

**Pécsi Tudományegyetem
Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar**

DIPLOMAMUNKA

**Szórádi Regina
Emberi erőforrás tanácsadó MA
szak**

**Pécs
2015**

Pécsi Tudományegyetem
Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar

Emberi erőforrás tanácsadó (MA) szak

Szórádi Regina

**A NEM ANYAGI ÖSZTÖNZŐK
JELENTŐSÉGE A MUNKAVÁLLALÓI
MOTIVÁCIÓBAN**

dr. Ásványi Zsófia
egyetemi adjunktus
konzulens

Tartalom

1. Bevezetés	4
2. Motiváció és ösztönzési módszerek	6
2.1. A motiváció és a teljesítmény kapcsolata	6
2.2. Az ösztönzés	11
3. Motivációs elméletek	16
3.1. Tartalomelméletek	16
3.1.1. <i>Maslow-féle motivációs elmélet</i>	16
3.1.2. <i>Herzberg kéttényezős elmélete</i>	19
3.1.3. <i>McClelland elmélete</i>	20
3.1.4. <i>Alderfer elmélete</i>	21
3.1.5. <i>Hunt cél-motiváció elmélete</i>	21
3.2. Folyamatelméletek	22
3.2.1. <i>Skinner megerősítéselmélete</i>	22
3.2.2. <i>Célkitűzéselmélet</i>	23
3.2.3. <i>Elváráselmélet</i>	23
3.2.4. <i>Méltányosságelmélet</i>	24
3.3. Motiváció 3.0	25
3.3.1. <i>A jutalmazás típusai</i>	26
3.3.2. <i>Rugalmas munkavégzés</i>	28
3.3.3. <i>9M motivációs modell</i>	29
4. Empirikus kutatások	31
4.1. Kérdőíves vizsgálat	31
4.2. Interjúk	48
4.3. Saját tapasztalat	54
5. Összegzés	57
Irodalomjegyzék	60
Mellékletek	63

1. Bevezetés

Dolgozatom témájának középpontjában a munkavállalók ösztönzése, motiválása áll. Úgy gondolom, hogy a munkahelyi ösztönzés témaköre mindig aktuális, és folyamatosan foglalkoztatja az embereket, akár munkavállalói, akár munkáltatói oldalról részesei a munkaerőpiacnak. Felmerül azonban a kérdés, hogy hogyan lehet napjainkban leginkább motiválni a munkavállalókat. Sokan azt gondolják, hogy a pénz az egyetlen és legfontosabb eszköz erre a célra, azonban számos kutatás és tapasztalat alapján is elmondható, hogy ez tévhit, sok más összetevő is központi szerepet játszik a munkavállalók motivációjában.

Szakedolgozatom témája részben személyes indíttatásból és érdeklődésből fakad, ugyanis korábban is gyakran foglalkoztatott a munkahelyi motiváció kérdése, valamint az, hogy mennyire jellemző ma hazánkban a munkavállalók megbecsülése, motiválása, ösztönzése. Ezen kívül élete során minden ember találkozik ezzel a kérdéssel, hiszen nemcsak a munkavégzés során van nagy jelentősége és szerepe a motiváció meglétének, hanem általánosságban bármilyen tevékenység kapcsán meghatározó.

Természetesen nem lehet egyöntetűen kijelenteni, hogy a dolgozóknak összességében az anyagi ösztönzők, vagy a nem pénzbeli elismerés számít-e jobban, hiszen mint minden, ez is számtalan tényezőtől függ. A legtöbb embernek a fizetés nagysága a legjelentősebb, ha önmaga és családja fenntartása, szükségleteinek kielégítése a tét, azonban emellett egyre nő a munkavállalókban az igény az iránt, hogy teljesítményüket ne csak anyagi szempontból értékeljék, hanem figyelembe vegyék egyéni szükségleteiket, érdekeiket is. Mások az ember prioritásai pályakezdőként, és mások nyugdíj előtt állva, ugyanígy beosztotként vagy felsővezetőként, de természetes módon még a nemek között is megfigyelhető különbség ezen a téren.

Diplomamunkámban először a motiváció és a munkahelyi ösztönzés elméleti alapjait ismertetem: elemzem a motiváció teljesítményre gyakorolt hatását, az ösztönzési formákat, majd különböző modelleket és motivációs elméleteket mutatok be. Az általam választott témának pszichológiai vonatkozása is van, hiszen az elismerés iránti vágy, igény is rendkívül fontos szerepet kap az emberek életében.

Ezt követően dolgozatom második felében saját kutatási eredményeimet elemzem. A téma körülménye érdekében összeállítottam egy kérdőívet munkavállalók számára, valamint interjút készítettem a munkáltatói oldal két képviselőjével is. Kérdőíves vizsgálatom kitér arra, hogy a pénz mellett mik azok a nem anyagi jellegű tényezők, amik ösztönzik a munkavállalókat a jobb teljesítmény elérésére, mik a napjainkban jellemző munkáltatói ösztönző módszerek, valamint a dolgozók mely tényezőket hiányolják leginkább munkahelyükön. Ezen kívül vizsgálom a diákmunkát végzettek tapasztalatait is abból a szempontból, hogy mennyire éreztek pozitív vagy negatív megkülönböztetést a főállású munkavállalókkal szemben. A felmérés során kapott eredményeimet ezután összevetem egy 2013-ban készített vizsgálat adataival, majd összegzem a hasonlóságokat és eltéréseket. Végül saját tapasztalataimat és meglátásaimat is megfogalmazom a téma kapcsán.

Kutatásom célja, hogy megvizsgáljam a nem anyagi jellegű ösztönzők és az elismerés szerepét a munkavállalók körében, valamint rálátást nyerjek a munkaerőpiacon napjainkban jellemző ösztönzési módszerek típusaira és alkalmazásuk gyakoriságára. Mindezek alapján azt a feltevésemet szeretném alátámasztani, hogy a munkahelyen kapott nem pénzbeli elismerésnek és körülményeknek nagyobb szerepe van a motiváció és az elkötelezettség kialakulásának és növelésének tekintetében, mint a pénzbeli ösztönzőknek. Emellett célom megerősíteni, hogy a munkavállalók számára a vezetői elismerés és a megbecsültség érzése erős motiváló, teljesítménynövelő és fluktuációcsökkentő hatással bír.

2. Motiváció és ösztönzési módszerek

2.1. A motiváció és a teljesítmény kapcsolata

Az általános megállapítás szerint a teljesítmény a képesség és a motiváció szorzata, azonban az ember teljesítményét számtalan tényező befolyásolja ezeken kívül. Ilyen lehet a munkakörnyezet, a munkahelyi légkör, az egyén sajátos életkörülményei, a megfelelő elismerés, vagy akár az éppen aktuális érzelmi és egészségügyi állapota is. Bármelyik szempontot vesszük figyelembe, az mindenképpen elmondható, hogy a motiváció elengedhetetlen a jó teljesítmény eléréséhez, és a legtöbb esetben a motiváció erősségével arányosan nő a teljesítmény is. Ideális helyzetben az ember olyan munkakörben dolgozik, ahol jól érzi magát, és azzal foglalkozhat, amit tanult, és ami igazán érdekli őt. Azonban a napjainkban fokozottan jellemző elhelyezkedési nehézségek miatt sokaknak kényszermegoldásként olyan munkákat is el kell vállalniuk, amin képzettségi szintjük túlmutat, vagy ami egyáltalán nem tartozik érdeklődési körükbe. Az ember elsődleges célja a munkavégzés kapcsán a létfenntartás és saját szükségleteinek kielégítése, azonban jelentősen megkönnyíti életünket és helyzetünket, ha nem teherként és szükséges rosszként éljük meg a munkával töltött időszakot. A munkavégzés az egyén számára céljai megvalósításának egyik eszköze lehet.

Megállapítható, hogy az egyén teljesítménye 4 fő tényezőtől függ:

- tulajdonságok, képességek, készségek: az egyénben rejlő erőforrások, a tehetség, személyes tulajdonságai, olyan készségei, amelyek az adott munkakörhöz elengedhetetlenek
- a betöltött munkakör kialakítása: munkahelyi légkör, munkakörülmények, elvégzendő feladatok mennyisége és minősége, az elvárások, visszajelzések

- az adott helyzet: a pillanatnyi körülmények, az egyén élethelyzete, az éppen aktuális feladat, a munkakör
- erőfeszítés és motiváció: mennyire akar dolgozni, mennyire szereti csinálni azt, amit csinál, mennyire motivált, mi motiválja, az erőfeszítések, amelyeket a siker és a jó teljesítmény érdekében tesz¹

A motivációt kétféle megközelítésben is értelmezhetjük. Egyrészt egy belső hajtóerő, amely valamilyen szükséglet kielégítésére készítet. A latin „movere” szóból ered, ami mozgást jelent. Pszichológiai megközelítése szerint a motiváció egy belső tudatállapot, az emberi tevékenységek ösztönzését értjük alatta. Ebben az értelemben motívumoknak azokat a tényezőket nevezzük, amelyek az embert bizonyos feladatok megoldására, elvégzésére készítetik.² Vezetéstudományi szempontból a motiváció az ösztönzés egy szinonimájaként fogalmazható meg, amellyel a vezető beosztottjait a szervezeti célok elérésére készíteti.³

A motivációnak két típusát különböztethetjük meg: belső (vagy intrinsic) és külső (extrinsic) motivációról is beszélhetünk. A belső motiváció az egyénből áradó érdeklődés, kíváncsiság, egy belső öngerjesztő hajtóerő bizonyos cselekvések, tevékenységek végrehajtására. A belső motiváció tartósnak mondható, azonban megléte és nagysága számtalan dologtól függ. Munkahelyi vonatkozásban befolyásolhatja többek között a munkahelyi légkör, a közösség, a munkakörülmények, valamint a munka és a magánélet egyensúlya is. Amennyiben a munkavállalóban erőteljesen jelen van a belső motiváció, elkötelezett és lojális lesz a szervezettel szemben. Valódi belső motiváció akkor alakul ki, ha nem igényel semmiféle külső megerősítést, hanem belülről jövően folyamatosan jelen van.

¹ Bakacsi, 1998., 82.p.

² Roóz-Heidrich, 2013.

³ Gyökér, 1999., 60.p.

Az extrinsic motiváció külső indíttatásból fakad, és független az adott tevékenységtől. Jellemzően erőteljes, de kevésbé tartós. Ide sorolható a jutalmazás, előléptetés, dicséret, vagy akár a büntetéstől való félelem is. Fontos azonban ennek mértéke is, ugyanis túlzásba vitele esetén erőteljes félelmet vagy szorongást idézhet elő, amely a kívánt hatással ellentétben csökkentheti és ronthatja az egyén teljesítményét.⁴

A belső motiváció megerősítésére számtalan eszköz áll rendelkezésre a vezetők számára, ilyenek többek között:

- több felelősség vállalásának lehetősége
- személyes jelentőség, a fontosság elismerése
- döntésekben való részvétel lehetőségének biztosítása
- személyes fejlődés lehetősége
- a szervezeti célokhoz való hozzájárulás⁵



A motiváció folyamata (Robbins, 1993., 206.o.)

Munkapszichológiai értelemben háromféle motivációt különböztethetünk meg a munkatevékenységben:

1. munkamotiváció (értékalkotó tevékenység végzésére ösztönöznek, ilyenek az anyagi és erkölcsi indítékok, vagy az egyéni és közösségi ambíciók)

⁴ Bakacsi-Bokor-Császár, 2006., 240-242.p.

⁵ Bakacsi-Bokor-Császár, 2006., 242.p.

2. pályamotiváció (egy meghatározott pálya választására és megvalósítására irányuló indítékok)
3. teljesítménymotiváció (bizonyos feladatok megoldására, a munka eredményére való ösztönzés)⁶

A teljes társadalmat vizsgálva megállapítható, hogy mindenkit más-más tényezők motiválnak, ahogy éppen aktuális szükségleteink is eltérnek egymástól. Ezek az egyéni nézőpontok számtalan összetevőtől függenek, mint az életkor, az adott életszakasz vagy élethelyzet, amelyben az egyén él, a nem, vagy akár a személyiség is.

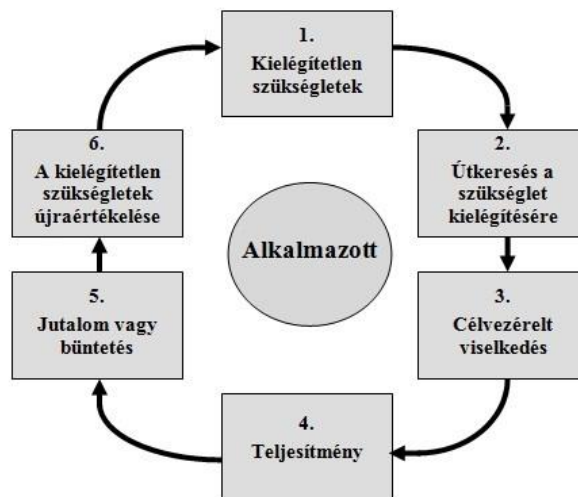
A pályakezdőket leggyakrabban főként a pénz motiválja, hiszen tanulmányaikat befejezve és a munkaerőpiacra kilépve első és legfontosabb céljuk, hogy biztosítani tudják maguk számára a megélhetést, majd ezt követően megteremtsék azt az anyagi egzisztenciát, amelyben biztonságban érzik magukat. Szintén a legfontosabb ösztönzők közé tartoznak az anyagiak azok számára, akik családosak, gyermeke(ke)t nevelnek. Számukra fontos szempont lehet az adott vállalatnál a bónuszrendszer, a béren kívüli juttatások, lakástámogatás, vagy akár a kedvezményes hitellehetőségek.

Óriási különbség mutatkozik azonban a jelenlegi, a néhány évvel/évtizeddel korábbi, valamint a következő években a munkaerőpiacra kikerülő generációk motivációja és elvárásai között. Napjainkban jellemzően kitolódik a munkavállalás kezdete a pályakezdők húszas éveinek közepére, sőt akár végeire is, ebből adódóan a fiatalok tovább laknak szüleiknél, és jóval később kezdik meg önálló életüket, mint a korábbi generációk. Ezzel kapcsolatban számos kutatás és vizsgálat készült, és a szakirodalom is sokat foglalkozik az X, az Y, valamint a Z generáció közti különbségekkel.

⁶ Klein, 2001., 298-299.p.

Megfigyelhető, hogy azoknál a munkavállalóknál, akik már huzamosabb ideje egy adott cégnél dolgoznak, gyakran megváltozik a fontossági sorrend, és a pénzbeli ösztönzők mellett más motiváló tényezők is erőteljesen szerepet kapnak. Főként ezekben az esetekben fordul elő, hogy a munkavállaló elfogad egy másik munkalehetőséget, amely – bár nem ajánl magasabb fizetést az előzőnél, de – jobban megfelel egyéni igényeinek, szükségleteinek.

Nemcsak a különböző embereknek lehetnek azonban más-más mozgatórugóik, hanem egyazon embert is vezérelhetik különböző tényezők helyzetétől függően.



A motiváció keretmodellje (Roóz-Heidrich, 2013.)

Ahogy az ábrán látható, a motiváció alapja egy felmerülő szükséglet, amely nincs kielégítve, így az egyén késztetést érez ennek megszüntetésére. Ennek érdekében célravezető magatartást tanúsít, jobban teljesít, többit és motiváltabban, nagyobb kedvvel dolgozik. Majd teljesítményét pozitívan vagy negatívan értékeli (jutalmazza vagy bünteti), ami szükségletei újraértékelésére készteti a munkavállalót, és a körforgás kezdődik előlről.

2.2. Az ösztönzés

Az ösztönzési rendszer három alapelemét a következő tényezők alkotják:

- a) Feltétel- és követelményrendszer: a munkavállalókkal szemben támasztott követelmények, amelyek teljesítése a jövedelemhez szükséges (normák, előírások, feladatok)
- b) Ellenszolgáltatás: a javadalmazási rendszer, anyagi és nem anyagi juttatások
- c) Koordinációs rendszer: a két oldalt köti össze, és meghatározza, hogy az elérhető juttatás hogyan módosul a feltételek teljesítésének mértékétől függően⁷

Az egyik legnagyobb problémát a munkahelyeken sokszor az az ellentét jelenti, hogy a munkavállalók minél többet szeretnének keresni a lehető legkevesebb erő és energia befektetésével, míg a munkáltatók pont az ellenkezőjét szeretnék elérni, azaz a maximumot kihozni munkavállalóikból a lehető legkevesebb ráfordítással. Mivel azonban két ellentétes nézőpontról van szó, az álláspontokat közelíteni kell egymáshoz, ösztönzési módszerekre van szükség. A munkavállalóknak hosszú távú, biztos munkalehetőségre van szükségük a megfelelő anyagi háttér megteremtéséhez és fenntartásához, a munkáltatók pedig abban érdekeltek, hogy dolgozóik minél jobban teljesítsenek, ki tudják bontakoztatni a bennük rejlő képességeket, lehetőségeket, valamint hogy munkaerejüket minél tovább megtartsák a cég alkalmazásában. Ehhez számtalan ösztönzési lehetőség közül választhatnak, hiszen a kompenzációs rendszer elemeit többféleképpen is csoportosíthatjuk: beszélhetünk anyagi és nem anyagi jellegű; külső és belső motiváción alapuló kompenzációról; a kompenzációs formák lehetnek rendszeresek vagy esetiek; egyéni, csoportos és szervezeti szintűek; pénzbeli vagy

⁷ Poór, 2013., 57.p.

természetbeni juttatások; illetve munkakör és egyén alapú kompenzációs rendszerekkel is találkozhatunk.⁸

A nem anyagi jellegű ösztönzőknek két típusát különböztethetjük meg:

1) Elismerés kifejezésére irányuló

- mindennapos elismerés: írásbeli vagy szóbeli visszajelzés
- vezetői magatartás, elérhetőség
- menedzsmenteszközök (önállóság, felelősség)
- szervezeti kultúra, kommunikáció
- információs rendszerek

2) A munkatársak elégedettségét, motivációját növelő változások

- munkakör kialakítása
- munkarend, munkaidő rugalmassá tétele
- munkafeltételek, munkakörülmények javítása⁹

Bár az anyagi juttatások a legtöbb helyen még mindig vezető motiváló tényezőként vannak jelen, ezek sem képesek csodát tenni. A pénzbeli ösztönzés ugyanis nem alakítja ki a vállalat iránti elkötelezettséget, a belső motivációt, illetve nem képes a kompetenciák fejlesztésére, és arra sem, hogy az unalmas, monoton munkát motiválóvá tegye. Szociálpszichológiai kísérletek is azt bizonyítják, hogy erős belső motiváció akkor alakul ki, ha a cselekvéseink mögött nincsenek külső indokok. Ezen kívül a belső motiváció nagy hatással van a szervezet eredményességére is, valamint összefügg a munkavégzési rendszerek egészével. Ugyanakkor a vezetők számára óriási kihívást jelent, hiszen külső eszközökkel nehezen befolyásolható.¹⁰

A munkavállaló és a munkáltató szemszögéből kölcsönös előnyökkel jár a dolgozók vállalat iránti elkötelezettségének kialakítása. Egyrészt

⁸ Bakacsi-Bokor-Császár, 2006., 241.p.

⁹ Poór, 2013., 61.p.

¹⁰ Bakacsi-Bokor-Császár, 2006., 240-241.p.

fontos a munkavállalónak, hiszen ez egyfajta biztonságérzetet, a valahova tartozás érzetét nyújtja neki, és lojális lesz a vállalat irányában, tehát hosszú távra tervez. Másrészt előnyös a munkáltató számára is, mivel az ő érdeke az, hogy az adott munkavállaló minél hosszabb ideig maradjon a vállalatnál, és ott kamatoztassa megszerzett tudását, elsajátított ismereteit. Természetesen változó és személyiségfüggő is, hogy kit milyen módszerekkel lehet motiválttá és elkötelezetté tenni. Emellett míg az egyén a saját céljainak elérésére törekszik, addig a munkáltató számára a szervezet céljai az elsődlegesek, így ezt a két célrendszert valamilyen módon szintén össze kell hangolni.

Gyökér Irén szerint az alkalmazotti motiváció növelésének három legfontosabb eszköze:

- 1) Jutalom: belső (örömezeret, a siker megélése), illetve külső (bérrendszer, külső ösztönzés) egyaránt lehet
- 2) Célkitűzés: az egyéni és a szervezeti célok összehangolása, specifikus célok meghatározása
- 3) Munkakör-átalakítás: munkakörtágítás (változékonyabb feladatok), rotáció (alkalmazottak mozgatása a feladatok között), munkakör-gazdagítás (motiváló tevékenységek)¹¹

Egyre elfogadottabbá válik az a nézet, miszerint az ösztönzés annál jobb, minél inkább egyénre szabott. Ennek oka, hogy minden egyes személyre más-más motivációs eszközök hatnak jobban, nem lehet egy általános sémát alkalmazni minden munkavállalónál. Emellett ha a munkavállaló érzi azt, hogy az igényei fontosak a munkáltató számára, és teljesítményét személyre szabottan is elismerik, sokkal elégedettebbé, motiválttá, lojálisabbá válik munkája során. Természetesen kisebb létszámú cégeknél könnyebb kivitelezni ezt,

¹¹ Gyökér, 1999., 70-71.p.

azonban a nagyobb vállalatoknak is megvannak a megfelelő módszereik, hogy az egyes csoportokat minél motiváltabbá tudják tenni. Napjaink cégvezetői és igazgatói között is előfordulnak olyanok, akik alternatív, nem mindennapi motivációs eszközökkel igyekeznek ösztönözni beosztottaikat. A Hubspot marketing software cég igazgatója, Brian Halligan például időnként lehetőséget ad munkatársainak újító ötleteik megvalósítására, mindezt úgy, hogy saját székébe ülteti őket, ezzel is növelve bennük a fontosság és megbecsültség érzetét. A komfortérzetet és a dolgozóiban rejlő kreativitást elősegítendő, Zephrin Lasker (a Pontiflex nevű cég vezérigazgatója) egy külön helyiséget alakított ki vállalatánál, ahol napközben bárki ledőlhet egy kis időre pihenni. A harmadik gyakorlati példája az ösztönzés nem hétköznapi módszereinek Stanley McChrystal nevéhez fűződik. Az amerikai NATO haderők parancsnoka kétezerrel is több személyes köszönőlevelet írt kézzel a katonáknak, többen válaszelevéllel viszonzták ezt a nem mindennapi cselekedetét.¹²

Hogyan lehet mérni a motivációt?

A munkavállalói motiváció egyrészt mérhető hagyományos módszerekkel, ilyen lehet:

- megfigyelés: melyek a munkavállalók jobb teljesítményét, lelkesebb munkavégzését kiváltó hatások, tényezők, és melyek semlegesek számukra, milyen problémákkal küzdenek a munkahelyen
- megkérdezés: mik azok a dolgok, amik motiválják a dolgozókat, de ugyanúgy fontos az is, hogy melyek azok a körülmények, hatások, amelyek ellenkezőképpen hatnak rájuk

¹² <http://www.hrportal.hu/hr/alternativ-motivacios-eszkozok-a-munkahelyen-20130311.html>
(2015.04.05)

Ezen kívül napjainkban egyre elterjedtebbek a különböző motivációs kérdőívek, tesztek, amelyek szintén ennek felmérésére szolgálnak. Mivel a motiváció kérdése személyiség- és pozíciófüggő is, ezért fontos adatokat nyerhetünk személyiségtesztekből, illetve az adott dolgozó hierarchiában betöltött szerepéből is. Az egyik legismertebb típusa az SHL motivációs kérdőív, amelyből kiderül, hogy egyes munkahelyi feltételek és helyzetek hatására hogyan és milyen irányban változik a munkavállaló motivációja.

Az ösztönzés, motiválás hiányát a vezetők sokszor költségtakarékosság okán hanyagolják el, azonban számtalan olyan módszer és eszköz van a kezükben, amellyel a kívánt hatást könnyedén, gyorsan és akár anyagi ráfordítás nélkül el tudják érni.

9 középvezető többek között az alábbi lehetőségeket vetette fel ennek érdekében:

- bizalom a dolgozók irányába
- dicséret
- döntéshozatalba való bevonás
- nagyobb önállóság a munkavállalók számára
- személyre szóló célkitűzésben való segítség nyújtása
- kihívást jelentő feladatok
- folyamatos visszajelzés
- vélemény kikérése és meghallgatása a fontosabb ügyekben is¹³

¹³ http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/20-eletszeru-modszer-a-munkatarsak-motivalasara/
(2015.04.05)

3. Motivációs elméletek

Számtalan motivációelmélet látott napvilágot az idők folyamán, én a következőkben ezek közül emelek ki néhány témába illőt a teljesség igénye nélkül. Figyelembe kell vennünk azonban azt, hogy ezek a teóriák csak egy általános, lehetséges helyzetet vázolnak fel. Mivel az embereket különböző vágyak és szükségletek vezérik, nem beszélhetünk egyöntetűen mindenkire nézve igaznak tekinthető megállapításokról.

A motivációelméletek az emberek viselkedésének okait vizsgálják. Két nagy csoportra oszthatjuk ezeket: beszélhetünk tartalomelméletekről és folyamatelméletekről. A tartalomelméletek a viselkedést kiváltó okokra és a munkavállalók szükségleteinek kielégítéséhez létfontosságú vezetői eszközökre koncentrálnak. Ezzel szemben utóbbiak magára a motivációt létrehozó folyamatra, a munkatársak irányítására összpontosítanak, aminek következtében bekövetkezik a viselkedés.¹⁴ Az emberek ezáltal tehát megtanulják, miként viselkedjenek a számukra kedvező vagy éppen kedvezőtlen hatás érdekében.

3.1. Tartalomelméletek

3.1.1. Maslow-féle motivációs elmélet

Az első és talán legismertebb elmélet Abraham Maslow nevéhez fűződik, aki piramis-modelljében az emberi szükségleteket rendezte hierarchikus rendszerbe az 1950-es években. Az amerikai pszichológus a következő előfeltevésekre épített:

- a motivációk az emberi szükségletekre vezethetők vissza, amelyek az egyént cselekvésre készítetik

¹⁴ Roóz-Heidrich, 2013.

- az emberi szükségletek között hierarchikus rendszer állítható fel¹⁵

Maslow szerint az embert alapvetően öt, egymásra épülő szükséglet motiválja. Ezek között megkülönböztethetünk alapszükségeket és magasabb rendű szükségleteket. Ameddig az alacsonyabb rendű szükséglet nincs megfelelően kielégítve, addig nem (vagy csak kis mértékben) jelennek meg a magasabb rendű szükségletek. Amint az adott szükséglet kielégítésre kerül, más, magasabb szükségletek válnak dominálóvá. Ebben a rendszerben az alapelv az, hogy mindig az a soron következő szükséglet a motiváló, amely még nincs kielégítve.¹⁶

A piramis 5 lépcsője alulról felfelé haladva a következő:

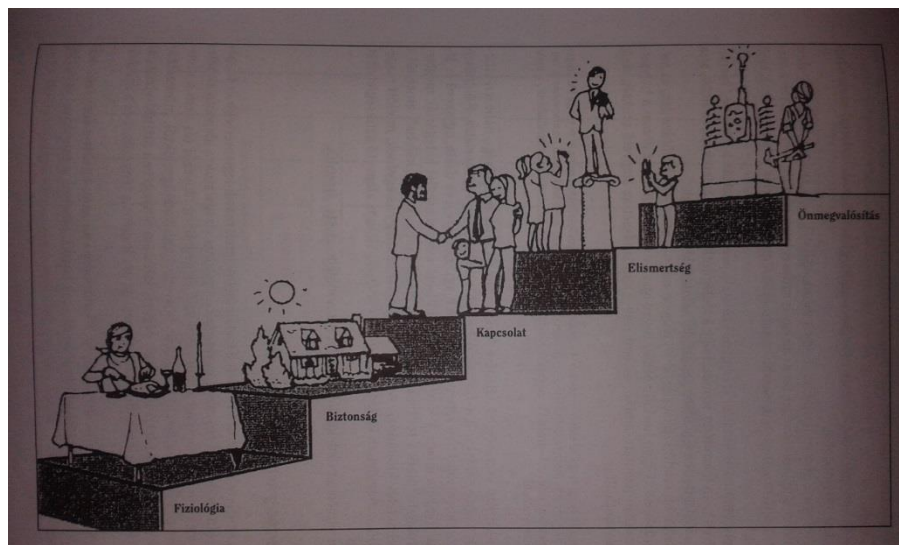
- I. Fiziológiai szükségletek: ezek a fennmaradáshoz szükséges tényezők, ilyen az éhség, szomjúság, testi szükségletek
- II. Biztonság, védelem: a fiziológiai szükségletek tartós kielégítését szolgálják, mint az egészség, az életszínvonal, a kiszámíthatóság, vagy a napi rutin
- III. Szeretet, összetartozás: a közösséghez tartozás igénye, a társas kapcsolatok, befogadottság érzése
- IV. Elismerés, megbecsülés: fontosság-érzet, pozitív énkép kialakítása, eredményeink elismerése
- V. Önmegvalósítás: kiteljesedés a munkában és a magánéletben, értelmet adni az életnek

A munka világára levetítve a piramis szintjeit, a vezetőknek a lehető legnagyobb mértékben figyelembe kell vennie azt, hogy a dolgozók melyik szinten állnak jelenleg, tehát melyek azok a szükségletek, amelyek kielégítésére törekszenek, és ezt figyelembe véve kell őket motiválniuk. A munkavállalók fiziológiai szükséglete kielégíthető a megfelelő nagyságú fizetéssel, komfortos munkavégzéssel; a biztonsági

¹⁵ Bakacsi, 1998., 84.p.

¹⁶ Gyökér, 1999., 62-63.p.

szükséglet teljesítése érdekében a biztonságos és hosszú távú munkavégzés, biztosítások jelenthetnek megoldást. Az összetartozás iránti vágy teljesülését a munkahelyi légkör, az együttműködés, valamint a csoport stabilitása adja, míg megbecsülést nyújthat a felettes a munkavállaló teljesítményének elismerésével, jutalmazásával. Az önmegvalósítás iránti szükséglet pedig kiteljesedhet az újabb és újabb kihívást jelentő feladatokban, az előrelépési lehetőségekben. Azokban a munkakörökben, ahol a munkavégzés teljes mértékben irányított, valamint a rutinmunkák esetén a piramis 3. szintjén túli igények kielégítésére a munkavállalóknak nincs lehetőségük. Ennek azonban megvan az a veszélye, hogy a dolgozó kielégítetlen szükségleteit szabadidős tevékenységekben, a munkán kívüli társas kapcsolataiban keresi, ami könnyen a munkavégzésbe fektetett energia csökkenéséhez és a teljesítmény romlásához vezethet.¹⁷



A piramis 5 lépcsője (Robbins, 1993., 207. o.)

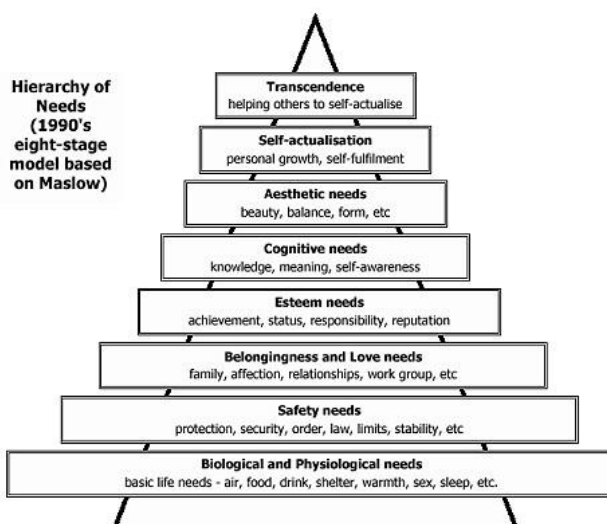
¹⁷ Klein, 2001., 47-48.p.

Ez az ötlépcsős modell később további három elemmel bővült, amelyeket a IV. szint fölé illesztett be:

- I. Tudás, megismerés iránti vágy: az emberben megjelenő kíváncsiság, tudásvágy, a külvilág felfedezése és megismerése
- II. Esztétikai szükségletek: a szépség, rendezettség, szimmetria iránti igény¹⁸

A hierarchia legfelső fokán az önmegvalósítás szükségletében megjelent a transzcendens önmegvalósítás fogalma.

- III. Transzcendens önmegvalósítás: ide tartozik a holisztikus világszemlélet, az egyetemes célok és értékek képviselője, és mások önkiteljesedésének segítése



Bővített szükséglet-hierarchia modell

<http://www.basic-counseling-skills.com/self-help.html>

3.1.2. Herzberg kéttényezős elmélete

Frederick Herzberg a munkával való elégedettség tényezőit vizsgálta. Megállapította, hogy jelentős a különbség a megelégedettséget okozó tényezők és a munkával való elégedetlenségért felelős tényezők között.

¹⁸ Bakacsi, 1998., 86.p.

Az amerikai pszichológus két csoportját különböztette meg a tényezőknek: léteznek higiénés és motivátor tényezők.

A motivátorok okozzák a munkával való elégedettséget, tehát ide sorolható az elért teljesítmény, az elismerés, az előléptetés, illetve a fejlődési lehetőség is. Ezek tehát belső motivációs tényezők.

Ezzel szemben a higiénés tényezők hiánya munkával való elégedetlenséget okoz. Ilyenek a munkafeltételek, a munkakörnyezet jellemzői, a fizetés, vagy a munkakapcsolatok. Ezek a külső motivációs tényezők, alacsonyabb rendű szükségletek, melyek hiánya elégedetlenséget okoz, ugyanakkor meglétük nem vezet elégedettséghez, csak az elégedetlenséget szünteti meg. Éppen ezért Herzberg úgy gondolta, hogy ezekből a tényezőkből csak a legszükségesebbeket érdemes alkalmazni, ugyanis nem hatnak motiválón a dolgozóra.¹⁹

3.1.3. McClelland elmélete

David McClelland a magasabb rendű, tanult szükségleteket vizsgálta, ez alapján 3 csoportot különböztetett meg:

1. Kapcsolatmotiváció: az elfogadás és a szeretettség iránti vágy
2. Teljesítménymotiváció: a sikerre és a célok elérésére irányuló vágy
3. Hatalmi motiváció: mások kontrollálása, befolyás bizonyos dolgok felett

Azok a személyek, akiknél a kapcsolatszükséglet a domináns, a jó és kielégítő kapcsolatok fenntartását, a valahová tartozás érzését tartják a legfontosabbnak. Ez a típus Maslow piramisának harmadik lépcsőfokával mutat hasonlóságot.

¹⁹ Bakacsi, 1998., 88-93.p.

A magas teljesítménymotivációval rendelkező emberek a kiváló teljesítményt és eredményeket tartják ösztönzőnek. Felelősségteljes és kihívást jelentő, de mégis elérhető feladatokat vállalnak magukra, és igénylik az állandó visszajelzést.

Az erősen hatalommotivált személyeket gyakran vezetői pozícióban ismerhetjük fel, ahol irányíthatják, ellenőrizhetik beosztottaikat, és erős befolyással rendelkeznek felettük.²⁰

McClelland úgy gondolta, hogy képzéssel és tréningekkel ezek a szükségletek mindenkiben fejleszthetők, és nincs hierarchikus rendszer közöttük.

3.1.4. Alderfer elmélete

Clayton Alderfer Maslow és Herzberg elméletét fejlesztette tovább, és három szükségletet különböztetett meg tézisében:

1. Létezés – az alapvető anyagi és fiziológiai szükségletek
2. Kapcsolat – a társas kapcsolatok iránti igény
3. Fejlődés – a személyes fejlődés, önmegvalósítás iránti vágy

A pszichológus szerint az ember motivációját ezek közül egyszerre több szint is befolyásolhatja, és a fejlődés iránti vágy intenzitása kielégítését követően sem csökken. Ezen kívül Maslow-tól eltérően nem állított fel hierarchikus viszonyt a három szükségleti szint között, tehát az egyik szint kielégítetlensége nem akadályozza meg a másik kielégítését.²¹

3.1.5. Hunt cél-motiváció elmélete

Hunt szerint a motiváció alapját az egyén céljai képezik, ugyanis ezek befolyásolják tetteit, és ezek készítetik átlagon felüli teljesítmény

²⁰ Roóz-Heidrich, 2013.

²¹ Bakacsi, 1998., 93.p.

elérésére is. 6 célt különböztetett meg, amelyek minden egyén számára különböznek mind erősség, mind fontosság szempontjából:

- 1) Komfort, anyagi jólét
- 2) Strukturáltság, stabilitás
- 3) Kapcsolat
- 4) Elismertség
- 5) Hatalom
- 6) Autonómia, kreativitás, fejlődés²²

A célok nem rendeződnek hierarchikus sorrendbe, erősségük az adott személy egyéni élethelyzetétől, szükségleteitől függ.

3.2. Folyamatelméletek

3.2.1. Skinner megerősítéselmélete

Skinner elméletében abból az alapfeltevésből indul ki, miszerint a magatartást a környezeti hatások alakítják, befolyásolják. A cselekvések várható gyakorisága pedig attól függ, hogy azok pozitív vagy negatív következményekkel járnak.

Ez alapján 4 különböző eljárást figyelhetünk meg:

Pozitív megerősítés, amikor egy adott cselekvéshez azért kapcsolunk pozitív következményeket, mert arra számítunk, hogy a következő alkalomkor ugyanazt a (számunkra pozitív) viselkedést fogja megismételni az egyén.

Negatív megerősítésnek pedig azt nevezi Skinner, amikor megszüntetünk egy cselekvést követő negatív következményt a pozitív hatás elérése érdekében (például a beosztott azért kezd el gyorsabban dolgozni, hogy főnöke ne piszkálja lassúsága miatt).²³

²² Bakacsi, 1998., 94-96.p.

²³ Bakacsi, 1998., 100-102.p.

A munkavállaló számára tehát minden esetben fontos az, hogy teljesítményéről visszajelzést kapjon, azt követően annak megfelelően alakítja viselkedését.

Büntetés esetén az egyént vagy negatív következmények érik (elbocsátás), vagy megszűnnek a számára korábban pozitívként ható tényezők (fizetéslevonást kap). Mivel a büntetés eltérően hat az emberekre, alkalmazása kockázatos lehet.

A megszüntetés célja, hogy módosítsa a korábban már kialakult és berögzült viselkedési formákat, és hatására megszűnnek azok a következmények, amelyek addig a cselekvés ismétlődését okozták.²⁴

Véleményem szerint a pozitív megerősítés a legcélravezetőbb vezetői módszer.

3.2.2. Célkitűzéselmélet

Az ember élete során folyamatosan célokat tűz ki, amelyek mentén azután cselekszik. Megállapítható, hogy egy cél annál jobb eredményre vezet, minél nagyobb kihívást jelent az egyén számára, valamint minél konkrétabban, specifikusabban kerül megfogalmazásra. Természetesen lényeges a visszacsatolás is a célok megvalósítása során, amely megmutatja, hol tart pillanatnyilag a kivitelezés folyamata.²⁵ Fontos, hogy olyan célokat tűzzünk ki magunk elé, amelyek bár kihívást jelentenek, mégis reálisak, elérhetőek, és amelyekért érdemes megdolgozni. Ha az egyén azonosulni tud a kitűzött céllal, akkor elkötelezetté válik iránta, és kitart a megvalósításában is.

3.2.3. Elváráselmélet

Az elváráselmélet Victor Vroom nevéhez fűződik, és az egyén motiváltságára keresi a választ. Kimondja, hogy az egyén csak akkor

²⁴ <http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=102> (2015.03.19)

²⁵ Gyökér, 1999., 68.p.

tesz erőfeszítéseket egy bizonyos dolog érdekében, ha az számára kedvező eredményre vezet. Ennek kapcsán Vroom 3 kulcskategóriát állapított meg, amelyek a következők:

- vonzerő (mennyire kívánatos az adott következmény)
- várakozás (mekkora az esélye a következmény megvalósulásának)
- kötés (az eredmény és annak következménye közti kapcsolat)²⁶

Vroom szerint annál erősebb az egyén motivációja, minél inkább képesnek érzi magát a feladat elvégzésére, és a kívánt eredmény megvalósítására.²⁷

3.2.4. Méltányosságelmélet

A méltányosságelmélet kiindulópontját a ráfordítás és a várható eredmény aránya adja. Ennek alapján az egyén megfontolja, hogy megéri-e számára a célja érdekében befektetett energiáért kapott eredmény. Az előző teóriához hasonlóan ebben az elméletben is 3 kulcskategória került meghatározásra:

- inputok (*erőfeszítések, befektetések az egyén részéről*)
- outputok (*eredmények*)
- referenciák (*akikhez az előző két tényezőt hasonlítjuk*)²⁸

Az inputok közvetlenül hatnak az outputokra, mivel az ember az elvárt eredmények szerint dönt a befektetett erőfeszítés nagyságáról, tehát mérlegeli a két tényezőt.²⁹

²⁶ Bakacsi, 1998., 104-107.p.

²⁷ Roóz-Heidrich, 2013.

²⁸ Bakacsi, 1998., 107-109.p.

²⁹ Roóz-Heidrich, 2013.

3.3. Motiváció 3.0

A korábban megalkotott motivációs elméletek és a mindennapok során tapasztaltak között idővel jelentős eltérések mutatkoztak, egyre több kétség és hiányosság merült fel a teóriák teljességével kapcsolatban. Napjainkra egyre inkább elterjedőben van az a nézet, miszerint a harmadik motiváló tényező (a biológiai és a külső motivációk mellett) az ember arra vonatkozó igénye, hogy a munkában is minél önállóbb legyen, készségeit és képességeit kibontakoztathassa és fejleszthesse, valamint saját maga irányítsa életét, mindennapjait és jövőjét.

A motiváció 3.0 legfőbb jellemzője: az embert az elégedettségérzés és a belső vágyai hajtják, nem pedig a külső ösztönzési módszerek. Fontosabb számára a feladattal járó kihívás, valamint az elvégzésével járó elégedettség, a cél elérése.³⁰

A felfogás szerint napjaink munkavállalóit már nem elsősorban a pénz és az anyagi elismerés motiválja. Amennyiben az ember megkapja azt az „alapjutalmat”, azaz alapfizetést, amellyel saját és családja létfenntartása és anyagi biztonsága biztosított, és amellyel elégedett, onnantól kezdve a pénz már nem motiválja a továbbiakban. Ennek értelmében, ha felettese csupán fizetésének emelésével szeretné jobb teljesítményre ösztönözni, kevés az esélye, hogy az működni fog. A motiváció 3.0 nézete szerint a legtöbb esetben már ugyanígy nem éri el a megfelelő hatást a közvetlen jutalmazás és büntetés technikája sem, sőt, ha helytelenül alkalmazzuk ezeket, azzal épp a kívánt eredménnyel ellentétes hatást érünk el. Kísérletek és megfigyelések alapján arra jutottak, hogy a dolgozók túlzott motiválása a lelkesedés elvesztését, míg a büntetés a helytelen magatartás fokozását fogja eredményezni.³¹

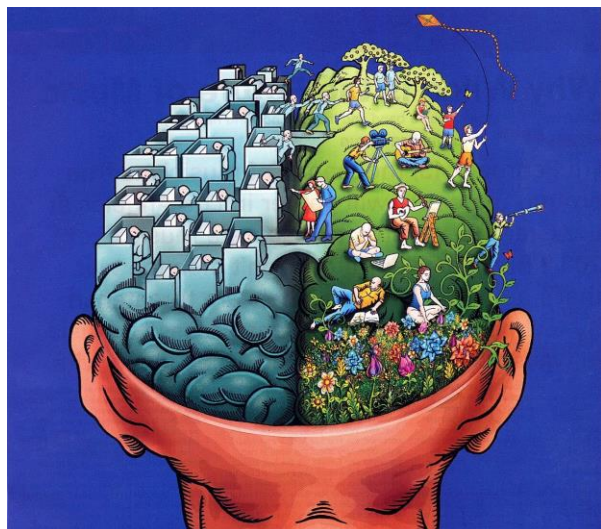
³⁰ Pink, 2010., 95-96.p.

³¹ Pink, 2010., 49-50.p.

3.3.1. A jutalmazás típusai

Az ösztönzés szempontjából megkülönböztethetünk „ha, akkor”, és „most, hogy” típusú jutalmazást. Ezek közül a gyakorlatban legtöbbször az előbbivel találkozhatunk, azonban ez nem célravezető gyakorlat. A „ha, akkor” típusú motiválás csak rövidtávon lehet hasznos, huzamosabb időn keresztül alkalmazva azonban károsnak bizonyul. Jó példa erre az az általános iskolában tanuló, matematikát nem szerető gyerek, akinek jutalmat ígérnek, ha megcsinálja a házi feladatát. Ha ezt rendszeresen megteszik, a gyerek hozzászokik ehhez a sémához, és később már csak akkor fogja megírni a háziját, ha kap érte cserébe valamit szüleitől. Emellett a tantárgyat sem fogja jobban megszeretni továbbra sem. A jutalmazás ezen formája tehát „függőséget” okoz: ha valakinek jutalmat ajánlanak fel egy tevékenység elvégzéséért, az illető nagy valószínűség szerint következő alkalommal is csak jutalom ellenében fogja megtenni azt.³² Idővel pedig már ez sem lesz elég számára, még magasabb jutalmat kell ajánlani a kívánt eredmény eléréséhez.

A jutalmazás legnagyobb veszélye, hogy megszűnik általa a belső motiváció, és egy külső ösztönző veszi át a helyét. Emiatt gyakran látóköreink beszűkülését eredményezi, és csökkenti kreatitásunkat is. Nem vesszük észre azokat a dolgokat, amelyek egyébként szembetűnőek lennének, inkább a már korábban berögzült sémákat



A két agyfélteke

<http://tcox83.blogspot.hu/2009/11/my-right-brain-my-left-brain.html>

³² Pink, 2010., 70-71.p.

alkalmazzuk.³³ Ennek következményeként az addig élvezetnek, kedvtelésnek számító tevékenységből munka válik, amit az ember már kényszerként él meg.

Természetesen vannak olyan esetek, amikor a jutalmazás a várt eredményhez vezet, ilyenek a rutinfeladatok, amelyek monotonitásuk és egyhangúságuk miatt gyorsan elvehetik az ember kedvét és motiváltságát. Ekkor valóban segíthet a külső ösztönzés, azaz jutalom felajánlása, ami által (bár gyakran csak rövid időre) újra izgalmassá válik a feladat megoldása.

Daniel H. Pink hét pontba foglalta össze, mik a jutalmazás és büntetés végzetes hibái:

1. A belső motiváció elnyomása
2. A teljesítmény csökkentése
3. A kreativitás rombolása
4. A jóra törekvés háttérbe szorítása
5. Rossz útra, erkölcstelen magatartásra csábít
6. Függőséget okoz
7. A rövidtávú gondolkodást támogatja³⁴

A munkáért járó jutalom akkor a legcélravezetőbb, ha a munka elvégzését követően váratlanul kapja a dolgozó. Ilyenkor ugyanis a nem várt elismerés jó teljesítményre fogja ösztönözni őt a jövőben várható feladatokban, valamint elkerülhető az is, hogy a feladat elvégzése során csak a jutalomra koncentráljon. Ezt nevezzük „most, hogy” típusú jutalmazásnak.³⁵ Természetesen itt is fennáll a veszélye annak, hogy a munkavállalók hozzászoknak a jutalmazás ezen formájához, emiatt érdemes rendszertelen időközönként, meglepetésszerűen díjazni teljesítményüket.

³³ Pink, 2010., 59.p.

³⁴ Pink, 2010., 75-78.p.

³⁵ Pink, 2010., 83.p.

3.3.2. Rugalmas munkavégzés

Napjaink munkaerőpiacán már az Y generáció tagjai számára is rendkívül fontos a szabadság, önállóság, és hogy az idejüket maguk oszthassák be, a Z generáció megjelenésével pedig ez az igény még erősebbé fog válni a következő években. Az önállóság megnyilvánulhat a napi munkaidő rugalmasságában (törzs- és keretidő), vagy akár a munkavégzés helyét tekintve is (otthoni munkavégzés). Erre sok munkáltató még nincs felkészülve, és idegenkednek a munkaszervezés ezen módjától attól tartva, hogy nem tudják kellően kezükben tartani az irányítást, és ellenőrizni beosztottaikat.

Az utóbbi néhány évben számos kísérletet végeztek arra vonatkozóan, hogy miként hat a munkavállalókra és teljesítményükre a hagyományostól ilyen módon eltérő foglalkoztatásuk. Az ún. ROWE (results-only working environment), azaz eredményorientált munkakörnyezetet kialakító cégeknél az egyetlen és legfontosabb szabály az, hogy a dolgozóknak el kell végezniük a feladataikat. A vezetőknek nem számít azonban, hogy ezt helyileg hol, időben mikor és mennyi időn keresztül teszik. Akár az irodába sem kell bemenniük, a lényeg az, hogy munkájukat elvégezzék. A ROWE ötlete két HR-es, Cali Ressler és Jody Thompson nevéhez köthető.³⁶ Természetesen ez a módszer sem működik minden embernél egyformán jól. Vannak, akik munkájuk során igénylik a kereteket, a szabályokat, és meghatározott időbeosztás szerint szeretik szervezni az életüket. Számukra ez a rendszer nem sok előnnyel kecsegtet. Azonban akik a szabadabb, kevésbé kötött munkarendet és életvitelt részesítik előnyben, és nem csak a zavartalan irodai környezetben képesek alkotni és dolgozni, azok inkább magukénak érzi ezt a típusú munkavégzést.

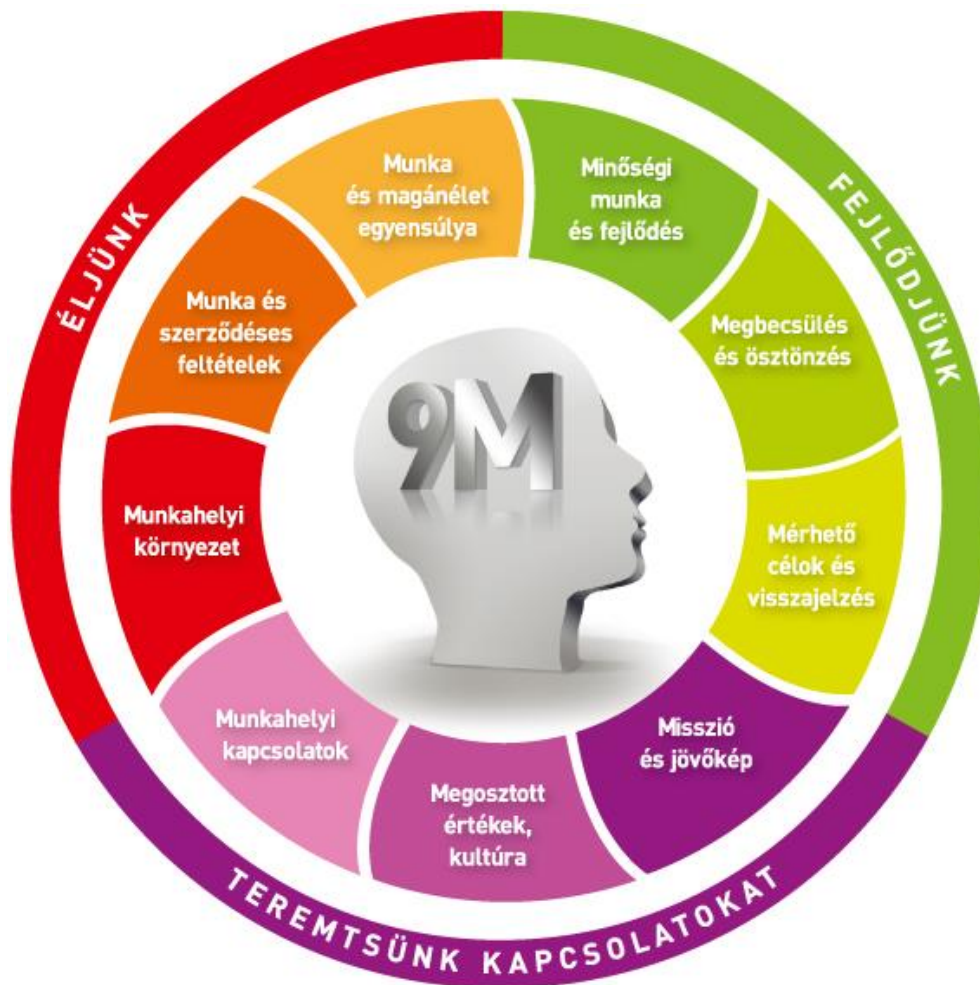
Az ehhez hasonló rendszerek a kialakítása és elfogadtatása a legtöbb munkáltató körében azonban hosszú és lassú folyamat, hiszen régóta

³⁶ Pink, 2010., 104.p.

alkalmazott, berögzült szokásokat és gyakorlatokat kell alapvetően megváltoztatniuk ennek megvalósítása érdekében.

3.3.3. 9M motivációs modell

A munkavállalók motivációjának összetettségét jelzi az úgynevezett 9M motivációs modell is:



9M motivációs modell³⁷

Az ábra az élet, a fejlődés, és a kapcsolatteremtés hármását szemlélteti, és mindegyik témakör 3-3 tényezőt tartalmaz.

Az „éljük” kategóriában azok az összetevők szerepelnek, amelyek az életvitelre, a munka és a magánélet összefüggéseire vonatkoznak: hogy

³⁷ <http://hu.sodexo.com/huhu/szolgáltatások/utalvány/sodexo9m.asp> (2015.04.05)

oszlík meg a munkahelyen és az azon kívül töltött idő, mennyi ideje marad a munkavállalónak a családjára, magánéletére, milyen körülmények között, milyen időbeosztásban, és milyen környezetben kell dolgoznia.

A „fejlődjünk” hármasa a munkahelyi eredményekre, fejlődésre vonatkozik: egyrészt a munkavállaló érezni szeretné, hogy tevékenységével értéket teremt, minőségi munkát végez, készségeit és képességeit kibontakoztathassa, a változatos, új feladatok és kitűzött célok által fejlődni tudjon. Emellett az általa nyújtott teljesítmény alapján felettesei részéről megbecsülésre, folyamatos visszajelzésre és további ösztönzésre van szüksége.

A harmadik összetevője a 9M modellnek a „teremtsünk kapcsolatokat” összefoglaló elnevezést viseli. Ide tartozik a szervezeti kultúra, a munkatársak egymás közti viszonya, kapcsolata, a vállalat által képviselt legfontosabb értékek, illetve a misszió és a vízió, azaz a küldetés és a jövőkép, amely megmutatja, hogy a vállalat merre tart, és milyen célkitűzései vannak a jövőre nézve.

4. Empirikus kutatások

Saját kutatásaimban a munkavállalókat motiváló tényezőket, valamint a nem anyagi jellegű ösztönzők szerepét, fontosságát és alkalmazásának elterjedtségét vizsgálom.

Először az általam készített kérdőíves felmérés eredményeit mutatom be, amelyet összevetek egy néhány évvel korábban készült kutatással. Ezután két interjú következik, amelyből a munkáltatói szemszögből is rálátást kaphatunk a munkahelyi motiváció és ösztönzés témakörére, végül saját tapasztalataimat és személyes véleményemet fogalmazom meg ebben a fejezetben.

4.1. Kérdőíves vizsgálat

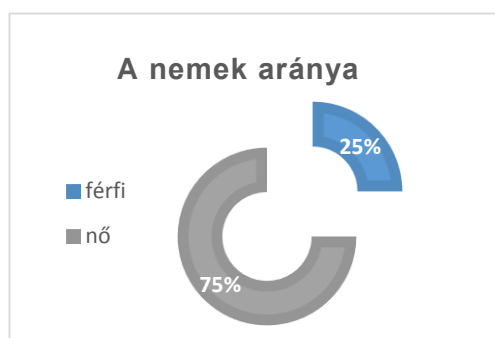
Empirikus kutatásom egyik összetevője egy kérdőíves vizsgálat volt, amelyben az anyagi és nem anyagi elismerés jelentőségét vizsgáltam munkavállalói szemszögből. Vizsgálatom célja, hogy alátámasszam (vagy megcáfoljam) azt a hipotézisemet, miszerint a munkavállalók motivációja jobban növelhető a munkakörnyezet, munkafeltételek és az elismerés által, mint bérük megemelésével.

Kérdőívem 26 kérdésből állt, és két részre osztható. Az első négy kérdés a kitöltő személyére vonatkozó adatokra és információkra vonatkozik, míg a további kérdések a munkavégzéshez kapcsolhatók. A kérdéstípusokat illetően zárt és nyitott kérdések egyaránt megtalálhatóak a kérdőívben. A zárt kérdések között egyszeres és többszörös választás, értékelő skála és rangsorolás, míg a nyitott kérdéseknél rövid választ igénylő, és néhány mondatban kifejtendő kérdés is megjelenik.

A kérdőívet interneten keresztül, online módon készítettem el és töltöttem ki a résztvevőkkel. A kitöltőkkel szemben támasztott egyetlen kritérium az volt, hogy jelenleg munkaviszonyban álljanak egy

szervezetnél. A célszemélyeket közösségi oldalakon és más internetes felületen történő hirdetés segítségével találtam meg. Tudatosan nem szerettem volna egy-egy korcsoportra, vagy egy adott munkakörre kiélezni a megkérdezést, mert a feldolgozás során így össze tudom vetni a különböző korcsoportok és foglalkozástípusok közötti eredményeket. A kérdőívek lezárását követően a táblázatban megjelenő adatokat diagramok segítségével értékeltem ki.³⁸

A vizsgálat során 100 fős mintával dolgoztam. A nemek közötti megoszlás a megkérdezettek között a következőképpen alakult: a nők kitöltési hajlandósága jelentősen magasabb volt, ezáltal 75 nő és 25 férfi töltötte ki a kérdőívet, tehát $\frac{3}{4}$ - $\frac{1}{4}$ -es arány alakult ki a nemek között.



Az életkorra vonatkozó kérdésnél három kategóriát jelöltem meg: az első a 18 és 30 év közötti fiatalok, akik nemrég léptek ki a munkaerőpiacra, és akik az Y generáció tagjait alkotják (ők képviseltették magukat a legtöbben, 59-en). A második csoport a már hosszabb ideje munkát végző 31-45 éves korosztály (ez a csoport kitöltési hajlandósága volt a legalacsonyabb, alig több, mint 10%-uktól érkezett válasz), míg a harmadik korcsoport a 46-65 év közöttieket tartalmazza (közülük 29-en segítették a kutatást).

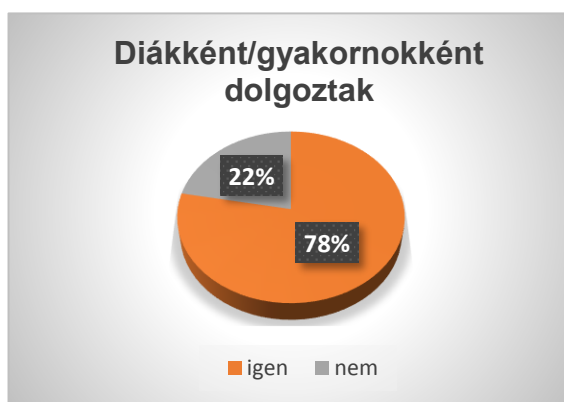
A kitöltők személyes adataira vonatkozott a következő kérdésem is: a legmagasabb iskolai végzettségükre is kíváncsi voltam. A 100 válaszadóból legtöbben, 63-an főiskolai/egyetemi diplomát szereztek, 30%-uk szakközépiskolai illetve gimnáziumi érettségivel rendelkezik, 7 személy pedig szakiskolát/szakmunkásképzőt végzett. Nem volt olyan kitöltőm, akinek a legmagasabb iskolai végzettsége az általános iskola lett volna.

³⁸ A fejezetben található diagramok saját készítésűek.

Negyedik kérdésem a megkérdezettek foglalkozására irányult. A válaszok a munkakörök széles spektrumát jelenítették meg, összességében 79-21%-os arányban a szellemi foglalkozásúak voltak többségben a fizikai munkát végzőkkel szemben. Az iskolai végzettségről kapott adatok alapján a várható eredmények születtek, hiszen a felsőfokú végzettségűek 2/3-os többségben voltak a középfokú képesítésűekkel szemben.

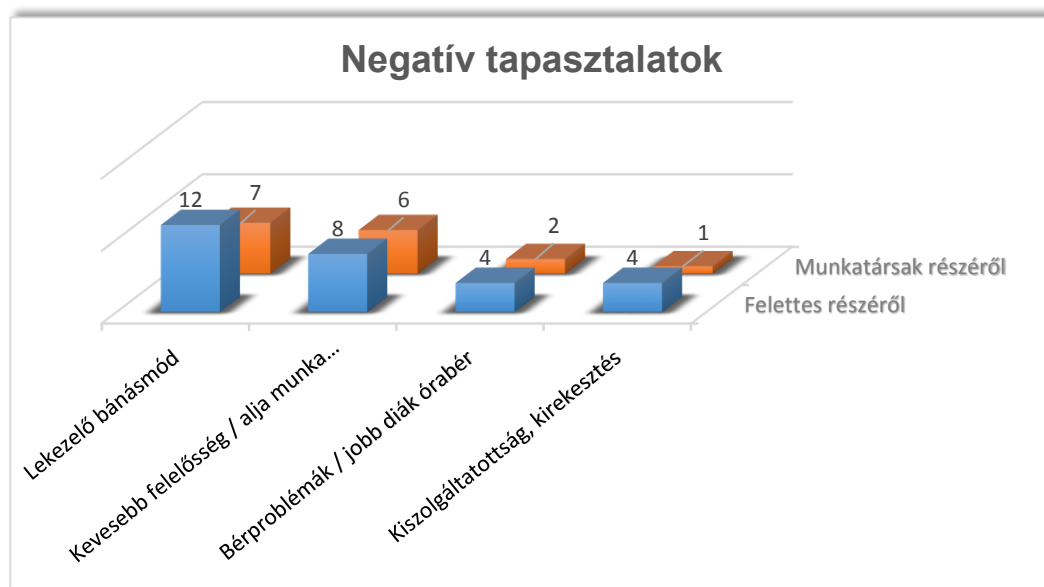
A személyes adatokra vonatkozó része a kérdőívnek itt lezárult, a továbbiakban a kérdések már a munkavégzésre vonatkoztak. Először néhány pontban a diákmunkára, illetve a diákok foglalkoztatására tértem ki kutatásomban. Mindenképpen vizsgálni szerettem volna a munkavállalók diákmunkával kapcsolatos tapasztalatait is, mert kíváncsi voltam arra, milyen különbség mutatkozik a főállású munkavállalók és a diákok munkahelyi megbecsülése között, akár pozitív, akár negatív értelemben.

A megkérdezettek 78%-a végzett diákmunkát vagy gyakornoki munkát középiskolai illetve egyetemi tanulmányai idején, közülük is 2/3 rész a 18-30 éves korosztályból tevődik össze.



Következő hat kérdésemre csak azoknak kellett választ adnia, akik dolgoztak már korábban diákként vagy gyakornokként. Rengeteg középiskolás és egyetemi hallgató dolgozik anyagi okokból az iskola mellett, és jelentős részüket érik negatív tapasztalatok ezalatt. Kutatásomban annak is megpróbáltam utánajárni, hogy vajon a diákok hogyan élik meg első munkatapasztalataikat, mely tényezők miatt érik őket hátrányok, és melyek előnyösek számukra.

Arra a kérdésre, hogy „érezte-e Ön valaha hátrányos megkülönböztetést diákként munkája során felettesei részéről?“, a válaszadók 20%-a felelt igennel. Ezután nyitott kérdés formájában azt is meg szerettem volna tudni, hogy milyen módon érte diszkrimináció a diákok/gyakornokot az adott munkahelyen, majd feltettem ugyanezt a kérdést a főállásban ott dolgozó munkatársakra vonatkozóan is.



A diák munkavállalók negatív tapasztalatai

Feletteseik részéről diákként a válaszadók közül 16-an (20%), munkatársaik részéről pedig 15-en (19%) éreztek hátrányos megkülönböztetést. A kitöltők válaszait 4 nagy csoportba soroltam.

A diagramon látható eredmények alapján elmondható, hogy a diákok számára a legnagyobb problémát a felettesek, valamint a főállásban ott dolgozó munkatársak részéről is a lenézés, a lekezelő bánásmód és hangnem jelentette („te csak diák vagy”, „nem értesz ehhez”). Ez az észrevétel a legtöbb válaszban megjelent valamilyen formában. Szintén többen említették sérelemként, hogy a vezetők nem bíztak rájuk nagyobb felelősséget igénylő munkát, a munkatársak pedig azokat a feladatokat adták át nekik, amiket nem akartak saját maguk elvégezni, vagy valamiért derogálónak éreztek. Négy észrevétel érkezett arra vonatkozóan, hogy egyáltalán nem, vagy csak kevesebb bér került

kifizetésre a diák számára munkahelyén; azonban több főállású munkavállaló annak is hangot adott, hogy a tanulóknak magasabb órabér jár a saját dolgozókkal szemben. Mindkét kérdésre érkezett olyan visszajelzés is, hogy a diákok kiszolgáltatottnak, kirekesztettnek érezték magukat munkahelyükön.

Az előzőeknél többen, huszonegyen tudtak megnevezni olyan előnyt, amely a főállású munkavállalókkal szemben érte őket diákként.

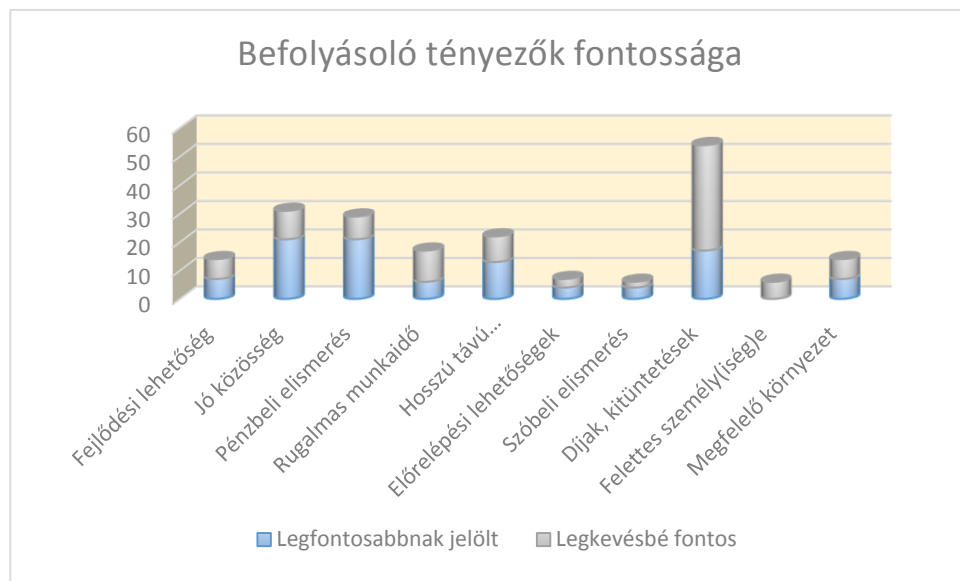
Előny	Válaszadók száma
Magasabb órabér	11
Rugalmasabb beosztás	5
Elnézőbb bánásmód	4
Több figyelem	1

A diákok előnyei a főállású munkatársakkal szemben

A leggyakoribb válasz a saját dolgozókkal szembeni magasabb órabér volt (annak ellenére, hogy a diák órabér sem nevezhető kiemelkedően magasnak). Ezt követte a rugalmasabb beosztás, amely nagyon fontos szempont a diák munkavállalók esetén, hiszen össze kell egyeztetniük a munkavégzést a tanórákkal, előadásokkal és egyéb tevékenységeikkel. Sok helyen ezt figyelembe veszik, és meg tudnak állapodni a diákokkal egy bizonyos heti óraszámban, vagy egy-egy alkalmi munka esetén. Négyen említették ezen kívül azt is, hogy a diákokkal elnézőbbek a felettesek hibázás esetén, és egy válaszadó szerint az ember több figyelemben részesül diákként munkavégzése során.

A kérdőív további kérdései már a főállású munkavégzéssel, a dolgozói motivációval és az elismeréssel voltak kapcsolatosak. Az első ilyen jellegű kérdésben arra kértem a kitöltőket, hogy állítsanak fel egy fontossági sorrendet a munkavégzésre vonatkozóan 10 tényező alapján. A legfőbb kitétel az volt, hogy minden sorszámhoz csak

egyetlen szempont volt megjelölhető, tehát mindenképpen sorrendet kellett tartani, és nem lehetett egyformán fontos két tényező.



Az adott szempontok fontossága a munkahelyen

A diagramon megjelenő oszlopok kék színe azt jelzi, hogy mennyien választották az adott tényezőt elsőként, azaz hányan tartják a legfontosabbnak, míg a szürke jelölés a tizedik, azaz a legutolsó helyet jelöli. A legfontosabb összetevőnek megegyező számú (21-21) kitöltő számára a pénzbeli elismerés és a jó közösség bizonyult, majd ezt követték a díjak, kitüntetések, illetve a hosszú távú munkalehetőség (17, illetve 13 jelöléssel). A szóbeli elismerés és az előrelépési lehetőségek viszont csak 4-4 megkérdezettnél szerepelt a legelőkelőbb helyen. Érdekes, hogy egyedül a felettes személyét nem jelölte senki a legfontosabbnak.

A legkevésbé számottevő tényezőnek kimagaslóan sokan jelölték a díjak, kitüntetések kategóriát, 37 személy vélekedett így.

Összesítve az első három legfontosabbnak tartott tényezőt elmondhatjuk, hogy a kitöltők számára a következő sorrend alakult ki:

- 1) Pénzbeli elismerés
- 2) Jó közösség

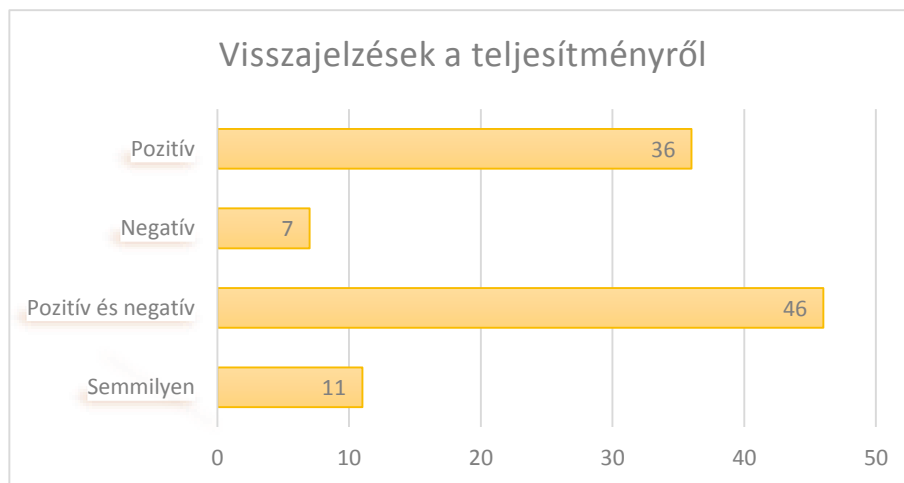
3) Hosszú távú, biztos munkalehetőség

Ugyanígy a 8-10. helyek összesítését figyelembe véve a legtöbb jelölést az alábbi tényezők kapták:

- 8) Rugalmas munkaidő
- 9) Szóbeli elismerés
- 10) Díjak, kitüntetések

A kapott eredmények részben meglepőek voltak számomra. Arra számítani lehetett, hogy a pénzbeli elismerés illetve a hosszú távú, biztos munkalehetőség előkelő helyen fog szerepelni a fontossági sorrendben, azonban a kérdőívet megelőzően az volt a feltevésem, hogy a szóbeli elismerés sokkal fontosabb tényező a munkavállalók számára. A pénzbeli juttatások megemlése a legtöbb esetben növeli a munkavállalói motivációt abban az esetben, ha a dolgozó nincs megelégedve bérével, azonban önmagában nem elég a motiváció és az elégedettség hosszú távú fenntartásához. Ahogy az eredmények alapján is látható, nagyon fontos az emberek számára a jó munkahelyi légkör, a megfelelő közösség, hiszen a feszült, ellenséges hangulat könnyen a teljesítmény romlásához és akár fluktuációhoz is vezethet.

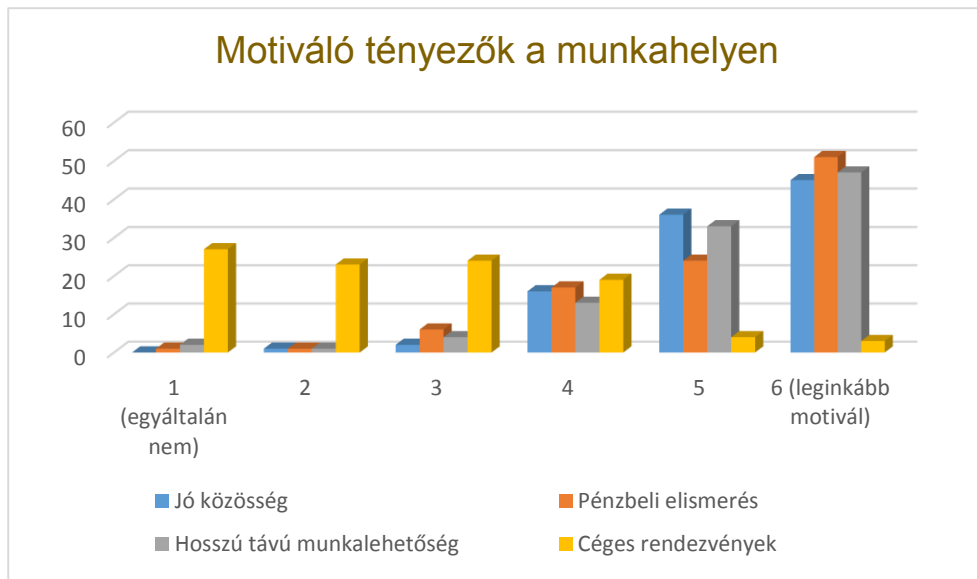
Mivel a szakirodalmak és egyes kutatások szerint az egyik legnagyobb hiányosság a vezetők részéről, hogy nem adnak visszajelzést munkavállalóik teljesítményéről, ezért a következőkben azt szerettem volna megtudni, hogy ez mennyire jellemző a kérdőívet kitöltők körében. Kevésel több, mint a fele a válaszadóknak (52%) nyilatkozott úgy, hogy rendszeresen kap felettesétől visszajelzést. Ezen az arányon véleményem szerint rengeteget lehetne és kellene is javítani, hiszen ez a kiindulópontja a teljesítményértékelésnek és az eredményességnek, a munkavállalónak pedig szüksége van a folyamatos visszajelzésre az általa nyújtott teljesítményről ahhoz, hogy alakítani, formálni, javítani tudjon rajta.



A visszajelzések jellege

Válaszadóim közel fele, 46%-a pozitív és negatív visszajelzést is szokott kapni munkahelyén teljesítményével kapcsolatban. 36%-uk általában pozitív visszacsatolást, dicséretet, míg 7%-uk csak negatív értékelést, kritikát kap felettesétől. Természetesen a kritika is javíthatja a teljesítményt, amennyiben építő jellegű, és megfelelő hangnemben és körülmények között hangzik el a feletttestől. Különösen demotiváló hatást okozhat azonban, amikor a munkavégzés során a jó teljesítményt természetesnek veszik, és azért semmiféle szóbeli elismerés, dicséret nem jár, viszont amint valaki nem teljesít 100%-osan, azonnal kritika éri. A fennmaradó 11% semmiféle reakciót nem tapasztal eredményeire vonatkozóan munkahelyén, a vezetői vélemény csak a fizetésekben és a jutattásokban mutatkozik meg.

A 15. kérdésnél arra kértem a kitöltőket, hogy 1 – 6 skálán jelöljék, mennyire motiválják őket az egyes tényezők a munkahelyükön. A 13 tényezőből négy mutatott szembetűnő kiugrást: három pozitív és egy negatív irányban. Ezeket szemléltetem a következő grafikonon:



Munkahelyi motivációs tényezők

A három leginkább motiváló tényező a válaszadók számára:

- 1) Pénzbeli elismerés (51%)
- 2) Hosszú távú, biztos munkalehetőség (47%)
- 3) Jó munkahelyi közösség (45%)

A munkavállalók számára legkevésbé ösztönzőnek számító tényező a céges rendezvények kategória volt. Kiemelkedően a legtöbben (27%) állították, hogy egyáltalán nem lelkesíti őket, és csak 3% tartja a leginkább motiválónak ezeket az alkalmakat.

Összességében a sorrend a következőképpen alakult:

- 1) Pénzbeli elismerés (51%)
- 2) Hosszú távú, biztos munkalehetőség (47%)
- 3) Jó munkahelyi közösség (45%)
- 4) Képességek kibontakoztatása (29%)
- 5) Fejlődési lehetőség (27%)
- 6) Bónusz, jutalmak (27%)
- 7) Szóbeli elismerés (26%)
- 8) Rugalmas munkaidő (20%)
- 9) Előrelépési lehetőségek (20%)

- 10) Munkakörülmények (17%)
- 11) Állandó visszajelzés (17%)
- 12) Főnök személye (16%)
- 13) Céges rendezvények (3%)

A kapott eredményekből kiderül, hogy az anyagi jellegű elismerés még mindig messze motiválőbb a kitöltők számára, mint a szóbeli elismerés vagy az állandó visszajelzés igénye. Közel ennyi ember számára bizonyult fontosnak ugyanakkor a biztos, hosszú távú munkalehetőség, ami a mai folyton változó és bizonytalan világban egyáltalán nem meglepő, hiszen az embernek alapvető igénye a biztonságérzet és a stabil körülmények. Ezen kívül előkelő helyen szerepel a jó munkahelyi légkör, illetve a képességek, készségek kibontakoztatásának és fejlesztésének lehetősége is. Ez utóbbi két tényező egymással szorosan összefügg, hiszen könnyen monotonná és unalmassá válik az adott munkavégzés, ha rendszerint ugyanazokat a munkafolyamatokat végezzük, és nincs lehetőség a bennünk rejlő képességek előhozására. Fejlődési lehetőséget nyújthat egy, a vállalat által támogatott képzés, vagy akár át- és továbbképzés is, az előrelépési lehetőség pedig szintén sokak számára vonzó, ugyanis egy magasabb szintű munkakör nemcsak több anyagi juttatással, de nagyobb megbecsüléssel, felelősséggel is járhat.

A szóbeli elismerés az általam vártnál hátrébb, csak a 7. helyre került, és az állandó visszajelzést is csak 17% jelölte leginkább motiválónak. Erre a két tényezőre azért van szükség a mindennapi munkavégzés során, hogy a dolgozó tudja, hogy tevékenysége milyen irányba halad, mennyire elégedettek teljesítményével, és esetlegesen min kell változtatnia, javítania az eredményesség érdekében.

A legkevésbé ösztönzőnek a céges rendezvényeket tartották a kitöltők. A különböző vállalati programok (vacsorák, családi és sportnapok, ünnepi bulik) erősíthetik az összetartozás érzését, csapatépítő hatásúak lehetnek, azonban ehhez szükséges előzetesen az igények felmérésére

is. Ezen kívül sokaknak kedvét szegi, ha a vezetés kötelezővé teszi a részvételt ezeken az eseményeken.

A következőkben fontosnak tartottam felmérni, hogy a munkavállalók mennyire érzik elismertnek munkájukat és teljesítményüket anyagi és nem anyagi szempontból egyaránt. Összességében a megkérdezettek 44%-a elégedett a munkahelyén kapott anyagi juttatásokkal, és közel ugyanennyien, 43-an gondolják úgy, hogy megfelelő nem anyagi jellegű elismerésben részesülnek.

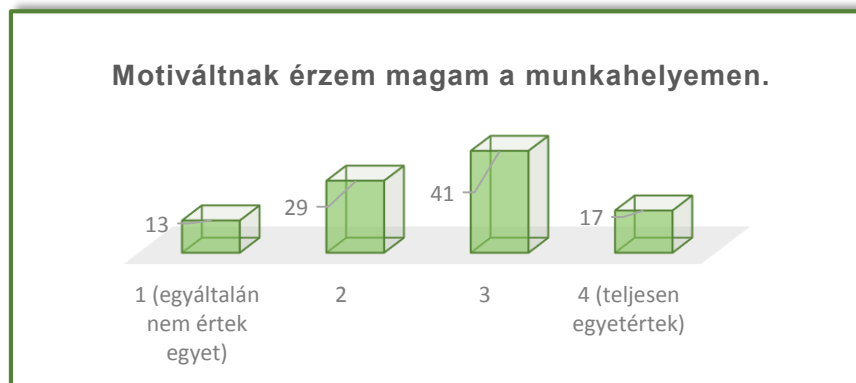
Az összesített adatokat tekintve tehát nem jelentkeznek markáns különbségek az „igen” és „nem” válaszok számát és arányát tekintve, azonban ha megvizsgáljuk a kapott válaszokat külön-külön a fizikai és a szellemi munkakörben dolgozóakra vonatkozóan, akkor már árnyaltabb képet kaphatunk.

	Fizikai dolgozók		Szellemi foglalkozásúak	
	Igen	Nem	Igen	Nem
Megfelelő anyagi elismerés?	28,5%	71,5%	48%	52%
Megfelelő <u>nem</u> anyagi elismerés?	38%	62%	44%	56%

Elismerésük mértéke a dolgozók szerint

Ahogy a táblázatban is megfigyelhető, a szellemi foglalkozásúak esetében kiegyenlítettebb az arány a két csoport válasza között, azonban mindkét esetben azok voltak néhány százalékkal többen, akik nincsenek megelégedve a munkahelyükön kapott különböző elismerésekkel. A fizikai munkavállalók között viszont már nagyobb eltérések tapasztalhatók, főként az anyagi elismerés tekintetében, hiszen a 30%-ot sem éri el azoknak az aránya, akik elégedettek lennének bérükkel. Ennél a csoportnál is mindkét esetben a „nem” válaszok dominálnak.

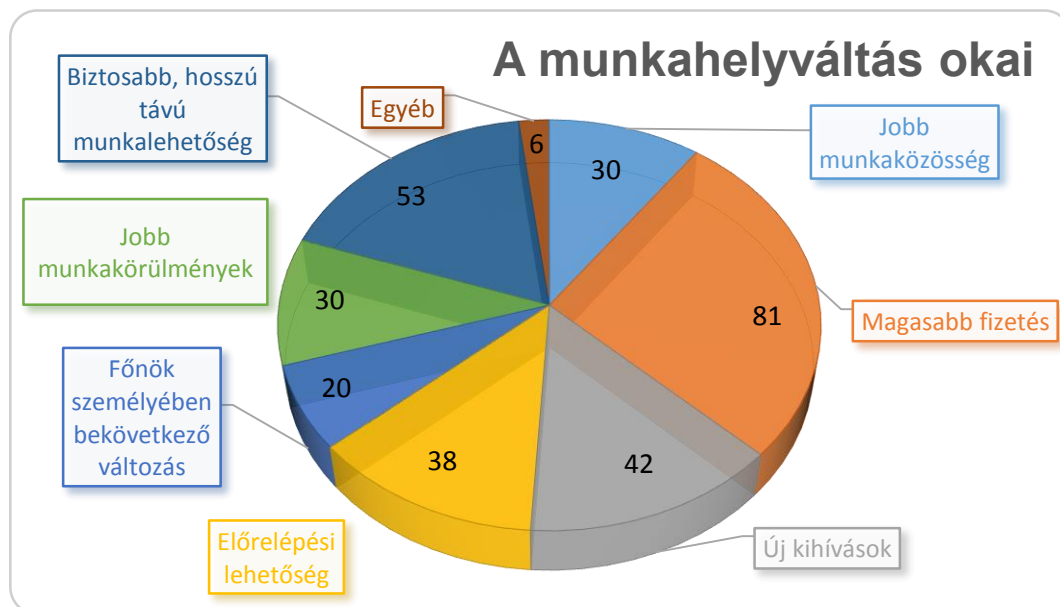
A következő kérdés alapján kiderült számomra, hogy a 100 megkérdezett munkavállaló több, mint fele úgy érzi, felettese egyáltalán nem, vagy csak kis mértékben törekszik arra, hogy motiválja őt munkahelyén, és csak 14%-uk van abban a szerencsés helyzetben, hogy rendszeres ösztönzésben részesül. 61%-a a kitöltőknek egyetértett azzal az állítással, miszerint munkahelyi teljesítményét megfelelően értékelik, ezzel szemben igazán motiválnak csak 17%-uk érzi magát.



Fontosnak tartottam megkérdezni azt is a válaszadóktól, hogy mennyire kezelik őket egyenrangú partnerként munkahelyükön, megkapják-e a kellő tiszteletet a vezetőség részéről. Az eredmények azt mutatták, hogy a munkavállalók túlnyomó többségéhez megfelelően viszonyulnak felettesei, csak 15%-uk vélekedik erről másként. Utolsó állításom arra vonatkozott, hogy a dolgozók számára stresszként hat a teljesítményértékelés folyamata. Ennél az eredménynél volt a legmagasabb az egyet nem értők aránya, a munkavállalók 2/3-át egyáltalán nem, vagy csak kis mértékben „zavarja” teljesítményének minősítése, csak 9%-uk érez stresszt emiatt.

Arra vonatkozóan is végeztem kutatást, hogy melyek azok a tényezők, amelyek miatt a megkérdezettek munkahelyet váltanának. Azért is tartottam mindenképpen hasznosnak ezt a kérdést feltenni, hiszen a válaszok alapján az is kiderül, hogy melyik tényezővel elégedetlenek

jelenlegi munkahelyükön a dolgozók, és mi az, amin változtatnának, ha lehetőségük adódna rá. Ennél a kérdésnél több válaszlehetőséget is megjelölhettek a kitöltők.



A kördiagram alapján is látható, hogy a korábban kapott eredmények megerősítésre kerültek: az első két helyen ugyanaz a tényező áll, mint ami az előzőekben a motiváló tényezők kapcsán feltett kérdésnél.

Első helyen tehát toronymagasan kiemelkedik a magasabb fizetés, ezt 81-en jelölték. Ebből következtethetünk arra is, hogy a kitöltők 4/5-e nem tartja elegendőnek jelenlegi keresetét, illetve szeretne több pénzt hazavinni. A válaszadók több, mint a fele váltana munkahelyet, ha egy biztosabb, hosszú távú munkalehetőséget kapna, és 42 személy szeretne új kihívásokkal szembenézni, megmérettetni magát. Közel ennyien érzik úgy, hogy jelenlegi munkahelyükön nincs lehetőségük a szervezeti hierarchiában feljebb lépni, végül 30-30 személy szeretne jobb munkakörülmények között és jobb közösségben dolgozni. A jó munkahelyi légkör igénye teljesen természetes is, hiszen – ahogy a korábbi, motiváló tényezőkkel kapcsolatos kérdésnél is megfigyelhető volt – sok munkavállaló számára az egyik legfontosabb szempontnak számít. Legkevesebben pedig felettesük miatt váltanának munkahelyet (azonban ez a megállapítás így is a válaszadók 1/5-ét jelenti).

Az egyéb kategóriában olyan okokat jelöltek meg a kitöltők, mint a család/személyes okok, illetve a lakóhelyhez közelebb eső munkahely.

Ezt követően egy nyitott kérdésben azt szerettem volna megtudni, hogy a kérdőívet kitöltők hogyan motiválnák alkalmazottaikat, ha ők lennének a vállalat vezetői. Összesítve a következő eredmények születtek:

<i>Anyagi elismerés, bónuszok, jutalmak</i>	62
<i>Dicséret, megbecsülés</i>	50
<i>Folyamatos értékelés, visszajelzés</i>	28
<i>Megfelelő munkakörnyezet, -körülmények, légkör</i>	21
<i>Előrelépési, fejlődési lehetőségek</i>	15

A fent említetteken kívül öten említették még a közös céges rendezvényeket, programokat, csapatépítő tréningeket, azonban fontosnak tartották, hogy nem kötelező jelleggel.

Megállapítható tehát, hogy a válaszadók közül a legtöbben az anyagi ösztönzést választanák, a második leggyakoribb válasz pedig a szóbeli dicséret, a megbecsülés érzése volt. Több válaszban is megjelent ennek kapcsán a felettes részéről származó korrekt viselkedés és a példamutatás iránti igény.

Vizsgálatom kitért arra is, mennyire jellemzőek a válaszadók munkahelyén az elégedettségi felmérések. Az eredmények alapján a kitöltők 68%-a még semmilyen formában nem találkozott jelenlegi munkáltatójánál ehhez hasonló felméréssel. Közel 1/5 részük jelezte, hogy nem gyakran, de előfordult már, míg rendszeres időközönként csak a megkérdezettek 13%-a tapasztal ilyen vizsgálatot.

Végezetül arra kértem a kitöltőket, jelöljék meg, hogy összességében mennyire elégedettek jelenlegi munkahelyükkel. A kapott eredmények alapján elmondható, hogy a megkérdezettek 82%-a nagyrészt, vagy közepesen meg van elégedve munkahelyével, 11%-uk pedig inkább

elégedetlen. Hatan 100%-ra ítélték ezt az értéket, és csak egyetlen személy volt, aki egyáltalán nincs kibékülve jelenlegi helyzetével és munkakörülményeivel.

Összegezve tehát elmondható, hogy a bevezetésben megfogalmazott hipotézisek a kérdőív alapján csak részben állják meg helyüket. Az általam megkérdezettek számára az anyagi ösztönzés még mindig fontosabb szempont a szóbeli elismerésnél, azonban a fizetés nagysága mellett a munkakörülmények közül a jó munkahelyi közösség, valamint a hosszú távú munkalehetőség, tehát a biztonság igénye is rendkívül meghatározónak bizonyult kitöltőim számára. Az anyagi elismerés iránti vágy sokuknál valószínűleg abból következik, hogy (ahogy ez kérdőívemből szintén kiderült) a válaszadók nagy többsége nincs megelégedve jelenlegi fizetésével, ezáltal nem tudja a saját maga számára megfelelőnek vélt életminőséget és –színvonalat megvalósítani és fenntartani. Amíg ezt az igényét nem sikerül kielégítenie, addig magasabb rendű szükségletei (kapcsolatok, munkakörnyezet) nem jelennek meg nagy intenzitással.

A kapott eredményekből kiderül az is, hogy ugyan gyakran emlegetett és folyamatosan jelen lévő témakör a dolgozói motiváció kérdése, a vállalatok többsége még mindig nem szentel megfelelő figyelmet és időt ennek kialakítására és működtetésére. Legtöbbször már az alapvető visszajelzések, értékelések is hiányoznak, amik alapján a munkavállalóban tudatosulhatna eredményessége, teljesítményének minősége.

Motivációs felmérés 2013.

Az elmúlt években is végeztek hasonló jellegű motivációs felmérést a munkavállalók körében Magyarországon, ennek eredményét szeretném a következőkben összevetni az általam kapott adatokkal.

A 2013-as évben egy országos fejtámasz- és munkaerő-közvetítő cég, az Aurum Recruitment készített kutatást a dolgozói ösztönzésről. Az

általam is felmért témakörökön túl a vállalat vizsgálta még a szervezeti nagyságot mint befolyásoló tényezőt, valamint a vezetők és beosztottak motivációi közötti eltéréseket is. A 385 kitöltő többsége ebben a vizsgálatban is szellemi foglalkozású, beosztottak, közép- és felsővezetők egyaránt megtalálhatóak a mintában.

A legfontosabb motivációs tényezőkre vonatkozó kérdésnél az én eredményeimhez hasonlóan itt is a pénzbeli elismerés bizonyult a a leghatékonyabb eszköznek, amit a fejlődési és előrelépési lehetőségek opció (megjelenik az önmegvalósítás iránti igény), valamint az ezzel összefüggő, kihívást jelentő feladat követett.

A legkevésbé ösztönző tényezőket tekintve a sereghajtó a folyamatos visszajelzés a teljesítményről, a beosztottak bevonása a döntéshozatalba, véleményeik meghallgatása, valamint a tiszteletre méltó felettes személye. Természetesen a vezető személye sem egyformán jelentős a munkavállalók számára, attól is függ, hogy a szervezeti hierarchia melyik szintjén helyezkedik el az adott munkavállaló, mennyire áll napi szinten kapcsolatban a vezetővel. Általánosságban elmondható, hogy sokkal fontosabb a dolgozók számára közvetlen környezetük, velük azonos szinten dolgozó munkatársaik személye, magatartása. Mindemellett meghatározó a részéről érkező visszajelzés és támogatás, illetve a már korábban is említett hitelesség, amelynek következtében a munkavállalók felnézhetnek felettesükre szakmai és emberi szempontból egyaránt. A kutatásban megkérdezettek 60%-a nyilatkozott úgy, hogy fontos számára egy ilyen tulajdonságokkal rendelkező vezető.

Az Aurum Recruitment is végzett vizsgálatot arra vonatkozóan, hogy a munkavállalók mennyire elégedettek fizetésükkel. A különböző létszámú vállalatok dolgozóinak átlagosan 22%-a van megelégedve azzal a pénzbeli juttatással, amelyet jelenlegi munkahelyén keres. Ez az általam kapott eredményekhez képest a felénél is kevesebb munkavállalót

jelenti. Továbbá a fizikai munkakörben dolgozók aránya (28,5%) is meghaladja ezt a 22%-os adatot.

A munkahelyváltásra készítő tényezők rangsora jelentős hasonlóságot mutatott a kitöltők két csoportja között. Az első helyen mindkét esetben a magasabb fizetés állt, majd az új kihívások által elérhető fejlődés és az előrelépési lehetőségek mutatkoztak a legvonzóbbnak a megkérdezettek számára. (Az általam készített kérdőívben második legtöbb jelölést kapott tényező, a biztosabb, hosszú távú munkalehetőség nem szerepelt lehetőségként a másik vizsgálatban.) Ugyanígy hasonlóság figyelhető meg a legkevésbé váltásra ösztönző tényezőknél: a felettes személyében bekövetkező változást mindkét csoportban kevesen jelölték meg.

Az eredményekért és a jó teljesítményért járó elismerés, valamint a visszajelzés kérdésében nagyon alacsony számarányok születtek. Amíg az általam megkérdezett célcsoport közel 90%-a kap valamilyen jellegű visszajelzést felettesétől, addig a 2013-as kutatásban részt vevők 20%-a mondhatja csak ezt el magáról. Ez rendkívül rossz arány, hiszen ahogy a korábbiakban is említésre került, ez az alapja a jó teljesítménynek, valamint a teljesítményértékelésnek is.

Szintén rosszabb eredmények születtek a két évvel ezelőtti felmérésben arra vonatkozóan, hogy a vezetők törekednek-e dolgozóik motivációjára, ösztönzésére: csak minden tizedik válaszadó tapasztal pozitív lépéseket ezzel kapcsolatban. A másik sarkalatos pont az egymással szembeni tisztelet megadása. Saját kutatási eredményeim javuló tendenciát mutatnak (63%-uk érzi úgy, hogy nagyrészt vagy teljesen megkapják a kellő tiszteletet), azonban az Aurum felmérésében részt vevőknek csak 37%-a vélekedik így.³⁹

Összességében tehát megállapítható, hogy döntő részben hasonló eredmények születtek a 2013-as Aurum Recruitment által készített,

³⁹ Aurum Recruitment motivációs felmérés (2013)

valamint az általam végzett kutatás keretein belül a dolgozói motiváció terén, azonban az elismerés és a munkáltatói ösztönzés kapcsán javuló tendencia mutatkozik a két évvel ezelőtti és a mostani adatok között.

4.2. Interjúk

Empirikus kutatásom másik összetevője két általam készített interjú volt, amelyben az ösztönzés és a motiváció témakörét kívántam megvizsgálni munkáltatói szemszögből is. Interjúalanyaim olyan szakemberek, akik több éves tapasztalattal rendelkeznek a munka világának aktuális helyzetéről, a munkaerőpiac, valamint az egyes munkavállalói csoportok sajátosságairól és különbségeiről. Ezen kívül sokrétű tapasztalataik és vezető pozícióban betöltött szerepük révén nagy rálátással rendelkeznek a motivációs eszközökkel és lehetőségekkel kapcsolatban.

Két beszélgetőpartneremet elsősorban a dolgozói motivációról, a leggyakoribb és leghatékonyabb ösztönzési módszerekről (kitérve az egyes munkavállalói csoportok különbözőségeire is), valamint saját ösztönzési eszköztárukról kérdeztem az interjú során.

Interjú I.

Első interjúalanyom Horváth-Bükkösi Fanni, egy nemzetközi, munkaerő-kölcsönzéssel és –közvetítéssel foglalkozó cég pécsi irodájának kirendeltségvezetője. Fanni már 2007 óta dolgozik a HR szakmában, ezalatt átfogóan megismerte a dél-dunántúli munkaerőpiacot és annak jellegzetességeit, valamint széleskörű tapasztalatokra tett szert a munkaerő-piaci kereslet, kínálat és a munkavállalói attitűdök kapcsán.

Fanni már több, mint másfél éve dolgozik kirendeltségvezetői pozícióban, ebből adódóan az interjú során kitértem arra a kérdésre, hogy az ő meglátása szerint melyek azok az eszközök, amelyekkel egy

vezető napjainkban leginkább motiválni tudja alkalmazottjait. Szerinte a legfontosabb tényező a megfelelő munkahelyi légkör biztosítása, az ösztönző hatású elismerés az anyagi kompenzációval párhuzamosan, és mindemellett fontos szerepe van a fejlődési lehetőség megteremtésének is.

Kíváncsi voltam arra is, hogy Fanni mit szeret saját munkájában, mi motiválja a mindennapok során. Elmondása szerint a legjobb ebben a munkatevékenységben a végeredmény, amely mindhárom fél hasznát szolgálja: az emberek számára munkalehetőséget tudnak nyújtani, a partnercégeknek azzal segítenek, hogy betöltik üres pozícióikat, saját cégüknek pedig hasznot termelnek. Ezen kívül Fanni számára fontos még a jó munkahelyi közösség, csapat, a profi háttér és nem utolsósorban az anyagiak.

A következőkben maga az ösztönzés témaköre állt a középpontban. Az interjú során különböző szempontok alapján vizsgáltuk az egyes munkavállalói csoportok sajátosságait. Az eredményes munkavégzéshez a kirendeltségvezető szerint fontos feltérképezni a munkavállalók személyes céljait, majd összhangot teremteni ezek és a szervezeti célok között. Hasznosnak tartja ezen kívül az egyéni, illetve csoport alapú ösztönzést a teljesítmény alapján képződő jutalékrendszer által. Fanni úgy látja, hogy ugyanazok a tényezők ösztönzik a fizikai munkakörökben dolgozókat munkájuk során, mint a szellemi foglalkozásúakat, a különbség csak az egyes tényezők súlyát tekintve figyelhető meg. Eszerint azoknál a munkavállalóknál, akiknek a megélhetés és az alapvető igények kielégítése a tét, sokkal fontosabb az anyagiak szerepe, mint akik a feltétlenül szükségesnél jóval többet megengedhetnek maguknak magasabb keresetük mellett. Bennük már inkább a magasabb rendű igények merülnek fel (mint az elismerés és az önmegvalósítás), és fontos tényezővé válik számukra az, hogy mennyire elégíti ki őket a munkájuk.

A diák- illetve gyakornoki munkát végzők esetében a legfőbb motivációs különbséget első interjúalanyom abban látja, hogy az illető saját tanulmányaihoz kapcsolódó szakterületen végez-e munkát, vagy pedig olyan állást tölt be diákként, amely számára érdektelen, és amivel nincsenek hosszú távú terveik. Ez utóbbi esetben a diák elsődleges célja értelemszerűen szinte kizárólag a pénzkereset. Azonban amennyiben szakterületén ingyen dolgozik, vagy kevés anyagi juttatásban részesül munkájáért, lényegesen nagyobb szerepet kell kapnia az elismerésnek, a nem anyagi típusú ösztönzőknek foglalkoztatása során. Jellemzően erős ezen diákok belső motivációja a tanulás, a fejlődés és a kiteljesedés lehetőségére vonatkozóan, ezáltal pedig magas anyagi juttatás nélkül is örömmel végzik az érdeklődésükhöz közel álló munkát.

Fanni az X és az Y generáció közötti fő különbséget abban látja, hogy az Y generáció tagjai kreatívak, ambíciózusok és nincsenek még kiegészítve. Ezen kívül fontos számukra a munkahely presztízse, jó hírneve, a pénz, a fejlődési lehetőség, és a folyamatos visszajelzés igénye is megfigyelhető esetükben. A folyamatos visszajelzést és a szóbeli elismerést a teljesítménnyel kapcsolatban a munkavállalói réteg egészére vonatkozóan fontosnak tartja, főleg azokban az esetekben, amikor maga a munka nem biztosít rendszeres időközönként megerősítést.

Fanni saját beosztottjai esetében ügyel arra, hogy a dolgozók minden tevékenységnek lássák a célját, helyét és értelmét a rendszerben, ezen kívül a megfelelő körülmények biztosításával, pozitív visszajelzéssel, dicsérettel igyekszik motiválni őket. Ezt segíti a félévente történő teljesítményértékelés, amely lehetőséget ad visszacsatolásokra, visszajelzésekre mindkét fél részéről. A cégnél adott a lehetőség a kollégák fejlődési igényeinek támogatására is, emellett teljesítményük alapján jutalékban is részesülnek alapbérük kiegészítéseként.

Végezetül arra kértem Fannit, hogy tapasztalatai alapján fogalmazza meg azokat a tényezőket, amelyek a legfontosabb szerepet játsszák

munkahelyválasztásnál, illetve azokat a szempontokat, amelyek leggyakrabban előfordulnak munkahelyváltás során.

Válaszában a következőket emelte ki:

a) Munkahelyválasztás

- szakmai érdeklődés, végzettség, tapasztalat
- lakhelyhez közeli elhelyezkedés
- fizetés
- hosszú távú, biztos munkalehetőség
- a cég jó hírneve
- megfelelő környezet, munkahelyi légkör
- magunkhoz hasonló kollégák, szimpatikus felettes

b) Munkahelyváltás

- rosszra fordult körülmények (nem megfelelő feladatok, kollégák, bánásmód, munkakörnyezet)
- fizetés csökkentése vagy hosszú ideig nem emelése
- fejlődési lehetőség hiánya
- pozíció vagy cég megszűnése
- elbocsátás

Interjú II.

Második interjúalanyom Garami Gábor, aki már több, mint 10 éves tapasztalattal rendelkezik HR területen. Gábor 2007 óta Magyarország egyik legnagyobb iskolaszövetkezetének, valamint munkaerő-kölcsönzőjének volt régióvezetője, ez év márciusától pedig a korábbiakban említett pécsi munkaerő-kölcsönző és –közvetítő cég régióvezetői feladatait veszi át.

Több éves kirendeltségvezetői tapasztalata alapján Gábort is megkérdeztem arról, hogy melyek szerinte a legeredményesebb motiváló eszközök napjainkban egy vezető kezében.

Legfőbb ösztönzőknek a következőket emelte ki:

- versenyképes fizetés
- teljesítményalapú bónuszrendszer (reális célkitűzésekkel)
- egyénre szabott béren kívüli juttatások
- belső karrierlehetőség, új feladatkörök
- jó munkahelyi csapat, céges rendezvények
- rendszeres vezetői visszajelzés a teljesítményről
- piacvezető státusz az iparágban

Gábor pozitívként említette munkája kapcsán, hogy a személyzeti szolgáltató oldalt képviselve több száz céget ismerhet meg, a vállalatok problémáinak megismerésén át pedig segíthet megoldani ezeket a nehézségeket. Fannihoz hasonlóan ő is felvetette azt, hogy a felek számára ez az együttműködés kölcsönös előnyökkel jár: egyszerre tudnak munkalehetőséget biztosítani akár munkavállalók ezrei számára, megbízóiknak pedig olyan minőségi HR szolgáltatást tudnak nyújtani, amely által termelésük rugalmasabbá, jobban kalkulálhatóvá és költséghatékonyabbá válik.

A továbbiakban az előző interjúhoz hasonlóan szintén az egyes munkavállalói csoportokra vonatkozó ösztönzés állt a beszélgetés középpontjában. Gábor szerint az ösztönzés akkor a leghatékonyabb és a legeredményesebb, ha személyre szabott. Azonban ha ennek kialakítására nincs lehetőség, szintén hatásos ösztönzési módszer lehet, ha a különbségtétel érdekében homogén csoportokra osztjuk a munkavállalókat. Amennyiben a körülmények sem a személyre szabott, sem a csoport alapú ösztönzést nem teszik lehetővé (akár a kapacitás hiánya vagy a cég mérete következtében), munkánk megkönnyítése érdekében érdemes már a munkaerő-felvétel során figyelembe venni bizonyos tényezőket – mondja a régióvezető. A toborzás és a kiválasztás során olyan jelöltekre kell koncentrálni, akik a cég által

támasztott követelményeknek, valamint a megszerezhető jutalmaknak egyaránt megfelelnek.

Gábor tapasztalatai alapján abban látja a fő különbséget a fizikai és a szellemi munkát végző dolgozók között, hogy míg az előbbi csoportba tartozók ösztönzésében az anyagi juttatások kapnak nagyobb szerepet, addig a szellemi munkakörökben dolgozók számára fontosabb ennél a szakmai kihívás, az önálló feladatok, projektek, a szakmai státusz, és csak ezután következnek az anyagiak. Két interjúalanyom ebben a kérdésben is hasonlóképpen vélekedett, (figyelembe véve, hogy ma Magyarországon a szellemi munkakörökben dolgozók bére átlagosan magasabb a fizikai munkát végzőknél), valamint a diák- és gyakornoki munkák sajátosságaiban is.

Ennek kapcsán interjúalanyom elmondta, hogy fontos különválasztani egymástól a diákot és a gyakornokot. A legszembeütőbb különbség szerinte az köztük, hogy a diák szinte azonnal, rövid időn belül pénzhez szeretne jutni, és általában nem tervez hosszú távra az adott lehetőséggel. Ezzel szemben egy gyakornok (amennyiben valóban komolyan gondolja a munkavégzést) új ismereteket és tapasztalatokat akar szerezni munkahelyén, ezáltal ösztönözhető a szakmai tudás átadásával, vagy akár a későbbiekben saját állományba való felvétellel is. Természetesen mindkét fél (a gyakornok és a munkáltató) megfelelő hozzáállása egyformán fontos a sikeres együttműködés érdekében.

A generációk közti különbségek Gábor szerint leginkább az X és az Y között figyelhetők meg. Nagy változás az X generációhoz képest, hogy a fiatalabb korosztály számára a hosszú távú munkalehetőségnek már nincs akkora jelentősége, ösztönző hatása, mert ők sokkal könnyebben és gyakrabban váltanak munkahelyet. Ennek következményeként a rossz körülmények, vagy akár egy rossz vezetői döntés elsősorban az Y és Z generációs munkavállalók fluktuációját okozhatja az X-szel szemben. A szakember szerint nagyon fontos a munkavállalók számára a folyamatos és tervezett értékelés, amelynek során visszajelzést

kaphatnak teljesítményükről, a folyamatban való előrehaladásukról, illetve fejlődési lehetőségeikről. Emellett nem utolsó sorban azt is érzik ezáltal, hogy fontos munkát végeznek, és figyelnek rájuk a vállalatnál.

Saját beosztottjai motiválása kapcsán a régióvezető elmondta, hogy a céges elvárások mellett közös és egyéni célok kialakítására törekszik, és fontosnak tartja ezen célok megvalósulásának folyamatos nyomon követését, közös értékelését, és szükség esetén korrigálását.

A munkahelyválasztást befolyásoló és a munkahelyváltást okozó tényezőkben szintén átfedések figyelhetők meg két interjúalanyom válaszai között, hasonló tapasztalataik ennél a kérdésnél is megmutatkoznak.

Gábor a következőket tartja a leggyakoribb okoknak:

a) Munkahelyválasztás

- a munkáltató jó hírneve
- a munka jellege
- munkakörnyezet
- jó kereseti lehetőség

b) Munkahelyváltás

- jobb lehetőség (anyagi vagy szakmai szempontból)
- rossz munkahelyi környezet
- rossz cégvezetés

4.3. Saját tapasztalat

A kérdőívben is vizsgált diákmunkával kapcsolatos feltevéseimet részben saját, részben a környezetemben élők tapasztalataira, elmondására alapoztam. Személyes vonatkozása a témának, hogy sok helyen végeztem már diákmunkát az elmúlt években. Először csak időszakos nyári munkákra volt lehetőségem szülővárosomban, de a

későbbiekben folyamatosan dolgoztam középiskolai, majd egyetemi tanulmányaim mellett párhuzamosan.

Saját tapasztalataim és ismerőseim elmondásai alapján sajnos sok esetben jellemző, hogy a diákokat hátrányos megkülönböztetés éri munkájuk során, és sokszor úgy érzik, kevésbé számítanak jó munkaerőnek, mint az adott helyen főállásban dolgozók. Azt gondolom azonban, hogy a legtöbb munkahelyen nem a vezetők vagy a közvetlen felettes részéről érzi és kapja a negatív visszajelzéseket és megnyilvánulásokat a munkát vállaló diák, hanem éppen a munkatársak részéről. Ezt a tapasztalatot kérdőíves felmérésem eredményei is alátámasztották.

Természetesen ennek kapcsán sem lehet egyértelműen olyan megállapítást tenni, hogy mindenhol ez a jellemző tendencia, inkább bizonyos jellegű munkakörökben, munkaterületeken gyakoriak ezek a tapasztalatok. Az egyik leggyakrabban tanulókat alkalmazó, mégis legkevésbé „diákbarát” munkahelyek a hipermarketek, ahol pultos, árufeltöltő és pénztáros munkakört töltenek be. Saját negatív tapasztalataim is abból az időszakból származnak, amikor árufeltöltőként dolgoztam. A kollégák legtöbbször csak azokat a feladatokat bízták ránk, diákokra, amiket ők vagy nem akartak elvégezni, vagy amiről úgy gondolták, hogy az „diákoknak való munka” (például takarítás). Rosszallóan néztek ránk a magasabb órabér és a rugalmasabb időbeosztás miatt is, illetve többször megjegyezték, hogy nekünk ez csak átmeneti állapot, ezzel szemben nekik mindig ezt kell csinálniuk.

Az ellentétes pólust általában a szakmához kapcsolódó gyakornoki pozíciók jelentik. Természetesen itt is vannak kivételek, de általánosságban elmondható, hogy ezeken a munkahelyeken a diákok/hallgatók nagyobb megbecsülésben részesülnek. Saját tapasztalatom szerint sokkal inkább tekintik egyenrangú félként a hozzájuk érkező gyakornokot, hiszen már rendelkezik némi szakmai

előképzettséggel, és tevékenységével az ott dolgozók munkáját kívánja megkönnyíteni, segíteni. Szakmai gyakorlatomat 2014 júliusában kezdtem egy munkaerő-kölcsönző cégnél. Már az állásinterjún teljesen egyenrangú partnernek tekintett a leendő főnököm, teljes mértékben megadva a tiszteletet számomra. Ez a helyzet azóta sem változott, sosem éreztették velem, hogy „csak egy gyakornok” vagyok, vagy bármiben is kevesebbet tudnék nyújtani, az ott dolgozó kollégáknál. Mindenben segítettek a betanulásomat is, és bármilyen kérdéssel vagy kéréssel nyugodtan fordulhatok hozzájuk mind a mai napig. Mindezzel egy kellemes, barátságos hangulatú légkört teremtettek meg számomra a munkahelyen, ahol jól érzem magam, és ahova szívesen járok dolgozni. Azt gondolom, ez lenne az elvárható, követendő példa a munkáltatók számára, hiszen közös érdek, hogy minden munkavállaló minél hosszabb távon, minél jobb teljesítményt nyújtson munkahelyén.

5. Összegzés

A munkahelyi motiváció és ösztönzés témaköre folyamatosan jelen lévő, és sok helyen még megoldásra váró feladat. Minden emberi tevékenység kapcsán elmondható, hogy a teljesítményhez szükség van valamilyen jellegű motivációra (legyen az belső vagy akár külső). Mivel az ember számára a belső hajtóerőn túl a kívülről érkező visszajelzés is rendkívül fontos, egyre inkább előtérbe kerül a munkahelyi elismerés és megbecsülés kérdése. Korábbi kutatások és saját felméréseim is rávilágítanak arra, hogy a dolgozók sok esetben nem érzik fontosnak magukat és munkájukat a szervezeten belül, mert semmilyen visszajelzést nem kapnak ezzel kapcsolatban felettesüktől. A szóbeli elismerés és a rendszeres visszajelzés hiánya kérdőívem eredményeiből is megfigyelhető, ezen a téren a munkáltatóknak mindenképpen változtatniuk kell, hiszen a munkavállalók igénylik az efféle megerősítést és iránymutatást. Kutatásomból az is kiderült, hogy a dolgozók jelentős hányada egyáltalán nem érzékeli, hogy felettese bármilyen eszközzel motiválná őt a jobb teljesítményre, ami szintén elégedetlenséghez, és akár fluktuációhoz is vezethet. A munkahelyváltás fő okai között legtöbbször a magasabb kereseti lehetőségek, illetve a jobb munkahelyi környezet szerepel, de sok dolgozó számára a változatosabb munkakör, az előrelépési és fejlődési lehetőség is fontos szempont munkája során.

Munkáltatói oldalról mindkét interjúalanyom részéről megerősítést kapott az a feltevésem, miszerint a vezető felől érkező elismerésnek és megbecsülésnek számottevő szerepe van a dolgozó motivációját tekintve, emellett a sikeres együttműködés érdekében központi szerepet kell kapnia az egyéni és szervezeti célkitűzések összehangolásának. Fontos, hogy a dolgozó is lássa az összképet, tisztában legyen azzal, hogy merre tart a szervezet, mik a hosszú távú célok, és ehhez ő hogyan tud hozzájárulni, milyen szerepet tölt be ennek végrehajtásában.

Gyakori hiba, hogy a nagy létszámú vállalatoknál csak akkor kezdenek el az elégedettség és az ösztönzés témakörével foglalkozni, amikor a statisztikák magas fluktuációs arányt mutatnak. Ekkor mintegy tűzoltásként igyekeznek bevetni bizonyos eszközöket a folyamat megállítása érdekében. Ez a tendencia elkerülhető lenne, ha a problémát megelőzve már a dolgozók belépésekor figyelmet fordítanak ösztönzésükre, amennyiben lehetséges, minél inkább személyre szabott módszerekkel.

Saját kutatásaim arra is rámutattak, hogy napjainkban még mindig a pénzbeli ösztönzés, valamint az ezzel szoros összefüggésben lévő biztonság iránti szükséglet (mint a hosszú távú, biztos munkalehetőség) tölti be a legmeghatározóbb szerepet a munkavállalók fontossági sorrendjében, azonban egyre fontosabbá válik a változatosság és az önmegvalósítás igénye az adott munkakörön belül új, kihívást jelentő feladatok, előrelépési és fejlődési lehetőségek formájában. Mivel életünk jelentős részét munkahelyi környezetben, kollégáink között töltjük, nem meglepő, hogy a pozitív munkahelyi közösség is mérvadó lehet. Amennyiben ugyanis az ember nem érzi jól magát az adott közösségben és munkakörnyezetben, legtöbbször az első adandó alkalommal munkahelyet vált.

Az elmúlt évek vizsgálatai alapján megfigyelhető ezen kívül, hogy a hagyományos jutalmazáson és büntetésen alapuló ösztönzési módszerek az esetek többségében manapság már nem működnek. Ezzel szemben a munkavállalók számára egyre fontosabbá válik a szabadság, a rugalmas munkavégzés, a kötetlenség, és ez a tendencia a Z generáció megjelenésével a munkaerőpiacon egyre jellemzőbb lesz. Ahhoz, hogy ezeket az igényeket a munkáltatók követni tudják, és eleget tudjanak tenni nekik, gyökeres módszertani és hozzáállásbeli változtatásokra van szükség.

A bevezetésben megfogalmazott hipotéziseim tehát csak részben állták meg helyüket. Saját kutatásomból és más vizsgálatokból kiderül, hogy azoknak a munkavállalóknak, akik nincsenek megelégedve keresetükkel, tehát nem tudják szükségleteiket teljes mértékben kielégíteni, a pénzbeli javak, a munkabér nagysága jelenti a legmeghatározóbb ösztönzési módot. Megerősítést nyert azonban az a tézis, hogy a megfelelő munkahelyi ösztönzés és a kellő belső motiváció által a dolgozói teljesítmény jelentős mértékben javítható, és a megbecsülés kifejezésével a vállalat iránti elkötelezettség növelhető. Mindehhez a jelenleg fennálló helyzet javítására, a munkáltatók ösztönzési rendszerének, módszereinek fejlesztésére van szükség.

Összességében elmondható, hogy tartós motiváció akkor érhető el, ha a munkavállalók számára folyamatos fejlődési lehetőséget biztosítunk, ehhez pedig megfelelő anyagi juttatások járnak. Emellett érdemes figyelmet fordítani egyedi igényeikre, szükségleteikre, és nem anyagi elismerésben is részesíteni őket. Egy szóbeli biztatás vagy egy dicséret a jól elvégzett munkáért a vezető számára nem kerül semmibe, a munkavállaló viszont érzi, hogy figyelnek rá, nyomon követik teljesítményét, és munkája fontos a vállalat számára. Véleményem szerint ezek lehetnek a hosszú távú, kölcsönös előnyökkel járó együttműködés kulcsfontosságú tényezői.

Irodalomjegyzék

Könyv, könyvrészlet, tanulmány:

BAKACSI Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1998.

BAKACSI Gyula, BOKOR Attila, CSÁSZÁR Csaba, GELEI András, KOVÁTS Klaudia, TAKÁCS Sándor: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, Akadémiai Kiadó ZRt., 2006.

DÁNIEL Tamás: *Érdekeltség és ösztönzés a munkahelyen*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1972.

Dr. DÁNIEL Tamás, dr. MRÁZ Ferenc, VARGA Péter: *Érdekeltség és ösztönzés a munkahelyen*. Budapest, Közgazdasági és jogi könyvkiadó, 1972

DECI, Edward L., KOESTNER, Richard, RYAN Richard M.: Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again. *Review of Educational Research* 71, 1. szám, 2001

GYÖKÉR Irén: *Humánerőforrás-menedzsment*. Budapest, Műszaki Könyvkiadó, 1999.

HR Plusz – A HR jövője. Budapest, HVG Kiadó Zrt., 2015.

KLEIN Sándor: *Munkapszichológia*. Budapest, SHL Hungary Kft., 2000.

KLEIN Sándor: *Negyven év munkapszichológia – Ember, munka, szervezet: akkor és most*. Budapest, Edge 2000 Kft., 2011.

KLEIN Sándor: *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest, SHL Hungary Kft., 2001.

PINK, Daniel H.: *Motiváció 3.0.* Budapest, HVG Kiadó, 2010.

Dr. POÓR József: *Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások.*
Budapest, Complex Kiadó, 2013.

ROBBINS S.P.: *Organizational Behavior. Prentice Haée Intl.* London,
1993.

Dr. ROÓZ József, Dr. HEIDRICH Balázs: *Vállalati gazdaságtan és
menedzsment alapjai.* Budapest, Budapesti Gazdasági Főiskola, 2010.

TWENTIER, Jerry D.: *Az elismerés varázsereje.* Budapest, Network
TwentyOne, 1997.

Internet:

Aurum Recruitment motivációs felmérés

[http://www.aurum-
recruitment.hu/images/Motiv%C3%A1ci%C3%B3s_felm%C3%A9r%C3
%A9s_2013_Aurum_Recruitment.pdf](http://www.aurum-recruitment.hu/images/Motiv%C3%A1ci%C3%B3s_felm%C3%A9r%C3%A9s_2013_Aurum_Recruitment.pdf) (2015.02.22)

Consultation magazin – *Megerősítéselmélet*

<http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=102> (2015.03.19)

HR/Munkajog – *Mitől lesz motivált egy munkavállaló?*

[http://www.munkajog.hu/rovatok/napi-hr/mitol-lesz-motivalt-egy-
munkavallalo](http://www.munkajog.hu/rovatok/napi-hr/mitol-lesz-motivalt-egy-munkavallalo) (2015.04.05)

HR portál – *Alternatív motivációs eszközök a munkahelyen* (Jobline
magazin)

[http://www.hrportal.hu/hr/alternativ-motivacios-eszkozok-a-
munkahelyen-20130311.html](http://www.hrportal.hu/hr/alternativ-motivacios-eszkozok-a-munkahelyen-20130311.html) (2015.02.24)

HR Portál – *Hét hiba, ami gyilkolja a motivációt*

<http://www.hrportal.hu/hr/het-hiba-ami-gyilkolja-a-motivaciot-20150202.html> (2015.04.05)

Janet A. Simons, Donald B. Irwin and Beverly A. Drinnien: *Psychology - The Search for Understanding*

<http://www.basic-counseling-skills.com/self-help.html> (2015.04.05)

Markovits Dóra – *Belső ügyfelünk a dolgozó*

http://www.epa.hu/00800/00892/00007/pdf/200412_33-35.pdf
(2015.04.05)

Mcleod, Saul: *Maslow's Hierarchy of Needs*

<http://www.simplypsychology.org/maslow.html> (2015.02.28)

Pénzügy sziget

http://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=2258:08tetel&catid=284&Itemid=392 (2015.02.20)

Piac és profit – *20 életszerű módszer a munkatársak motiválására*

http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/20-eletszeru-modszer-a-munkatarsak-motivalasara/ (2015.03.14)

Kulcsszavak: motiváció, ösztönzés, elismerés, elégedettség, megbecsülés

Mellékletek

1. melléklet: kérdőív

Kérdőív

Kedves Kitöltő!

Szórádi Regina vagyok, a Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar Emberi erőforrás tanácsadó szakos hallgatója. Szakdolgozatomban a nem anyagi ösztönzők jelentőségét, valamint a munkahelyi motivációt vizsgálom, ebben szeretném a segítségét kérni. A kérdőív kitöltése anonim, csak néhány percet vesz igénybe, és az adatokat csak dolgozatomban használom fel.

Köszönöm, hogy válaszaival hozzájárul szakdolgozatom elkészüléséhez!

1. Neme:

- férfi
- nő

2. Életkora:

- 18 – 30
- 31 – 45
- 46 – 65

3. Legmagasabb iskolai végzettsége:

- Általános iskola
- Szakiskola/szakmunkásképző
- Szakközépiskola/gimnázium
- Főiskola/egyetem

4. Foglalkozása:

5. Végzett Ön diákmunkát/gyakornoki munkát középiskolai vagy egyetemi tanulmányai alatt?

- igen
- nem

Amennyiben nem, kérem ugorjon a 12. kérdésre!

6. Érzett-e Ön valaha hátrányos megkülönböztetést diákként munkája során felettesei részéről?

- igen

- nem

7. Ha igen, milyen formában?

8. Érzett-e Ön valaha hátrányos megkülönböztetést diákként munkája során munkatársai részéről?

- igen
- nem

9. Ha igen, milyen formában?

10. Származott-e Önnek bármilyen előnye diákként „felnőtt” munkatársaival szemben?

- igen
- nem

11. Ha igen, milyen formában?

12. Kérem állítsa sorrendbe, mi a legfontosabb az Ön számára a munkahelyén!

(1.: legfontosabb, 10.: legkevésbé fontos)

- pénzbeli elismerés
- jó viszony a kollégákkal, jó közösség
- megfelelő munkakörnyezet
- szóbeli elismerés feletttestől/kollégáktól
- díjak, kitüntetések az elvégzett munkáért
- előrelépési lehetőségek
- fejlődési lehetőség
- felettes személy(iség)e
- hosszú távú, biztos munkalehetőség
- rugalmas munkaidő

13. Rendszeresen kap Ön visszajelzést felettesétől teljesítményéről, eredményeiről?

- igen
- nem

14. Milyen jellegű visszajelzést kap általában teljesítményével kapcsolatban?

- pozitív visszajelzést, dicséretet
- negatív visszajelzést, kritikát
- pozitív és negatív visszajelzést egyaránt
- semmilyen visszajelzést nem szoktam kapni

15. Kérem jelölje, hogy az alábbi tényezők 1 – 6 skálán mennyire motiválják Önt a munkahelyén!

(1: egyáltalán nem, 6: leginkább motivál)

- munkakörülmények
- jó közösség
- pénzbeli elismerés
- fejlődési lehetőség
- rugalmas munkaidő
- hosszú távú munkalehetőség
- főnök személye
- előrelépési lehetőségek
- szóbeli elismerés
- bónusz, jutalmak
- képességek kibontakoztatása
- állandó visszajelzés a teljesítményről
- céges rendezvények

16. Úgy érzi, megfelelő anyagi elismerésben részesül a munkahelyén?

- igen
- nem

17. Ön szerint megfelelő (nem anyagi jellegű) elismerésben részesül a munkahelyén?

- igen
- nem

18. Kérem jelölje 1-4 skálán, mennyire ért egyet az alábbi állításokkal!

(1: egyáltalán nem értek egyet; 4: teljesen egyetértek)

- Felettesem törekszik arra, hogy folyamatosan motiváljon
- Munkahelyemen megfelelően értékelik a teljesítményemet
- Motiválnak érzem magam a munkahelyemen
- A vezetőség megadja a kellő tiszteletet a beosztottak számára
- Stresszként élem meg, amikor felettesem értékeli a teljesítményemet

19. Mely tényezők miatt váltana Ön munkahelyet?

(Több válasz jelölése is lehetséges)

- jobb munkaközösség
- magasabb fizetés
- új kihívások
- előrelépési lehetőség
- főnök személyében bekövetkező változás
- jobb munkakörnyezet

- biztosabb, hosszú távú munkalehetőség
- egyéb: _____

20. Ön vezetőként milyen módszerrel motiválná munkavállalóit?

21. Jellemző az Ön munkahelyén az elégedettségi felmérés (pl. kérdőív)?

- igen, rendszeres időközönként
- előfordult már, de nem lett belőle rendszer
- nem, még nem találkoztam ilyennel

22. Összességében mennyire elégedett Ön a munkahelyével?

0% 1 2 3 4 5 100%

2. Interjúk

Horváth-Bükkösi Fanni

1. Mióta foglalkozol az emberi erőforrás területével? Hogyan alakult eddigi pályafutásod?

Ehhez a ponthoz inkább csatolom a CV-met ☺ A váltások oka mindig az üzleti környezet megváltozása volt (pl. az iroda elvesztett egy nagy kölcsönzési partnert, és megszorításokra kényszerült). Az elején voltam ½ évig HR gyakornok is Get Work-nél.

2. Miért pont ezt az irányt választottad? Mit szeretsz leginkább a munkádban?

A pszichológiai tanulmányaimat szerettem volna üzletileg hasznos területen kamatoztatni. A személyzeti tanácsadás erre alkalmasnak tűnt. A legjobban azt szeretnem, hogy mindenkivel jót teszünk: Az embereknek munkát adunk, a Partnercégek üres pozícióit betöltjük (melyek üresen vagy nem a megfelelő munkavállalóval nehézségeket és veszteséget okoznak a cégnek), ill. a saját munkáltatóknak nyereséget termelünk. Ha jól végezzük a munkánkat, hálás érte mind a három fél.

3. Mi motivál munkád során?

Pontosan a fentiek + a jó csapat, a profi háttér és természetesen az anyagiak is.

4. Véleményed szerint mi a legeredményesebb motiváló eszköz egy vezető kezében napjainkban?

A megfelelő légkör és a kellő mértékű elismerés biztosítása, megfelelő anyagi kompenzáció mellett. Még jobb, ha fejlődési lehetőséget is módunkban áll biztosítani.

5. Mennyire tartod fontosnak a személyre szabott (vagy csoport alapú) ösztönzést?

Fontos hogy tudjuk, a munkavállalónak milyen személyes céljai vannak. Ezeket jó szinkronba hozni a szervezeti célokkal, a legeredményesebb munkavégzés érdekében. Az alapfizetés + egyéni vagy csoportteljesítmény alapján kalkulált jutalék rendszerét is hasznosnak tartom.

6. Látsz-e szembetűnő különbséget a fizikai és a szellemi munkakörökben dolgozó munkavállalók motivációi között?

Azt gondolom, hogy ugyanazokat a motívumokat találjuk meg mindkét esetben, csak eltérő súlyozással. Ez azonban leginkább az eltérő anyagi helyzetből fakadhat. Akinek a létbiztonsággal kapcsolatos alapvető igényei nincsenek kielégítve, a pénzt sokkal fontosabbnak fogja tartani, mint aki megfelelő fizetés mellett dolgozik, és megengedheti magának, hogy azon töprengjen, a magasabb szinteken lévő igényeit (elismerés, önmegvalósítás) mennyire elégíti ki a munkája.

7. Mennyiben más a diák-/gyakornoki munkát végzők ösztönzése? Speciálisabbak-e az igényeik, elvárásaik?

Amennyiben ingyen, vagy csak kevés anyagi juttatásért végzik a munkát, a nem anyagi típusú ösztönző eszközök fontossága megnő. Esetükben azonban a tanulás, fejlődés, kiteljesedés lehetősége sokkal erősebb, mint az évek óta ugyanabban a pozícióban lévő kollégák esetében. Jó esetben ez az intrinzik motiváció elegendő ahhoz, hogy a gyakornokok örömmel végezzék az őket érdeklő területen azt a munkát, amire lehetőséget kapnak.

Ha valaki nem szakterületen végez olyan munkát, amivel semmi célja nincs a jövőben (pl. Tesco árufeltöltő), valószínűleg a pénzzel lehet legerősebben motiválni.

8. Érzékelsz-e szembetűnő különbséget az Y/Z generációs munkavállalók ösztönzésében (az X generációhoz képest)? Jellemzően miben térnek el az igényeik?

Z generációval még nem volt tapasztalatom, az Y generáció előnye az idősebb korosztállyal szemben, hogy nincsenek még kiegészítő, kreatívok és ambiciózusak. Fontos számukra, a „menő munkahely”, a pénz, a fejlődési lehetőség és a folyamatos visszajelzés.

9. Hogyan, milyen eszközökkel motiválsz saját beosztottjaidat?

A megfelelő körülmények biztosításával, pozitív visszajelzéssel, dicséréttel. Ügyelek rá, hogy minden tevékenységnek lássák a célját, helyét, értelmét a rendszerben. A cégünk lehetőséget biztosít rá, hogy a kollégákat a fejlődési igényeikben is támogathassuk, valamint a teljesítmény alapján az alapbéren felül jutalékban is részesülnek. Félévente van teljesítményértékelés a cégünkönél, ami jó alkalom a részletes, kétirányú feedback-re.

10. Meglátásod szerint mennyire igénylik a munkavállalók a folyamatos visszajelzést, illetve a szóbeli elismerést teljesítményükkel kapcsolatban?

Ez rendkívül fontos mindenki számára, főleg ha maga a munka nem biztosít rendszeres időközönként egyértelmű megerősítést.

11. Tapasztalataid alapján mi a legfontosabb szempont egy munkavállaló munkahelyválasztásánál illetve munkahelyváltásánál? Melyek a leggyakoribb váltásra készítő tényezők?

Elég sokrétű kérdés.

Munkahelyválasztás:

- szakmai érdeklődés, végzettség, tapasztalat
- lakhelyhez közeli elhelyezkedés
- fizetés
- hosszú távú, biztos munkalehetőség
- jó nevű cég
- megfelelő környezet, jó légkör, saját magunkhoz hasonló kollégák, szimpatikus felettes – ezeket sajnos a kiválasztás során nem mindig könnyű felmérni

Váltáshoz vezet:

- a körülmények rosszra fordulnak (pl. nem megfelelő feladatok, kollégák, emberi bánásmód, munkakörnyezet)
- a fizetését csökkentik vagy évek alatt sem emelik
- nincs lehetőség fejlődésre
- megszüntetik a pozícióját vagy megszűnik a cég
- elbocsátják

Garami Gábor

1. Mióta foglalkozol az emberi erőforrás területével? Hogyan alakult eddigi pályafutásod?

Ha mindent beleveszünk, akkor már 2004 óta. Igaz, 2004-2007 között csak egy szűk részterületével foglalkoztam a pécsi tudakozóban, mint –ahogy ma divatosan hívják- on-site manager. 2007-től Régióvezetőként dolgoztam az egyik legnagyobb iskolaszövetkezethél és annak munkaerő kölcsönzőjénél, 2015 márciustól pedig a Trenkwaldernél, szintén régióvezetőként.

2. Miért pont ezt az irányt választottad? Mit szeretsz leginkább a munkádban?

Az elején nem volt tudatos, inkább csak belekerültem, majd később már tudatosan ezt a vonalat választottam. Személyzeti szolgáltatóként egyrészt nagyon érdekes több száz céggel találkozni, mindegyiknek a problémáját meg/felismerni és erre megoldást adni, másrészt nemcsak a megbízónak segítünk, hanem sok ezer munkavállalónak is munkalehetőséget biztosítunk.

3. Mi motivál munkád során?

Fentebb írtam, de azon felül olyan minőségi hr szolgáltatást nyújtani a partnereknek, amivel rugalmasabb és jobban kalkulálható lesz a saját termelésük/gyártásuk, és hosszútávon költséghatékonyabb.

4. Véleményed szerint mi a legeredményesebb motiváló eszköz egy vezető kezében napjainkban?

Nem tudnék egy konkrét ilyen eszközt/módszert megfogalmazni, ez nagyban függ a cég emberanyagától, szakmai szintektől. Általánosságban ezeket gondolom fő motivációs eszközöknek:

Versenyképes (időben megérkező) fizetés

Teljesítményalapú bónuszrendszer reális célkitűzésekkel

Egyénre szabott (választható) béren kívüli juttatások

Belső karrierlehetőség, új feladatkörök

Jó munkahelyi csapat

Céges rendezvények (családi nap, karácsonyi vacsora, kirándulások)

Rendszeres vezetői visszajelzés a munkáról (siker esetén dicséret)

Rugalmas munkaidő, a részleges távmunka lehetősége

Igényes iroda, a legújabb vagy gyors számítógépek

Piacvezető státusz az iparágban (ezzel a büszkeség érzése)

5. Mennyire tartod fontosnak a személyre szabott (vagy csoport alapú) ösztönzést?

Mindenképp fontos a megfelelő ösztönzés, ha ez megoldható, hogy személyre szabott legyen, akkor annak a legnagyobb a határfoka.

Abban az esetben, ha nincs is lehetőségünk egy személyre szabott ösztönzési rendszer kialakítására, akkor is megvalósíthatjuk a differenciálást, ha valamilyen módszer segítségével homogén csoportokra osztjuk a munkavállalókat. Így vélhetően nagyobb hatékonyságot és eredményességet biztosító motivációs rendszert tudunk kidolgozni. Amennyiben nincs módunk személyes vagy csoportokra épülő ösztönzési stratégiák kialakítására, mert nincs megfelelő kapacitásunk, vagy a cég méretei ezt nem teszik lehetővé, akkor már a munkaerő-felvétel során figyelembe vehetünk bizonyos tényezőket, melyek megkönnyíthetik későbbi munkánkat. Vagyis már a toborzás és a kiválasztás során is azokra a jelentkezőkre fókuszálunk, akik egyrészt megfelelnek az általunk támasztott követelményeknek, másrészt pedig a megszerezhető jutalmaknak egyaránt.

6. Látsz-e szembetűnő különbséget a fizikai és a szellemi munkakörökben dolgozó munkavállalók motivációi között?

Talán a fő különbség az én tapasztalataim szerint, hogy a fizikai munkavállaló ösztönzésében fontosabb szerepet tölt be az anyagi juttatás lehetősége, mint a szellemiben, ott előrébb helyezkedik el a szakmai kihívás, az önálló projektek kihívása, szakmai státusz megléte, és csak utána az anyagi juttatás.

7. Mennyiben más a diák-/gyakornoki munkát végzők ösztönzése? Speciálisabbak-e az igényeik, elvárásaik?

Fontos különválasztani a diákot és a gyakornokot. A diák jó esetben azért megdolgozni, mert „azonnal” szeretne pénzhez jutni, ergo őt azonnali vagy belátható időn belüli munkával lehet ösztönözni. Hosszú távú perspektívában ritkán gondolkodnak, így nem is lehet őket ezzel motiválni, ösztönözni.

A gyakornoki pozíció megint több összetevős. Ideális esetben a gyakornok ténylegesen tapasztalatot akar szerezni, és ha a gyakorlati helyen is így gondolkodnak, akkor ösztönözhető a gyakornok a szakmai tudás megszerzésével, illetve akár a későbbi állományba való felvételével is. Ellenkező esetben az egész egy „kötelező időeltöltéssé” fajulhat, ahol a gyakorlati idő lejárt a legfontosabb a diák számára. Persze a másik oldal is fontos, hisz hiába akar a gyakornok szakmai gyakorlatot szerezni, ha a gyakorlati hely adójának ez csak egy nyűg és a kávéfőzésben kimerül a feladatok mélysége.

8. Érzékelsz-e szembetűnő különbséget az Y/Z generációs munkavállalók ösztönzésében (az X generációhoz képest)? Jellemzően miben térnek el az igényeik?

Főleg az X és Y/Z között érzékelek nagy különbséget, az Y és Z között talán már nincs akkora nagy ösztönzésbeli különbség. Talán ezen generációk szülőiteit már nem lehet motiválni a hosszú távú perspektívával, mert sokkal könnyebben váltanak munkahelyet, sőt, város, mint a korábbi generáció(k)

Ergo egy rossz vezetői döntés sokkal előbb okozhat növekvő fluktuációt az Y/Z generációs munkavállalóknál, mint az X generációsoknál.

9. Hogyan, milyen eszközökkel motiválsz saját beosztottjaidat?

Közös és egyéni célok felépítése a céges elvárások mellett, ezek megvalósulásának folyamatos kontrollja, közös értékelése, szükség esetén korrigálása.

10. Meglátásod szerint mennyire igénylik a munkavállalók a folyamatos visszajelzést, illetve a szóbeli elismerést teljesítményükkel kapcsolatban?

Véleményem szerint nagyon fontos a folyamatos és tervezett értékelése a kollégáknak. Ők is kapnak egy visszajelzést a munkájukkal kapcsolatban, hol tartanak a folyamatban, hogy látja a munkájukat a vezetőjük és milyen fejlődési lehetőségeik vannak. Azon túl, hogy véleményem szerint fontos és kell is, a munkavállalók is érzik, hogy figyelnek rájuk és fontos a munkájuk.

11. Tapasztalataid alapján mi a legfontosabb szempont egy munkavállaló munkahelyválasztásánál illetve munkahelyváltásánál? Melyek a leggyakoribb váltásra készítő tényezők?

Munkahelyválasztásnál fontos a munkáltató „hírneve” az adott régióban. Amelyik munkáltatónak rossz a megítélése, oda csak végső esetben mennek a munkavállalók és amint adódik lehetőség, el is mennek a cégtől. Fontos a munka jellege és a munkakörnyezet is. Tapasztalataim szerint a kereseti lehetőség csak ez után következik.

A váltásra általában egy jobb lehetőség (anyagi, szakmai tapasztalat szempontjából), szokott a fő ok lenni, de ugyanúgy mérvadó lehet a rossz munkahelyi környezet vagy egy rossz cégvezetés is okozhat nagyobb fluktuációt egy cégnél.