



SZENT ISTVÁN EGYETEM

**VÁLLALATI ÖSZTÖNZÉSI TECHNIKÁK:
A MUNKAHELYI JUTALMAZÁS ÉS JAVADALMAZÁS
AZ ÉSZAKKELET-MAGYARORSZÁGI RÉGIÓBAN**

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

Bárdos Iona Kinga

Gödöllő

2017

A doktori iskola megnevezése:

Szent István Egyetem
Gazdálkodás és
Szervezéstudományok
Doktori Iskola

A doktori iskola tudományága:

gazdálkodás- és
szervezéstudományok

A doktori iskola vezetője:

Dr. Lehota József
egyetemi tanár, az MTA doktora
Szent István Egyetem, Gödöllő
Gazdaság- és Társadalomtudományi
Kar
Üzleti Tudományok Intézete

Témavezető:

Dr. Hajós László
nyugalmazott egyetemi tanár
Szent István Egyetem, Gödöllő
Gazdaság- és Társadalomtudományi
Kar
Gazdálkodás és
Szervezéstudományok Doktori
Iskola

.....

az iskolavezető jóváhagyása

.....

a témavezető jóváhagyása

1. A munka előzményei, a kitűzött célok

Dolgozatom témájának a munkahelyi jutalmazást, a humán erőforrás menedzsment egy keskeny szegmensét választottam. A munka mindannyiunk életének szerves része, annak a technikai és a technológiai fejlődése folyamatosan új kihívások elé állít, amelyek nemcsak a társadalmi szinteket érintik, de a munka világába is folyamatosan begyűrűznek. Az élethosszig tartó tanulás már nem távolba vesző ismeretlen fogalom, hanem az Európai Unió által elfogadott kompetencia. Olyan alkalmatosság, amely képessé tesz bennünket arra, hogy alkalmazkodjunk a változó világ kihívásaihoz, és megfeleljünk a mindenkori munkaadók elvárásainak. A változások pedig magukkal hozzák a humán erőforrással foglalkozó szakemberek szemléletmód-váltásának a szükségességét.

A munkahelyi jutalmazás nem csupán javadalmazás, és nem is egyszerűen ösztönzéspolitika. A változó körülmények, a 2008-as gazdasági válság hozta megszorítások, gazdasági, bérpolitikai redukciók, a munkaerőpiac átalakulása minden HR-szakembernek kihívást jelent. A jutalmazás egy határterület a bérpolitika, az ösztönzésmenedzsment, a tudásmenedzsment, valamint a kontrolling és a vezetéstudomány között. A jutalmazás nem egyenlő a javadalmazással, hanem annak kiegészítője, partnere.

A téma aktualitását adja, hogy változó világunkban a vállalatok törekednek a hatékony termelésre, az elvégzett munka hatékonyságának növelésére. Mindemellett a dolgozók a legköltségesebb erőforrás-termelési folyamatának részei, ezért a vállalatok számára kulcsfontosságú, hogy hűségesek legyenek a szervezethez.

Kutatási témám interdiszciplináris jellegű, magában foglalja a pszichológia, a pedagógia, de a demográfia és a közgazdaságtan több társtudományának is a kapcsolatát, elsősorban a személyügy, a kontrolling és nem utolsó sorban az ösztönzésmenedzsment kutatási területeit, amely tartalmaz vezetéstudományi és pedagógiai aspektusokat is.

A kutatás célja

Minden generációra más eszközök hatnak motivációs tényezőként. A legújabb generáció többre képes a hírnévért, a pillanatnyi sikerért, az állandó online jelenlétért, mint a korábbi generációk a munkavégzésért. Nemcsak a munkaerő kiválasztásnál jelennek meg új szempontok, hanem a hagyományosnak mondható motivációs eszközök, a klasszikus besorolások, például a Maslow-féle szükséglet hierarchia modell és az újabb szemléletmódok is átszerkesztésre, újragondolásra szorulnak.

De akkor mégis mik azok az eszközök, amelyek a jelenlegi munkaerőpiacon résztvevőket motiválják a munkavégzés során a jobb munkára? Mit tartanak most a leghatékonyabb motivációnak? Ezeken a területeken van-e különbség az egyes generációk között Magyarországon? Változik-e a motiváló, jutalmazó eszközök iránt az igény? Többek között erre kerestem a dolgozatomban és a kutatásomban a választ.

Eltérő piaci szereplőket differenciált, személyre szabott jutalmazással lehet nagyobb, hatékonyabb teljesítményre sarkallni. Ez a közhelynek hangzó mondat tényleg megvalósul-e a mindennapi munka szintjén? Léteznek-e munkahelyi jutalmazási stratégiák? Ki és hogyan dönt róla, és sikerül-e ezeket a dolgozók felé közvetíteni?

Az egyes kistérségek, régiók között van-e különbség a munkacsoportok között? Mennyire közismert a munkavállalók és a vezetők körében a jutalmazási politika? Tervezett kiadás vagy tervezett bevétel? Tényleg csak a pénz jutalmaz? Működik-e visszacsatolás, és valójában mit is jutalmazunk: elvárásokat, kompetenciákat vagy teljesítményt?

Dolgozatomban 360 fokok kitekintésre törekedtem, interdiszciplinális alapokon. Olyan tudományterületeket is bevontam a szakirodalmi kutatásba, amelyeket hagyományosan nem vizsgálunk, viszont a megjelenő új generációs különbségek miatt már nem lehetett mellőzni ezeket a területeket. Ennek megfelelően fogalmaztam meg a célokat, és tűztem ki a hozzájuk a megfelelő hipotéziseket.

Célok

C1.: Felderíteni, hogy kimutatható-e a vizsgált régióban a generációs és szocio-demográfiai különbség a jutalmazás szerinti igényben.

C2.: A régióban a jutalmazás, az ösztönzés és a munkahelyi elégedettség közötti kapcsolat feltérképezése, és annak felderítése, hogy a vizsgált földrajzi területen belül mennyire ismerik a munkavállalók a saját munkahelyük jutalmazási stratégiáját, amennyiben van ilyen.

C3.: Annak megállapítása, hogy a régió egyes munkaadói a munkavállalók szerint mit jutalmaznak, és a munka elvégzéshez szükséges kompetenciák megléte milyen szerepet kap a jutalmazásban.

C4.: Annak a kimutatása, hogy a munkaadók jutalmazási szokásai mennyire függenek a munkavállalói igényekkel.

Hipotézisek

H1: Az északkelet-magyarországi régióban a dolgozók jutalmazási elvárásai jelentősen függenek a rájuk vonatkozó szocio-demográfiai változóktól. A fiatal generáció elmúlt időben lezajlott preferenciaváltozása a jutalmazási elvárásokban is kimutatható.

H2a: Az általam vizsgált régióban a szervezetek működése meghatározza az ott működő jutalmazási rendszert.

H2b: Amennyiben a dolgozók ismerik a saját munkahely jutalmazási rendszerét, akkor elégedettebbek a munkájuk elismerésével és a munkaadójuk által használt ösztönzőkkel.

H3: Az északkelet-magyarországi munkahelyeken a dolgozóktól elvárt kompetenciák és a munkahelyi jutalmazási eszközök használata között kapcsolat mutatható ki.

H4: Az általam vizsgált régióban a munkavállalók még mindig csupán a bérkiegészítés eszközének tartják a jutalmazást.

2. Anyag és módszer

A felmérés földrajzi és gazdasági behatárolása

A vizsgálat alá vont terület Északkelet-Magyarországot foglalja magába, amely Nógrád, Heves és Borsod-Abaúj-Zemplén megyét jelenti. A területi korlátozás azért volt fontos a dolgozatomban, mivel az egész országra kiterjedő vizsgálat meghaladta a dolgozat célját, és a hipotéziseket is erre a területre szűkítettem le. Szűkebb régiómat azért választottam, mert az országon belül is speciális helyzetben lévő megyéket tartalmaz.

A kutatás eredményeinek értékeléséhez felhasznált módszerek

A dolgozatomban bemutattam a kérdőív függő és független változói között feltárt egyes összefüggéseket, valamint alaposabb elemzésnek vettem alá a kérdőív egyes kérdéseit, az adatok pontosabb megismerés érdekében, és az azokból levonható következtetések feltárására. Az említett célok elérésének érdekében a kutatásom során nyert kvalitatív és a kvantitatív adatokat vettem össze és elemzés alá a létező vagy vélt kapcsolatok feltárásnak érdekében. Ezzel egyben a hipotézisek helyességét is teszteltem.

Az adatok vizsgálatához paraméteres adatokat (elemszám, átlag, szórás), valamint diszkrét adatokat elemeztem (módusz, medián, kvartilisek). A hipotézisek igazolásához az összefüggés-vizsgálatokkor először megvizsgáltam a középértékeket és a szignifikanciát, majd amennyiben szükségesnek találtam, alaposabb vizsgálat alá vettem más elemző és tesztelő módszerekkel a kapott eredményeket.

A lekérdezéshez a keresztábra elemzést is használtam, amit kiegészítettem a Khi-négyszet és a korrelációs vizsgálatokkal. A lekérdezés során azokat a mutatókat kerestem, amelyek arra utalnak, hogy determinált összefüggés (szignifikancia) van az egyes adatok között.

Az előkutatás

2015. május 1. és június 1. között végeztem az előfelmérés adatainak a gyűjtését, elsősorban interneten, és ezt egészítettem ki szóbeli lekérdezéssel. Az ekkor használt kérdőívem inkább zárt kérdőív volt a lekérdezés egyszerűsítésének érdekében, de tartalmazott többválasztásos és kifejtős kérdéseket is. Összesen 64 válaszadó volt, az elemzéshez 56 választ tudtam felhasználni. A kérdőív 108 itemes volt, célja a fő kutatás lebonyolításának ellenőrzése. A lehetőségek korlátozottsága miatt ennek eredményét itt nem kerülnek ismertetésre.

A primer kutatás

2016. augusztus-november között végeztem el a primer kutatást. A vizsgált mintában 636 kérdőívet kaptam vissza, ezekből ki kellett zárni egyrészt a nem adott régióban élőket, másrészt azokat a válaszokat, amelyek nem voltak feldolgozhatók, vagy felmerült a duplikálódás lehetősége. Így a felmérés eredményét 585 értékelhető válaszra redukáltam.

A kérdőív kérdéseit átalakítottam az alapozó kutatás eredményeinek megfelelően, csökkentettem a kérdéseket, és az adható válaszok számát is több helyen mérsékeltem. Az eredmények feldolgozása IBM SPSS 22-es számítógépes programmal történt. A kapott eredményeket Microsoft Excel 2010 programmal ábrázoltam grafikusan.

3. Az eredmények

3.1. A szocio-demográfiai mutatók összefüggései

Az egyes szocio-demográfiai változókat összevettem a vizsgálatba bevont válaszokkal, és ezzel kutattam az összefüggéseket a dolgozók jutalmazási elképzeléseire. Az egyes generációk és nemek között különbségeket feltételeztem a motivációs és a jutalmazási rendszerben. A kérdőívem sorrendjének megfelelően vettem össze a szociális és demográfiai adatokat a kérdőív jutalmazási rendszereire vonatkozó kérdésekkel, ahogy az 1. táblázat ábrázolja a jutalmassal való elégedettséget a nemek összefüggésében. A legmagasabb értéket mind a két nemnél az állás bizonytalansága mutatta és legalacsonyabbat a fizetésemelése és jutalomra való lehetőség.

A következőben az életkorra és a munkaelégedettségre vonatkozó állításokat vettem alaposabb vizsgálat alá. Kimutatható, hogy a munkahely bizonytalansága vezet itt a fiatalok körében, és az az életkor előrehaladtával csökkenő tendenciát mutat, egészen a 60 éves korig. Itt megnövekszik a munkaelégedettségi mutatók száma, és csökken az előrelépésre irányuló érdeklődés. Ennek feltételezhető oka a sajátos helyzetük, miszerint már közel vannak a nyugdíjhoz, kevésbé motiválhatóak az előrejutással vagy

éppen az anyagi ösztönzőkkel. Az összefüggés-vizsgálatból nem tűnt ki olyan munkaelégedettségi adat, amely arra utalna, hogy van a fiatalokra jellemző válasz a munkaelégedettséggel kapcsolatban.

1. táblázat. A nem és a munkahelyi elégedettség kapcsolata

	Nem	Férfi N=185	Nő N=400	Összesen N=585
Állítások		Átlag		
A megfelelő helyen dolgozom		3,45	3,70	3,62
A megfelelő pozícióban dolgozom		3,24	3,62	3,50
Erőfeszítéseim alapján van lehetőségem előlépni		2,97	2,92	2,94
Elégedett vagyok a munkahelyemmel		3,12	3,39	3,31
Az állásom bizonytalan		3,84	3,67	3,72
Jelenlegi pozícióm megfelel a képességeimnek		2,95	3,41	3,26
Jelenlegi pozícióm megfelel a képzettségemnek		3,25	3,48	3,41
Büszke vagyok arra, hogy itt dolgozhatom		3,25	3,57	3,47
Jó lehetőségeim vannak a fizetésemelésre vagy jutalomra		2,46	2,38	2,41
Érdekesnek tartom a munkámat		3,46	3,68	3,61
Gyakran érzem magam túlterheltnak		2,71	2,46	2,54

Forrás: Saját vizsgálatok

A szocio-demográfiai vizsgálat következő lépésében a válaszadók nemét és az általuk preferált munkahelyi ösztönző eszközöket hasonlítottam össze. Mind a férfiak, mind a nők egyformán a legkevésbé fontosnak a rendszeres kisebb ajándékokat választották egy ötfokú skálán, a legfontosabbnak pedig a saját igényességüket a jól végzett munka iránt. Az eredményeket a 2. táblázatban jelenítettem meg.

Az igényesség egyformán a legfontosabb ösztönző a nőknél és a férfiaknál is. A nőknél ez annyira magasan értékelt, hogy a válaszadók 70% tartja a legfontosabbnak a saját munka-végzésében, míg a férfiaknál ez csak 45%.

2. táblázat. A válaszadók neme és az általuk preferált munkahelyi ösztönző eszközök

Állítások	Férfi n=185	Nő n=400	Összesen n=585
Alapbér nagysága	3,72	4,00	3,91
Túlórapótlék	3,42	3,45	3,44
Rendszeres, kiszámítható jutalom	3,48	3,93	3,79
Cafeteria, választható utalvány	3,21	3,68	3,53
Munkahelyi közös programok szervezése	2,65	3,32	3,11
Csapatépítés	2,83	3,42	3,23
Az ügyfeleknek való megfelelés	2,92	3,59	3,37
Saját igényesség a jól végzett munka iránt	4,08	4,54	4,40
Előléptetés lehetősége	3,43	3,57	3,52
Karrierépítés lehetősége	3,40	3,60	3,54
Külföldi tanulmányút	2,57	2,85	2,76
Közvetlen vezető elismerése	3,35	3,75	3,62
Rendszeres kisebb ajándékok	2,37	2,73	2,62
A felső vezetés elismerése	3,31	3,52	3,45
Kitüntetések, díjak, elismerő oklevelek	2,78	2,94	2,89
Állandó szakmai fejlődés biztosítása	3,55	3,89	3,78
Lehetőség továbblépésre, munkatapasztalat szerzésére	3,77	3,95	3,89
Kiszámítható életpálya	3,75	3,99	3,91

Forrás: saját vizsgálatok

A férfiak egyetlen egy esetben sem preferáltak külön egy ösztönzőt sem, míg a nőknél itt is kimutatható volt, hogy a szociálisabb jellegű jutalmazási eszközök, mint például a „közös program szervezése”, az „ügyfeleknek való megfelelés” vagy a „vezetői elismerés” kiemelkedő szereppel bír. A legnagyobb eltérés a két nem között is itt található, a „közös programok szervezése” és az „ügyfeleknek való megfelelés” esetében. A legkevésbé megosztottak a férfiak és a nők a „túlórapótlék” értékelésében, itt csak 0,03 a nők javára a különbség. Vagyis elmondható, hogy bár a férfiak és a nők között vannak bizonyos eltérések a választott ösztönzők között, de nem mutatható ki kiemelkedő eltérés a két nem között.

A vizsgálatom során khi-négyzet elemzéssel kerestem az összefüggéseket a nemek és a munkahelyi elégedettség között. A kapott válaszok alapján két esetben találtam jelentősebbnek értékelhető összefüggést, „az erőfeszítéseim alapján lehetőségem van előrelépni” és a „jó lehetőségeim vannak a fizetésemelésre vagy jutalomra” kérdésekben. Az első esetben a legerősebb az összefüggés, itt a khi-négyzet vizsgálat alapján 5% szignifikancia szint mellett 0,402 ($p=0,05$) eredményt kaptam.

A „jutalomra vagy előlépésre való lehetőség” szignifikancia mutatója alacsonyabb 0,244 ($p=0,05$). Egyes kérdéseknél egyáltalán nem találtam összefüggést a nemek és az állítások között, mint például a „munkahellyel való elégedettség”, a „jelenlegi pozíció megfelel képességeinek”, vagy a „jelenlegi pozíció megfelel a képzettségeinek”. Más állításoknál nagyon alacsony, nem jelentős kapcsolatot sikerült kimutatni, mint például az „érdekesnek tartja, a munkáját” vagy éppen „gyakran érzi magát túlterheltnak magát” kérdésekben.

Az ösztönző eszközök dolgozói értékelését megvizsgálva a nemek vizsgálatával csak két esetben találtam kapcsolatot, ez az „alpbér nagysága” ($t=0,217$, $p=0,05$) és a „kitüntetések, a jutalmak, a díjak és az elismerő oklevelek” állításoknál ($t=0,105$, $p=0,05$), de mind a két esetben nagyon gyenge a kapcsolat.

Megvizsgáltam, hogy kimutatható-e valamilyen kapcsolat az életkor és a választott ösztönzők között. Először középérték-vizsgálattal kezdtem az elemzést. Itt is a „saját igényesség” a legfontosabb minden korosztályban, majd hasonlóan az előző vizsgálatomhoz, a 65 év felettieknél csökken ez az érték. A fiatalok között a legalacsonyabb a „kitüntetések és oklevelek” jutalmazási szerepe, de ez minden korosztály számára a legkevésbé motiváló, hasonlóan a „külföldi tanulmányút” és a „rendszeres ajándékok” állításokhoz.

A középértékek alapján elmondható, hogy a 30 évnél fiatalabbak körében végzett kutatás nem igazolta azt a feltevést, hogy van eltérés az ösztönző eszközök és az életkor között a válaszadók véleménye szerint. A 60 évnél idősebb korosztály az, ahol jelentősebb eltérés van az ösztönzőeszközök megítélésében.

A trend 56-60 éves korig egyértelműen illeszkedik a fiataloknál kapott eredményekhez, bár az fokozatosan csökkenő tendenciát mutat mindenhol. Az 55-60 év felettiéknél kiegyenlítődik, és az utána következő életkorban jelentősen lecsökken az ösztönzők motivációs értékelésének szintje.

A vizsgálataimat a jutalmazási rendszer preferenciáinak elemzésével folytattam, amit összevettem és varianciaanalízissel elemeztem a nem, az életkor és az iskolai végzettség összefüggéseiben. A legtöbb esetben nem találtam semmilyen kimutatható kapcsolatot a változók között, illetve egymásra való hatásuk kapcsán. A szignifikancia értékek a nullához konvergáltak. Kimutatható kapcsolatot találtam a „kidolgozott jutalmazási rendszer”, az „esetenként választható jutalom” és a nemek között. Az ANOVA-vizsgálat eredménye azt mutatta, hogy kis eltérés mutatható ki a válaszadók között, a férfiak a „kidolgozott jutalmazási rendszert” preferálták a nőkkel szemben, akik viszont ha nem is jelentősen, de az „esetenként választható jutalmat” preferálták, ahol a szignifikancia szint értéke 0,468 ($p=0,05$).

A kompenzációs rendszer vizsgálatokor viszont több esetben is igazolt kapcsolat volt kimutatható a nemek és a válaszok között. A „mozgóbér-kiegészítés teljesítmény alapján” ($t=0,245$, $p=0,05$), a „soron kívüli előreléptetés” esetében, ($t=0,387$, $p=0,05$), az „ünnepekhez kötött egyszeri jutalom”-nál ($t=0,259$, $p=0,05$) és az „ingyenes részvény, részvényadomány”-nál ($t=0,272$, $p=0,05$). Ezzel szemben a „kiemelt feladatvégzés teljesítmény alapján” ($t=0,778$, $p=0,05$) és a „szóbeli dicséret” ($t=0,698$, $p=0,05$) kérdésében pedig kifejezetten jelentős a kapcsolat a nem és az kérdőívet kitöltők válaszai között. Mind a két esetben a nők válasza szerint a jutalmazási rendszert jobban ismerték és részesültek belőle, mint a férfiak.

A következő vizsgálatban a legmagasabb iskolai végzettséggel való összefüggést értelmezte. Itt két esetben találtam kapcsolatot. Egyszer a munka-elégedettség kérdésnél, hogy „elégedett-e a munkahelyével” ($t=0,764$, $p=0,05$), és itt a kapcsolat erős vagy szoros volt. Másodszor a jutalmazási rendszer esetében, ahol az „időarányos előreléptetésnél” találtam alacsony ($t=0,202$, $p=0,05$), de kimutató kapcsolat a felső- és középfokú végzettségűek esetében.

Az összefüggés vizsgálat bebizonyítottam, hogy a szocio-demográfiai háttér adatok a várakozással nem egyeztek.

3.2. A munkahelyi elégedettség, a vállalat tevékenységi köre és jutalmazási rendszer összefüggései

A következőben azt elemeztem, hogy milyen az általam vizsgált válaszadók az adott régióban működő vállalatainak tevékenységi köre, majd azt kutattam, hogy milyen kapcsolatban állnak a kérdőívben vizsgált jutalmazási és kompetencia elemekkel.

Először megvizsgáltam, hogy az egyes vállalatok milyen tevékenységi körrel rendelkeznek. Kimutattam, hogy a vizsgált 20 kompetencia esetében vannak összefüggés a vállalat tevékenységi körével, amelyhez a Pearson-rho és a Spearman korrelációs együtthatókat használtam. A „motivációs kompetencia” esetében nem találtam semmilyen összefüggést a vállalat tevékenységi körével. A legszorosabb kapcsolatot a „kitartás” esetében mértem, ahol a szignifikancia szintje 0,971, ($p=0,05$) vagyis nagyon szoros a kapcsolat a vállalati tevékenységi kör és a „kitartás” között. A szignifikancia szint 0,5 felett volt a „társadalmi ismeretek” ($t=0,734$, $p=0,05$), a „szociális érzékenység” ($t=0,520$, $p=0,05$), a „kommunikációs készség” ($t=0,614$, $p=0,05$), a „rugalmasság” ($t=0,610$, $p=0,05$), a „stressztűrő képesség” ($t=0,543$, $p=0,05$) kompetenciák és a munkahely tevékenységi kör kapcsolatának elemzése során.

A munkaelégedettség és a munkahely tevékenységi körének vizsgálata során több esetben is találtam gyenge, nem szoros kapcsolatot, de csak egy esetben mutatható ki szoros kapcsolat, az „érdekesnek tartom a munkámat” ($t=0,718$, $p=0,05$), amelyet egyformán a bank és pénzügyi szektorban, az egészségügyi- és szociális-, valamint az oktatás szektorban minősítették magasra.

Kapcsolat mutatható ki a „megfelelő helyen dolgozom” ($t=0,484$, $p=0,05$) és az „állásom bizonytalan” ($t=0,498$, $p=0,05$) szignifikancia vizsgálat alapján, és a munkahely tevékenységi köre között.

Az ösztönöket vizsgálva több esetben is kapcsolatot találtam a vállalat tevékenységi köre és a kérdőívet kitöltő válaszadókat ösztönző eszközök

összefüggésében. Szinte mindegyik területen kimutatható valamilyen kapcsolat, de a legjelentősebb az a „túlórapótlék” ($t=0,754$, $p=0,05$) és a „cafeteria” ($t=0,799$, $p=0,05$) esetében volt. A „túlórapótlékot” az iparban, a vendéglátó és kereskedelmi, és a műszaki informatikai területen végzők érezték ösztönzőnek, míg a „cafeteriát” inkább a tisztviselők, az oktatás és az egészségügy és szociális téren dolgozók. Viszonylag szoros kapcsolatot találtam még az alapbér nagysága ($t=0,525$, $p=0,05$) és a közvetlen vezető elismerése esetében ($t=0,560$ $p=0,05$).

Az értékelés preferenciavizsgálatában a „plusz egy szabadnap” ítélték meg fontosabbnak az egyes munkahelyek tevékenységi körében ($t=0,448$, $p=0,05$), a kapcsolat a köztisztviselők kivételével szorosabbnak bizonyult, mint az „1 nap plusz fizetés”. A „munkatársak előtti dicséret” a többi elismeréshez képest is magasabb prioritást eredményezett, de itt csak laza kapcsolat mérhetünk ($t=0,357$, $p=0,05$), és itt a vendéglátás és az ipar esetében a „fizetésemelés”-t választották többen, de a „munkatársak előtti dicséretet” választották mindenhol, kivéve a jogi és pénzügyi területen dolgozók.

Az ösztönzők és a munkahely tevékenységi köre között kimutatható kapcsolatot találtam, a „rendszeres kiszámítható jutalom” esetében a szignifikancia szint $0,424$ ($p=0,05$) és a „saját igényességem az elvégzett munka iránt” $t=0,434$ mértékű ($p=0,05$) pozitív kapcsolatot kaptam. Az ügyfeleknek való megfelelés és az állandó szakmai fejlődés szintén kapcsolatot feltételez, de ez a kapcsolat gyenge ($t=0,161$ és $t=0,132$, $p=0,05$).

A kérdéskörre vonatkozó összefüggés-vizsgálatot a jutalmazási rendszer és a munkahely tevékenységi körének elemzésével fejeztem be. Több esetben kimutatható a gyenge kapcsolat, de egyedül az „időarányos előreléptetés” esetében volt $0,504$ -es korrelációs együttható ($p=0,05$) és elsősorban a köztisztviselőknél, ami abból ered, hogy ez egy kifejezetten köztisztviselők számára adható jutalmazási mód.

3.3.A kompetenciák és a jutalmazási eszközök összefüggései

A következő összefüggésvizsgálat a dolgozóktól elvárt kompetenciák és a munkahelyi jutalmazási eszközök közötti kapcsolat megismerésére irányult.

Ehhez a kompetenciákat és az egyes jutalmazási eszközök közötti összefüggéseket vizsgáltam meg. Analizáltam, hogy a kompetenciák között milyen kapcsolatot tudok felmutatni, és ennek megismeréséhez klaszteranalízist használtam. Megvizsgáltam, hogy az egyes kompetenciák hogyan kapcsolódnak egymáshoz, és mik azok a kompetenciaigények, amelyeket a munkavállalók szerint értékesebbek a saját munkavégzésük jutalmazása során. A húsz kompetenciát dendrogrammal ábrázoltam, illetve kiegészítettem ezt a hieratikus klaszteranalízist egy gyors iteráció elemzéssel, amely 2 klaszterre osztotta a különböző kompetenciákat.

Az első klaszterbe a „műszaki ismeretek”, a „gazdasági ismeretek” és az „EU-s ismeretek” kompetenciái kerültek. Szoros kapcsolatot találtam a „pontosság”, a „problémamegoldás” és a „megbízhatóság” kompetenciák esetében. Bizonyos kompetenciák együtt mozogtak a dendrogram összerendezés során, mint például a társadalmi ismeretek és a szociális érzékenység.

3. táblázat. A 10 legerősebb szignifikancia szinttel rendelkező kompetencia és ösztönző rangsora

Kompetencia	Ösztönző	Szignifikancia szintje (p=0,05)
Gazdasági ismeretek	Lehetőség az előreléptetésre vagy munkatapasztalat szerzése	0,986
Rugalmasság	Alapbér nagysága	0,883
Szociális érzékenység	A vezető közvetlen elismerése	0,879
Kulturális ismeretek	Lehetőség az előreléptetésre vagy munkatapasztalat szerzése	0,853
Eu-s ismeretek	Cafeteria vagy választható utalvány	0,834
Kitartás	Cafeteria vagy választható utalvány	0,797
Megbízhatóság	Az ügyfeleknek való megfelelés	0,796
Önismeret	Előreléptetés lehetősége	0,795
Stressztűrő képesség	Külföldi tanulmányút	0,779
Kommunikációs készség	Előreléptetés lehetősége	0,768

Forrás: saját vizsgálatok

A kompetenciaelemzéseket kiegészítettem először keresztábra elemzéssel, amelyben azt vizsgáltam, hogy kimutatható-e a kompetenciák és az egyéni ösztönzők között kapcsolat. A 20 kompetencia és a 18 ösztönző eszköz

vizsgálata során kapcsolatot találtam egyes kompetenciák és az ösztönzők között, amelyek közül két ösztönzést emelnék ki. A „külföldi tanulmányút” lehetőségét, ahol két kompetenciánál is szoros kapcsolatot találtam, ezek a „pontosság” és a „megbízhatóság”. Szignifikáns kapcsolatot találtam az „ügyfeleknek való megfelelés” és három kompetencia összefüggésében, amelyek az „együtműködés”, a „kitartás” és a „problémamegoldás”. Kimutattam a 10 legszorosabb kapcsolatot az ösztönzők és kompetenciák között. A kompetenciák és a hozzájuk kapcsolódó ösztönző eszközök rangsorát a 3. táblázat mutatja be.

Az összes kompetencia és jutalmazási eszközök közötti kapcsolat szerint az elvárt kompetenciák és a válaszadók szerint fontosnak tartott jutalmazási eszközök összefüggéseit vizsgáltam meg a szignifikancia erőssége alapján, 95% valószínűségi szint mellett. A kapott eredmények legmagasabb 10%-a mindenhol magasabb volt, mint 0,5. Ez azt jelzi, hogy szoros a kapcsolat a jutalmazási eszközök és a kompetenciák között, ahogy a 4. táblázatban is látható.

4. táblázat. A 11 legerősebb szignifikancia szinttel rendelkező kompetencia és a jutalmazási eszközök rangsora

Kompetencia	Jutalmazási eszköz	Szignifikancia szintje p=0,05
Stressztűrő képesség	Szóbeli dicséret	0,878
Önfejlesztés	Ünnepekhez kötött egyszeri jutalom	0,863
Önfejlesztés	Cafeteria	0,863
Kezdeményező készség	Munkahelyi dicséret	0,838
Kezdeményező készség	Teljesítmény alapú bérkiegészítés	0,838
Társadalmi ismeretek	Mozgó bérkiegészítés	0,823
Önfejlesztés	Munkahelyi dicséret	0,817
Önfejlesztés	Teljesítmény alapú bérkiegészítés	0,817
Tanulás a hibákból	Mozgó bérkiegészítés	0,792
Kommunikációs készség	Utazási kedvezmény	0,790
Kommunikációs készség	Soron kívüli előléptetés	0,790

Forrás: saját vizsgálatok

A legszorosabb összefüggés a jutalmazási eszközök és a kompetenciák között tizenegy esetben mértem. Kiemelkedik az összefüggések közül a „stressztűrő képesség” és a „szóbeli dicséret” kapcsolata, amely nagyon szoros összefüggésben áll egymással. A táblázat adatai bizonyítják, hogy az

északkelet-magyarországi általam vizsgált régióban élő válaszadók szerint az egyes kompetenciák kapcsolatban állnak a munkahelyi jutalmazási eszközökkel és ösztönzőkkel, és vannak olyan kompetenciacsoportok, amelyek kimutathatóan befolyásoló tényezőként működnek az ösztönzések és az ismert jutalmazási eszközök használatára.

3.4.A munkahely jutalmazási rendszerének ismerete és a jutalmazás mértékének a kapcsolata

A munkaelégedettség és a béren kívüli juttatások hatásának vizsgálatát azért végeztem el, hogy meg tudjam állapítani, hogy a munkahelyen tapasztalt jutalmazás mennyire esik egybe a dolgozók igényeivel. Ennek érdekében megvizsgáltam azt, hogy milyen kapcsolat van a munkahelyi jutalmazási rendszer ismerete és a munkaelégedettség összesített eredménye között. Ehhez középérték-vizsgálatot használtam fel, amelynek eredményeit az 5. táblázatban gyűjtöttem össze.

5. táblázat. A kidolgozott jutalmazási rendszerrel való elégedettség és az összesített munkaelégedettség kapcsolata

Kidolgozott jutalmazási rendszerrel való elégedettség	A válaszokra adott pontszámok		
	Átlaga	Elemszáma	Átlagos eloszlása
Nem tudom	36,25	59	5,847
Nincs, de nem is kell	41,23	44	6,243
Nincs, de jó lenne	34,24	232	7,013
Igen, de nem ismerem alaposan	35,60	134	7,205
Igen, és ismerem is	36,75	116	9,111
Összesen	35,78	585	7,568

Forrás: saját vizsgálatok

A válaszadók közül a legtöbben azt választották, hogy a munkahelyükön „nincs jutalmazási rendszer, de jó lenne” (232 fő). Összesen 44 fő vélte úgy, hogy „nincs náluk jutalmazási rendszer, és nem is kell”, majd ezt az követi, hogy „nem tudja”, hogy van-e nála jutalmazási rendszer, (59 fő), és csak a válaszadók közül 116-an mondták, hogy náluk „van jutalmazási rendszer, és

ismerik is”. A fennmaradó 134 fő pedig úgy ítélte meg, hogy „van jutalmazási rendszerük, de ők azt nem ismerik”.

A kutatás következő részében azt vizsgáltam meg, hogy a válaszadók mennyire elégedettek a kidolgozott jutalmazási rendszerrel való elégedettség összesített eredményével. A kapott válaszok alapján a legmagasabb eredményt az adta, hogy minél jobban ismerik a jutalmazási rendszert, annál inkább elégedettebbek a jutalmazási rendszerrel. Hogy az állítás valódiságát megvizsgáljam és igazoljam, ezért ellenpróbára volt szükségem.

Az állítás igazolásához a munka elégedettséget vizsgáltam meg először az egyes munkaterületeken. Az egyes munkaelégedettségi kérdések kapcsolatának elemzéséhez korrelációs számítást végeztem. A Pearson-féle korreláció alapján, ahogy várható volt, két esetben kaptam negatív korrelációt, a „túlterheltnék érzem magam” ($t=-0,015$, $p=0,05$) és a „jelenlegi pozícióm megfelel a képességemnek, képzettségemnek” ($t=-0,165$, $p=0,05$). Ugyanis minél inkább a képességének és a képzésének megfelelő, annál inkább elégedett.

Szignifikáns kapcsolatot találtam a „megfelelő helyen dolgozom” és a „büszke vagyok, hogy itt dolgozom” kapcsolatának esetében ($t=0,715$, $p=0,05$), vagyis aki olyan helyen dolgozik, amely pozitív értékítéssel bír számára, akkor jobban is érzi ott magát.

A másik eset, ahol szoros kapcsolatot találtam a munkahelyi elégedettséggel az a „megfelelő képesség és készség” között, ahol a szignifikanciaszint $0,741$ ($p=0,05$), és ez a legerősebb kapcsolat a vizsgált tényezők között. Akkor érzik jól magukat az emberek munkahelyükön, ha a megfelelő képességeiket és készségeiket használhatják, illetve a munkahelyi klíma megfelelő, és pozitív a beállítódásuk a munkahelyükhöz.

Az egymással kapcsolatban lévő válaszok a „munkahelyi elégedettség” és a „büszke vagyok, hogy itt dolgozhatom”, valamint a „megfelelő helyen dolgozom”. Hasonlóan együtt mozognak a „jelenlegi pozícióm megfelel a képességeimnek” és a „jelenlegi munkahelyem megfelel a készségeimnek” kérdések, amely a korábbi korrelációs vizsgálat eredményét erősíti meg.

Ezt követően megvizsgáltam, hogy mennyire befolyásolja az, hogy van-e a munkahelyén kidolgozott jutalmazás rendszer azt, hogy az adott dolgozó mennyire elégedett a munkahelyével. Lineáris regresszió analízist választottam a vizsgálathoz, és annak eredménye alapján értékeltem, hogy milyen kapcsolatot mutatható ki a munkaelégedettség és a jutalmazás megléte között. A kapott eredmények azt mutatták, hogy igenis van kapcsolat a két tényező között, és az ANOVA-analízis szerint ez a kapcsolat pozitívnak és szorosnak minősül, mivel értéke 0,662 ($p=0,05$), a szabadságfok értéke $F=0,191$. Levonható tehát az a következtetés, hogy annál elégedettebbek a dolgozók, minél jobban ismerik a munkahelyi jutalmazási rendszert.

Ezután a vizsgálatba bevontam a válaszadók munkahelyének jutalmazási rendszerével való elégedettséget. Először itt is középérték vizsgálattal kezdtem az analízist, amely során azt tapasztaltam, hogy a válaszadók közül 152 fő azt állította, hogy a munkahelyén nincs jutalmazási rendszer, ettől többen, 175-en azt mondták, hogy elégedettek a jutalmazással, ami azt jelenti, hogy van a munkahelyükön valamilyen jutalmazási rendszer. A legkevesebben a jutalmazásban a „nagyon elégedett” (14 fő) és a „teljes mértékben elégedett” (18 fő) választ adták, a független változó a munkahelyi elégedettség volt.

A munkaelégedettségre a válaszadók a legalacsonyabb értéket a „nagyon elégedett” vagyok a munkahelyem jutalmazási rendszerével válaszra adták, és a legmagasabb értéket a „nincs ilyen rendszer” összefüggésben érte el az átlagos eloszlás. Ez arra feltételezésre enged következtetni, hogy minél elégedettebb a munkahelyével, annál elégedettebb a dolgozó a saját munkahelyi jutalmazási rendszerével is.

A feltételezésem beigazolódását jól mutatja, hogy alapján negatív kapcsolat van a munkahelyi elégedettség és a jutalmazás mértéke iránti igény között. Bár a $t=-0,162$ ($p=0,05$) szignifikanciaszint alacsony, de az már érzékelhető kapcsolatot jelent.

4. Új tudományos eredmények

A kutatásomban kapott eredményeimet összevettem a hipotézisemmel, aminek az igazolását a 6. számú táblázatban foglaltam össze.

6. táblázat A hipotézisek igazolása vagy elvetése

Hipotézis		
H1: Az északkelet-magyarországi régióban a dolgozók jutalmazási elvárásai jelentősen függenek a rájuk vonatkozó szocio-demográfiai változóktól. A fiatal generáció elmúlt időben lezajlott preferenciaváltozása a jutalmazási elvárásokban is kimutatható.		X
H2a: Az általam vizsgált régióban a szervezetek működése meghatározza az ott működő jutalmazási rendszert.		X
H2b: Amennyiben a dolgozók ismerik a saját munkahelyi jutalmazási rendszerét, akkor elégedettebbek a munkájuk elismerésével és a munkaadójuk által használt ösztönzőkkel.	+	
H3: Az északkelet-magyarországi munkahelyeken a dolgozóktól elvárt kompetenciák és a munkahelyi jutalmazási eszközök használata között kapcsolat mutatható ki.	+	
H4: Az általam vizsgált régióban a munkavállalók még mindig csupán a bérkiegészítés eszközeinek tartják a jutalmazást.	+	

Forrás: Saját vizsgálatok

Az így kapott eredményeim tükrében állapítottam meg a dolgozatomban bemutatott új és az újszerű eredményeimet.

1. *Az a dolgozó, aki ismeri a munkahelyi elvárásokat, az nagyobb elégedettséget mutat a saját munkahelyével szemben, és a jutalmazási rendszer ismerete ezt még tovább erősíti.*
2. *A munkahelyen a jutalmazási rendszer kialakítása maga is ösztönző a hatékonyabb munkavégzésre. A jutalmazási rendszer ismerete és annak elfogadása önmagában is növeli a szervezethez való hűséget.*
3. *A dolgozók kompetenciái befolyásolják az általuk betöltött pozíciót. Az egyes meghatározott kompetenciákkal rendelkező egyének, sajátos jutalmazási eszközök alkalmazására tartanak igényt. Míg az általános kompetenciák nem befolyásolják, addig a szakmaspecifikus kompetenciák igen erősen hatnak a jutalmazás iránti igényre és annak formájára.*

4. *A munkavállalók a munkavégzés során magasra értékelik az ügyfeleknek való megfelelést és a munkájukkal való elégedettségüket, mégis az anyagi jutalmazási eszközök nagyobb befolyásoló erővel bírnak a munkavégzésükre.*
5. *A vezetőknek fontos szem előtt tartani, hogy a munkavállaló nem csak a fizetésért dolgozik, hanem a saját belső motivációja is befolyásolja a munkavégzésében. Még a dicséret, mint motivációs eszköz is meghatározza a szervezethez való hűséget és a dolgozói munkaelégedettséget.*

Mind az öt új tudományos eredmény esetében olyan megközelítést sikerült kimutatni, amely a vállalatok és azon belül is a személyzeti munkát segítheti elő. Ha a szervezetek az adott munkapozíció betöltéséhez szükséges kompetenciaskálát elkészítik, akkor már nemcsak a belépő, hanem a már bent lévő dolgozók munkateljesítményét is lehet növelni. A kompetenciák egyre nagyobb szerepet kapnak a mindennapi életben, a képzésben, a munkakeresésében és -vállalásban, de nem szabad elfeledkeznünk arról, hogy a meglévő munkaerőt meg is kell tartani. A hatékony, profittermelő humán erőforrás befolyásolásának egyik leghatékonyabb eszköze a jutalmazás. Ezért, amennyiben tisztában vannak a munkaadók a jutalmazási eszközökkel, módokkal és ezeket a vállalat az adott jogi- és társadalmi környezetben személyre is tudja szabni, akkor nemcsak utólag, hanem előre is befektet a munkavállaló teljesítményébe.

Az **első hipotézis**emet részben el kellett vetnem, mivel a vizsgált régióban nem volt kimutatható kapcsolat a fiatalok jutalmazási igényei és a preferencia változása között. Az erre vonatkozó vizsgálati eredményeim tükrében azt feltételezem, hogy az általam vizsgált a régióban nem jelentős még a fiatal generáció munkahelyi jutalmazási eszközökre vonatkozó igényeinek változása. Az idősebb korosztályra vonatkozóan viszont kimutatható egy, a jutalmazási eszközökre vonatkozó preferenciaváltozás, vagyis mások az igényeik, mint a fiatalabbaknak. De ehhez hasonlóan nem találtam további kapcsolat a munkavállalók neme, végzettsége és a jutalmazási preferenciái között.

A **második hipotézis**t részben igazoltam, mivel van kapcsolat a dolgozói elégedettség és a munkahelyen alkalmazott és a válaszadó által ismert

jutalmazási eszközök között. Viszont abban újszerű tudományos eredményt tudtam kimutatni, hogy a munkahelyi elégedettség és a jutalmazási eszközök igenis összefüggnek egymással. A munkahelyi jutalmazási rendszer ismerete elősegíti, de jelentősen nem befolyásolja a munkavállalók munkaelégedettségét. Ám az elégedettség összefügg azzal, hogy mennyire ismeri a dolgozó saját szervezetének a jutalmazási rendszerét, amennyiben ott van ilyen.

A **harmadik hipotézis**ben értem el a kutatás igazán újszerű eredményét, amelyet a kompetenciák a motivációval és az ösztönzési eszközökkel való összevetéskor kaptam. A válaszok tükrében az általam megadott kompetenciák meghatározzák a munkavállalók igényét a különböző motivációs eszközök iránt. Ez a kapcsolat pedig igen szoros lehet. Vagyis vannak olyan kompetenciaterületek, amelyek együtt mozognak a jutalmazási igényekkel.

A **negyedik hipotézis** vizsgálata során hasonlóan újszerű eredményt kaptam a bérkiegészítésre vonatkozó preferenciák között. Bár tény, hogy a munkavállalók a saját és az ügyfelek megelégedésére dolgoznak, mégis a jutalmazás során az anyagi ösztönzőket előnyben részesítik.

5. Következtetések és javaslatok

Az északkelet-magyarországi régiót vizsgálva több olyan tényező is felkeltette a figyelmemet, amely egyelőre ellentmond a nemzetközi trendeknek. Nem találtam kapcsolatot a jutalmazási eszközök, a nem, az életkor és az iskolai végzettség között. Ha ennek az okát keressük, akkor egyrészt ki lehet emelni, hogy a kutatásba bevont minta nem reprezentatív, és egyes területeken dolgozók nem voltak elegendően képviselve. Ám a vizsgálatok azt mutatták, hogy míg a fiatalok körében nincs kapcsolat, addig az idős kor felé közeledve igenis megváltoznak a jutalmazás iránti preferenciák.

A megkérdezéseim során olyan válaszokat kaptam, amelyben a vállalatok több jellemzője alapján is le tudtam fedni egyes tevékenységi, méretbeli és tulajdonosi viszonyokat. Bár ezek nem voltak jelentős hatással a jutalmazási eszközökre, mégis kapcsolatot mutattam ki az egyes tényezők között.

Például minél nagyobb volt egy vállalat, annál fontosabbként élték meg a dolgozók a jutalmazást.

A kutatás hipotéziseinek vizsgálatai során kiderült, hogy a munkahelyi jutalmazási nagy jelentőséggel bír az egyének munkaelégedettségében. A munkaelégedettség az egyik kulcskérdése a munkáltatóknak, mivel ez nemcsak a dolgozók és vállalat közötti viszony mérésére szolgál, hanem a munkahely megtartó erejeként is funkcionál. Ezért azzal a javaslattal élek, hogy a jelenlegi szokásokkal ellentétben ne csak szóban ismertessék a dolgozókkal szembeni elvárásokat a munkahelyen, hanem mindenkinek nyilvános, írásbeli formában is.

A második javaslatom, ahogy a felmérésem alapján bizonyítottam, hogy a dicséret formájaként a fizetés mértéke változik, ehelyett javaslom, hogy például a dicséret ne csak a fizetésre korlátozódjon, hanem legyen változatos és nyitott a dolgozók számára. Az egyértelmű, írásba foglalt jutalmazási és javadalmazási stratégia még a kisméretű vállalatoknál is hatékony segítség lehet nemcsak a dolgozónak, hanem a vezetőnek is, akiknek ez egy segítség lehet, mivel többségük nem tanulta a jutalmazás technikáját.

Az itt tárgyalt vizsgálat alapján a következő javaslatom a munkahelyi pozícióhoz köthető kompetenciaskála vagy pozícióprofil elkészítése lenne. Mivel a munkahelyi mobilitás elengedhetetlen része a humán erőforrás tervezésnek, ezért érdemes előre tervezni, és a kompetenciaskála segítségével hatékonyra lehet tenni a keresést is. De az egyes kompetencia területek túlmutatnak ezeken a feladatokon, mert az hatékony segítség lehet a vezetőnek a jutalmazás során, amennyiben van mozgáster. A konkrét, jól körülírható kompetenciákkal meghatározott munkakörökben dolgozók eltérő igényekkel rendelkeznek a jutalmazási eszközök iránt. Ezeket egy jó vezető szem előtt tudja tartani, de nem várható el egy nagyvállalatnál, hogy minden egyes dolgozóra személyre szabott jutalmazási stratégiával dolgozzanak. Ezért a meglévő kompetenciaskála segítségével jól használható jutalmazási tervet lehet készíteni akár hosszú távra is.

Végezetül kiemelném, hogy bár a vizsgálat szerint is az erkölcsi ösztönzők nagyon fontosak az egyéni jutalmazás során, de a vizsgálataim végső soron mégis azt bizonyították, hogy inkább az anyagi jellegű juttatások az igazán effektívek. Az egyének között is eltérések mutathatók ki, vannak, akik csak a

bérkiegészítés részeként tekintenek az egyes jutalmazási eszközökre, mégis többségük számára ez egy nagyon fontos elismerése a munkavégzésének. A dolgozó fontosabbnak tartja a jutalmazást, mint a vezető.

A legfontosabb kutatási eredményemnek mégis azt tartom, hogy mind a vezetők, mind a beosztottak a jutalmazást valamilyen formában fontosnak tartják. Nem szabad háttérbe szorítani a szóbeli, alkalmankénti dicséretet, mivel ez a munkaelégedettség felé hat, amely a szervezet hosszú távú működésének és sikerének a kulcsa lehet. Ha a vállalatnak nincs lehetősége bér- vagy anyagi jellegű jutásra, akkor is érdemes a szóbeli és a nem anyagi jellegű jutalmazási módokat használni, mintha sehogy sem jelzik a dolgozónak a munkájával való megelégedettséget.

6. A szerzőnek az értekezés témaköréhez kapcsolódó publikációi

I. Folyóirat cikkek

I/1. Magyar nyelvű, referált hazai lapban:

Bárdos I. K., Varga E., Vas I., Szira Z. (2013): Kompetencia alapú humánerőforrás-menedzsment területek és a munkapiaci kompetencia – felsőoktatás kapcsolata egy primer vizsgálat tükrében. *Humánpolitikai Szemle*. 7-8. sz. pp. 132-140. ISSN 0865-7009

Bárdos I. K., Varga E., Szira Z. (2014): Kompetenciák és jutalmazás/javadalmazás az emberi erőforrás-menedzsmentben In: Nagy I. Z. (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: IV. tanulmánykötet*. 451 p. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 2014. pp. 327-335. ISBN:978-615-5460-04-3

Varga E., Bárczi J., Czeglédi Cs., Szabó K., **Bárdos I. K.**, Hajós L., (2017): A munkahelyi szervezeti controlling által elvárt és a friss diplomások által fontosnak vélt kulcskompetenciák eltérésnek vizsgálata. *Controller Info*. ISSN: 2063-9309 (megjelenés alatt)

I/2. Idegen nyelven, nemzetközi lapban:

Bárdos I. K., Varga E. (2010): The reaction of corporate human resources management to the economic crisis. *Periodica Oeconomica*. 2010/1: pp. 99-107. ISSN 2060-9086

Vas I., **Bárdos I. K.** (2011): Messung der Kompetenzerwartungen der Arbeitgeber in der Region Nordungarn. *Germanistische Studien. BD.VIII:* pp. 211-218. ISSN 1787-0151

Varga E., Budavári-Takács I., Boda H., **Bárdos I. K.** (2015): Personal competencies from the perspective of human resource management and the business programmes of higher education. *Trendy V Podnikání - Business Trends*. 2015/5 pp. 22-31. ISSN 1805-0603

Varga E., Boda H., **Bárdos I. K.**, Palsova L., Szira Z. (2015): The examination of students' relevant personal competencies in higher education in Hungary *Ekonomika Poljoprivrede / Economics Of Agriculture* 2015/2: pp. 78-87. ISSN:2334-8453

Varga E, Boda H., **Bárdos I. K.** (2016): The reassessment of personal competencies in human resources management and in business-oriented higher education. *Studia Mundi Economica*. 2016/ 3 (1) pp. 167-180. ISSN:2415-9395

II. Könyv, tanulmánykötet:

Bárdos I. K. (2017): Kontrolling és a HR javadalmazás kapcsolata. In.: Varga E. (szerk.): Tudomány a kortárs térben. Interdiszciplinaritás mint lehetőség a kortárs tér megformálására. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó, 237 p. ISBN:978-963-269-624-9

III. Egyéb lektorált cikk:

Idegen nyelven:

Bárdos I. K. (2008): Personal Encouragement in the Digitalised World. *Problems of Education in the 21st Century*. 2008/5 pp. 18-23. ISSN:1822-7864

Varga E, Szira Z, **Bárdos I. K.**, Hajós L. (2017):The most relevant labour market competencies for employers and their assessment by students. *Practice and Theory in Systems of Education* 11:(2) pp. 95-104. ISSN 1788-2591

IV. Konferencia kiadványok:

IV/1. Magyar nyelven:

Bárdos I. K. (2008): Digitális jutalmazás? In: Nádas A. (szerk.): AgriaMédia 2008. Eger: EKF Líceum Kiadó, pp. 1-11. ISBN:963-9417-09-2

Bárdos I. K., Varga E. (2010): Bér-javadalmazás-jutalmazás: A munkahelyi ösztönzés módszerei és változásai a válság tükrében In: Magda S., Dinya L. (szerk.): Fenntartható versenyképesség válság idején. 1218 p. Gyöngyös: KRF, pp. 1-13. ISBN:978-963-9941-09-0

Bárdos I. K., Varga E. (2010): A vállalati emberi erőforrás gazdálkodás válasza a gazdasági válságra: Kiútkeresés HR módra. In: Magda S., Dinya L. (szerk.): XII. Nemzetközi Tudományos Napok. Fenntartható versenyképesség válság idején. Gyöngyös: KRF. pp. 1-13. ISBN:978-963-9941-09-0

Szira Z., **Bárdos I. K.**, Mihályi M., Varga E. (2013): Vállalati koordinációs technikák: a kompetenciák és a jutalmazás/javadalmazás összefüggései. In: Szilávik J., Dabasi Halász Zs. (szerk.): Vállalati versenyképesség javítása kompetencia központú HR tevékenységgel.

IV/2. Idegen nyelven:

Bárdos I. K., Varga E (2008): Special possibilities in individual encouragement In: Domján E. (szerk.): 5th International Conference for Young Researchers. Gödöllő: Szent István University. pp. 1-8. ISBN:978-963-269-071-1

Varga, E., Csiszárík-Kocsir, Á., Fodor, M., **Bárdos I. K.** (2009): Competencies Highlighted within the Domain of Human Resources and Education. In: Mendel University, Faculty of Economics. MendelNET 2009

— European Scientific Conference of Ph.D. Students, Brno. The Czech Republic, 2006. november 28–29.: Mendelova univerzita v Brne. p. 156 ISBN:978-80-7375-351-1

Bárdos I. K., Varga E. (2013): Current Problems in Corporate Human Resources Management: Finding the Ways Out In: Malatinec, T., Taliga, F., Takáč, I., (szerk.): Podnikanie v SR a v EÚ: Entrepreneurship in SR and in the EU. Nitra: Slovak University of Agriculture. pp. 1-9. ISBN:978-80-552-0929-6

Bárdos I. K., Varga E., Szira Z., Pallás E. (2014): The Significance of Trainings and Competencies in HR. In: Takácsné György K. (szerk.): Az átalakuló, alkalmazkodó mezőgazdaság és vidék: XIV. Nemzetközi Tudományos Napok Gyöngyös, Károly Róbert Főiskola, pp. 1547-1557. ISBN:978-963-9941-75-5

V. Egyéb kiadványok:

Bárdos I. K. (2008) A kutatási teljesítmény mérése (scientometria). In: Szűcs I. (szerk.) A tudományos megismerés módszertana. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó, pp. 57-69.