OTDK-dolgozat

2023

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

JÖVEDELEMKÜLÖNBSÉGEK ÉS MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG VIZSGÁLATA A FRISSDIPLOMÁSOK KÖRÉBEN

EXAMINING INCOME INEQUALITY AND JOB SATISFACTION AMONG RECENT GRADUATES

Szabó Dorottya Anna

Konzulens: Dr. Sipos Norbert

Kézirat lezárásának dátuma: 2022.04.14.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS 4

2. MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG 9

2.1. MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG TÉNYEZŐI 10

2.2. MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK ÉS AZ ELÉGEDETTSÉG 14

2.2.1. Tartalomelméletek 15

2.2.2. Folyamatelméletek 21

2.2.3. Összegzés 26

3. ADATOK ÉS MÓDSZERTAN 27

3.1. FRISSDIPLOMÁSOK ADATBÁZIS 28

3.2. MÓDSZERTAN BEMUTATÁSA 29

4. ADATELEMZÉS ÉS EREDMÉNYEI 31

4.1. BÉRREL VALÓ ELÉGEDETTSÉG HATÁSA A TELJES ELÉGEDETTSÉGRE 33

4.2. NETTÓ BÉR HATÁSA AZ ELÉGEDETTSÉGRE 36

4.3. HERZBERG HIGIÉNÉS ÉS MOTIVÁTOR TÉNYEZŐI 40

5. ÉRTÉKELÉS, ÖSSZEGZÉS 45

5.1. ÖSSZEGZÉS 45

5.2. HIPOTÉZIS ÉRTÉKELÉS, TÉZISEK 48

5.3. JELEN KUTATÁS KORLÁTAI, TOVÁBBI LEHETŐSÉGEK ÉS HASZNOSÍTHATÓSÁG 50

IRODALOMJEGYZÉK 53

MELLÉKLET I

1. ELÉGEDETTSÉG – BINÁRIS LOGISZTIKUS REGRESSZIÓ II

2. BÉR(KATEGÓRIA) HATÁSA AZ ELÉGEDETTSÉGRE – MULTINOMIÁLIS REGRESSZIÓ VI

3. BÉR HATÁSA AZ ELÉGEDETTSÉGRE – MULTINOMIÁLIS REGRESSZIÓ XV

4. BÉR HATÁSA A MOTIVÁTOR TÉNYEZŐRE – LINEÁRIS REGRESSZIÓ LXXII

5. BÉR HATÁSA A HIGIÉNÉS TÉNYEZŐRE – LINEÁRIS REGRESSZIÓ LXXXIV

6. BÉR HATÁSA A HIGIÉNÉS ÉS MOTIVÁTOR TÉNYEZŐRE – MULTINOMIÁLIS REGRESSZIÓ XCVII

7. FAKTORANALÍZIS EREDMÉNYEI CXXIX

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: Hipotézisek és vizsgálati módszerek 7
2. táblázat: Munkahelyi elégedettséget befolyásoló tényezők 13
3. táblázat: Munkával való elégedettség 31
4. táblázat: Jövedelemmel, juttatásokkal való elégedettség 32
5. táblázat: Bérkategóriák évenként (ezer forintban) 32
6. táblázat: A munkajövedelemmel való elégedettség hatása az elégedettségre 35
7. táblázat: Bér(kategória) hatása az elégedettségre 37
8. táblázat: Nettó bér hatása az elégedettségre – összességében, és bérkategóriánként 39
9. táblázat: Motivációs tényezők és nettó bér 41
10. táblázat: Higiénés tényezők és nettó bér 41
11. táblázat: Bér hatása a higiénés és motivátor tényezőkkel való elégedettségre 43
12. táblázat: Hipotézisek értékelése 49

1. ábra: Maslow piramis 16
2. ábra: Alderfer motivációs elmélete 17
3. ábra: McClelland elmélete 19
4. ábra: Herzberg kéttényezős modellje 20
5. ábra: Hunt cél-motiváció elmélete 21
6. ábra: Locke célkitűzés modellje 22
7. ábra: Skinner megerősítés elmélete 23
8. ábra: Vroom elvárásmodellje 24
9. ábra: Adams méltányosság elmélete 25
10. ábra: Porter-Lawer dinamikus motivációs modellje 26

1. BEVEZETÉS

Kutatásom során a munkával való elégedettség kérdéskörét fogom megvizsgálni, kiemelten koncentrálva az elégedettség és a jövedelem kapcsolatára.

A munkával való elégedettség mind munkavállalói oldalról, (mint a kiegyensúlyozott, boldog élet egyik része), mind pedig munkáltatói oldalról kiemelten fontos. Az elégedett és motivált alkalmazott alapvetően többet és hatékonyabban képes dolgozni, mindamellett, hogy kisebb eséllyel fogja elhagyni a szervezetet. A munkavállalói elégedettség tehát képes növelni a termelékenységet, miközben csökkenti a fluktuációt.

A kutatókat már igen régóta foglalkoztatja emiatt, hogy mi teszi az embereket, a munkavállalókat motiválttá, valamint elégedetté, számos elmélet született tehát. Maslow, Alderfer és McClelland szerint az embereket a különböző szükségleteik kielégítése iránti vágy motiválja, mely szükségletek jól csoportosíthatóak, előbbi két kutató szerint pedig hierarchikus sorrend is felállítható. Hunt úgy véli a motiváció különböző egyéni célok elérése iránti vágyból fakad, és Locke célkitűzés elmélete szerint is a cselekvést mindig valamilyen egyéni szándék előzi meg, munkakörnyezetben is. Vroom elvárás elmélete szerint az emberek akkor lesznek elégedettek, és akkor hajlandóak erőfeszítéseket tenni, ha azok valami számukra kívánatos eredmény elérését segítik. Skinner megerősítés elméletének középpontjában az egyes tevékenységek következményei állnak, véleménye szerint különböző negatív-pozitív reakciókkal irányíthatóak a munkavállalók cselekedetei. Adams méltányosság elmélete alapján az alkalmazottak szeretnék, hogy teljesítményüket elismerjék, ebben rejlik motivációjuk, Porter-Lawer dinamikus motivációs modelljének pedig nagy előnye, hogy a korábban felsorolt elméletek lényeges elemeit nagymértékben összefoglalja.

Arra nézve is számos felmérés, kutatás készült már, hogy konkrétan mely tényezők azok, amelyek befolyásolják az emberek munkahellyel való elégedettségét. Összefüggést figyeltek meg az elégedettség és különböző személyiségjegyek, a nem, az életkor, vagy a képzettség között, de a különböző gazdasági, társadalmi helyzetben lévő országok munkavállalói között is láthatóak elégedettségbeli különbségek. Legnagyobb mértékben azért mégis a munkahely jellemzői meghatározóak, azok közül is a vezetőkkel való kapcsolat, a vezetési stílus, a döntésekbe való bevonás lehetősége. Hatással van az elégedettségre a munkahely mérete, a munkakörnyezet, a szervezeten belüli kommunikáció, valamint a jövedelem nagysága is.

Dolgozatom elkészítése során először szakirodalmi kutatást végzek a munkahelyi elégedettség fontosságáról, annak szerepéről, valamint annak már korábbi kutatások során azonosított összetevőiről, és a különböző általánosan elfogadott elégedettséggel és motivációval kapcsolatos elméletekről. Ezután a Diplomás Pályakövetési Rendszer Frissdiplomások 2011-2018 közötti adatbázisán keresztül, az SPSS szoftver segítségével vizsgálom meg a munkabér nagyságának, illetve a munkabérrel való elégedettségnek a munkával összességében való elégedettségre gyakorolt hatásait, megválaszolva a kutatás megkezdésekor feltett kutatási kérdéseket és igazolva, vagy elutasítva a megtett hipotéziseket. A Diplomás Pályakövetési Rendszer egy olyan adatbázis, mely a magyar felsőoktatásban részt vevő és végzett hallgatók tanulmányairól, munkaerőpiaci helyzetéről kíván adatot szolgáltatni. A Frissdiplomások adatbázisba a felmérés éve előtt 1 és 5 évvel végzett hallgatók adatai kerülnek be, jelenleg 34 egyetem vesz részt az adatgyűjtésben, a válaszadási arány 15-20%-os.

A dolgozat végére látható lesz, hogy a munkával való elégedettséget befolyásolja-e, és ha igen, akkor milyen mértékben a jövedelemmel, juttatásokkal való elégedettség, valamint a munkabér tényleges összege a frissdiplomások esetében. Emellett megvizsgálom, hogy látható-e eltérés a különböző jövedelmi szintek között abban a tekintetben, hogy mennyire meghatározó a nettó jövedelem összege az elégedettség szempontjából. Végül pedig Herzberg elméletéből kiindulva készítek elemzést a bér higiénés, vagy motivátor tényezőként való viselkedésének vizsgálatára.

A kutatás megkezdésekor a téma kapcsán négy kutatási kérdést, és azokhoz tartozóan négy hipotézist határoztam meg.

K1: Mekkora hatással van a jövedelemmel való elégedettség a munkával való elégedettségre?

Első kutatási kérdésem kapcsán arra voltam kíváncsi, hogy a munka különböző részeivel, például munkakörülményekkel, előmeneteli lehetőségekkel, presztízzsel kapcsolatos elégedettségek mellett, a munka jövedelemmel, juttatásokkal való elégedettsége milyen mértékben határozza meg azt, hogy valaki mennyire elégedett összességében a munkájával.

H1: A jövedelemmel való elégedettség szerepe a munka személyi és tárgyi körülményeivel, annak szakmai tartalmával és presztízsével, valamint a karrierépítési lehetőségekkel való elégedettséggel együtt vizsgálva a munka összességével való elégedettség szempontjából az utóbbit erőteljesebben meghatározó tényezők közé tartozik.

Azzal a feltételezéssel éltem, hogy a jövedelem nagyságával való elégedettség más elégedettségi tényezők között a munkával való elégedettséget nagyobb mértékben befolyásoló tényezők közé fog tartozni. A vizsgált elégedettségi tényezők között a jövedelem mellett megjelentek a munkahely személyi és tárgyi körülményeivel, a munka szakmai tartami részével és presztízsével, valamint az előremeneteli, karrierépítési lehetőségekkel való elégedettség is. A hipotézist elfogadom, amennyiben a hat vizsgált tényező közül átlagosan legalább háromnál erősebb hatást igazol az multinomiális regressziós elemzés.

K2: Mekkora hatással van a munkajövedelem nagysága a munkával való elégedettségre?

Második kutatási kérdésem a jövedelem nagyságának elégedettségre gyakorolt hatását vizsgálja. Mivel a jövedelem nagysága erőteljesen befolyásolja mindennapi életünket, az életszínvonalat amin élünk, így úgy vélem, ez a tényező nagymértékben meg kell hogy határozza azt is, mennyire érezzük magunkat elégedettnek a munkahelyünkkel, a munkánkkal kapcsolatban.

H2: A munkával való elégedettségre a nettó bér nagysága szignifikáns hatást gyakorol.

Ezen hipotézisem szerint van kapcsolat a munkával való elégedettség és a munkavállaló által keresett nettó bér között. Ezen hipotézisemet elfogadom, amennyiben egyrészt a szakirodalmi kutatás során igazolhatóvá válik az állítás, másrészt pedig az elégedettséget függő változóként, a nettó bért vagy a bérkategóriákat pedig független változóként tartalmazó multinomiális regressziós modellben az összes csoportot figyelembe véve szignifikáns hatás tulajdonítható a fizetés nagyságának.

K3: Az alacsonyabb, vagy a magasabb jövedelemmel rendelkező munkavállalók számára fontosabb az elégedettség szempontjából a bérük nagysága?

Feltételezve, hogy a bér nagysága alapvetően hatást gyakorol a munkával való elégedettségre, kíváncsi voltam, hogy ez a hatás ugyanolyan mértékben érződik-e azok körében, akik egyébként alacsonyabb, és akik alapvetően magasabb jövedelemmel rendelkeznek.

H3: Az alacsonyabb bérrel rendelkező személyek esetében a nettó bér nagysága erősebb hatást gyakorol az elégedettség mértékére, mint azok esetében, akik magasabb bérkategóriába tartoznak.

A harmadik hipotézisem szerint a munkabér nagyságának hatása erőteljesebben érződik azon személyek elégedettségében, akik egyébként alacsonyabb jövedelemmel rendelkeznek. A

hipotézist multinomiális regressziós modell készítésének segítségével vizsgálom, és elfogadom, amennyiben az exponenciális béta értéke alapján az alacsonyabb jövedelmű csoportok elemzésekor erősebb szignifikáns hatás tulajdonítható a fizetésnek, mint a magasabb fizetésű kategóriák elemzésekor.

K4: Milyen módon érzékelhetőek a Herzberg által meghatározott higiénés és motivációs tényezők hatásai a frissdiplomások esetében?

Utolsó kutatási kérdésem középpontjában Herzberg kéttényezős motivációs elmélete áll, mely szerint vannak motivátor tényezők, amelyek a munkavállalók elégedettségéért felelősek, és vannak higiénés tényezők (ide tartozik a bér), amelyek az elégedetlenség megszüntetéséért tehetnek, azonban ezen két dolog nem egymás ellentéte, hanem egymás mellett létező érzések. Ezen elméletet kívántam megvizsgálni a Frissdiplomások esetében.

H4: A Frissdiplomás végzettek esetében kimutatható, hogy a bér nagyságának inkább a higiénés tényezőkkel való elégedettségre van hatása, nem a motivátorokra.

A negyedik hipotézisem szerint a nettó munkabér nagyságának inkább a higiénés tényezőkre kell hatással lennie, Herzberg elméletével egyetértésben, és nem a motivátor tényezőkre. A hipotézist elfogadom, amennyiben a lineáris és multinomiális regressziós modellek eredményei alátámasztják a fizetés szignifikáns hatását a higiénés tényezőkből létrehozott változóra nézve.

1. táblázat: Hipotézisek és vizsgálati módszerek

	Hipotézis	**Vizsgálat módszere**
H1	*A jövedelemmel való elégedettség szerepe a munka személyi és tárgyi körülményeivel, annak szakmai tartalmával és presztízsével, valamint a karrierépítési lehetőségekkel való elégedettséggel együtt vizsgálva a munka összességével való elégedettség szempontjából az utóbbit erőteljesebben meghatározó tényezők közé tartozik.*	Multinomiális regresszió
H2	*A munkával való elégedettségre a nettó bér nagysága szignifikáns hatást gyakorol.*	Szakirodalmi kutatás és multinomiális regresszió
H3	*Az alacsonyabb bérrel rendelkező személyek esetében a nettó bér nagysága erősebb hatást gyakorol az elégedettség mértékére, mint azok esetében, akik magasabb bérkategóriába tartoznak.*	Multinomiális regresszió

	Hipotézis	Vizsgálat módszere
H4	*A Frissdiplomás végzettek esetében kimutatható, hogy a bér nagyságának inkább a higiénés tényezőkkel való elégedettségre van hatása, nem a motivátorokra.*	Lineáris és multinomiális regresszió

2. MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG

A munkával való elégedettség mind az egyén, mind pedig a munkáltató szempontjából igen lényeges kérdés, hiszen az előbbi esetben a boldogságban, a személyes jólétben, utóbbi kapcsán pedig a munkahelyi motiváltságban, produktivitásban van fontos szerepe. Ezért aztán számos elmélet, modell foglalkozik a munkahelyi motiváció és elégedettség tényezőinek meghatározásával, ebben a fejezetben ezeket fogom átfogóan bemutatni.

Az elégedettség alapvetően egy kellemes, pozitív érzelmi állapotként definiálható, a munkával való elégedettség mértékét pedig az tükrözi, hogy a dolgozók milyen érzésekkel viszonyulnak munkájukhoz. Így tehát az elégedett munkavállaló esetében örömteli állapot jön létre a munkavégzés közben, de van olyan definíció is, mely szerint az elégedett munkavállaló az, aki szereti a munkáját, a munkahelyét, örömmel jár be dolgozni. Emellett a munkával való elégedettség értelmezhető különböző tényezőkkel való elégedettség (például fizetés, munkakörülmények, vezetés stílusa, munkakör, munkakörülmények, munkatársak) alapján létrejövő egyesített elégedettségi szint (Keith-Newstrom, 1985; Kun, 2001; Locke, 1969; Locke, 1976; Mravikné-Sebők, 2021; Spector, 1997).

A munkával való elégedettség amellett, hogy meghatározó lehet a mindennapi életünkben (akár fizikai, mentális egészség kapcsán), a munkáltatók számára leginkább azért lényeges, mert az elégedett munkavállaló általánosságban többet és jobb minőségben dolgozik. Az ilyen munkavállalók motiváltabbak, valószínűleg jobban tudnak azonosulni a munkahelyi célokkal és a szervezettel egységben képesek végezni munkájukat. Az elégedett dolgozók szeretnek az adott cégnél dolgozni, a munkakörüket, fizetésüket, munkakörülményeiket az elvárásaiknak megfelelőnek tartják. Az elégedetlen dolgozók viszont kevésbé elkötelezettek, ezért nagyobb eséllyel hiányoznak a munkából, váltanak munkahelyet (Aristovnik, 2016; Curtice, 1993; Clark–Oswald, 1996; Medgyesi-Róbert, 2000; Mravikné-Sebők, 2021; Szondi, 2014).

A munkáltatók számára tehát alapvető jelentőséggel bír, hogy a munkavállalók elégedettnek érezzék magukat, hogy hatékonyabban végezhessék feladataikat és kisebb eséllyel hagyják el a vállalatot. Ez alapján az mondható, hogy az elégedettség vizsgálata és a motiváló erők megteremtése részben az emberi erőforrás menedzsment feladatai közé tartozik (bár lehetséges, hogy számos tényezőre - például bér, vezető stílusa, munkavégzéshez szükséges feltételek teljesülése – nincs közvetlen ráhatással ez a szervezeti egység). Az emberi erőforrás menedzsment lényege a szervezeti célok támogatása, a megfelelő munkaerő biztosításával, így

ide tartozik az erőforrásigény tervezés, a toborzás, a kiválasztás, munkakörök tervezése, teljesítményértékelés, de képzési-fejlesztési és karriermenedzsmenttel, vagy szervezeti kommunikációval kapcsolatos feladatok is. Ehhez szükség van olyan alkalmazottakra, akik motiváltak, elégedettek a vállalat életében elfoglalt szerepükkel (Bakacsi et al., 1999; Bácsi et al., 2006; Kőmíves, 2020). Ebben a fejezetben tehát azon elemzésekről, elméletekről lesz szó, amelyek a motivált munkavégzés, a munkahelyi elégedettség tényezőivel foglalkoznak.

2.1. MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG TÉNYEZŐI

Az elégedettség mértékének számos szubjektív, személyes, munkától független indikátora lehet (például mit vár el magától az adott illető, milyen előzetes várakozásai voltak a céggel, munkakörrel kapcsolatban, milyen értékrenddel bír), de több objektív, esetleg mérhető tényezői is létezik. Ilyen például az illető társadalmi, gazdasági, vagy demográfiai jellemzői, vagy az egyes munkahelyre vonatkozó szervezeti ismérvek (Medgyesi-Róbert, 2000). A következőkben néhány olyan kutatás eredményét fogom bemutatni, ahol a munkahellyel kapcsolatos elégedettség valamely tényezőjét vizsgálták.

A munkával való elégedettséget meghatározhatják olyan belső tényezők, mint különböző személyiségjegyek, pszichológiai tényezők. Ilies és Judge (2003) kutatása szerint az öt személyiségjegy, azaz az extraverzió, nyitottság, közvetlenség, lelkiismeretesség és neurotizmus közepesen erős hatással van a munkahelyi elégedettségre. Véleményük szerint tehát a személyiség nagy hatással van az elégedettségre, emellett kutatásaik szerint a munkával való elégedettség részben genetikai tényező, amely képes öröklődni is (Ilies-Judge, 2003; Mravikné-Sebők, 2021). Az öt nagy személyiségjegy hatását más kutatók is vizsgálták, születtek olyan eredmények, mely szerint a neuroticitásban magas pontszámot elérő személyek számára lényegtelen milyen munkát végeznek, attól függetlenül mindig elégedetlenek lesznek. Az elégedettség emellett összefüggésben van a mentális egészséggel, pszichológiai állapottal (Costa - McCrae, 1992; Kun, 2001).

Az olyan különböző demográfiai tényezők, mint a nem, a kor vagy a képzettség, szintén befolyásolják a munkával való elégedettséget. A nők, annak ellenére, hogy általánosságba véve a férfiaknál alacsonyabb fizetéssel, esetleg kevesebb előrelépési lehetőséggel rendelkeznek a munkájukban, mégis alapvetően elégedettebbek életük ezen területével, egy másik kutatás szerint pedig azok a nők, akik csak részmunkaidőben dolgoznak, elégedettebbek munkájukkal. Clark (1996, valamint Gazioglu, és Tansel, (2006) kutatása szintén azt támasztja alá, hogy a

nőknek valószínűleg más elvárásaik vannak a munkájukkal szemben, mint a férfiaknak, mert hiába dolgoznak alacsonyabb szintű munkakörökben, kevesebb bérét, nem elégedetlenebbek a náluk jobb pozíciókban, magasabb fizetésért dolgozó férfiaknál. Szintén meghatározó lehet a családi állapot, Gazioglu, és Tansel, (2006) kutatási szerint a házasságban (vagy kapcsolatban) élő személyek elégedettebbek munkájukkal, mint azok, akik egyedülállóként élnek, azonban Clark (1996) kutatása szerint ez az állítás csak a nőkre igaz, a férfiak esetében nem tapasztalható ilyen eltérés.

Az életkor tekintetében elmondható, hogy az idősebbek alapvetően elégedettebbek munkájukkal, de ők már általában előrébb járnak karrierjükben, jobb munkahellyel, fizetéssel rendelkeznek, továbbá fontos, hogy az életkor előrehaladtának hatása nem lineáris. A fiatalabb és az idősebb korosztály általában elégedettebb, mint a köztes korosztály, ez az életkori hatás a férfiak esetében mutatkozik meg erőteljesebben. A képzettség szempontjából bár a magasabb végzettségű személyeknek általában az elvárásaik is magasabbak, összességében ők elégedettebbek munkájukkal, az alacsonyabb képzettségűekhez képest (Clark, 1997; Gazioglu, - Tansel, 2006; Hakim, 1991; Kun, 2001; Medgyesi-Róbert, 2000).

Medgyesi és Róbert (2000) kutatásuk során azt vizsgálták, hogy hogyan alakul az egyes országokban, országcsoportokban a munkahelyi elégedettség. Kutatásuk során azt tapasztalták, hogy a skandináv államok, valamint Svájc és Spanyolország munkavállalói az átlagosnál nagyobb mértékben, míg például Bulgária, Szlovénia, Oroszország, vagy Magyarország dolgozói az átlagosnál alacsonyabb mértékben elégedettek. Véleményük szerint az országok közötti eltérések okai az eltérő jövedelmi szint (a magasabb jövedelmű országokban magasabb az elégedettség, viszont a nagyobb jövedelmi egyenlőtlenség csökkenti azt), valamint fontos a munkaerőpiaci intézményrendszer megfelelő működése is. Bizonyos kutatások szerint az ilyen külső környezeti tényezők (például gazdasági, politikai) elsősorban a munkahelyre, munkára gyakorolt hatásukon keresztül hatnak a munkavállalók elégedettségére (Crede et al., 2007; McShane-Glinow, 2003; Nemes-Szlávicz, 2011).

Azon tényezők közül, melyek a munkahely jellemzőihez tartoznak, a vezetési stílus áll leginkább kapcsolatban az elégedettséggel. Meghatározó, hogy a vezető milyen mértékben vonja be a beosztottakat a fontos döntések előkészítésébe és meghozatalába (participáció mértéke), milyen a beosztottak -és a vezetők viszonya, milyen vezetési stílust alkalmaznak, valamint a vezetői kommunikáció milyensége. A participáció elégedettségre való hatását nem csak a döntésben való részvétel által fejti ki, fontos, hogy milyen mértékben kerülnek bevonásra

a folyamatba a munkavállalók, valamint az is, hogy a megtervezett munkát milyen formában hajtják végre (Bahtijarevic, 1999; Nemes-Szlávicz, 2011). A vezetési stílusok közül nagy mértékben hozzájárulhat az elégedettség növeléséhez a dolgozó-központú vezetési stílus, melynek alapja, hogy az emberek dolgozni szeretnének, és részt akarnak venni az alkotási, termelési folyamatban, nem feltétlenül csak a pénz által motiválva. Ennek megfelelően tehát a vezetőknek leginkább támogatni szükséges őket, hogy a munkavégzés akadálytalanul, kellemes munkakörnyezetben történhessen.

A munkahely szervezeti felépítésétől függő elégedettségre hatást gyakorló további tényező lehet a felhatalmazás kérdése is. Ide tartozik, hogy az adott munkavállaló milyen mértékben hozhat önálló döntéseket, mekkora saját felelősséggel rendelkezik, melyhez nagymértékben hozzátartozik a bizalom megléte is. Számos, különböző munkakörben és munkakörnyezetben elvégzett kutatás bizonyította be, hogy a dolgozók nagyobb mértékű felhatalmazása a saját munkájukkal kapcsolatos döntések meghozatalára segíti az elégedettség növelését (Gyenes-Rozgonyi, 1981; Halvorsen, 2005; Nemes-Szlávicz, 2011; Voisard, 2008). Nem csak a vezető és beosztottak közötti, de a munkatársak egymás közötti kapcsolata is hatással van az elégedettségre, valamint a csoportmunka is pozitív hatást gyakorol rá (Mravikné-Sebők, 2021).

Kiemelten fontos a szervezeten belüli kommunikáció szerepe, Carriere és Bourque (2009) kutatásukban erős kapcsolatot találtak a belső kommunikációval, az elkötelezettség, illetve a munkával való elégedettség között. A munkavállalók számára fontos, hogy mindig rendelkezésükre álljon a munkavégzéshez szükséges minden információ, megfelelő minőségben (Carriere-Bourque, 2009).

Magának a munkának a jellemzői, az elvégzendő feladatok értékelése (szubjektív), a munkakörben tapasztalható önállóság, a feladatok és használandó készségek változékonysága, de a munka iránti kötelességérzet is kapcsolatban vannak az elégedettséggel (Kun, 2001). Kapcsolat van a heti munkaórák száma és az elégedettség között, értelemszerűen az akár mennyiségileg, akár minőségileg (tehát vagy túl sok, vagy túl nehéz feladattal) túlterhelt munkavállalók elégedettsége alacsonyabb lesz (Gazioglu, - Tansel, 2006; Mravikné-Sebők, 2021; Spector, 1997).

Schmidt 2007-es kutatása erős pozitív kapcsolatot mutatott ki a munkahelyi képzési lehetőségekkel kapcsolatos elégedettség, valamint az összességében vett munkahelyi elégedettség között, valamint az ilyen téren elégedett alkalmazottak szintén elkötelezettebbé

válnak a szervezet irányába. Szerintük ennek két aspektusa van, egyrészről a munkavállalók értékelik a tanulási lehetőséget, másrészt pedig a képzéseknek köszönhetően jobban tudják végezni munkájukat, ami végső soron szintén elégedettséggel tölti el őket. A képzésekkel való elégedettség szempontjából fontos lehet azok felépítése, az oktató személye, a munka szempontjából való szükségessége, módszertana.

A számos elégedettséget, motivációt befolyásoló tényező között jelenik meg a munkajövedelem nagyságának fontossága, mellyel ebben a dolgozatban kiemelten foglalkozom. A bérezés hatását az elégedettségre már számos kutató vizsgálta, 1996-ban Hulin öt fontos tényezőt határozott meg, amelyek számítanak a munkahelyi elégedettség szempontjából, ide sorolva a fizetést is (a további négy tényező a munka jellege, az előmeneteli lehetőségek, a munkatársak, valamint a vezetők). Vannak olyan kutatások is, amelyek szerint azonban az elégedettséget inkább a relatív jövedelem befolyásolja, azaz, hogy másokhoz képest mennyit keresünk (Clark-Oswald, 1996; Mravikné-Sebők, 2021; Nemes-Szlávicz, 2011). Skalli et al. (2008) kutatásának eredményeképpen kimutatta, hogy Nyugat-Európában a munkával való elégedettségre a legnagyobb hatást a munka jellegével való elégedettség mellett a fizetéssel való elégedettség gyakorolja (melyek fontosabbnak bizonyultak a biztonság, a munkaidő, és a munkakörülmények szempontjainál), Hajdu és Hajdu (2014) pedig a munkabér nagyságának elégedettségre gyakorolt hatását elemezve szintén kimutatták annak szignifikáns hatását.

A munkával való elégedettséget befolyásoló tényezők szakirodalmának összegzését a következő, 2. számú táblázat tartalmazza.

2. táblázat: Munkahelyi elégedettséget befolyásoló tényezők

Forrás	Munkahelyi elégedettséget befolyásoló tényező
	Munkától független tényezők
Ilies-Judge (2003); Mravikné-Sebők (2021)	A különböző személyiségjegyek, pszichológiai és genetikai tényezők meghatározóak.
Gazioglu és Tao (2006)	A nők és a házasságban/tartós kapcsolatban élők általánosságban véve elégedettebbek.
Clark (1997); Medgyesi-Róbert (2000)	Az életkor is meghatározó, az idősebbek általában elégedettebbek.

Forrás	Munkahelyi elégedettséget befolyásoló tényező
Medgyesi-Róbert (2000)	A fejlettebb országokban élő munkavállalók elégedettebbek munkájukkal.
	Munkával közvetlenül összefüggő tényezők
Bahtijarevic (1999); Nemes-Szlávicz (2011)	A vezetési stílus kiemelten fontos, a döntésekbe való bevonás, a a dolgozó-központú vezetés és a megfelelő kommunikáció növelik az elégedettséget.
Voisard (2008)	A dolgozók nagyobb mértékű felhatalmazása növeli az elégedettséget.
Mravikné-Sebők (2021)	A csoportmunka és a munkatársak egymással való megfelelő viszonya pozitívan hat az elégedettség mértékére.
Carriere és Bourque (2009)	A szervezeten belüli kommunikáció, az információk rendelkezésre állásának minősége is meghatározó.
Kun (2001)	Az elvégzendő feladatok (szubjektív) minősége befolyásolja az elégedettséget.
Schmidt (2007)	A munkahelyi képzési lehetőségek megléte növeli a munkavállalók elégedettségét.
Hulin (1996); Clark-Oswald (1996); Mravikné-Sebők (2021)	Mind a bér nagysága, mind a munkatársak béréhez viszonyította nagysága, azaz az egyén relatív megítélése annak összegéről befolyásolja a munkával való elégedettséget.

2.2. MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK ÉS AZ ELÉGEDETTSÉG

A belső, illetve az autonóm motiváció nagymértékben összefüggésbe hozható a munkahelyi elégedettséggel, valamint az elkötelezettséggel is, az ilyen szempontból motivált személyek körében sokkal alacsonyabb a munkahely elhagyásának veszélye. A különböző típusú motivációk által teljesen eltérő eredmények érhetőek el, nagyon fontos tehát megérteni azt, hogy milyen eszközökkel, milyen módon motiválhatóak az alkalmazottak a jobb teljesítményre (Fényszárosi et al., 2018). A munkavállalói elégedettség, a teljesítmény és a motiváció tehát nagymértékben összefügg, arra vonatkozóan pedig, hogy mi biztosítja az emberek, a munkavállalók motivációját számos elmélet született. Ezen elméletek két csoportra oszthatóak, a motiváció tartalomelméletei közé tartoznak azok az elméletek, amelyek az adott viselkedést kiváltó okokra koncentrálnak, míg a motiváció folyamatelméletei sokkal inkább meg akarják érteni a viselkedés mögött álló cselekvéseket, a motivációban megjelenő

folyamatokat (Matiscsákné, 2016). Amstrong (1991) alap motivációs modellje szerint a kiindulási alap a szükséglet, ezt követi a célmeghatározás, aztán a cselekvés, melynek következtében megtörténik a cél elérése, illetve a kezdeti szükséglet kielégítése. Az ember ezután visszatér a modell kiindulási pontjához. Mivel a motiváció, illetve a motiválás egy folyamat részei, ezért munkakörnyezetben fontos, hogy az egyéni és szervezeti célok összehangolása megtörténjen, és ezek elérése különböző ösztönző eszközök segítségével támogatásra kerüljön (Matiscsákné, 2016).

2.2.1. Tartalomelméletek

Talán a legismertebb motiváció-, vagy szükségletelmélet **Maslow piramismodellje**. Szerinte az embereket szükségleteik ösztönzik, így ezek adják a motiváció alapját is. Az emberi szükségleteket pedig öt csoportba osztotta fel, melyek között hierarchia szintet állított fel: Az első szinten a *fiziológiai szükségletek* vannak, ezek a legalapvetőbb, emberi létfenntartáshoz kapcsolódó, fizikai, biológiai szükségletek, ide tartozik például a táplálkozás (éhség), víz (szomjúság). Az első szinten álló emberek legerősebb motivációs eszközei a pénz (alapfizetés), az alapvető munkafeltételek biztosítása.

A piramis második szintjén a *biztonsági szükségletek* állnak, ide tartozik a fizikai és érzelmi környezet, vagy az első szint biztonságos megléte, de a lakhatás, vagy munkalehetőség/megélhetéshez szükséges jövedelem megléte is, tehát a biztonságos, stabil életkörülmények. Ezen a szinten is megjelenik még motivátorként a pénz, de mellette hosszabb távú tényezők is fontosabbá válnak, itt már számít a kiszámítható, hosszútávú munkalehetőség, akár a nyugdíjról való gondoskodás.

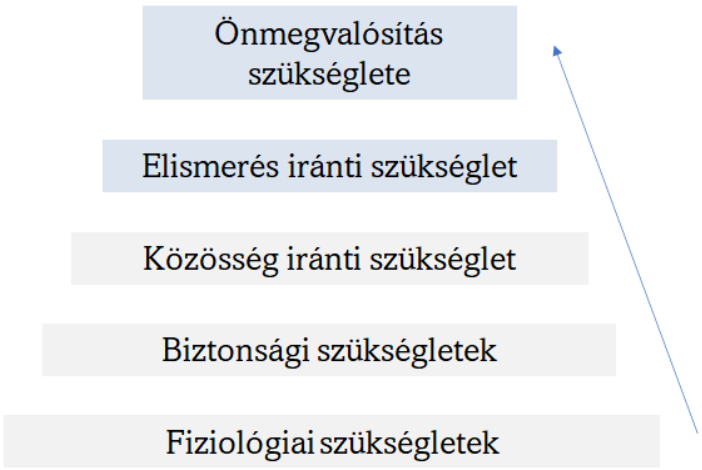
A harmadik szint a *közösség iránti szükséglet*, hiszen az ember társas lény, szükségünk van emberi kapcsolatokra, visszajelzésekre. Ehhez a szinthez tartoznak a szeretet, az elfogadás iránti vágy, a különböző társadalmi és szociális szükségletek, valamint a családhoz, barátokhoz, munkatársakhoz, vagy egyéb csoporthoz való tartozás igénye. A harmadik szint motiváló tényezői is a közösséggel kapcsolatosak, ide tartozik a jó légkör, a megfelelő munkakapcsolatok, a szakmai közösség megléte, illetve a jó vezető-beosztott viszony.

A negyedik szinten az *elismerés iránti szükséglet* található meg, itt az olyan, másoktól kapott visszajelzésekről van szó, amelyek segítik a pozitív önkép kialakulását, valamint megtartását, illetve amelytől az illető megbecsültnek érezheti magát. Ehhez a szükségleti szinthez kapcsolódik az önbizalom, a figyelem, a státusz vagy a fontosság iránti vágy. A

negyedik szinthez kapcsolódó motivátorok a teljesítményt elismerő előléptetés, jutalmak, prémium, különböző kiegészítő juttatások, és az előmeneteli lehetőség, munkakörbővítés lehetősége.

A piramis legfelső, ötödik szintjén az *önmegvalósítás szükséglete* áll. Ide tartozik a személyiség, a belső képességek és adottságok teljes kibontakoztatása, a fejlődésre való igény, tulajdonképpen a bennünk rejlő összes lehetőség lehető legnagyobb kiaknázása. Az ezen a szinten lévő személyek számára a munka nem egy szükséges rossz, hanem lehetőség a fejlődésre, a teljesebb életre. Számukra motiválóerőként hathat a munkakör szélesítésének lehetősége, a nagyobb felelősség és döntési szabadság, a személyes fejlődésre való lehetőség, például továbbképzések által, de az önálló munkavégzés, és a kihívást jelentő feladatok végzése is.

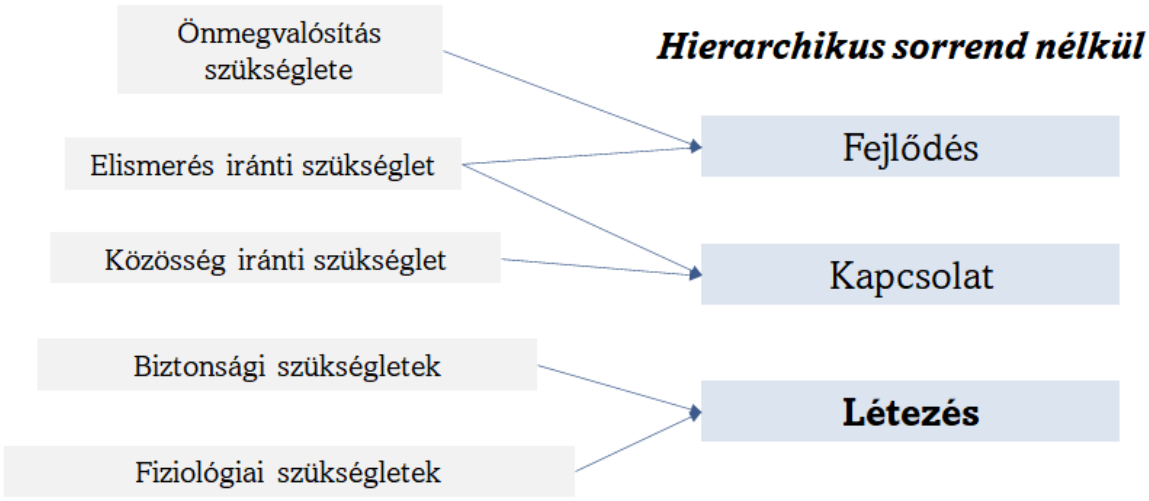
Maslow a szükségleteket alapvetően két csoportba sorolja, az alsó három szint az alacsonyabb rendű szükségletek közé, a felső kettő pedig a magasabb rendű szükségletek közé tartozik. Ezen szükségletek között hierarchikus sorrend van, és Maslow elmélete szerint amíg az alacsonyabb rendű szükségletek nincsnek kielégítve (bár nem szükséges teljesen), addig a magasabb rendűek sem elégülhetnek ki, ez csak sorban, egymás után történhet meg, és motiváló erejüket is ilyen sorrendben lehet értelmezni. Fontos azonban megemlíteni, hogy bár sokan elfogadják Maslow eredményeit, és nagy hatással volt ezen tudományág szakembereire, sok kritika éri, és nem feltétlenül sikerült a gyakorlatban teljes mértékben alátámasztani és jelentős egyéni eltérések is lehetnek (Dobák-Antal, 2016; Matiscsákné, 2016; Szondi, 2014).



1. ábra: Maslow piramis

Forrás: saját szerkesztés, Dobák-Antal (2016) alapján

Alderfer motivációs elmélete alapjait tekintve nagyon hasonlít Maslow piramisához, három olyan szükségletet határozott meg, amelyek véleménye szerint hierarchikusan egymásra épülnek. Ezen szükségletek a *létezés* (alapvető fiziológiai, illetve biztonsági szükségletek), a *kapcsolat* (a szeretetre, az elismerésre és a társas kapcsolatokra és valahova tartozásra való igény megjelenése), és a *fejlődés* (az elismertség és az önmegvalósítás, a bennünk rejlő lehetőségek kiaknázásának szükséglete tartozik ide). Fontos különbség azonban, hogy míg Maslow szerint a hierarchikus sorrend nem felcserélhető, Alderfer szerint egyidőben több szinten lévő szükséglet kielégítése is állhat az egyén motivációjának központjában, ezzel a megállapítással pedig már figyelembe vehetőek az egyéni szükségleti eltérések és kiküszöbölhető számos, Maslow piramis modelljét érő kritika lényege. A másik lényeges előrelépés a korábbi modellhez képest, hogy megjelenik a frusztráció-visszalépés lehetősége, mely szerint, ha valaki kielégítette valamely alsóbb szintű szükségletét, azonban a következő szintet már nem képes, akkor lehetséges, hogy visszalép az alsó szintre, és újra a korábbi motivációs tényezők fogják irányítani a viselkedését. Az elméletben az is megjelenik, hogy egy szükséglet akkor is lehet erős motivátor, ha a kielégítése egyébként nehézségekbe ütközik (Dobák-Antal, 2016; Juhász-Takács, 2009; Matiscsákné, 2016; Szondi, 2014). Ahogy azt a 2. ábra is szemlélteti, Alderfer modelljében a Maslow piramissal megegyező szükségletek jelennek meg, azonban a hierarchikus sorrend megszűnik, a három tényező egymás mellett létezik, kielégítésük nem függ egymástól.



2. ábra: Alderfer motivációs elmélete

Forrás: saját szerkesztés, Dobák-Antal (2016) alapján

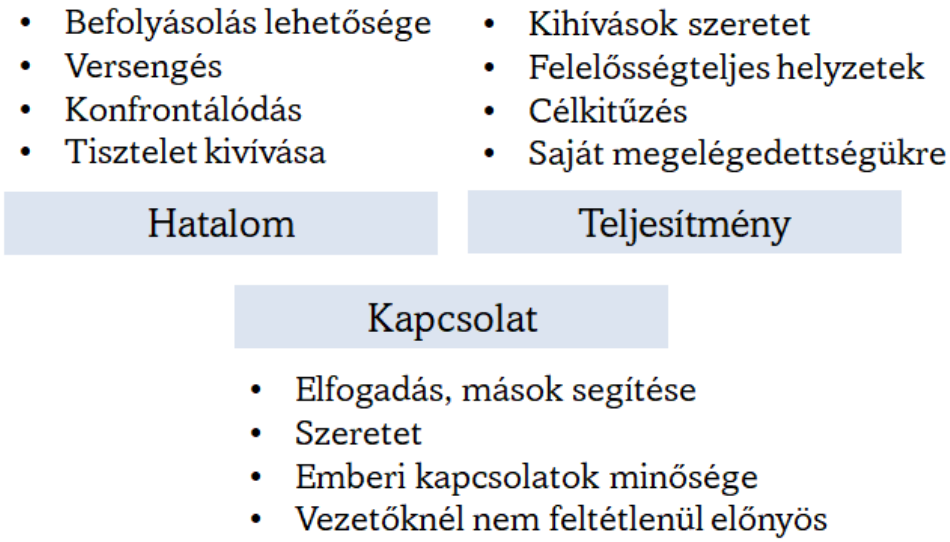
Vezetőkről végzett kutatása közben alkotta meg **McClelland elméletét**, melyben három fontos szükségletet határozott meg: a kapcsolat, a teljesítmény és a hatalom szükségletét. Az, hogy a három közül kinek melyik szükséglet, avagy motiváció dominánsabb, egyénenként változó, és az sem mindegy, hogy az adott vezetési helyzetben, munkakörben melyik a legmegfelelőbb motivátor.

A *kapcsolat szükséglet* alapja a szeretet és elfogadás iránti alapvető vágy, középpontjában pedig az interperszonális kapcsolatok állnak. A kapcsolati motiváció által vezérelt személyek számára kifejezetten fontos mások segítése, illetve az őt körülvevő emberi kapcsolatok minősége. A vezetők esetében olyan szempontból nem feltétlenül előnyös ez a fajta motiváció, hogy az ilyen személyek alapvetően több időt és energiát fektetnek a kapcsolatok létrejövetelére és fenntartására, mint a célok meghatározására, elérésére, vagy éppen nem hoznak meg olyan döntést, amely adott esetben negatívan hatna a cégen belüli személyes kapcsolatokra. Ugyanakkor a megfelelő munkahelyi kapcsolatok kiépítése nagyon fontos, így bizonyos szinten muszáj odafigyelni rá.

A *teljesítmény szükséglete* a célok és sikerek elérésére való törekvés, valamint a kihívást jelentő, felelősségteljes helyzetekben való teljesítést. A teljesítménymotivált személyek számára természetes, hogy folyamatosan újabb és újabb célokat tűznek ki maguk elé, amit aztán saját megelégedettségük érdekében kívánnak teljesíteni, nem különösebben fontos számukra a külső elismerés vagy jutalmazás, csupán a jobb eredmény. Jellemző még, hogy az ilyen személyek nem szívesen végeznek olyan feladatot, ahol a siker erősen függ külső tényezőtől, szeretik, ha sikerüket maguknak köszönhetik, emellett pedig a teljesíthetetlen feladatokat is elkerülik. Sok esetben motiválja őket a versenyszellem, ami azonban időnként hátrányos is lehet a munkában.

A *hatalom szükséglete* esetében a lényeg a befolyásolás lehetősége, a másokra gyakorolt hatás, vagy akár mások irányításának lehetősége, de a versengést lehetővé tevő helyzetek, és akár a konfrontálódás is. Számukra fontos, hogy kivívják mások tiszteletét, gyakran választanak vezetői, vagy politikai pozíciót maguknak, viszont McClelland szerint akkor lehetnek igazán sikeresek, ha a hatalommotiváció teljesítménymotivációval is párosul (Dobák-Antal, 2016; Matiscsákné, 2016; Szondi, 2014).

A 3. számú ábrán látható McClelland elméletének összefoglalása.



3. ábra: McClelland elmélete

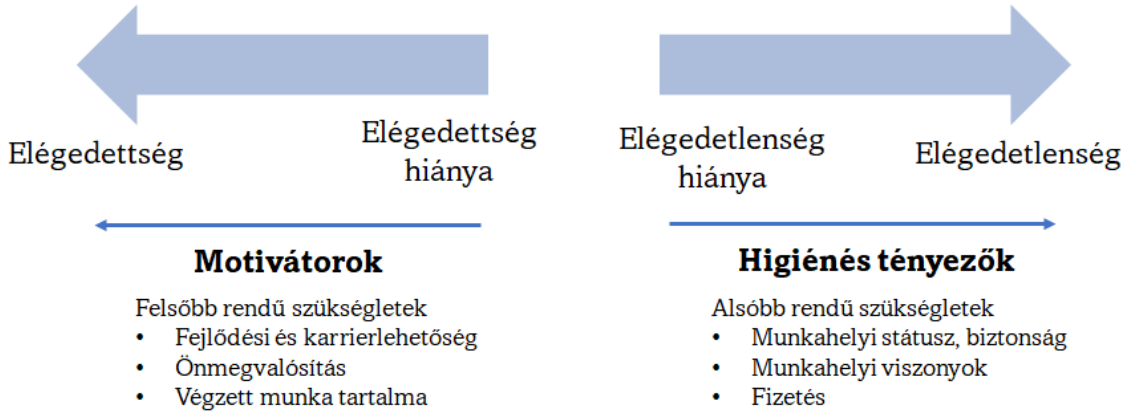
Forrás: saját szerkesztés, Maticsákné (2016) alapján

Herzberg kéttényezős modelljében azt veti fel, hogy az elégedettség ellentéte nem az elégedetlenség, hanem az elégedettség hiánya, míg az elégedetlenség meglétének ellentéte szintén nem az elégedettség, hanem az elégedetlenség hiánya. Mindez pedig abból fakad, hogy más tényezők hatnak az ember elégedettségére és más tényezők az elégedetlenségre. Míg előbbi az úgynevezett motivátorok tényezőcsoportjától függ, utóbbi esetében a higiénés tényezők számítanak. A motivátorok (magasabb rendű szükségletek) alapvetően munkához kapcsolódó belső tényezők, ilyen például a fejlődési és karrierlehetőség megléte, az önmegvalósítás lehetősége, vagy a végzett munka tartalma (kihívást jelentő, felelősségteljes munka). Ezen tényezők késztetik az embert magasabb teljesítményre, több erőfeszítés tételére.

A higiénés tényezők csoportja (alsóbb rendű szükségletek) tehát az elégedetlenség mértékét befolyásolja, ezek olyan külső motivációs tényezők, amelyek önmagukban nem okoznak elégedettséget, viszont a hiányuk elégedetlenséghez vezethet. Ide tartozik többek között a munkahelyi státusz, a vezető és beosztott, valamint a munkatársak között lévő viszony, a munkafeltételek és biztonság megléte, illetve a fizetés is. A higiénés tényezők megléte képes elkötelezettebbé tenni a munkatársakat, azonban a motivációt és ennél fogva a teljesítményt nem képes lényegesen növelni, ez utóbbira a motivátor tényezők megléte képes. Fontos azonban megemlíteni, hogy Herzberg sem vizsgálta az egyén szerepét, pedig lehetséges, hogy egyénenként változik, kinél milyen motivációs eszköz működik, kinek mi okoz elégedettséget,

vagy mivel lehet az elégedetlensége ellen tenni. (Dobák-Antal, 2016; Matiscsákné, 2016; Mravikné-Sebők, 2021; Sipos, 2016; Szeghegyi, n.é.; Szondi, 2014).

Herzberg kéttényezős modelljének lényegét a 4. számú ábra foglalja össze.



4. ábra: Herzberg kéttényezős modellje

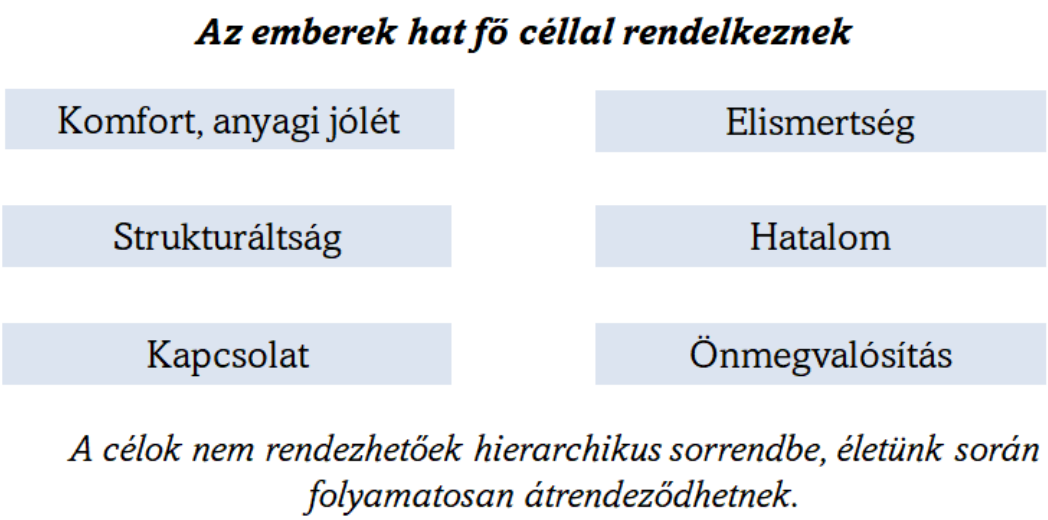
Forrás: saját szerkesztés, Dobák-Antal (2016) alapján

Szintén a tartalomelméletek közé tartozik **Hunt cél-motiváció elmélete,** mely szerint az egyéni célokból érthető meg a motiváció, ennél fogva pedig ezen célok irányítják munkahelyi viselkedésünket is. A céljainak folyamatosan változnak, alakulnak az évek során, Hunt hat különböző célt nevezett meg, amelyekhez további részcélokat rendelt hozzá.

A hat fő cél a következő: komfort és anyagi jólét, strukturáltság, kapcsolat, elismertség, hatalom, önmegvalósítás. A komfort, anyagi jólét cél részét képezi a pénz és a stresszkerülés, mint részcélok, azaz ide tartoznak az anyagi előnyök, a tulajdon szerzés, a megfelelő életszínvonal és kényelmes életvitel iránti vágy, valamint a nyugodt élet. A kockázatkerülés, valamint a munka strukturáltsága a strukturáltsághoz tartozó részcélok, melyek magukban foglalják a biztonságos és egyértelmű elvárásokkal rendelkező munkavégzést. A kapcsolat egyfelől magában foglalja az egyedülléttől való félelmet, annak lehetőség szerinti elkerülését, másrészt pedig a csoporthoz, közösséghez tartozás igényét, az elfogadottság iránti vágyat. Az elismertség vágy arra nézve, hogy mások értékeljék az általunk elért eredményeket, valamint itt jelenik meg az is, hogy elvárjuk, a jutalmazás alapja az elért teljesítmény lehessen. A hatalom, mint cél magában foglalja a mások vezetése iránti vágyat, egy vezetői pozícióhoz kötődő hatalom megszerzését, valamint a kontroll és dominancia lehetőségét is. A hatodik fő

cél, az önmegvalósítás két részcélt foglal magában, az egyik az autonómia, kreativitás, mely magában foglalja a szabad, független munkavégzés lehetőségét, és a problémamegoldóképesség, kreativitás kihasználását, a második részcél pedig a személyes fejlődés, amely a bennünk lévő vágyat jelenti saját meglévő képességeink kihasználására, valamint ezek fejlesztésére. Fontos kiemelni, hogy ezen célok nem rendezhetőek hierarchikus sorrendbe, dinamikus módon, életünk során többször átrendeződnek (Bakacsi, 1996; Dobák-Antal, 2016; Szondi, 2014).

Hunt elméletének összefoglalását a következő, 5. számú ábra tartalmazza.



5. ábra: Hunt cél-motiváció elmélete

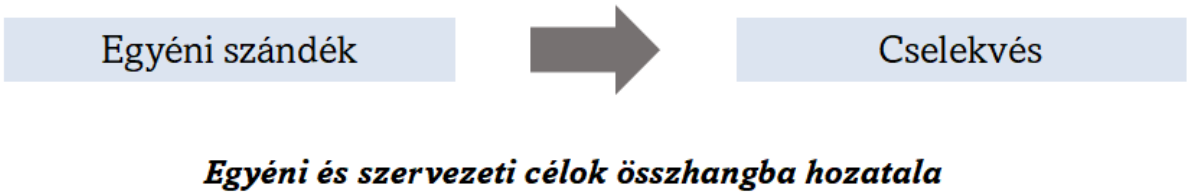
Forrás: saját szerkesztés, Dobák-Antal (2016) alapján

2.2.2. Folyamatelméletek

Locke célkitűzés modellje azon alapszik, hogy a cselekvést, illetve a teljesítményt mindig valamilyen *egyéni szándék* előzi meg, illetve, hogy ha a munkavállaló szeretne valami kihívást jelentő célt elérni, azért valószínűleg nagyobb erőfeszítéseket lesz hajlandó tenni. Ennélfogva amennyiben az egyéni szándékot, valamint a szervezti, munkahelyi célokat összhangba lehet hozni, akkor növekedni fog a teljesítmény. A célmeghatározásnak az elmélet alapján meg kell felelnie néhány elvnek: A céloknak jól definiáltnak kell lenniük, valamint nem is túl könnyen (a nehezebb, összetettebb célok nagyobb eredményhez vezethetnek), és nem is túl nehezen elérhetőnek (kihívást jelentő, de nem lehetetlen) kell lenniük, a konkrét megfogalmazás magasabb teljesítményt eredményez.

A sikeres célkitűzési folyamathoz a beosztottaknak részt kell venniük ezek megalkotásában (ezzel elkötelezetté válnak), bár a végső, egyéni és szervezeti célok összhangját jelentő célkitűzéseket a vezetők fogják megfogalmazni és delegálni. Fontos lépés emellett a visszajelzés beépítése a folyamatba, hiszen ez nagy mértékben segíti a célok sikeres megvalósítását, növeli az elégedettséget, végül pedig az is számíthat, ha az adott kitűzött cél nagyobb nyilvánosságot kap. Az elmélet később gyakorlati kísérleteken is bizonyítást nyert, az ilyen formán változtató szervezetek teljesítménye átlagosan körülbelül 20%-kal növekedett, ennek ellenére érte olyan kritika az elméletet, mely szerint könnyen vezethet a beosztottak és vezetők között konfliktushoz, és lehet csupán a beosztottak kontrollálásának eszköze (Armstrong-Murlis, 2005; Dobák-Antal, 2016; Kozák, 2008; Matiscsákné, 2016; Szondi, 2014).

Locke modelljét a 6. számú ábra foglalja össze.



6. ábra: Locke célkitűzés modellje

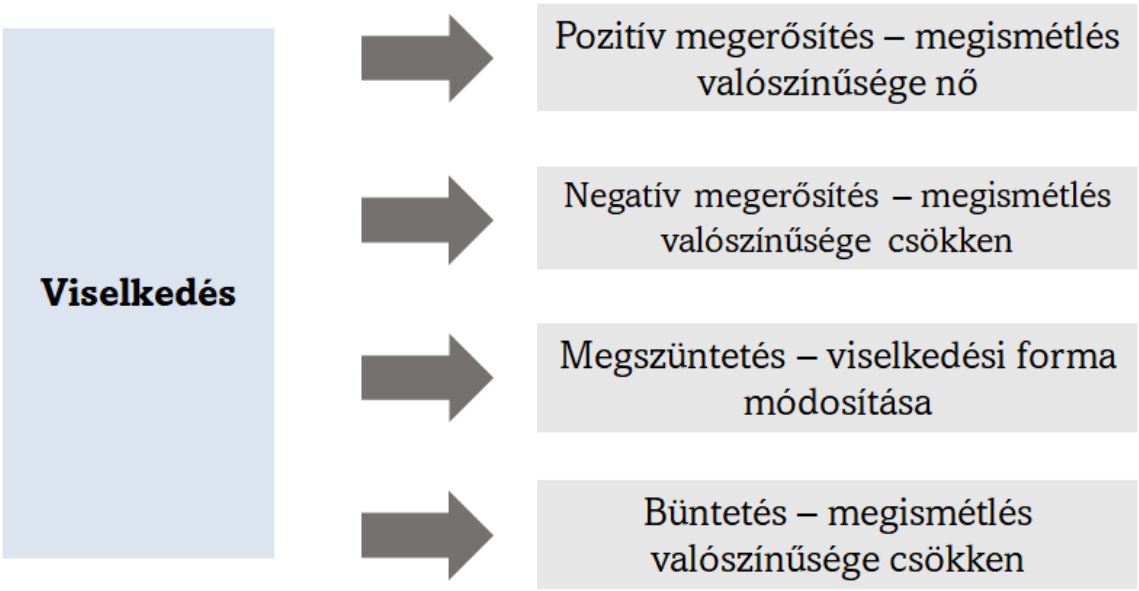
Forrás: saját szerkesztés, Maticsákné (2016) alapján

Skinner megerősítés elmélete azon alapul, hogy ha valamilyen viselkedést, cselekményt pozitív megerősítés követ, az növeli, míg a negatív megerősítés csökkenti az adott viselkedés megismétlésének valószínűségét, azaz az egyének magatartása a környezeti hatások eredménye. Ezt a gondolatmenetet követve négy olyan stratégiát definiált, amelyek képesek befolyásolni a viselkedést: Az első a *pozitív megerősítés*, mely egyszerűen annyit jelent, hogy ha az adott cselekvést valamilyen pozitív következmény, például jutalom, vagy dicséret követ, akkor ezek összekapcsolása esetén az adott cselekvés hasonló körülmények között várhatóan meg fog ismétlődni. A *negatív megerősítés* lényegében ugyanezen az elven működik, eszerint valamilyen kellemetlen helyzet megszűnése, elkerülésének lehetősége is növeli az adott viselkedés megismétlődésének valószínűségét. A *megszüntetés* a pozitív megerősítés ellentéte, ennek lényege egy meglévő viselkedési forma módosítása, a pozitív következmény elmaradásával (például az adott munkatárs nem kap fizetésemelést, nem léptetik elő, vagy nem kap jutalmat – ezek következtében változtat valamilyen nem kívánatos viselkedésén). A negyedik stratégia a *büntetés*, mely szerint a cselekvést követő kellemetlen következmény

csökkenti annak a valószínűségét, hogy a viselkedés megismétlődjön. Sok esetben elég lehet csupán a büntetés kilátásba helyezése (például elbocsátás) az adott viselkedés megváltoztatásához, azonban fontos megjegyezni azt is, hogy a büntetés alkalmazása nem mindig feltétlenül jó módszer, az egyének reagálása eltérő lehet rá, valamint a folyamatos használat szorongáshoz és elégedetlenséghez vezethet (Dobák-Antal, 2016; Matiscsákné, 2016; Szondi, 2014).

Gyakran előforduló hiba azonban a munkahelyeken, hogy nem megfelelően alkalmazzák ezeket az eszközöket. Például a munkavállalók elégedettségének növelése érdekében automatikusan, minden évben osztanak jutalmat, ekkor az alkalmazottak ezért már nem fognak különösebb erőfeszítéseket tenni, automatikusnak fogják venni. Szintén ilyen hiba lehet, hogy a pozitív következményeket nem kapcsolják össze a jutalmazni kívánt magatartással, nem akkor, vagy nem kimondottan azért kap jutalmat a dolgozó (Szondi, 2014).

Skinner megerősítés elméletének lényege a következő, 7. számú ábrán látható.



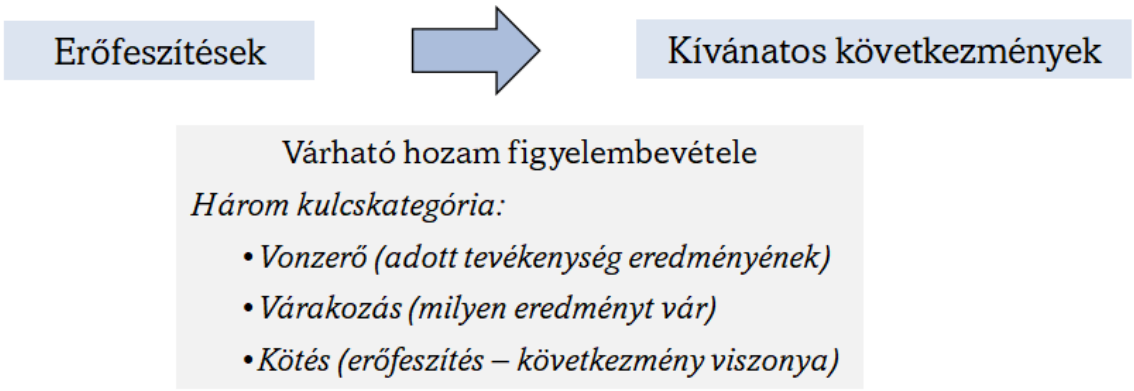
7. ábra: Skinner megerősítés elmélete

Forrás: saját szerkesztés, Dobák-Antal (2016) alapján

A következő modellnek, **Vroom elvárásmodelljének** egyik alap feltevése, hogy az emberek kizárólag olyan *erőfeszítéseket* hajlandóak tenni, amelyek számukra kívánatos eredményeket jelentenek, és ekkor lesznek elégedettek munkájukkal. Az elmélet másik alapfeltevése szerint az emberek előre megbecsülik az egyes cselekvési lehetőségek

ráfordításait, valamint hozamait és ezek alapján választják ki a számukra legmegfelelőbb alternatívát. Az elmélet alapvetően az emberek motiválhatóságára keresi a választ, fontos, hogy a vezetőknek tisztában kell lenniük azzal, hogy kit mi motivál a magasabb teljesítményre, mi az, ami elég vonzó számukra (például valakinek elég a dicséret is, valakit inkább csak a fizetésemelés motivál). Három kulcskategóriát határoz meg: *vonzerő* (mennyire szeretné a munkavállaló az adott következményt, ez lehet semleges is), a *várakozás* (az egyén milyen eredményt, teljesítményt, következményt vár az adott cselekvéstől) és *kötés* (milyen eredményt okoz az erőfeszítés és a következmény viszonya) (Dobák-Antal, 2016; Matiscsákné, 2016; Szondi, 2014).

Vroom elvárásmodelljének összefoglalását a 8. számú ábra tartalmazza.



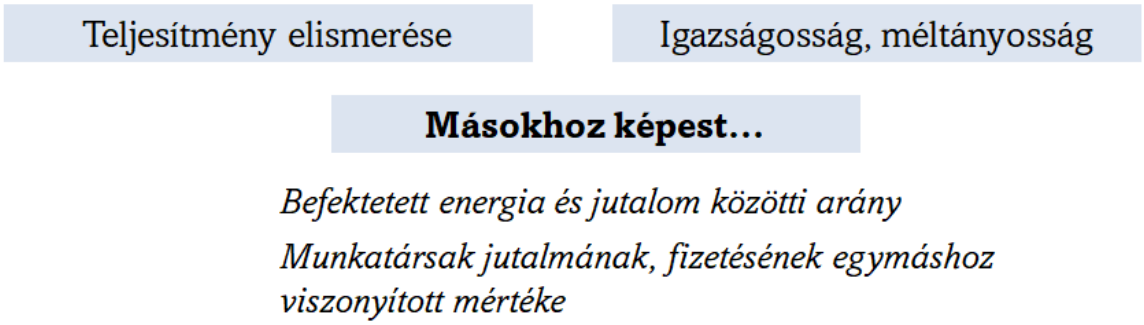
8. ábra: Vroom elvárásmodellje

Forrás: saját szerkesztés, Dobák-Antal (2016) alapján

Adams méltányosság elméletének lényege, hogy az emberek szeretnék, hogy erőfeszítéseiket, illetve teljesítményeiket elismerjék, méghozzá másokhoz képest méltányos módon. Az emberek alapvetően munkahelyükön is vágynak az igazságosságra, és amennyiben úgy ítélik meg, hogy a befektetett energiájuk és az ellentételezés között nagy különbség van, esetleg más munkatárs ugyanannyi vagy kevesebb munkával több fizetést, előléptetést kap, akkor méltánytalannak fogja érezni helyzetét, ami elégedetlenséget, feszültséget és a motiváció csökkenését eredményezi. Így tehát az embereket motiválhatja a másokkal való összehasonlítás, a vezetőknek a kiosztott jutalmak egymáshoz viszonyított mértékére is figyelniük kell, mert amennyiben a dolgozók ezeket méltányosnak élik meg, várhatóan motiváltabbak lesznek. Nehézség lehet, amennyiben a munkavállaló és a vezető, munkatársak

nem ugyanúgy ítélik meg az adott erőfeszítés, teljesítmény mértékét (Dobák-Antal, 2016; Matiscsákné, 2016; Szondi, 2014).

Adams méltányosság elméletének lényegét a 9. számú ábra tartalmazza.

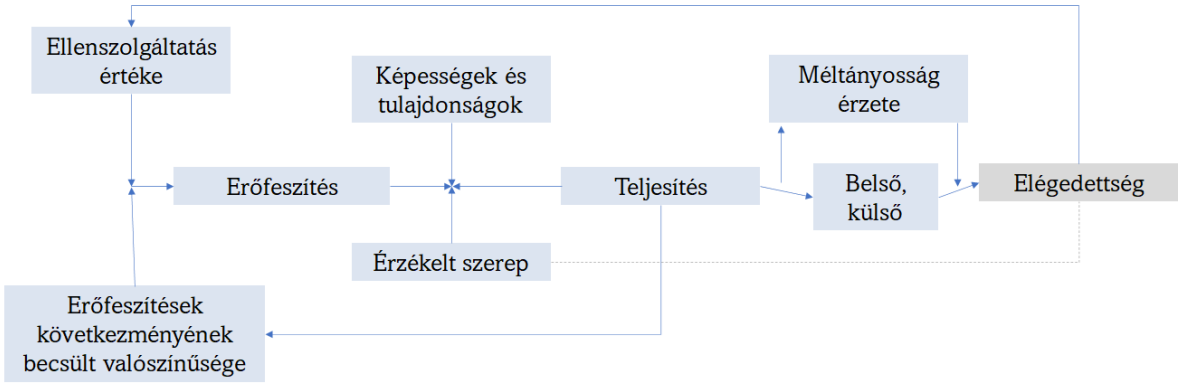


9. ábra: Adams méltányosság elmélete

Forrás: saját szerkesztés, Maticsákné (2016) alapján

Porter–Lawler dinamikus motiváció modelljének egyik legnagyobb előnye, hogy számos másik motivációs elmélet lényeges elemét összefoglalja. Megjelennek benne Herzberg higiénés és motivációs tényezői, Mc Clelland felvetései, valamint a motiváció, az erőfeszítés és a teljesítmény közötti összefüggések, és Adams méltányosság elméletének alapja is fellelhető benne. A modell szerint a motiváció folyamatának kimenetele a teljesítmény mellett a munkavállalók elégedettsége is, amelyet három dolog befolyásol: belső (intrinsic) jutalom, külső (extrinsic) jutalom, illetve az észlelt méltányosság. A belsőleg motivált viselkedés esetében a cselekvés belső érdeklődésből indul ki, az adott személy szívesen, saját örömére végzi azt, így tehát ez már önmagában is jutalom. Ezzel szemben az estrinsic motivált viselkedéshez értelemszerűen külső tényezők, jutalmak vagy büntetések kapcsolódnak. A modell emellett összekapcsolja a jutalommal való elégedettséget a jutalom értékére vonatkozó döntéssel, valamint a teljesítmény alapján érzékelt jutalmat a jutalomra vonatkozó jövőbeni elvárásokkal (Matiscsákné, 2016).

Az elméletet a következő, 10. számú ábra szemlélteti.



10. ábra: Porter-Lawer dinamikus motivációs modellje

Forrás: saját szerkesztés, Balogh et.al. (2005) és Maticsákné (2016) alapján

2.2.3. Összegzés

Számos elmélet született tehát arra nézve, hogy milyen módon lehetséges a munkatársak motivációjának és elégedettségének megteremtése és fenntartása, melyekben különböző módokon, de többször megjelenik a fizetés, a pénzbeli juttatások szerepe. Maslow elméletében kapcsolódik a fiziológiai szinthez (hiszen a létminimum megteremtéséhez is szükség van vásárlóerőre), és a biztonsági szükségletek szintjéhez is, mint motivátor, Alderfer motivációs elméletében szintén hasonló kontextusban, a létezés, az alapvető szükségletek kielégítése kapcsán merül fel a pénz szerepe. Herzberg kétténezős modelljében a higiénés tényezők között, mint külső motivátor jelenik meg a fizetés, mint önmagában elégedettséget nem okozó, de elégedetlenséget megszüntetni képes tényező. Eközben Hunt szerint a komfort, anyagi jólét egy az egyének hat fő célja közül, ebbe pedig beletartozik a pénz által lehetővé váló anyagi előnyök és tulajdonok megszerzése, valamint egy kényelmes életszínvonal elérése. A folyamatelméletek közül Skinner megerősítés elméletében a jutalom, a fizetésemelés (vagy éppen ezek hiánya) része lehet a cselekvést befolyásolni kívánó megerősítéseknek, de Adams méltányosság elméletében is megjelenik a mások, illetve saját magunk által kapott fizetés, vagy jutalom összege, mint méltányos, vagy méltánytalan térítés a befektetett energiáért.

3. ADATOK ÉS MÓDSZERTAN

Az adatelemzést a magyarországi felsőoktatásban részt vett és végzett hallgatókról/frissdiplomásokról különböző munkaerőpiaci, tanulmányi tényezőkkel kapcsolatos adatot szolgáltató Diplomás Pályakövetési Rendszer, 2011 és 2018 közötti felméréseit felhasználva végeztem el. Hazánkban a központi diplomás pályakövetés jogi alapjait 2005-ben dolgozták ki, viszont voltak olyan főiskolák, egyetemek, amelyek már ezt megelőzően is igyekeztek hasonló vizsgálatokat készíteni. Ennélfogva a cél az egységesítés volt, melyben a hazai rendszer a nemzetközi trendeket követte (Veroszta, 2018). A Diplomás Pályakövetési Rendszert alkalmazó intézmények számára a 2011. évi felsőoktatási törvényben határozták meg a követendő módszertant, az aktuálisan jogviszonyban lévő, illetve egy, három, vagy öt évvel korábban abszolutóriumot szerzett hallgatók/végzettek élethelyzetének felmérésére (Horváth, 2008). A rendszer célja a korábban említett egységesítése mellett az is, hogy adatokat biztosítson az ágazati stratégiaalkotás számára a felsőoktatás helyzetéről (Kuráth, 2009; Veroszta, 2018).

A DPR modellje kétszintű, egyik részében a felsőoktatási intézmények adatgyűjtése és adatszolgáltatása, valamint az intézményi elemzések, a másik részben pedig ezen adatok országos szintű egyesítése és feldolgozása áll (Pulay et al., 2017). Az országos eredmények közzétételéért 2015-ig a szakmai előkészítést is végző Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. felelt, azóta azonban már az Oktatási Hivatal felelősségi körébe tartozik. Az egyetemek nagyrésze a kezdetekben a TÁMOP pályázatok kapcsán csatlakozott a DPR-hez, a jelenleg a felmérésekben résztvevő 33 egyetem hallgatóira körülbelül 15%-os válaszadási arány jellemző (Domokos, 2016; Timár, 2017; Veroszta, 2018). Mivel kiemelt cél volt a központi pályakövetési rendszer létrehozása, így a már 2006-ban létrejött Felsőoktatási Információs Rendszer (FIR) 2012-ben számos lényeges újításon, fejlesztési folyamaton ment keresztül, ebben a rendszerben a felsőoktatási intézményekben végzett hallgatókról központi nyilvántartás készül, attól függetlenül, hogy a diploma megszerzése után munkaerőpiaci szereplőkké válnak (munkavállalók, munkanélküliek) vagy továbbtanulnak. Az előbb említett tényezőtől függően az adataik három nyilvántartási rendszer adataiból érhetőek el (munkavállalói járulék fizetés adataiból, munkanélküli járadék igénybevételi adataiból, FIR adataiból). A FIR-ben rendelkezésre álló adatok anonim módon, de egyesíthetőek és azonosító adat segítségével statisztikailag vizsgálhatók pályakövetési céllal, akár az egyes oktatási intézményekre nézve (Felvi.hu, n.é.; Veroszta, 2018).

A DPR felméréseinek eredményei leginkább azért lehetnek fontosak, mert számos döntésben tölthetnek be kulcsszerepet. Egyrészről segítséget nyújthatnak a pályaválasztás előtt álló diákok számára, hiszen információt szolgáltatnak az egyes egyetemek, szakok végzettjeiről, másrészt az aggregált adatok a kormányzatnak is irányt mutathatnak az különböző oktatáspolitikai, munkaerőpiaci döntéshozatalok kapcsán. Többek között a DPR eredményeit is figyelembe véve határozza meg az Emberi Erőforrások Minisztériuma (EMMI) a felsőoktatási képzések ponthatárait, keretszámait is (Domokos, 2016). Az eredmények a felsőoktatási intézmények számára szintén fontosak lehetnek, hiszen ilyen formában átfogó képet kaphatnak végzett hallgatóik további életpályájáról, a szakkal, intézménnyel kapcsolatos véleményükről, elhelyezkedési lehetőségeikről, vagy akár a munkaerőpiaci nehézségeikről, fejlesztési javaslataikról is, ami nagyban segítheti az adott képzés fejlesztését (Vinogradov, 2020). Az eredmények feldolgozásának négy legfontosabb felhasználási területei közé az intézményi fejlesztések (pl. képzésfejlesztés, szervezti átalakítás), a szakpolitikai szabályozások (országos döntéshozatal, szabályozás), valamint a tájékoztatás (pl. pályaválasztási, továbbtanulási, munkaerőpiacira történő kilépési döntések) és a kutatási szféra tartoznak (Veroszta, 2018).

A DPR alapvetően négy kutatási modult tartalmaz, részei: az Adminisztratív Adatbázisok Egyesítése (AAE), a Felsőoktatási Pályakövetés, a Frissdiplomás kutatás, és az Aktív hallgatói kutatás. Emellett 2012 óta ezen a kutatási portfólió része az Eurostudent kutatás is (Diplomántúl.hu, é.n.b).

A DPR bár valóban számos döntés alapja, és folyamatos fejlesztéseken megy keresztül, rendelkezik működési kockázatal, Veroszta (2018) szerint a legnagyobb ilyen kockázat a folyamatosan csökkenő kitöltési arány, emellett viszont pozitív, hogy a résztvevő intézmények köre állandó, és évente nagyságrendileg 20 ezer fő adatait sikerül összegyűjteni (Veroszta, 2018).

3.1. FRISSDIPLOMÁSOK ADATBÁZIS

A Diplomás Pályakövetési Rendszer egyik kérdőíves modulja a Frissdiplomás kutatás, amely 2010 óta hivatott adatokat gyűjteni az egy, három (2018-ig) és öt évvel korábban abszolutóriumot szerzett volt hallgatókról. A felmérés lebonyolítását jellemzően a felsőoktatási intézmények végzik el, az egyesíthetőség miatt ugyanazon kérdéssor alapján (amely kiegészíthető intézményi kérdésekkel), online formában (Diplomántúl.hu, é.n.a).

A válaszadók aránya a 2011 és 2015 közötti években 15-19% között alakult, és 31-34 intézmény végzettjeinek adati találhatók meg a felmérésben. Az felmérés alapján létrejövő adatbázis előnye, hogy átfogó képet kaphatunk a frissdiplomások tanulmányi és munkaerőpiaci helyzetéről, különböző demográfiai tényezők mellett. Olyan változók mellett, mint a tudományterület, a képzés munkarendje, finanszírozási formája, szintje, megvizsgálhatók különböző munkaerőpiaci adatok, mint például, hogy ki mekkora vállalatnál, milyen beosztásban, mekkora fizetésért, melyik országban, régióban dolgozik. Emellett a kérdőív rákérdez arra is, hogy az adott illető mennyi ideig keresett munkát vagy hogy folytatta-e tanulmányait valamilyen képzésben. Emellett szociodemográfiai változók is megjelenítésre kerülnek, mint a nem, a szülők végzettsége vagy például a család anyagi helyzete gyermekkorban (Girasek et al., 2018; Harkányi et al., 2019; Veroszta, 2012; Veroszta, 2013; Veroszta, 2014; Veroszta, 2016;).

A munkahelyi elégedettséggel kapcsolatosan összesen hét kérdésre adhatnak választ a végzettek, a kérdőív rákérdez a munka szakmai tartalmával, előmeneteli, karrierépítési lehetőségeivel, és szakmai presztízsével kapcsolatos elégedettségre, valamint a jövedelemmel, juttatásokkal és a munka személyi, illetve tárgyi feltételeivel kapcsolatos elégedettségre, majd pedig arra is, hogy összességében mennyire elégedettek az adott munkával. Ezen tényezőkkel való elégedettségüket a frissdiplomások egy egytől – négyig terjedő skálán jelezhetik (teljesen elégedetlen – teljesen elégedett).

3.2. MÓDSZERTAN BEMUTATÁSA

Dolgozatomban a Diplomás Pályakövetési Rendszer – Frissdiplomás kutatás 2011-2018-as adatainak elemzéséhez az SPSS programot használom. Az elemzésem módszertani részeit a deskriptív statisztika, valamint különböző regressziós módszerek teszik ki.

A deskriptív statisztika (vagy leíró statisztika) az adatelemzés első lépései közé tartozik célja pedig egy elsődleges kép kialakítása az adathalmaz jellemzőiről (SPSSABC.hu 2021a). Dolgozatomban a kutatási kérdések és hipotézisek ellenőrzéséhez szükséges elemzések a faktoranalízis, a lineáris és a multinomiális regresszió voltak.

Annak érdekében, hogy megvizsgálhassam a bér hatását a munkával való elégedettségre nézve különböző regressziós módszereket fogok használni. A regresszióelemzés módszerének segítségével egy metrikus függő és egy vagy több független változó közötti összefüggés

elemezhető. A logisztikus regressziónak alapvetően három típusa van, melyek a következők: bináris (a függő változónak két állapota lehet, a magyarázóváltozók pedig mennyiségi vagy kategoriális változók), multinomiális (ezesetben a függő változó több mint kettő kategóriával rendelkezik és nominális mérési szintű), illetve az ordinális (a függő változó ordinális mérési szintű). A logisztikus regresszió előfeltételei, hogy a változók között ne legyen multikollinearitás, és a független változók lineárisan utaljanak a függő változóra, viszont nem követeli meg a normális eloszlást, és linearitást sem feltételez a függő és a független változók között (Sajtos-Mitev, 2007; SPSSABC.hu, 2021b) Dolgozatomban a multinomiális és a lineáris regresszió módszereit fogom használni, az első, második, a harmadik és a negyedik hipotézis ellenőrzésére is. A függő és független változók közötti kapcsolatot a B, a stand. (B) illetve az exp.(B) (azaz esélyhányados) értéke alapján lehet értelmezni.

Emellett annak érdekében, hogy átfogóbb vizsgálatot végezhessek, és az elégedettséggel kapcsolatos tényezőket egységesebben kezelhessem alkalmaztam a faktoranalízis módszerét. A faktoranalízis lényege a változók tömörítése, úgy, hogy azok lehetőség szerint minél inkább megőrizzék eredeti információtartalmukat, valamint alkalmas a multikollinearitás szűrésére is, és a változók közötti összefüggések feltárására (Sajtos-Mitev, 2007).

4. ADATELEMZÉS ÉS EREDMÉNYEI

A Diplomás Pályakövetési Rendszer (DPR) Frissdiplomások adatbázisának 2011 és 2018 közötti felméréseinek eredményeképpen összesen 170 089 adatsor jött létre. A DPR az elemzésben szereplő évek kérdőíveiben összesen hat kérdést fogalmaz meg az elégedettségre nézve, így megjelenik a munka szakmai, tartalmi részére, a szakmai előmenetelre és karrierépítésre, a munka presztízsére és társadalmi megbecsültségére, valamint a jövedelemre, juttatásokra, a munkahely személyi és tárgyi körülményeire irányuló kérdés is, valamint egy a munkával összességében történő elégedettségre vonatkozó kérdés is.

Mivel kutatásom során a munkabér jelentőségét kívánom megvizsgálni, így az elemzésbe kizárólag azon adatsorok kerültek be, amelyek esetében szerepel a nettó bér, legalább az adott évben aktuális nettó minimálbér nagyságának megfelelő összeggel. Emellett fontos megemlíteni, hogy a maximális érték, amelyet a kitöltők megadhattak 999 ezer forint volt, így ennél magasabb összeg nem került be az elemzésbe sem. Ezen szűrés elvégzése után összesen 114 515 adatsort vizsgáltam, melyek évek és munkával való elégedettség szerinti megoszlása az alábbi, **3. táblázat**számú táblázatban látható.

3. táblázat: Munkával való elégedettség

	2011	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Teljesen elégedetlen	432	724	604	820	846	896	943	723
Inkább elégedetlen	2 543	3 474	3 316	3 024	3 150	3 190	3 113	2 179
Inkább elégedett	8 995	11 083	11 476	9 178	8 987	9 707	9 643	6 714
Teljesen elégedett	2 668	3 343	3 627	3 308	3 714	4 138	4 268	3 056
Összesen	**14 638**	**18 624**	**19 023**	**16 330**	**16 697**	**17 931**	**17 967**	**12 672**

Forrás: DPR Frissdiplomások 2011-2018 adatbázison végzett számítások alapján saját szerkesztés

A válaszadó frissdiplomások legnagyobb része összességében inkább elégedett a munkájával, bár az évek során csökkent ezen válaszadók aránya, 61-ről 53%-ra, miközben a munkájukkal teljesen elégedett végzettek aránya 18-ról 24%-ra növekedett. A munkájukkal inkább elégedetlenek aránya 17-19% közötti értéket vesz fel az egyes években, miközben a teljes mértékben elégedetlenek aránya igen alacsony, de növekvő arányt mutat (3-6%). A bérrel,

illetve a javadalmazással, juttatásokkal kapcsolatos elégedettséget mérő kérdésre a adott válaszokat a **4. táblázat** tartalmazza, látható, hogy ebben az esetben jóval magasabb, de csökkenő arány jellemző a teljesen elégedetlenek (16-13%) és az inkább elégedetlen (32-27%) válaszadók számára. Többségben a bérrel való elégedettség kapcsán is az inkább elégedettek vannak, az ő arányuk 37 és 40% között alakult a vizsgált években, a teljesen elégedettek aránya pedig viszonylag nagy mértékben növekedett a nyolc év alatt, hiszen 2011-ben csupán a válaszadók 13%-a, 2018-ban pedig a felmérésben résztvevők 20%-a válaszolt így.

4. táblázat: Jövedelemmel, juttatásokkal való elégedettség

	2011	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Teljesen elégedetlen	2 297	3 019	2 994	2 296	2 451	2 401	2 126	1 627
Inkább elégedetlen	4 666	6 096	5 991	5 010	4 648	4 996	4 908	3 443
Inkább elégedett	5 854	6 934	7 251	6 789	6 571	7 176	7 466	5 117
Teljesen elégedett	1 902	2 550	2 797	2 832	3 021	3 349	3 473	2 490
Összesen	**14 719**	**18 599**	**19 033**	**16 927**	**16 691**	**17 922**	**17 973**	**12 677**

Forrás: DPR Frissdiplomások 2011-2018 adatbázison végzett számítások alapján saját szerkesztés

A további elemzések elvégzéséhez az egyes megadott nettó jövedelmeket éves szinten csoportosítottam, azok nagysága szerint, összesen öt bérkategóriát létrehozva, melyek jellemzőit a következő, 5. táblázat tartalmazza.

5. táblázat: Bérkategóriák évenként (ezer forintban)

	2011	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Alacsony	60,6-95	60,9-100	64,2-100	66,5-114	68,8-120	73,8-126	84,8-146	91,8-160
Inkább alacsony	95,1-120	100,1-126	100,1-130	114,1-150	120,1-155	126,1-166	146,1-194	160,1-204
Közepes	120,1-150	126,1-160	130,1-170	150,1-190	155,1-200	166,1-210	194,1-240	204,1-266
Inkább magas	150,1-200	160,1-224	170,1-244	190,1-250	200,1-270	210,1-295	240,1-329	266,1-357
Magas	200,1-999	224,1-999	244,1-999	250,1-999	270,1-999	295,1-999	329,1-999	357,1-999

Forrás: saját szerkesztés

4.1. BÉRREL VALÓ ELÉGEDETTSÉG HATÁSA A TELJES ELÉGEDETTSÉGRE

Az első kutatási kérdés (K1), valamint a hozzá tartozó hipotézis (H1) vizsgálatához a bináris logisztikus regresszió módszerét használtam.

Összességében elmondható, hogy a jövedelemmel, juttatásokkal, a munka tárgyi és személyi körülményeivel, szakmai tartalmával, valamint a presztízsével és a karrierépítési lehetőséggel való elégedettség 67,84%-ban magyarázza azt, hogy a frissdiplomások összességében mennyire elégedettek munkájukkal. A hat tényező közül legnagyobb szerepe a munka szakmai, tartalmi részével való elégedettségnek van, míg legkevésbé a munka tárgyi körülményeivel és a munka szakmai presztízsével való elégedettség befolyásolja azt, hogy az adott illető összességében elégedett lesz-e munkájával, azzal együtt, hogy egyébként ezen két tényező is szignifikáns és viszonylag erős hatással bír.

Az elemzést ezután elvégeztem külön-külön az eltérő bérkategóriákba tartozó csoportokra, hogy megvizsgálhassam, változik-e lényegesen a különböző jövedelemszinteken az, hogy az egyes tényezőkkel való elégedettség, főként a bérrel való elégedettség, milyen mértékben befolyásolja az összességében nézett elégedettséget. A modell magyarázóereje a magas jövedelemkategória esetében lett a legnagyobb, itt a Nagelkerke R^2 értéke alapján elmondható, hogy a hat felsorolt tényezővel való elégedettség 73,28%-ban magyarázza a munkával való elégedettséget. A legalacsonyabb magyarázóerő az inkább alacsony bérkategória esetében látható (64,54%).

Összességében elmondható, hogy legnagyobb hatása a munkával való elégedettségben a munka szakmai, tartalmi részével való elégedettségnek van (az exponenciális béta értéke 9,207-12,875), és a bér növekedésével ennek a tényezőnek a hatása is növekszik. Legkisebb jelentősége a munka szakmai presztízsével (1,915-2,719) és egy esetben, a közepes bérkategóriába tartozók elemzésekor, a tárgyi körülményekkel (2,578) való elégedettségnek van, előbbi tényező legkevésbé a magas bérkategóriába tartozók esetében számít, miközben a tárgyi körülményekkel való elégedettség hatása pont abban az egy kategóriában növekszik meg jobban.

A jövedelemmel és juttatásokkal való elégedettség szinte minden esetben kevésbé fontos, mint a korábban említett szakmai tartalommal való elégedettség, a személyi körülményekkel és a karrierépítési, előmeneteli lehetőségekkel való elégedettség, csak az inkább magas jövedelmi kategóriában lévőknél bizonyult a harmadik legjelentősebb tényezőnek, ebben a kategóriában

a karrierépítési lehetőséggel való elégedettség kevésbé fontos. Hatása az inkább magas bérkategóriába tartozók esetén a legerősebb, legkevésbé pedig az alacsony bérkategória elemzésekor bizonyult jelentősnek.

Így tehát bár a jövedelemmel való elégedettségnek természetesen szignifikáns és jelentős (2,917-4,306) hatása van arra, hogy valaki összességében elégedett-e a munkájával, közel sem ez a legfontosabb, és alapvetően a felsoroltak közül nem tartozik a legnagyobb hatással lévő tényezők közé. Ez alapján tehát az első hipotézisemet (H1) elvetem.

Az első kutatási kérdéshez és hipotézishez tartozó elemzések részletes eredményeit a 6. táblázat tartalmazza.

6. táblázat: A munkajövedelemmel való elégedettség hatása az elégedettségre

	Összes		Alacsony bérkategória		Inkább alacsony bérkategória		Közepes bérkategória		Inkább magas bérkategória		Magas bérkategória	
Nagelkerke R^2	67,84%		64,84%		64,54%		66,00%		66,76%		73,28%	
Cox&Snell R^2	44,41%		45,61%		43,95%		43,52%		41,42%		42,64%	
Sig.	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Elégedett - jó%	95,65%		92,99%		94,28%		95,50%		96,28%		97,83%	
Elégedetlen - jó%	69,79%		72,37%		68,32%		67,30%		67,70%		71,91%	
Elemszám	132 194		23 230		23 138		22 238		21 123		22 555	
	Exp.(B)	**Sig.**	**Exp.(B)**	**Sig.**	**Exp.(B)**	**Sig.**	**Exp.(B)**	**Sig.**	**Exp.(B)**	**Sig.**	**Exp.(B)**	**Sig.**
Munka jövedelemmel, juttatásokkal elégedett (elégedetlen)	***3,540***	***0,000***	***2,917***	***0,000***	***3,361***	***0,000***	***3,470***	***0,000***	***4,306***	***0,000***	***4,092***	***0,000***
Munka személyi körülményeivel elégedett (elégedetlen)	***5,475***	***0,000***	***5,282***	***0,000***	***5,068***	***0,000***	***5,327***	***0,000***	***5,716***	***0,000***	***6,057***	***0,000***
Munka tárgyi körülményeivel elégedett (elégedetlen)	***2,704***	***0,000***	***2,544***	***0,000***	***2,627***	***0,000***	***2,578***	***0,000***	***2,691***	***0,000***	***3,729***	***0,000***
Munka szakmai, tartalmi részével elégedett (elégedetlen)	***10,487***	***0,000***	***9,207***	***0,000***	***10,000***	***0,000***	***10,543***	***0,000***	***11,460***	***0,000***	***12,875***	***0,000***
Munka előrementeli, karrierépítési lehetőségeivel elégedett (elégedetlen)	***4,444***	***0,000***	***4,337***	***0,000***	***4,655***	***0,000***	***4,640***	***0,000***	***3,998***	***0,000***	***4,956***	***0,000***
Munka szakmai presztízsével elégedett (elégedetlen)	***2,417***	***0,000***	***2,463***	***0,000***	***2,463***	***0,000***	***2,719***	***0,000***	***2,395***	***0,000***	***1,915***	***0,000***

Forrás: DPR Frissdiplomások 2011-2018 adatbázison végzett számítások alapján saját szerkesztés

4.2. NETTÓ BÉR HATÁSA AZ ELÉGEDETTSÉGRE

Ebben az alfejezetben a második és harmadik kutatási kérdésemhez (K2, K3), illetve az a második és harmadik hipotézisemhez (H2, H3) készített elemzéseket mutatom be.

Elsőként azt vizsgáltam meg a multinomiális regressziós módszer segítségével, hogy annak, hogy valaki a fizetése alapján előzetesen meghatározott öt bérkategória közül melyikben van, mekkora hatása van arra nézve, hogy összességében mennyire elégedett a munkájával. A modellbe a bérkategóriák mellett további munkaerőpiaci (munkahely nagysága, tulajdoni háttere, munkahely székhelyének régiója, beosztás, szakterületnek való megfelelése, külföldi tapasztalat, abszolutóriumkor munkaviszony), tanulmányi (tudományterület, képzési és finanszírozási forma, nyelvtudás, tanulmányi eredmény, külföldi tanulmányok, főfoglalkozású diák vagy munkavállaló) és szociodemográfiai (nem, életkor, szülők végzettsége, 18 év alatti gyerek, család anyagi helyzete gyermekkorban) változókat vontam be kontrollváltozóként.

Arra nézve, hogy valaki inkább elégedetlen vagy teljesen elégedetlen a munkájával az inkább alacsony, illetve a magas bérnek van szignifikáns hatása, az alacsony bért kontrollváltozónak véve. Arra, hogy valaki inkább, vagy teljesen elégedett (a teljesen elégedetlenhez képest) minden esetben szignifikáns hatást gyakorol a bérkategória. Az alacsony bér helyett inkább alacsony, közepes, vagy inkább magas kategóriába tartozó bérrel 1,378-1,805-szörös eséllyel lesz az illető inkább elégedett, mint teljesen elégedetlen. A magas bér viszont ennél kisebb mértékben számít, ott ez az érték csupán 1,303. A teljes elégedettség és elégedetlenség között viszont az inkább magas és a magas bérnek van nagyobb hatása, 2,548, illetve 2,55-ször nagyobb eséllyel lesz valaki teljesen elégedett inkább magas, vagy magas bérkategóriába tartozva.

Ezek alapján elmondható, hogy a bér nagyságának szignifikáns hatása van az elégedettségre, és annak mértékére is, viszont igazán jelentős eltérést csak a teljes elégedetlenség és elégedettség között, és csak az inkább magas, vagy magas bérkategória eredményez.

Az elemzés fontosabb eredményei a 7. táblázat tartalmazza.

7. táblázat: Bér(kategória) hatása az elégedettségre

	Nagelkerke R^2	12,21%	
	Cox&Snell R^2	10,82%	
	Sig.	0,00	
	Teljesen elégedett - jó%	4,52%	
	Inkább elégedett - jó%	98,10%	
	Inkább elégedetlen - jó%	2,0%	
	Teljesen elégedetlen - jó%	0,00%	
	Elemszám	37 768	
		Exp.(B)	**Sig.**
Inkább elégedetlen (Teljesen elégedetlen)	Inkább alacsony bér (alacsony)	***1,231***	***0,027***
	Közepes bér (alacsony)	1,117	0,245
	Inkább magas bér (alacsony)	1,072	0,504
	Magas bér (alacsony)	***0,605***	***0,000***
Inkább elégedett (Teljesen elégedetlen)	Inkább alacsony bér (alacsony)	***1,378***	***0,000***
	Közepes bér (alacsony)	***1,510***	***0,000***
	Inkább magas bér (alacsony)	***1,805***	***0,000***
	Magas bér (alacsony)	***1,303***	***0,012***
Teljesen elégedett (Teljesen elégedetlen)	Inkább alacsony bér (alacsony)	***1,347***	***0,004***
	Közepes bér (alacsony)	***1,715***	***0,000***
	Inkább magas bér (alacsony)	***2,548***	***0,000***
	Magas bér (alacsony)	***2,550***	***0,000***

Forrás: DPR Frissdiplomások 2011-2018 adatbázison végzett számítások alapján saját szerkesztés

Ezt követően elemzést készítettem arra nézve, hogy a nettó bér milyen mértékben határozza meg az elégedettséget. Annak érdekében, hogy az eltelt idő ne befolyásolja az eredményeket, a 2018-as időszakot alapul véve közös átlagra hoztam a béreket, majd a korrigált értékekkel végeztem el a multinomiális regressziót, a korábban felsorolt változók mellett nem a bérkategóriákat, hanem a korrigált nettó logaritmizált bért bevonva a változók közé.

Elsőként egy 12,25%-os magyarázóerejű modell jött létre, melyben a bér hatása háromból két esetben bizonyult szignifikánsnak, arra nézve, hogy valaki a teljesen elégedetlenség helyett inkább elégedetlen (exponenciális béta értéke 0,279), vagy teljesen elégedett (exponenciális béta értéke 4,843) munkájával.

Az elemzést elvégezve külön-külön az egyes bérkategóriákba tartozó adatsorokra nézve, 8,77-14,17%-os magyarázóerejű modellek jöttek létre, legmagasabb magyarázóerő az alacsony, legalacsonyabb pedig az inkább alacsony bérkategória elemzésekor látható. A bér hatása három kategória esetében bizonyult szignifikánsnak, az inkább alacsony, illetve az inkább magas és a magas bérűek esetében. Az inkább alacsony bérkategóriába soroltak

elemzésekor a nettó bér nagyságának igen jelentős hatása van, már a teljes elégedetlenség és a kisebb mértékű elégedetlenség, vagy az inkább elégedettség között is (az exponenciális béták értéke 57,715 és 129,310), azonban a teljesen elégedetlen és teljesen elégedett kategóriák között még ennél is jóval magasabb exponenciális béta érték tartozik a bérhez (1291,393).

Az inkább magas, illetve a magas bérkategóriába tartozó adatok elemzésekor a bér hatása az inkább elégedetlen és az inkább elégedett (mindkét eset szintén a teljesen elégedetlenhez képest vizsgálva) kategóriák esetében bizonyult szignifikánsnak, azonban a korábban említettekhez képest sokkal kisebb hatással, (az exponenciális béta értékek 0,002-0,031, illetve 0,124-0,265 között alakulnak).

Az elemzés bérrel kapcsolatos eredményei a 8. táblázatban láthatóak.

8. táblázat: Nettó bér hatása az elégedettségre – összességében, és bérkategóriánként

	Összes		Alacsony bérkategória		Inkább alacsony bérkategória		Közepes bérkategória		Inkább magas bérkategória		Magas bérkategória	
Nagelkerke R^2	12,25%		14,17%		8,77%		10,05%		12,36%		10,06%	
Cox&Snell R^2	10,85%		12,63%		7,69%		8,79%		10,82%		8,92%	
Sig.	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Teljesen elégedett - jó%	5,70%		1,63%		1,82%		1,70%		3,55%		16,51%	
Inkább elégedett - jó%	97,84%		92,77%		97,15%		99,38%		98,86%		93,41%	
Inkább elégedetlen - jó%	2,30%		14,68%		6,49%		1,27%		1,23%		0,38%	
Teljesen elégedetlen - jó%	0,00%		2,99%		2,57%		0,65%		0,00%		0,00%	
Elemszám	37 768		5 142		6 940		8 391		8 330		8 965	
	Exp.(B)	**Sig.**	**Exp.(B)**	**Sig.**	**Exp.(B)**	**Sig.**	**Exp.(B)**	**Sig.**	**Exp.(B)**	**Sig.**	**Exp.(B)**	**Sig.**
Inkább elégedetlen (Teljesen elégedetlen) LN_Bér	***0,279***	***0,000***	1,060	0,962	***57,715***	***0,028***	0,120	0,272	***0,002***	***0,000***	***0,124***	***0,000***
Inkább elégedett (Teljesen elégedetlen) LN_Bér	1,154	0,412	1,278	0,833	***129,31***	***0,006***	1,339	0,875	***0,031***	***0,040***	***0,265***	***0,002***
Teljesen elégedett (Teljesen elégedetlen) LN_Bér	***4,843***	***0,000***	7,328	0,144	***1291,393***	***0,000***	3,220	0,563	0,177	0,328	1,150	0,749

Forrás: DPR Frissdiplomások 2011-2018 adatbázison végzett számítások alapján saját szerkesztés

A bérkategóriák, illetve nettó bér hatását vizsgáló elemzések eredményei alapján elmondható, hogy a bér nagysága alapvetően hatással van a munkával való elégedettségre és elégedetlenségre, az eredmények több esetben igazoltak szignifikáns hatást. A regressziós modellek eredményei alapján a második kutatási kérdéshez tartozó második hipotézisemet (H2) elfogadom, az állítást igazoltnak tekintem. A harmadik hipotézis (H3) szerint az alacsonyabb jövedelműek esetében nagyobb hatással van a bér nagysága az elégedettségre nézve. Mivel az alacsony, illetve a közepes bérkategória esetében nem látható a bér szignifikáns hatása, azonban az inkább alacsony bérkategória esetében az eredmények szerint kifejezetten erős hatással van a bér nagysága az elégedettségre, és annak mértékére, a szintén szignifikáns bérhatást mutató magasabb bérkategóriák elemzéséhez képest, így ezen hipotézisemet részben elfogadom.

4.3. HERZBERG HIGIÉNÉS ÉS MOTIVÁTOR TÉNYEZŐI

Herzberg kéttényezős elméletében a fizetés, mint higiénés tényező jelenik meg, azaz mint az elégedetlenség megszüntetésére alkalmas tényező, azonban számos olyan elmélet van, amelyben a pénz, mint elégedettséget és motivációt jelentő tényező van megnevezve. Ez alapján tettem fel negyedik kutatási kérdésemet (K4) és hipotézisemet (H4), melyben arra voltam kíváncsi, hogy a frissdiplomások esetében inkább a motivátor, vagy inkább a higiénés tényezőkkel való elégedettséget befolyásolja a bér nagysága.

A DPR-ben vizsgált elégedettségi kérdésekből faktoranalízis segítségével két faktort hoztam létre, a munka szakmai, tartalmi részével, a karrierépítési és szakmai előmeneteli szempont, valamint a munka szakmai presztízse szempontjából való elégedettség a motivátor tényezőket, a munka személyi, tárgyi feltételeivel, valamint a jövedelemmel való elégedettség pedig a higiénés tényezőket reprezentálják. Ezek után lineáris regresszióval vizsgáltam meg, hogy a korrigált nettó bér melyik tényezőre van nagyobb hatással, a korábban is vizsgált 21 további kontrollváltozó bevonásával. Az elemzés eredményeképpen látható, hogy összességében is, valamint az alacsony bérkategória kivételével mindegyik meghatározott bérkategóriában szignifikáns hatást gyakorol a nettó bér nagysága mind a motivációs, mind a higiénés tényezők faktorára.

Az elemzés eredményeit a 9. és 10. táblázat tartalmazza.

9. táblázat: Motivációs tényezők és nettó bér

	Összes		Alacsony bérkategória		Inkább alacsony bérkategória		Közepes bérkategória		Inkább magas bérkategória		Magas bérkategória	
R^2	8,85%		13,52%		7,32%		7,13%		5,34%		8,06%	
Korrigált R^2	8,68%		12,30%		6,34%		6,33%		4,51%		7,33%	
Sig.	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Durbin-Watson	1,95		1,96		1,93		1,99		1,99		1,98	
F	50,36		11,06		7,46		8,90		6,40		10,91	
Elemszám	37 415		5 094		6 876		8 301		8 238		8 906	
	Stand.(B)	**Sig.**	**Stand.(B)**	**Sig.**	**Stand.(B)**	**Sig.**	**Stand.(B)**	**Sig.**	**Stand.(B)**	**Sig.**	**Stand.(B)**	**Sig.**
LN_Bér	***0,125***	***0,000***	0,006	0,658	***0,034***	***0,004***	***0,029***	***0,009***	***0,027***	***0,014***	***0,055***	***0,000***

Forrás: DPR Frissdiplomások 2011-2018 adatbázison végzett számítások alapján saját szerkesztés

10. táblázat: Higiénés tényezők és nettó bér

	Összes		Alacsony bérkategória		Inkább alacsony bérkategória		Közepes bérkategória		Inkább magas bérkategória		Magas bérkategória	
R^2	15,05%		9,50%		11,76%		15,06%		13,61%		7,66%	
Korrigált R^2	14,88%		8,22%		10,83%		14,32%		12,85%		6,92%	
Sig.	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Durbin-Watson	1,98		2,06		1,98		2,04		1,97		1,93	
F	91,86		7,42		12,60		20,55		17,87		10,32	
Elemszám	37 415		5 094		6 876		8 301		8 238		8 906	
	Stand.(B)	**Sig.**	**Stand.(B)**	**Sig.**	**Stand.(B)**	**Sig.**	**Stand.(B)**	**Sig.**	**Stand.(B)**	**Sig.**	**Stand.(B)**	**Sig.**
LN_Bér	***0,170***	***0,000***	0,025	0,079	***0,050***	***0,000***	***0,037***	***0,000***	***0,049***	***0,000***	***0,058***	***0,000***

Forrás: DPR Frissdiplomások 2011-2018 adatbázison végzett számítások alapján saját szerkesztés

A nettó bér nagysága tehát mindkét tényezőre hatással van, a motivátorok esetében azonban valamivel kisebb jelentősége van (sztenderd béta 0,027-0,055), mint a higiénés tényezők esetében (szternerd béta 0,037-0,058). A bér hatása mindkét esetben a magas bérkategória esetében a legerősebb, és ezen kategóriában gyakorlatilag megegyezik a higiénés és motivátor tényezőkre való hatásának erőssége.

A következő elemzés elvégzéséhez a két faktor értékei alapján négy kategóriát hoztam létre. Az első kategóriában, mind a higiénés, mind a motivátor tényezők szerepe meghatározó, a másodikban csak a motivátor tényezőké, a harmadikban csak a higiénés tényezőké, míg a negyedik csoportban egyik sem. Ezen négy kategóriát függő változóként használva vizsgáltam meg a nettó bér hatását a felsoroltakra. A bér nagysága legjelentősebb hatást a higiénés és motivátor tényezőkkel egyaránt elégedettebbek csoportjára gyakorolja (az exponenciális béta értéke 3,215-212,064), és ebben a kategóriában az alacsony bérrel rendelkezők csoportján kívül minden esetben szignifikáns hatást eredményez. Azon kategória esetében, ahol a motivátor tényezők meghatározóak a bér csupán két esetben, az összes bérkategóriát egyben nézve, valamint az inkább magas bérrel rendelkezők csoportjában eredményez szignifikáns hatást. Ezzel szemben a higiénés tényezők által meghatározott kategória esetében az alacsony, és magas fizetéssel rendelkezők csoportját leszámítva minden esetben szignifikáns, és az exponenciális béta értéke alapján igen jelentős hatása van a nettó bér nagyságának (6,615-52,848).

Ezen elemzés eredményeit a 11. számú táblázat tartalmazza.

11. táblázat: Bér hatása a higiénés és motivátor tényezőkkel való elégedettségre

		Összes		Alacsony bérkategória		Inkább alacsony bérkategória		Közepes bérkategória		Inkább magas bérkategória		Magas bérkategória	
Nagelkerke R^2		20,18%		19,07%		14,83%		18,68%		17,67%		14,92%	
Cox&Snell R^2		18,19%		17,75%		15,89%		17,48%		16,55%		13,82%	
Sig.		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Higiénés és motivátor - jó%		56,72%		26,51%		24,13%		35,25%		58,88%		84,97%	
Motivátor igen Higiénés nem - jó%		44,83%		34,49%		46,78%		55,89%		52,74%		23,29%	
Higiénés igen, Motivátor nem - jó%		18,89%		18,68%		23,38%		27,70%		24,33%		19,64%	
Egyik sem - jó%		37,79%		69,69%		52,84%		34,54%		14,06%		2,24%	
Elemszám		37 415		5 094		6 876		8 301		8 238		8 906	
		Exp.(B)	**Sig.**	**Exp.(B)**	**Sig.**	**Exp.(B)**	**Sig.**	**Exp.(B)**	**Sig.**	**Exp.(B)**	**Sig.**	**Exp.(B)**	**Sig.**
Higiénés és Motivátor (Egyik sem)	LN_Bér	***17,382***	***0,000***	4,540	0,064	***92,065***	***0,000***	***146,033***	***0,000***	***212,064***	***0,000***	***3,215***	***0,000***
Motivátor igen Higiénés nem (Egyik sem)	LN_Bér	***3,492***	***0,000***	0,906	0,887	5,194	0,082	5,157	0,074	***11,331***	***0,007***	1,092	0,800
Higiénés igen, Motivátor nem (Egyik sem)	LN_Bér	***6,615***	***0,000***	3,339	0,105	***26,499***	***0,002***	***23,059***	***0,002***	***52,848***	***0,000***	1,687	0,118

Forrás: DPR Frissdiplomások 2011-2018 adatbázison végzett számítások alapján saját szerkesztés

A negyedik kutatási kérdés (K4) kapcsán elvégzett regressziós elemzések eredményei arra utalnak, hogy a fizetés nagysága a frissdiplomások számára mind higiénés, mind pedig motivációs tényezőként működik, azonban főként a második ide kapcsolódó elemzés eredménye alapján elmondható, hogy nagyobb hatásuk van a higiénés tényezőkkel való elégedettségre, azaz Herzberg elmélete alapján az elégedettség csökkentésére.

Ennek következtében a negyedik hipotézisemet (H4) részben elfogadom, mert bár a bér nagysága a motivátorokra is hatással van, erőteljesebb hatás mutatható ki a higiénés tényezők kapcsán.

5. ÉRTÉKELÉS, ÖSSZEGZÉS

Dolgozatom végéhez közeledve összegezve bemutatom a szakirodalmi elemzés, illetve saját elemzésem fontosabb eredményeit, valamint értékelem a kezdetben feltett kutatási kérdéseket és hipotéziseket, és téziseket fogalmazok meg.

5.1. Összegzés

Dolgozatom középpontjában a munkahelyi elégedettség és motivációk témaköre állt, elsősorban a munkabér hatását vizsgálva.

Maslow szerint az embereket elsősorban szükségleteik kielégítése motiválja, ezen szükségletek pedig öt csoportba (fiziológiai, biztonsági, közösség iránti, elismerés iránti, önmegvalósítás) sorolhatóak, melyek hierarchikusan követik egymást, Alderfer elméletének pedig három szükséglet, a létezés, a kapcsolat és a fejlődés az alapja, szintén hierarchikus sorrendben követve egymást. McClelland vezetőkön végzett kutatási alapján három fontos szükségletet határozott meg, a kapcsolat, a teljesítmény és a hatalom szükségleteit, amelyeket azonban nem helyezett egymással hierarchikus viszonyba, véleménye szerint mindenkinél más, hogy melyik a meghatározó, és élethelyzetenként is változhat. Herzberg kéttényezős modellje szerint az elégedettség és az elégedetlenség nem egymás ellentétei, ezen két állapotra eltérő tényezők hatnak (higiénés tényezők és motivátorok). Hunt szerint a motiváció az egyéni célokra vezethető vissza, azok alapján érthető meg. Ilyen célok a komfort és anyagi jólét, a strukturáltság, a kapcsolat, az elismertség, a hatalom, valamint az önmegvalósítás. A felsoroltak a tartalomelméletek közé tartoznak, melyek a viselkedés kiváltó okait vizsgálják.

A motivációs elméletek másik csoportját a folyamatelméletek alkotják, melyek a motivációban megjelenő folyamatokra fókuszálnak. Ide tartozik Locke célkitűzés elmélete, mely szerint az cselekvést mindig valamilyen egyéni szándék előzi meg, így a szervezeti célokat és az egyéni szándékot összhangba kell hozni. A munkavállalók számára fontos, hogy kihívást jelentő, de jól meghatározott célokat teljesíthessenek. Skinner megerősítés elméletének alapja, hogy ha valamilyen viselkedést pozitív megerősítés követ, az növelni fogja, ha negatív az pedig csökkenteni fogja az adott cselekvés megismétlésének valószínűségét. Ennélfogva négy stratégiát definiált, amelyek képesek befolyásolni a viselkedést: pozitív és negatív megerősítés (jutalom, vagy valamilyen kellemetlen helyzet megszüntetése), megszüntetés (valamilyen pozitív következmény elmaradása), és büntetés (kellemetlen következmény). Szintén a

modellek ezen csoportjában jelenik meg Vroom elváráselmélete, mely szerint az emberek olyan erőfeszítéseket hajlandóak tenni, amelyek számukra kívánatos eredményhez vezetnek, a szükséges erőfeszítés ráfordítást pedig előre megbecsülik az egyes cselekvési alternatívákra nézve. A motiváció tekintetében három kulcskategóriát határoz meg, a vonzerőt, a várakozást és a kötést.

Adams méltányosság elméletében kifejti, az emberek számára fontos, hogy elismerjék teljesítményüket, ez motiválja őket, valamint megjelenik az egymáshoz viszonyítás kérdésköre is. Porter-Lawer dinamukis motivációs modelljében megjelennek Herzberg higiénés és motivációs tényezői, Mc Clelland felvetései, valamint a motiváció, az erőfeszítés és a teljesítmény közötti összefüggések, és Adams méltányosság elméletének alapja is fellelhető benne. A modell szerint a motiváció folyamatának kimenetele a teljesítmény mellett a munkavállalók elégedettsége is, amelyet három dolog befolyásol: belső (intrinsic) jutalom, külső (extrinsic) jutalom, illetve az észlelt méltányosság.

A motivációt, elégedettséget befolyásoló elméletekben számos helyen megjelenik a fizetés kérdése. Maslow elméletében a fiziológiai és a biztonsági szükségletek szintjéhez kapcsolódva, mint eszköz és motivátor, Alderfer motivációs elméletében szintén hasonló kontextusban, a létezés, az alapvető szükségletek kielégítése kapcsán merül fel a jövedelem szerepe. Herzberg kéttényezős modelljében a higiénés tényezők között, mint külső motivátor jelenik meg a fizetés, önmagában elégedettséget nem okozó, de elégedetlenség csökkentésére alkalmas tényező. Hunt szerint a komfort, anyagi jólét egy az egyének hat fő célja közül, ebbe pedig beletartozik a pénz által lehetővé váló anyagi előnyök és tulajdonok megszerzése is. A folyamatelméletek közül Skinner megerősítés elméletében a jutalom, a fizetésemelés (vagy ezek hiánya) része a cselekvést befolyásolni kívánó megerősítéseknek, Adams méltányosság elméletében pedig a mások, illetve saját magunk által kapott fizetés, vagy jutalom összege, mint méltányos, vagy méltánytalan térítés jelenik meg a befektetett energiákért cserébe.

A munkahelyi elégedettséget a szakirodalom szerint elsősorban a vezető szerepe befolyásolja, hiszen kiemelten fontos a vezetési stílus, a döntésekbe való bevonás mértéke, a belső kommunikáció, és a vezető-beosztott viszony is. A dolgozó-központú stílus, vagy a magasabb önállóság biztosításának hatására nő az elégedettség a szervezetben, ahogyan a képzéseken való részvételi lehetőség is képes növelni azt. Meghatározó az elvégzendő munka milyensége, és a magasabb bér szintén képes növelni a munkahelyi elégedettséget. Alapvetően magasabb a munkával való elégedettség a gazdaságilag, társadalmilag fejlettebb országokban,

de meghatározó a nem (a nők általánosságban véve elégedettebbek), az életkor (előrehaladtával nőhet az elégedettség), és akár a családi állapot is (a házasságban élők elégedettebbek).

Saját kutatásomhoz kapcsolódóan az adatelemzést a Diplomás Pályakövetési Rendszer Frissdiplomások adatbázisának 2011-2018 közötti adatbázisán végeztem el. Elsőként azt vizsgáltam meg, hogy további öt, különböző típusú elégedettséget vizsgáló tényező mellett mennyire fontos a jövedelemmel, juttatásokkal való elégedettség a munka összességével való elégedettségre nézve. Az eredmények alapján a bérrel való elégedettségnek szignifikáns és jelentős szerepe van, (Exp. (B) 2,917-4,306), azonban a munka szakmai, tartalmi részével, a munkahely személyi körülményeivel és a karrierépítési lehetőségekkel való elégedettség is sokkal meghatározóbbak, így az első hipotézist (H1) elutasítottam.

Ezután arra voltam kíváncsi, hogy a bér alakulása mennyire határozza meg a munkahelyi elégedettséget. A különböző bérkategóriák jelentős szignifikáns hatást gyakorolnak arra nézve, hogy valaki inkább/teljesen elégedett, vagy pedig teljesen elégedetlen munkájával. A nettó logaritmizált bér hatását további 21 kontroll változó bevonása mellett multinomiális regressziós modell segítségével vizsgáltam meg, és a fizetés szignifikáns hatással van arra nézve, hogy valaki inkább elégedetlen vagy teljesen elégedetlen, illetve arra, hogy teljesen elégedetlen vagy elégedett (ez utóbbi esetében az exp. (B) értéke viszonylag magas, 4,842-as értéket vesz fel). Így tehát a H2 hipotézist elfogadtam, a bér nagyságának egyértelműen szerepe van az elégedettségben.

Harmadik hipotézisem ellenőrzésére a fizetés hatását külön-külön elemeztem az egyes bérkategória csoportokon belül, és három esetben, az inkább alacsony, az inkább magas, és a magas bérkategóriában kaptam szignifikáns eredményt. Ugyan sem az alacsony, sem a közepes csoportban nem látható a bér hatása, a hipotézist részben elfogadtam, mert a három szignifikáns hatást megmutató csoport közül az inkább alacsony bérkategóriába tartozók esetében a fizetés növekedésének hatása jóval erőteljesebb, mint a másik két esetben.

Negyedik kutatási kérdésem és hipotézisem Herzberg kéttényezős elméletéhez kapcsolódott. Ennek vizsgálatához a a különböző elégedettséget vizsgáló tényezők kapcsán egy motivátor és egy higiénés tényezőkhöz kapcsolódó változót hoztam létre, faktoranalízis segítségével, és azt vizsgáltam, hogy a bérnek inkább a higiénés (elégedetlenség csökkentésére alkalmas) vagy a motivátor (elégedettség növelésére alkalmas) tényezőkre van nagyobb hatása. A hipotézist részben elfogadom, mivel bár a bér nagysága a motivátorokra is hatással van, erőteljesebb hatás mutatható ki a higiénés tényezők kapcsán.

Végül összességében elmondható, hogy mind a szakirodalmi kutatás, mind pedig saját elemzésem eredményei alátámasztották a munkabér elégedettségben betöltött szerepét.

5.2. HIPOTÉZIS ÉRTÉKELÉS, TÉZISEK

A H1 hipotézis esetében azt vizsgáltam meg, hogy a jövedelemmel, juttatásokkal való elégedettség milyen mértékben van hatással a munka összességével való elégedettségben, öt másik, szintén a munkakörülményekkel, szakmai lehetőségekkel kapcsolatos tényezővel való elégedettség mellett. Az előzetes várakozásaim szerint a jövedelemmel való elégedettség hatása a nagyobb jelentőségű tényezők közé tartozik, azonban az elemzés ezt nem igazolta. A bérrel való elégedettség ugyan szignifikáns, és erős hatással van a munkával való elégedettségre, azonban a többi tényezőhöz képest relatív inkább az alacsonyabb hatású tényezők csoportjában tartozik, így az első hipotézist elutasítottam.

A második hipotézis szerint a munkabér nagysága szignifikáns hatást gyakorol a munkával való elégedettségre. Ezen állítást mind a szakirodalmi kutatás, mind pedig az elvégzett multinomiális regressziós elemzések alátámasztják. A nettó bér összegének bérkategóriákba sorolásával (és a bérkategóriák független változóként való alkalmazásával) mind az öt meghatározott bérkategória esetében szignifikáns különbség látható (az elégedettség mértéke függő változó) a teljesen/inkább elégedett kategóriára nézve, a teljesen elégedetlen kategóriához képest. Emellett a korrigált nettó logaritmizált bért függő változóként alkalmazva, összességében is, és több bérkategórián belül is érzékelhető a fizetés nagyságának elégedettségre gyakorolt szignifikáns, több esetben igazán jelentős hatása. Így a H2 hipotézisemet elfogadom.

A H3 esetében az eredmények csak részben támasztják alá a leírtakat. Azon bérkategóriák esetében, ahol a nettó bér nagysága szignifikáns hatást gyakorol az elégedettségre nézve (inkább alacsony, inkább magas, magas), jól látható, hogy az inkább alacsony bérkategórián belül kiemelkedően magas ez a hatás, jóval nagyobb, mint a másik két kategória esetében. Azonban a magas fizetéssel rendelkezők csoportjában is, bár jóval kisebb mértékben, de erőteljesebb hatása van a bér nagyságának, mint az inkább magas bérkategória csoportjában. Emellett pedig az alacsony, illetve a közepes bérkategóriák csoportja esetében nem azonosítható szignifikáns hatás. Így tehát a harmadik hipotézist csak részben fogadom el.

A negyedik hipotézis Herzberg kétténezős modelljét alapul véve született, eszerint a frissdiplomás végzettek esetében is kimutatható a bér higiénés tényezőként való léte. Mivel a multinomiális és lineáris regressziós elemzések eredményei alapján a nettó bér nagysága valóban hatással van a higiénés tényezőkkel való elégedettség kapcsán létrehozott faktor értékére, nagyobb mértékben, mint a motivátorok kapcsán létrehozott faktoréra, azonban nem kizárólag az előbbire gyakorol hatást, így ezt a hipotézist szintén részben elfogadottnak tekintem.

12. táblázat: Hipotézisek értékelése

	Hipotézis	**Eredmény**
H1	*A jövedelemmel való elégedettség szerepe a munka személyi és tárgyi körülményeivel, annak szakmai tartalmával és presztízsével, valamint a karrierépítési lehetőségekkel való elégedettséggel együtt vizsgálva a munka összességével való elégedettség szempontjából az utóbbit erőteljesebben meghatározó tényezők közé tartozik.*	Elutasítva
H2	*A munkával való elégedettségre a nettó bér nagysága szignifikáns hatást gyakorol.*	Elfogadva
H3	*Az alacsonyabb bérrel rendelkező személyek esetében a nettó bér nagysága erősebb hatást gyakorol az elégedettség mértékére, mint azok esetében, akik magasabb bérkategóriába tartoznak.*	Részben elfogadva
H4	*A Frissdiplomás végzettek esetében kimutatható, hogy a bér nagyságának inkább a higiénés tényezőkkel való elégedettségre van hatása, nem a motivátorokra.*	Részben elfogadva

A fent leírtak alapján a következő téziseket fogalmaztam meg:

T1: A jövedelemmel, juttatásokkal való elégedettség nem tartozik a munkával való elégedettség legmeghatározóbb tényezői közé.

A fizetéssel, juttatásokkal való elégedettség bár fontos eleme a munka összességével való elégedettségnek, vannak ennél meghatározóbb tényezők is (szakmai tartalom, előmeneteli lehetőség, személyi körülmények.

T2: A jövedelem szignifikáns hatással van az egyén munkával való elégedettségére.

Az eredmények alapján a munkabér nagysága szignifikáns hatást gyakorol az elégedettségre, és annak mértékére.

T3: Az alacsonyabb bérrel rendelkezők esetében bizonyos esetben kimutatható a bér nagyságának erőteljesebb hatása az munkaelégedettségre nézve.

Ugyan nem minden bérkategória csoport elemzésekor vált szignifikánssá a fizetés nagyságának szerepe, amely esetekben igen, ott jóval erőteljesebb hatás érzékelhető az alacsonyabb bérkategóriában.

T4: A Herzberg kéttényezős modelljében higiénés tényezőként szereplő bér a Frissdiplomások esetében is kimutatható hatást gyakorol a higiénés tényezőkkel való elégedettségre – vagy az elégedetlenség megszüntetésére.

A munkabár nagysága mind a higiénés, mind a motivátor tényezők alapján létrehozott változóra nézve szignifikáns volt, azonban előbbi esetében erőteljesebb hatást gyakorolt.

5.3. JELEN KUTATÁS KORLÁTAI, TOVÁBBI LEHETŐSÉGEK ÉS HASZNOSÍTHATÓSÁG

Ezen dolgozat és jelen kutatás korlátai közé sorolható, hogy nem adhat teljes képet a frissen végzettek elégedettségi tényezőiről, hiszen egyrészt a 15-20%-os válaszadási arányú Frissdiplomások adatbázis nem tartalmazza minden végzett véleményét, másrészt az elégedettséggel kapcsolatos kérdésekre nem kötelező a válaszadás, így a kitöltők egy része nem adta meg véleményét ezzel a témával kapcsolatban. Másrészt fontos megemlíteni, hogy az adatbázis nem tartalmaz a vezető-beosztott kapcsolatra, vezetési stílusra, munkahelyi képzési lehetőségekre, vagy vezetési stílusra irányuló adatokat, így ezen, munkahelyi elégedettség szempontjából kiemelten fontos tényezőket nem tudtam kontrollváltozóként bevonni az elemzésbe, valamint az adatbázisban csak diplomát (vagy legalább abszolutóriumot) szerzett személyek válaszai szerepelnek, így a képzettség, és az abból adódó esetleges elégedettségbeli és jövedelembeli különbségek nem vizsgálhatóak.

A téma, valamint az adatbázis számos további kutatási lehetőséget kínál. Egyfelől, több, a szakirodalmi kutatás során azonosított tényező (szervezet mérete, nem, életkor, képzettség-korlátozott mértékben, családi állapot) hatása megvizsgáltható a Diplomás Pályakövetési Rendszer segítségével, a jelen dolgozatban leírt elemzésekhez hasonló módszerekkel. Másfelől jelen szakirodalmi áttekintésben nem említett tényezők szerepét is meg lehet vizsgálni,

valamelyik regressziós elemzés használatával (például szervezet tulajdoni háttere, beosztás, tudományterület). Összességében tehát érdemes lehet egy olyan elemzés elvégzése a jövőben, amely több, az elégedettséggel kapcsolatban álló, arra hatást gyakorló tényező együttes hatását vizsgálja, valamint érdemes lehet olyan adatbázis használata, amely további, az elégedettséget erőteljesen meghatározó (vezetési stílus, szervezeten belüli kapcsolatok, fejlődési lehetőség) változókat tartalmaz, hogy átfogó képet lehessen kialakítani a frissen végzett diplomások elégedettséget befolyásoló tényezői kapcsán. Emellett jelen elemzést érdekes lenne elvégezni egy olyan adatbázison, amelyben nem csak felsőfokú végzettséggel rendelkező személyek adatai láthatóak, hiszen ők alapvetően átlagosan magasabb fizetéssel rendelkeznek, mint az alacsonyabb végzettségűek (ami befolyásolhatja az elégedettség általános mértékét és a bér megítélését is).

A munkahelyi elégedettséget befolyásoló tényezők ismerete elsősorban a vezetők, valamint az emberi erőforrás menedzsmenttel foglalkozó személyek számára lehet kiemelten fontos, hiszen ezek ismerete, valamint megfelelő alkalmazásuk nagyban hozzájárul az alkalmazottak termelékenységének, lojalitásának és motivációjának növeléséhez, amely természetesen a munka elvégzésének minőségét és ezzel a szervezet eredményességét is növeli. Ezáltal a kutatás eredményei leginkább a cégtulajdonosok, vezetők számára lehet kiemelten fontos, hiszen számukra lényeges egyfelől annak ismerete, hogy mivel képesek növelni az alkalmazottjaik motivációját, másfelől fontos látniuk ezen folyamatokban a pénz, a fizetés nagyságának szerepét. Az eredmények alapján a fizetés nagysága és az az alkalmazottak azzal való elégedettsége ugyan nem a legmeghatározóbb tényezők közé tartoznak, tehát sok esetben más, az adott vállalat számára esetleg anyagilag kedvezőbb megoldás is megfelelő lehet ennek eléréséhez. Azonban fontos kiemelni, hogy az alapvetően az átlagoshoz képest alacsonyabb bérrel rendelkezők körében sokkal lényegesebb a fizetés nagysága, az ő esetükben motiválóbb lehet a fizetésemelés, mint más egyéb motivációt növelni kívánó eszköz alkalmazása.

Jelen dokumentum az Oktatási Hivatal DPR – Frissdiplomások 2011-2018 adatbázisának felhasználásával készült. A dokumentumban foglalt számítások és az azokból levont következtetések kizárólag Szabó Dorottya Anna, mint szerző szellemi termékei.

A dolgozat az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-21-2-I kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.

IRODALOMJEGYZÉK

Armstrong (1991): *A Handbook of Personnel Management Practice*, Kogan Page, 146 o.

Bakacsi Gy.: *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK, Budapest, 1996.

Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kováts K. –Takács S. (1999). *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Balogh G. et.al. (2005): *HR – Emberi erőforrás – menedzsment felsőfokon*. Menedzsment Kiadó, Budapest. 6/8.2. fejezet, 40 p.

Bácsi K. − Szőtsné K. K. – Takács S. − Toárniczky A. (2006): Emberi erőforrás menedzsment, leadership és versenyképesség, *Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat*, 39. számú műhelytanulmány, Letöltve:http://edok.lib.uni-corvinus.hu/181/1/39_mht_B%C3%A1csi_Kov%C3%A1ts_Tak%C3%A1cs.pdf 2022.04.02.

Carrière, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29–49. doi:10.1108/13620430910933565

Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341–372. doi:10.1016/s0927-5371(97)00010-9

Clark A. E. – Oswald A. J. (1996): Statisfaction and comparsion income, *Journal of Public Economics* , 1996, 359-381.o.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6(4), 343–359. https://doi.org/10.1521/pedi.1992.6.4.343

Crede, M. et al. (2007): Job satisfaction as mediator: An assessment of job satisfaction's position within the nomological network. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, p. 515–538.

Diplomántúl.hu (n.é.a): *Frissdiplomás kutatás* Letöltve: https://www.diplomantul.hu/frissdiplomas-kutatas 2022.03.28.

Diplomántúl.hu (n.é.b): *Kutatások* Letöltve: https://www.diplomantul.hu/ 2022.04.01.

Diplomás Pályakövetési rendszer (é.n.): *Frissdiplomások 2011-2018 adatbázis*

Dobák M. – Antal Zs. (2016): *Vezetés és szervezés,* Budapest: Akadémiai Kiadó. https://doi.org/10.1556/9789630598262 Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj147vesz_182_p3#dj147vesz_182_p3 2022. 04. 05.

Domokos L. (2016): Közös ellenőrzéssel a versenyképes tudás jobb hasznosulásáért - a diplomás pályakövetés jó gyakorlatainak feltárása. *Állami Számvevőszék 16154. számú jelentése.* Letöltve: https://www.asz.hu/storage/files/files/%C3%96sszes%20jelent%C3%A9s/2016/16154.pdf?ctid=762 2022.03.28.

Felvi.hu (n.é.): *A Diplomás Pályakövetési Rendszer (DPR)* Letöltve: https://www.felvi.hu/felsooktatasimuhely/avir/kozponti_adattar/projekt_bemutato/diplomas_palyakoveto_rendszer?itemno=1/&itemNo=2 2022.04.01.

Fényszárosi É. – Sallay V. – Matuszka B. – Martos T. (2018): Munkával kapcsolatos motivációk és elégedettség – személyorientált elemzés, *Magyar Pszichológiai Szemle*, 2018. 73. 3/4. 411–434, DOI: 10.1556/0016.2018.73.3.3 Letöltve: http://real.mtak.hu/88505/1/0016.2018.73.3.3.pdf 2022.04.10.

Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied Economics,* 38(10), 1163–1171. doi:10.1080/00036840500392987

Girasek E. – Hosznyák A. – Veres E. (2018): *Diplomás Pályakövetés 2017* Letöltve: https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/felsooktatasimuhely/DPR/DPR_Gyorsjelentes_2017.pdf 2022.04.02.

Gyenes A. – Rozgonyi T. (1981): *Az alá- és fölérendeltségi viszonyok a szervezetben*. Akadémiai Kiadó, Budapest

Hajdu G. – Hajdu T. (2014): *Szubjektív munkajellemzők és munkával való elégedettség Európában* Letöltve: https://socio.hu/uploads/files/2014_4/5hajdu_hajdu.pdf (2022. 04. 12.)

Halvorsen, D.L. (2005): *An investigation on employee satisfaction and employee empowerment specific to onsite supervisiors in the residental construction industry* – thesis. Brigham Young University – Department of Technology, Provo

Harkányi Á. M. – Hosznyák A. – Veres E. (2019): *Diplomás Pályakövetés 2018* Letöltve: https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/felsooktatasimuhely/DPR/DPR_Gyorsjelentes_2018.pdf 2022.04.02.

Horváth D. (2008): Hazai gyakorlatok a diplomás pályakövetésben. In: Fábri István, Horváth Tamás, Kiss László, Nyerges Andrea (szerk.): Diplomás pályakövetés I. – Hazai és nemzetközi tendenciák. *Educatio*

Ilies, R., & Judge, T. A. (2003). On the heritability of job satisfaction: The mediating role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 750–759. doi:10.1037/0021-9010.88.4.750

Juhász M. – Takács I. (2009): *Pszichológia*. Typotex Kiadó, Budapest

Kőmíves Cs. J. (2020): *Az emberi erőforrás menedzsment fejlesztési lehetőségei a vendéglátásban Győr-Moson-Sopron megyében* Letöltve: http://doktori.uni-sopron.hu/id/eprint/734/1/disszertacio_Komives_Csaba_Jozsef.pdf 2022. 04. 11.

Kun Á. (2001): A munkával való elégedettség megismerésének elméleti és módszertani alapjai, in: Münnick Ákos (szerk.), *A jövő vezetőinek jelene*, Eötvös Kiadó, Budapest Letöltve:https://www.academia.edu/22541262/A_munk%C3%A1val_val%C3%B3_el%C3%A9gedetts%C3%A9g_megismer%C3%A9s%C3%A9nek_elm%C3%A9leti_%C3%A9s_m%C3%B3dszertani_alapjai 2022. 04. 09.

Kuráth G. (2009): DPR kommunikáció lehetőségei. In: Horváth T.-Kiss L.-Nyerges A.- Roberts É. (szerk.) *Diplomás Pályakövetés kézikönyv*, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, pp. 125-137

Matiscsákné L. M. (szerk.) (2016): *Emberi erőforrás gazdálkodás*, Wolters Kluwer Kft.. Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/wk44_162_p17#wk44_162_p17 2022. 04. 05.

McShane, S. – Von Glinov, M. (2003): *Organizational Behavior*. McGraw–Hill, Boston

Medgyesi M. – Róbert P. (2000): *A munkával való elégedettség nemzetközi összehasonlításban*, in: Társadalmi riport 2000, Kolosi Tamás, Tóth István György,

Mravikné H. B. – Sebők M. (2021): Munkavállalói elkötelezettség, elégedettség – empirikus kutatás a közforgalmú gyógyszertárakban, *Vezetéstudomány*, LII. évf. 6. szám, DOI: 10.14267/VEZTUD.2021.06.05

Nemes F. – Szlávicz Á. (2011): A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában, *Vezetéstudomány*, XLII. évfolyam, 9. szám

Pulay Gy. – Právitzné Pejkó N. – Timár B. – Vasvári T. (2017): Elemzés a Diplomás Pályakövetési rendszer működéséről. *Pénzügyi Szemle* Letöltve: https://www.asz.hu/storage/files/files/Publikaciok/Elemzesek_tanulmanyok/2017/dpr_elemzes.pdf?download=true 2022.03.28.

Sajtos L. – Mitev A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv,* Alinea Kiadó, Budapest

Schmidt W. S. (2007): The Relationship between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction, *Human Resource Develpomnet Quarterly*, 18(4):481 – 498, DOI:10.1002/hrdq.1216

Sipos N. (2016): A munkaelégedettség Herzberg-modelljének továbbfejlesztése a frissdiplomások 2011-2014 adatbázisok alapján, *Vezetéstudomány*, XLVII. évfolyam, 12. szám, DOI: 10.14267/VEZTUD.2016.12.09

Skalli, A. – Theodossiou, I. – Vasileiou, E. (2008) Jobs as Lancaster goods: Facets of job satisfaction and overall job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics,* 37(5), 1906–1920.

SPSSABC.hu (2021a): *Leíró statisztika, az adatelemzés alapfoka* Letöltve: https://spssabc.hu/leiro-statisztika/ 2022.03.30.

SPSSABC.hu (2021b): *Logisztikus regresszió* Letöltve: https://spssabc.hu/tobbvaltozos-elemzes/regresszio/logisztikus-regresszio/ 2022.03.30.

Szeghegyi Á. (n.é.): *Emberi erőforrás menedzsment* Letöltve: https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/Jegyzet-TAV-EEM.pdf 2022.04.01.

Szondi I. (2014): A munkával való elégedettség nemzetközi összehasonlításban, különös tekintettel az Európai Unió országaira, *Társadalomkutatás*, 32. évfolyam, 1. szám, 24-50.o.

Timár B. (2017): Diplomás Pályakövetési rendszer működése. Elemzés. *Állami Számvevőszék,* 46 o. Letöltve: https://www.asz.hu/storage/files/files/Publikaciok/Elemzesek_tanulmanyok /2017/dpr_elemzes.pdf?ctid=1126 2022.03.28.

Veroszta Zs. (2012): *Diplomás pályakövetési adatok 2011* Letöltve: https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR_zarokotetek/zarokotet_2011.pdf 2022.04.02.

Veroszta Zs. (2013): *Diplomás pályakövetési adatok 2012* Letöltve: https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR_zarokotetek/zarokotet_2012.pdf 2022.04.02.

Veroszta Zs. (2014): *Diplomás pályakövetési adatok 2013* Letöltve: https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR_tanulmanyok/Diplomas_palyakovetesi_adatok_2013_Intezmenyi_adatfelvetelek_VEGLEGES_web.pdf 2022.04.02.

Veroszta Zs. (2016): *Frissdiplomások 2015* Letöltve: https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR_tanulmanyok/frissdiplomasok_zarotanulmany_2015.pdf 2022.04.02.

Veroszta Zs. (2018): A magyarországi diplomás pályakövetési rendszer kiépülése és eredményei In: Kováts G.-Temesi J. *A magyar felsőoktatás egy évtizede*, NFKK Kötetek 2. pp. 202-212. Letöltve: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3302/1/MF_2008-2017.pdf 2022.03.28.

Vinogradov Sz. (2020): *A Diplomás Pályakövetési Rendszer Intézményi beágyazottságának vizsgálata* Letöltve: https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/felsooktatas/projektek/dpr/EFOP345_Tematikus_kutatas_Vinogradov_Szergej.pdf 2022.04.01.

Voisard, V. (2008): Employee empowerment and employee satisfaction in the workplace. *California Sociology Journal*, 1 (11), p. 1–17

Vukovich Gy. (szerk.). Budapest: *TÁRKI*, Pp. 591–616. Letöltve: https://tarki.hu/sites/default/files/adatbank-h/kutjel/pdf/a861.pdf 2022. 04. 11.