésorientációjuk, de a DeMH-vezélteknél többet keresnek.
- H-vezéltek: a legkevésbé alkalmazzák a tanultakat, ezzel párhuzamosan a szakterület-független munkahely náluk a legmagasabb arányú. A DeMH-vezéltekkel azonos arányú a munkakörhöz felsőfokú végzettség szükségletessége. A beosztott, nem diplomás munkakörben dominálnak. Egyértelműen azonosítható a versenyszféra választása az MH-vezéltekhez hasonlóan. A második legtöbbet keresik, megelőzve az M-vezélteket.
- DeMH-vezéltek: a H-vezéltekhez képest magasabb a tanulmányok hasznosítása, és hasonló mértékű a szakterület és a munka „nem illeszkedése”. Magas a felsőfokú végzettséget nem igénylő munkakörben az arányuk. Nagyobb az arányuk a beosztott diplomás, valamint a nem diplomás pozícióban. Nagyjából azonos mértékben dolgoznak versenyszférában és közsférában, ugyanakkor a közsférán belüli arányuk magasabb. Ők keresnek a legkevesebbet.

A bemutatott modell és elemzés nem értékelhető nemzetközi kontextusban, valamint a nemzetközi szakirodalom által bemutatott különböző – munkaelégedettséget vizsgáló – tényezők hatását sem vizsgálja. Az adatfelvétel jellegéből adódóan objektív elemzés alkalmazható rajta, de a háttérváltozók befolyásának kérdését regresszióelemzés segítségével kell ellenőrizni a továbbiakban. (Jó kiindulási pont ehhez Kiss 2013-as elemzése.) Bináris regresszió-, korrespondencia- és diszkriminanciaanalízissel azonosíthatóak azok a tényezők, amelyek az egyes csoportokba tartozást befolyásolják. Ennek révén további információt tudhatunk meg a jelen tanulmányban ismertetett tényezők tényleges hatásairól, mivel a módszerek révén egy tisztított

befolyásoló erőt lehet kimutatni. A hat tényező kevésnek mondható, viszont megvalósítható az országos minta alapján kategorizált válaszadók visszavezetése az egyes intézményi adatfelvételekhez. Ennek révén – ahol erre rákérdeztek – további kutatást lehet végezni a munkához szükséges kompetenciáknak az egyes csoportokon belül való megjelenésének kimutatására.

Felmerül az a kérdés is, hogy vajon a motivátori tényező általi vezéreltség miatt kerül valaki állami szférába, vagy pedig az állami szférában történő elhelyezkedés maga után vonja azt, hogy a disszonancia csökkentésének érdekébe motivátori tényező általi vezéreltség fog kialakulni. Ennek ellenőrzését longitudinális kutatás keretén belül lehet megvalósítani, ahol azt vizsgáljuk meg, hogy adott intervallumban milyen váltások történtek a munkahelyben, azaz milyen karriert utat jártak be a végzetek. Erre jó lehetőséget ad az Állami Adminisztratív Adatbázisok Integrációja, ahol, anonimén, több éven keresztül végig lehet követni a frissen végzetek pályáját.

Jelen tanulmány arra fókuszál, hogy milyen különbségek azonosíthatóak a frissen végzetek körében, fontos kérdés, hogyan hasznosíthatóak az eredmények a szervezetek számára. A vállalati/szervezeti keretbe bekerülő fiataloknál érdemes a képességek, kompetenciák felmérése mellett azt is megvizsgálni, hogy milyen tényezők kapcsolódnak a munkahelyi elégedettség eléréséhez, azaz mi által vezéltek. Ezt akár a bemutatott 6 kérdésre építő felmérés keretén belül is meg lehet valósítani. Ennek tudatában egyértelműbb karriermenedzsment-tevékenységet lehet végezni, sokkal hatékonyabbá, egyedibbre szabhatóvá válnak a munkaadó rendelkezésére álló ösztönző, menedzselő eszközök. Ez fontos a munkaadónak, hiszen a magasabb elégedettség Clark és Adams megállapításai alapján is magasabb teljesítményt eredményez. Az MH-vezélteknél látjuk a legmagasabb fizetést, a nagyobb arányú vezetői pozíciót, tehát mindkét tényező általi vezéreltség fontos a vezetői utánpótlás kialakításánál. Érdemes elgondolkodni azon, hogy mennyire predesztinál egy ilyen információ megléte, azaz hogy a DeMH-vezéltek azonosítása, és így az ehhez illeszkedő higiénés és motivátori tényező rendszer kialakítása vajon mennyire „betonozza be” az adott dolgozó elégedettséget befolyásoló motivációit. A másik oldalról megfogalmazva, érdemes-e energiát fektetni az egyes tényezők általi vezéreltség megváltoztatásra, vagy pedig egyszerűbb, költségmentesebb az annak megfelelő, új alkalmazottak felvétele. A várakozásaink szerint ezekre is választ kapunk egy longitudinális adatbázison végzett vizsgálat keretein belül.

Minden elemzés alátámasztotta a csoportok létezését, a további kutatások révén útmutatót tudunk adni a munkaadónak és a végzeteknek, hogy miben kell továbbfejleszteniük a sikeres és egyben elégedettséget jelen-

tő munkaválasztás érdekében, illetve milyen lehetőségeket kell biztosítani a végzeteknek a magasabb szintű munkahelyi elégedettség érdekében.

Lábjegyzet

¹ A kutatás az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-16-3-III kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült. A felhasznált Frissdiplomás 2011-2014 adatbázisokat az Educatio Nonprofit Kft. adta át kutatási célra.

Felhasznált irodalom

- Adams, J. S.* (1965): Inequity in social exchange. in: Berkowitz, L. (ed.): *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, New York: Academic Press, 267–299. o.
- Borjas, G.* (1979): Job satisfaction, wages and unions. *Journal of Human Resources*, 14., 21–40. o.
- Chevalier, A.* (2003): Measuring over-education. *Economica*, 70., 279., 509–531. o.
- Clark, A.* (1996): Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34., 189–217. o.
- Clark, A.* (1997): Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? *Labour Economics* 4., 341–372. o.
- Clark, A. – Oswald, A.* (1996): Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61., 359–381. o.
- Csikszentmihályi, M. – Larson, R.* (1987): Validity and reliability of the experience-sampling method. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 175 (9), 526–536. o.
- Csikszentmihályi, Mihály – Rathunde, Kevin – Whalen, Samuel* (2010): *Tehetséges gyerekek – flow az iskolában*. Budapest: Nyitott Könyvműhely
- Easterlin, R. A.* (1995): Will raising the incomes of all increase the happiness of all? *Journal of Economic Behavior and Organization*, 27., 35–47. o.
- Ewen, R.* (1967): Weighting components of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 51., 68–73. o.
- Farkas F. – Balogh G. – Rideg A.* (2015): *Menedzsment alapvetések és funkciók*. Pécs: PTE KTK
- Farkas F. – Jarjabka Á. – Lóránd B. – Bálint B.* (2013): *Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban*. *Vezetéstudomány*, 44. évf., 10. sz. 12–23. o.
- Fayol, H.* (1908): *L'exposé des principes généraux d'administration*. (fordítás: Breeze, J.D.), unpublished paper
- Ferrer-i Carbonell, A.* (2005): Income and well-being: an empirical analysis of the comparison income effect. *Journal of Public Economics*, 89., 997–1 019. o.
- Garcia-Aracil, A. – Van der Velden, R.* (2008): Competencies for young European higher education gra-

- duates: labor market mismatches and their pay offs. *HighEduc*, Vol. 55., 219–239. o.
- Gilbreth, F. B. – Gilbreth, L. M.* (1916): *Fatigue Study: The Elimination of Humanity's Greatest Unnecessary Waste, a First Step in Motion Study*. Hive management history series, no. 19.
- Greenberg, J.* (1982): Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations. in: Greenberg, J. – Cohen, R. L. (eds.): *Equity and justice in social behavior* New York: Academic Press, 389–435. o.
- Hackman, J. R., – Oldham, G. R.* (1976): Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16., 250–279. o.
- Halaby, C. N.* (1994): Overeducation and skill mismatch. *Sociology of Education*, Vol. 76. No. 1., 47–59. o.
- Herzberg, F. – Mausner, B. – Snyderman, B. B.* (1959): *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons
- Herzberg, F.* (1987): One more time: How do you motivate employees? *Harvard business Review*, 65(5), 109–120. o.
- House, R. J. – Wigdor, L. A.* (1967): Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism. *Personnel Psychology*, 20 (4), 369–390. o.
- Idson, T.* (1990): Establishment size, job satisfaction and the structure of work. *Applied Economics* 11., 606–628. o.
- Judge, T. A. – Piccolo, R. F. – Podsakoff, N. P. – Shaw, J. C. – Rich, B. L.* (2010): The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77., 157–167. o.
- Kahneman, D. – Krueger, A. B. – Schkade, D. A. – Schwarz, N. – Stone, A. A.* (2004): A Survey Method for Characterizing Daily Life Experience: The Day Reconstruction Method. *Science*, 1776–1780. o.
- Kahneman, D. – Krueger, A. B.* (2006): Developments in the measurement of subjective well-being. In: *Journal of Economic Perspectives*, 20., 3–24. o.
- Kiss L. – Veroszta Zs.* (2012): *Frissdiplomások 2011. Diplomás Pályakövetési Rendszer – Intézményi adatfelvétel a 2008-ban, illetve 2010-ben végzetek körében*. Módszertani összefoglaló.
- Kiss P.* (2013): Pályakezdők munkával való elégedettségének meghatározói. in: Garai O. – Veroszta Zs. (szerk.): *Frissdiplomások 2011*. Budapest: Educatio Nkft., 265–292. o.
- Leontaridi, R. – Sloane, P.* (2001): Measuring the quality of jobs. *European Low-Wage Employment Research Network (LOWER)*, Working Paper No. 7.
- Locke, E. A.* (1969): What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4., 309–336. o.

- Magyar Közlöny* (2005): 2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról. *Magyar Közlöny*, 160. sz., 9 810–9 886. o.
- Magyar Közlöny* (2011): 2011. évi CCIV. évi törvény a nemzeti felsőoktatásról. *Magyar Közlöny*, 165. sz., 41 181–41 247. o.
- Magyar Közlöny* (2015): 87/2015. (IV. 9.) Korm. rendelet a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról. *Magyar Közlöny*, 48. sz., 4 617–4 674. o.
- Maslow, A. H.* (1943): A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, Vol. 50, No.4, 370–396. o.
- Mayo, E.* (1933): The human problems of an industrial civilization. Cambridge, MA: Harvard
- Meng, R.* (1990): The relationship between trade unions and job satisfaction. *Applied Economics*, 22., 1635–1648. o.
- Miller, P.* (1990): Trade unions and job satisfaction. *Australian Economic Papers*, 29., 226–248. o.
- Sipos, N. – Kuráth, G.* (2012): Graduate Follow-Up System Among the Graduates of the University of Pécs. in: Nenad, V. (szerk.): 17th International Scientific Symposium SM2012: „Strategic Management and Decision Support System in Strategic Management”. Novi Sad: Faculty of Economics Subotica, cikkszám: 439.
- Sipos, N.* (2012): Herzberg tényezők a Pécsiközgázon. in: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, 4., 99–109. o.
- Sloane, P. –William, H.* (2000): Job satisfaction, comparison earnings and gender. *Labour*, 13., 473–501. o.
- Sousa-Poza, A. – Sousa-Poza, A.* (2000): Taking another look at the gender/job satisfaction paradox. *Kyklos*, 53., 135–152. o.
- Takács S. – Csillag S. – Kiss Cs. – Szilas R.* (2012): Még egyszer a motivációról, avagy „hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?” *Vezetéstudomány*, 43. évf., 2. sz.: 2–17. o.
- Taylor, F. W.* (1911): *The Principles of Scientific Management*. London: Harper & Brothers
- Veroszta Zs.* (2010): A munkaerő-piaci sikeresség dimenziói frissdiplomások körében. in: Garai O.–Horváth T.–Kiss L.–Szép L.–Veroszta Zs. (szerk.): *Diplomás Pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010*. Budapest: Educatio Társadalmi Szolgáltató Non-profit Kft. 11–36. o.
- Veroszta Zs.* (2013a): *Diplomás Pályakövetési adatok 2013, Intézményi adatfelvételek*. Educatio Nkft.
- Veroszta Zs.* (2013b): *Frissdiplomások 2012. Diplomás Pályakövetési Rendszer – Intézményi adatfelvétel a 2007-ben, 2009-ben illetve 2011-ben végzettek körében. Módszertani összefoglaló*
- Veroszta Zs.* (2015): *Diplomás Pályakövetési Rendszer országos kutatás. Kutatási Zárótanulmány*. Educatio Nkft.
- Weber, M.* (1922): *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: J. C. B. Mohr