

---

# MOTIVÁCIÓS KUTATÁS

## 2017



2017.04.14.

Készítette: Aurum Oktatási Központ Kft. – LeanCenter Üzletág  
Egyed Ildikó – szervezetfejlesztési tanácsadó

Az alábbi beszámoló a legfrissebb motivációs kutatásunk részleteit mutatja be, melyben alaposan kitérünk az eredmények elemzésére és további hasznos gondolatébresztőket is kínálunk Önnek! Az olvasáshoz kellemes időtöltést!

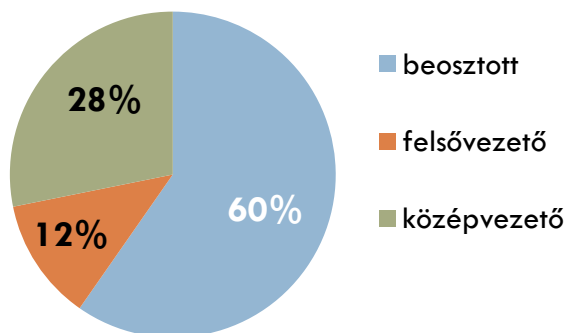
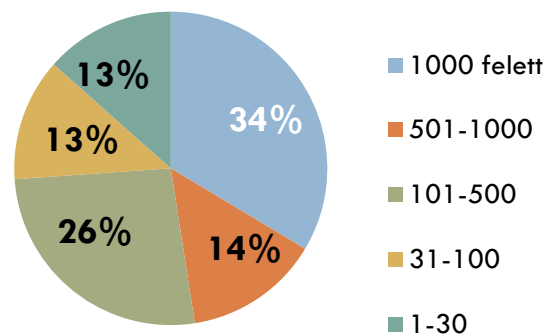
# Motivációs kutatás 2017

AMIT MINDEN HR-ESNEK ÉS VEZETŐNEK ISMERNI KELL

**Vajon mennyire fontos a munkavállalóknak egy jó főnök megléte, a karrier, a munkakörülmények vagy a pénz? Értékelik-e és mennyire, ha bevonják őket az ötletelésbe, döntéshozatalba? Vajon a betöltött pozíció szintje hatással van-e a motivációra? Milyen különbségek mutatkoznak az „X” és „Y” generáció motivációi közt és hogyan változik ez annak függvényében, hogy mekkora cégnél dolgozunk? Ilyen és ehhez hasonló kérdésekre kerestük a választ a legutóbbi, 397 fő bevonásával készült motivációs kutatásunkban. A kitöltők mind szellemi állományban dolgozó, diplomás munkatársak voltak.**

## Nagy vagy kicsi?

A vállalat méreténél 5 kategóriában nyilvánítottak véleményt a válaszadók. Többségük, 34%-uk 1000 fő feletti cégeknél dolgozik, a második legnagyobb arány a 101-500 fős vállalatoké 26%-al, majd ezután jönnek az 501-1000 fős cégek 14%-al és végül az 1-30 és 31-100 fős cégek 13-13%-os részvételi aránnyal.



## Vezető vagy beosztott?

Feltételezéseink szerint nem mindegy, hogy ki milyen szinten helyezkedik el pozícióját tekintve, ha arról kérdezzük, hogy mi motiválja leginkább? Éppen ezért, külön értékeltük a beosztottak, közép- és

felsővezetők véleményét. A legtöbben, 60%-al a beosztottak képviseltették magukat, majd őket követték a középvezetők 28%-al, majd végül a felsővezetők 12%-al.

## A korosztályok megoszlása

Biztos ugye, hogy más motivál egy friss pályakezdőt, mint egy 15 éves szakmai tapasztalattal bíró szakembert? Ebből az alapfeltevésből kiindulva a kitöltők születési éveiből 3 kategóriát különítettünk el az egyes generációkra. Mivel azonban a Baby Boom generáció tagjai csak nagyon kis arányban képviseltették magukat, mindössze 9%-al, ezért az értéklésbe csak az „X” (37-51 év) és „Y” (22-36 év) generációkat vontuk be 45%-46%-os részvétellel.

## Csak győzzünk választani!

Összesen 17 féle motivációs tényező közül választhattak a munkavállalók, melyet egy 1-6-ig terjedő skálán kellett értékelniük az alapján, hogy mi motiválja őket leginkább és legkevésbé.

A teljesség igénye nélkül pár példa: jó főnök, megfelelő munkakörülmények, elismerés, tiszta célok és jövőkép, anyagiak-bér, karrierlehetőség, hasznosság érzése, rugalmas munkaidő, dicséret, folyamatos fejlődés és tanulás lehetősége, bevonás a döntéshozatalba, stb. A kitöltőknek arra is volt lehetőségük, hogy saját maguk írjanak még olyan tényezőket, melyek esetlegesen nem szerepeltek a listában.

1. **Pénz**
2. **Kihívás**
3. **Folyamatos fejlődés**
4. **Karrier, előrelépés**
5. **Hasznosság érzése**
6. **Jó közösség**
7. **Biztonság, stabilitás**
8. **Rugalmas munkaidő**

Az összesített rangsor a képen látható módon állt össze, ami nem volt túlságosan meglepő számunkra, hiszen 3 évvel korábban nagyon hasonló eredményeket kaptunk.

**Érdekesség volt azonban ezzel szemben az, hogy a bevonás (döntéshozatalba, újításokba és/vagy ötletelésbe,) majdnem a lista legvégén állt.**

Hogy lehet az, hogy a bevonás nem motiválja az embereket? Hiszen minden vezetői tréningen azt súlykolják, hogy a legfontosabb az „involvement of personal”, hogy a kollégák fontosnak és hasznosnak érezhessék magukat ezáltal, hogy tudják, számít a véleményük, tudásuk és tapasztalatuk! Ezek szerint ők máshogy élik ezt meg? Mi az oka ennek? Elképzelhető, hogy a bevonás mögött nincs valódi felhatalmazás? Vagy azért nem akarnak bevonódni a kollégák, mert már így is épp elég a dolguk, a bevonást pedig csupán úgy élik meg, mint egy plussz, feladatokkal teli „hátizsákot”, amit a vállukra akasztanak? Netán a felelősségvállalástól tartanak? Vagy egyszerűen a bevonásnak nincs is valódi kultúrája (nem is ismerik) és ezért nem érzik azt, hogy ez motiválná őket? Ahhoz, hogy valódi és értékelhető válaszokat kapjunk ezekre a kérdésekre, érdemes továbbgondolnunk és a saját cégünkönél mélyre ható elemzéseket készíteni, hogy miként is valósul meg jelenleg a dolgozók bevonása, ha egyáltalán megvalósul... és ők ezt vajon hogy élik meg.



A bevonás mellett **a tiszta célok és jövőkép is leesorult a lista aljára.**

No ezt meg aztán végkép lehetetlen megmagyarázni, gondolnánk.... Tiszta célok és jövőkép nélkül ugyanis szinte elképzelhetetlen, hogy lelkesen, motiváltan küzdjünk és haladjunk előre. Akkor mégis mi az oka, hogy ez a tényező is, akárcsak a bevonás ilyen mértékben hátra került a munkavállalók motivációs skáláján?

Talán itt is az lehet a gond, hogy azért nem érzik ezt valóban motiválónak, mert nincsenek is tisztában a céljaikkal és nem lebeg előttük egy világos és motiváló jövőkép? Mert ha lenne, akkor ez szinte egészen biztos, hogy hajaná őket nem?

Egy korábbi, 2013-as felmérésünk alapján a munkavállalók csupán 18-33%-a (eltérő mértékben a kis-, közép- és nagyvállalatok esetén) volt tisztában saját céljaival és látott maga előtt egy tiszta és vonzó jövőképet. Ez az adat, több mint elgondolkodtató, ez inkább egy „vészharang”, hogy valami nagyon nincs redben. Erre ugyan az idei felmérésünkben külön nem kérdeztünk rá, de a fenti

számadatokat látva szinte egészen biztos, hogy itt kell keresnünk a valódi okokat! Ha valami nincs, akkor az nem is tud motiválni, ezzel talán mindannyian egyet értünk...

**Ami még a lista végére került, az a cég hírneve és márkája.** Ez a helyezés akár érthető is lehet, hiszen kevés ráhatása van a tényleges munkavégzésre, motivációra. Tehát egy feladatot nem attól fogunk valószínűleg inkább elvégezni, mert mondjuk Coca-Cola logos pólóban és tollal tesszük mindezt vagy nem is azért, mert a mi cégünknek van a legimozásabb közösségi profilja és állásstandja az országban. Akikre azonban mégis motiválólag hat egy cég hírneve, brand-je, azok az álláskeresők. Emiatt nem kell azt gondolnia a munkaadóknak - akik már oly sok pénz fektettek be az „employer branding-be” – hogy a márkáépítés felesleges volt, talán inkább azt feltételezhetjük csak, hogy a márkáépítés nagyobb erővel hat a megszerzendő, mint a megtartandó munkavállalókra.

## A pénz misztikus ereje



Akkor most ugorjunk vissza kicsit a rangos első három helyezettjére. **A pénz messze lekörözte az összes többi motivációs tényezőt, közel kétszer annyi szavazatot kapott, mint a második helyezett.** Vajon miért? Azért, mert az emberek vágyaikat egy munkahelyen nem tudják máshogy, csak a pénz nyelvén megfogalmazni? Vagy azért, mert ők is folyton csak a „profitmaximálizálást” és „költségcsökkentést” hallják nap mint nap és emiatt saját céljuk is azzá vált, hogy még

több pénzt keressenek? Vagy egyszerűen csak azért, mert valóban úgy érzik, hogy alul vannak fizetve és ha több pénzt kapnának, akkor motiváltabbak lennének?

Ennek a ténynek, hogy a pénz az első helyen végzett, bizonyára sem a HR szakemberek, sem a cégvezetők nem örülnek túlzottan, hiszen ez az egyik

talán legérzékenyebb pontja a cégstratégiáknak. A keretek sok helyen mint tudjuk szűkösek, nincs mód minden szektorban arra, hogy 10-20 vagy akár 30%-al megemeljék a béreket. De ha meg is emelnék, mi garantálja azt, hogy a munkavállalók tényleg motiváltabbak lesznek, ezáltal nőni fog a teljesítményük vagy hatékonyságuk? A hatvanas évek beli Frederick Herzbergnek erről határozott véleménye volt: szerinte **a pénz nem képes a motivációs szintet emelni, csupán arra jó, hogy csökkentse a munkavállalók elégedetlenségét** (a pénzt csupán higiénias tényezőnek tekintette). Tehát, ha valakinek pénzt adunk, elégedettebb lesz, de motiváltabb nem. Számára a motivációt olyan tényezők mozdítják előre, mint például a sikerélmény, a teljesítmény elismerése, a tartalmas munkakörök vagy például a fejlődési lehetőség.

Vezetőként, ha úgy látjuk tehát, hogy a bérszint elfogadható már a cégünknel, vagyis legalább a régiós átlagban benne van (mert azért valljuk be őszintén, nem sok esélyünk lesz hosszútávon, ha a legrosszabbul fizető cég hírét keltik rólunk), akkor mindenképpen érdemes Herzberg gondolatait tovább vinnünk és megvizsgálni, hogy milyen szinten teljesülnek a fentiek a munkavállalóink számára.

Herzberg mellett mások is vizsgálták a pénz emberekre gyakorolt hatását. Több kísérlet is bebizonyította, hogy a pénz ugyan fokozhatja a teljesítményt bizonyos munkakörökben, de hatását csak rövidtávon képes kifejtetni. És vajon létezik-e ma olyan cég, aki csak rövidtávon gondolkodik? Ha igen, nekik lehet hogy jó stratégia lehet a béremelés, de azoknak, akik hosszútávra terveznek, más módszerekhez is érdemes nyúlni.

## A béremelésen túl

A munkavállalók a második helyre a folyamatos kihívást tették. Ez már reménykeltőbb és talán több szakember gondolja úgy, hogy ha több pénzt nem is, de kihívással teli feladatokat biztosan tud adni munkavállalói számára, akár csak olyan munkakört, ahol lehetőség van a folyamatos fejlődésre, tanulásra, arra, ami a dolgozók számára a harmadik legfontosabb motivációs tényező. Logikai sorrendben ezekre épül 4. helyen a karrier, mint láthattuk.

Ezekre érdemes és kell is figyelmet szentelnünk, sőt nagyon sok figyelmet kell szentelnünk rájuk. Az emberek alapvetően biológiailag kódolva vannak arra, hogy egyre többek és többek legyenek, hogy folyamatosan fejlődjenek, tanuljanak, akárcsak egy kisgyerek, aki épp először teszi egyedül szájába a kiskanalat vagy tanul meg felmászni a lépcsőn. Ez a folyamat természetes, így ezt a vállalatoknak is természetes jelenségként érdemes kezelnie, ami annyit tesz, hogy széles körben lehetőséget kell nyitni a munkavállalók számára arra, hogy egyre értékesebbnek érezhessék magukat. A fiatalabb „Y” generációnak meg kíváltképp lételeme az innováció és fejlődés, megfejeelve a következővel: „... amilyen gyorsan csak lehet”!

Sok cég félelme mindemellett az, hogy ha továbbképzzi a dolgozóit, nagyobb a valószínűsége, hogy idővel odébb állnak, és a konkurencia céget erősítik a jövőben. Ez nem feltétlen így van, sőt, lehet, hogy **éppen azok a dolgozók állnak fel elsőként, akik azt látják, hogy a jelenlegi helyükön semmilyen fejlődési lehetőség nem biztosított.** A képzésekkel, szakmai tudás vagy személyes kompetenciák fejlesztésével a lojalitást és elkötelezettséget pont hogy erősíteni tudjuk, hisz a munkavállaló azt érezheti, hogy mi hosszú távon számítunk rá, pénzt és időt szentelünk az ő fejlődésére. Sokaknak már az is nagy dolog, ha egy szakmai konferenciára, kiállításra, esetleg egy külföldi útra elmehetnek, ahol szélesíthetik ismereteiket, látásmódjukat és új, innovatív ötleteket meríthetnek saját munkájuk vagy cégük folyamatainak fejlesztéséhez. Sőt érdemes kipróbálni, hogy érzik magukat a kollégák akkor, ha ők maguk személyesen képviselhetik a céget – mint szakmai előadók – egy konferencián! Ha valami, ez biztosan észrevehetően ráerősít az elkötelezettségre!



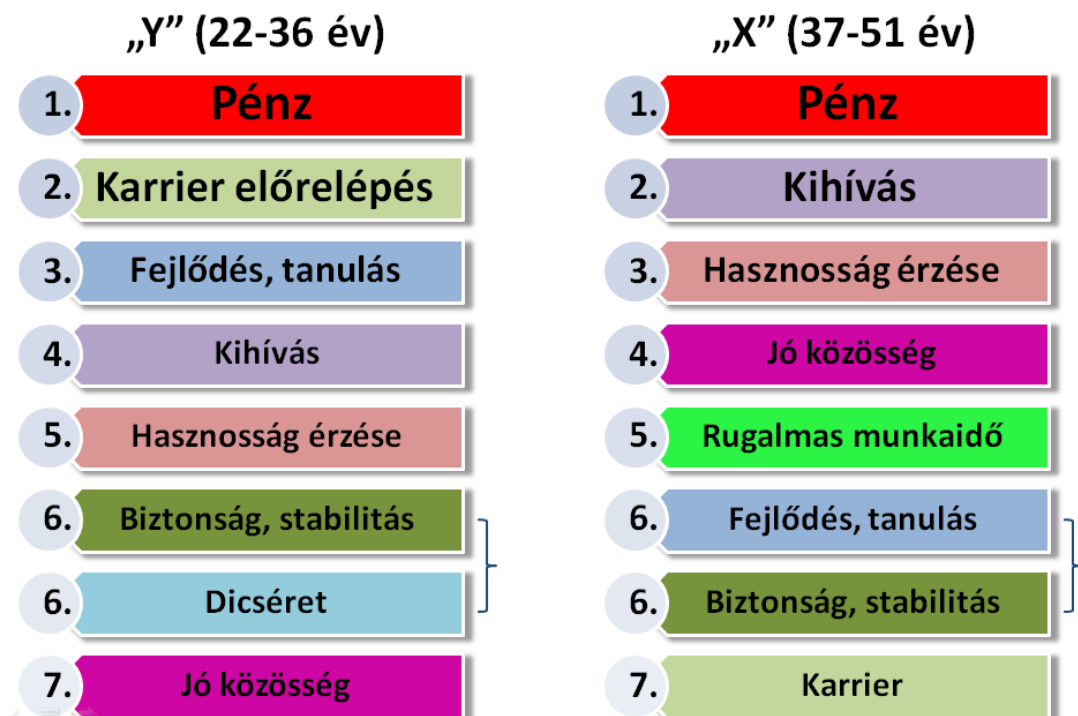
A karrier és előrelépés tekintetében természetesen van egy plafon, tehát van egy hierarchiai szint, ami fölé már nem tudunk lőni, és egy idő után már nem is lesz szükségünk nyilvánvalóan annyi vezetőre. De nem is kell, nem ez a lényeg, hisz mindenki nem vágyik magas vezetői pozícióra, arra viszont igen, hogy fejlődhessen és hasznos tagja legyen a szervezetnek. Az oldalirányú mozgás, rotáció jó eszköz lehet és ki tudja, lehet

hogy sok munkavállalónk az új munkakörében sokkal jobban fogja érezni magát, mint a korábbiában.

Mint láthattuk, a hasznosság érzése az ötödik helyen végzett. Ezt az érzést azonban gyorsan elsöpörhetjük a munkatársakban az olyanokkal, mint a „fióknak gyártott jelentés”, a „soha el nem bírált vagy be nem vezetett javaslat”, a „pozitív visszacsatolás totális hiánya” vagy a „folyamatos felülbírálat”, úgyhogy az ilyen és ehhez hasonló baklövéseket ajánlott messze elkerülni, ha a dolgozók valódi motivációjára építeni szeretnénk.

## Az „Y” és „X” generációs rangsor

Milyen mértékben befolyásolja az életkor azt, hogy ki mit tekint fő motivációjának egy munkahelyen? Az „Y” és „X” generációknál egyértelműen megfigyelhető a rangsor változása, az első helyezett kivételével. **Tehát úgy tűnik a pénz az egyetlen, ami mindkét generáció számára ugyanolyan fontos.**





A karrier és előrelépés lehetősége nyilvánvalóan vonzóbb még az Y-osoknak, ahogyan a folyamatos fejlődés és tanulás is náluk három szinttel előrébb került. A **dicséret nem jelent meg az X-esek első 7 legfontosabb helyezettei között**, ugyanakkor ez az Y-osoknál a 6. helyre került, talán azért is mert számukra még fontosabb a visszajelzés, hogy jó irányba haladnak-e, jobban igénylik a megerősítést, mint idősebb X-es társaik. A **rugalmas munkaidő viszont az Y-osoknál nem került be az első hétbe**, ellenben az X-esek ezt az 5. helyre tették. Az ő esetükben már nyilvánvalóan nagyobb az esély arra, hogy kisebb vagy nagyobb családban, egy vagy több gyermekkel élnek együtt, akiket reggel iskolába, óvodába, délután pedig edzésekre kell vinni, a folyamatos orvosi rendelő látogatásokról pedig már ne is beszéljünk, így ők nagyra értékelik, ha munkaidejüket munkaadójuk kellően rugalmasan kezeli.

## Beosztottak, közép- vagy felsővezetők?

Akárcsak az életkor az egyes pozíciók szintje ugyanúgy hatással van arra, ki hogy rangsorolja az egyes motivációs tényezőket. A következő ábrán szembevetve rögtön, hogy az eddig minden esetben első helyen álló pénz, a felsővezetőknél most elmozdult a 3. helyre, a beosztottak és középvezetők esetén viszont maradt az első helyen.



**A felsővezetőknél sokkal fontosabb a kihívás, a hasznosság érzése** (mindkettőt egyformán a legfontosabb szempontnak tartják) **és az önállóság.** **A kihívás mindhárom esetben bekerült az első három legfontosabb tényező közé.** A beosztottaknak úgy tűnik fontosabb a rugalmas munkaidő, mint vezetőtársaiknak és náluk a jó főnök megléte nem került be az első hétbe, ellenben a középsővezetőknél, akik ezt a 4. helyre tették.

*(Azonos sorszámmal jelöltük azon tényezőket, ahol nem volt egyértelműen és megbízhatóan megállapítható a rangsor a szavazatok számának egyezősége vagy a nagyon elenyésző eltérése miatt.)*

A lenti ábrák viszonylag híven visszatükrözik azt a tényt is, hogy mi befolyásol egy munkavállalót abban, hogy munkahelyet váltson. Amennyiben az első 4 tényező sérül, azaz a dolgozó hiányt szenved bennük, akkor valószínűleg hamarosan új állás után fog nézni.

Beosztott munkatársak esetén fontos még megemlíteni egy másik eshetőséget is, ami hozzájárulhat a felmondáshoz, ez pedig a túl sok változás és a bizonytalanság érzése. Láthatjuk, hogy a biztonság érzése nagyon fontos számukra is, akár csak a vezetőknek. Amennyiben a változás nincs kellőképpen előkészítve, kommunikálva, még ha az egy pozitív változás is a cég életében, a munkatársakban az óhatatlanul is, de a bizonytalanság érzését keltheti. Mi lesz akkor most az én szerepkeröm? Hogy változik meg a munkaköröm? Kinek fogok ezután riportálni? Mik lesznek mostantól a fontos mutatószámok? Melyik projektnek ugorjak neki először? Ilyen és ehhez hasonló kérdések tömkelege merülhet fel a kollégákban, és ha nem biztosítják őket arról, hogy bár lesz változás, de őket ez nem fogja kellemetlenül érinteni, illetve ha pontosan elmondjuk, hogy mi várható, mire kell számítani, akkor sokkal inkább negatív érzésektől mentesen tudják átvészelni ezt az időszakot és remélhetőleg nem a menekülésen, hanem a problémamegoldáson fognak gondolkodni.

## **A munkatársak további véleményei**

A felmérésben több állítás is volt még a motivációs rangsoron felül, amit a kitöltőknek a szerint kellett értékelniük, hogy teljes mértékben igaz, részben vagy egyáltalán nem igaz rájuk. Lássuk most ezeket az állításokat és a hozzájuk tartozó értékeléseket részletesebben:

## „A cégnél nagy figyelmet fordítanak a dolgozók motivációjára.”

A munkatársak csupán 11%-a ért ezzel maximálisan egyet, 47%-uk csak részben és 42%-uk egyáltalán nem érzi úgy, hogy a cég nagy hangsúlyt fordítana a motivációjukra. Tehát **a munkavállalók 89%-a úgy gondolja, hogy a cége tehetne többet is azért, hogy jobban érezzék magukat, hogy motiváltabbak legyenek.** Ez az arány túl magas ahhoz, hogy ne foglalkozzunk a témával és ne próbáljuk felszínre hozni az emberek valódi motivációjának mozgatórugóit.

## „Minden támogatást megkapok, hogy rendben elvégezhessem a munkám.”

Ezzel a kijelentéssel a kérdőívet kitöltők 24%-a teljes mértékben egyetért, 53%-uk csak részben és **23%-uk gondolja úgy, hogy nincs elég támogatás az adott munka elvégzésének segítése érdekében.** Vajon ez az oka annak, hogy sok dolog befejezetlen marad, vagy nem képesek a munkatársak az elvárásoknak maradéktalanul megfelelni? Várat kell építenünk, harcba kell mennünk, pénz, paripa és fegyver nélkül?

## „Fontosnak érzem magam.”

**A munkatársak csupán 31%-a érzi magát fontosnak a jelenlegi munkahelyén,** 42%-uk csak részben és 27%-uk sajnos nem. De vajon mitől érzi magát valaki fontosnak? Valószínű attól, ha fontos feladatot teljesít, ha sok hasznos információval tudja ellátni kollégáit, vezetőit, ha számítanak rá, ha folyamatosan elismerik a munkáját, teljesítményét, de legfőképpen talán attól, ha konkrétan meg is mondják neki, hogy: „Fontos vagy számunkra”! Ha ennyi elég ahhoz, hogy valaki tényleg fontosnak érezze magát, akkor beláthatjuk, hogy bizony ez nem pénz kérdése, csupán kommunikáció és egy kis odafigyelés, amit könnyű szerrel minden vezető bevethet, ha akar.

## „A fizetésemmel elégedett vagyok.”

**A kitöltők mindössze 27%-a elégedett a bérével** és ugyanennyien nem, a maradék 46% pedig csak részben. A pénz kérdése érzékeny téma, már csak a fentebb leírt tényezők miatt is, vagyis nem tudhatjuk előre, hogy ha esetlegesen emeljük is a béreket, vajon meddig fogják a munkatársak ettől motiváltabbnak érezni magukat. Egy hétig, egy hónapig, fél évig? Aztán mi jön utána? Lehet, hogy ismét motiválatlanok lesznek és újból béremelésre

vágnak? Ha adunk mondjuk 10%-os emelést, valószínű elégedettebbek lesznek, de mi van akkor, ha meghallják, hogy a szomszéd cég munkatársai 20%-ot kaptak, akkor is motiválni fogja őket a 10%? A pénznek van sajnos egy, a drogokhoz hasonló mellékhatása, vagyis ha kapunk, könnyen és gyorsan hozzászokunk, és még több kell belőle, előbbit „hedonikus adaptációnak” is hívjuk a pszichológia nyelvén. Az emberek pénzhez való viszonyát sok tényező befolyásolhatja még, de a legérdekesebb következtetéseket talán abból lehet levonni, hogy kik azok, akik a pénzt célnak és kik azok, akik eszköznek tekintik. Ezen két felfogás mögött alapvető különbségek vannak, de lehet, hogy ez az, ami meghatározza, kik tartoznak az elégedettek és kik az örök elégedetlenek táborába?

Az elégedettség, a motiváltság és a pénz szentháromságról Herzberget fentebb idéztem már. Itt ismételen arra buzdítom a kedves olvasót, hogy mérlegelje az ő elméletét!

## A legmegdöbbentőbb adat most jön:

„Úgy érzem, a helyemen vagyok.”

**Csupán 26%-a a dolgozóknak érzi úgy, hogy abban a munkakörben dolgozik, amiben ki tud teljesedni, amiben jól érzi magát, amit szeret, ami a képességeivel, tapasztalataival maximálisan összhangban van.**

47%-uk úgy látja, hogy részben teljesül csak ez az állítás, de lehetne jobb is és 27%-uk egyértelműen kifejezte, nem olyan munkát végez, ami illik hozzá, és amit szeret. Gondoljunk csak bele, ezek szerint **a munkavállalók 74%-a nem jó helyen van?** (legalábbis a felmérésben részt vett 400 fő véleménye tükrében) Ez egy elképesztő számadat! Ennél a pontnál mindenképpen érdemes a HR-eseknek elgondolkodni és feltérképezni azt, hogy milyen változtatásokra lenne lehetőség az egyes munkakörökben, hogy ez az érzés pozitív irányba változzon a munkatársakban. Érdemes végiggondolni az alábbiakat: Vannak-e olyan munkakörök, amiket esetlegesen össze lehet vonni? Tudunk-e a fókuszpontokon állítani vagy az eredeti munkatartalmat más, új tartalommal feltölteni? Van-e arra igény és lehetőség, hogy akár teljesen új munkaköröket is létrehozzunk, amik korábban még nem voltak? Kik azok a munkatársak, akiket át tudnánk mozgatni más munkakörökbe, olyanokba, ahol

a képességeiket sokkal jobban ki tudnák használni? Ha ilyen vagy ehhez hasonló stratégiákban gondolkodunk, kompetenciavizsgálatokat is célszerű végeznünk és egyéb más olyan diagnosztikai eszközt (pl. személyiség- vagy motivációs tesztek) is bevethetünk, ami objektív képet ad számunkra az egyén erősségeiről, gyengeségeiről, motivációjáról.

Az egyes munkakörök felülvizsgálata mellett van még egy terület, amit nem árt azonban szemügyre vennünk. Ez pedig a felvételi rendszerünk, a kiválasztási stratégiánk és módszereink. A kompetencia alapú kiválasztás egy lehetséges út, hogy valóban az adott munkakör elvárásainak megfelelő kollégákat válasszuk ki a hozzájuk lehető legjobban illő munkakörökre. Ha nincs elég jelentkezőnk és olyan emberek is bekerülnek a szervezetbe, akik nem felelnek meg maradéktalanul az elvárásoknak - merthogy mostanság ez az általános - akkor még mindig van egy lehetőségünk, ez pedig a képzés. Megfelelő és célzott képzési stratégiával ma már szinte minden készség és alaptudás fejleszthető. Amit képzésekkel viszont nem igen lehet fejleszteni, az a munkamorál, a motiváció és az alapvető személyiségjegyek, így ezekre megfelelően nagy fókuszra érdemes helyezni már a kiválasztásnál.

## „Összességében motivált vagyok.”

**22%-a a munkatársaknak összességében motiváltnak érzi magát**, 43%-uk csak részben és sajnos **35%-uk egyáltalán nem**. Motiváltnak lenni mindenkinek mást jelent. Valaki már attól motiváltnak érzi magát, ha a kollégái reggel megköszöntik névnapja alkalmából vagy felettese megdicséri őt valamiért a csoport előtt. Ugyanakkor más attól szárnyal jobban, ha előléptetik vagy egy nagy kihívást tartogató projekt vezetője lehet. A motiváltság érzése kicsit olyan, mint a boldogságé, azaz könnyen elillan és nem tart örökké.

Folyton nem érezhetjük magunkat pozitívan motiváltnak, még abban az átlag 8 órában sem, amit a munkahelyünkön töltünk. Van, hogy olyan dolgokkal is foglalkoznunk kell, amiben nem vagyunk túlzottan érdekeltek, van, hogy kényszerűségből teszünk meg dolgokat, mert meg szeretnénk felelni valakinek. Vajon az a 22%, akik azt állítják, hogy motiváltak, mitől azok és mennyire élik ezt meg egy „pozitív állandósult állapotként”? A külső megerősítők hatására éreznek-e így (fizetés, bónuszok, elismerés, státusz) vagy olyan belső erők hatására, amit például a „flow állapotban” valaki képes átélni (kompetencia, haladás, autonómia)? A kérdésre jó lenne tudni a választ,

és mivel ebből a felmérésből ez most nem derül ki, érdemes a saját munkatársainktól ezt személyesen is megkérdezni: **„Mit érzel egészen pontosan akkor, amikor motivált vagy, mitől vagy az, és mitől szűnik meg esetlegesen ez az érzés benned?”**

## Kapcsolat a pozíciók szintjével

A felmérésből úgy tűnik, hogy a vezetők:

- ❖ Kevésbé tartják fontosnak a pénzt és a munkakörülményeket
- ❖ Fontosabbnak érzik magukat
- ❖ Elégedettebbek a fizetésükkel
- ❖ Inkább érzik úgy, hogy a helyükön vannak
- ❖ Összességében motiváltabbak

Mindegyik állítás mögött logikus magyarázatokat találhatunk. Egy vezető, mint azt a rangsornál is láthattuk, már más dolgok meglétét részesíti előnyben, mint a pénzt. Számára sokkal fontosabb, a kihívás, a hasznosság érzése és az önállóság. A munkakörülmények már vajmi keveset foglalkoztatják. Ez a tényező egy fizikai munkakörben dolgozó esetén bizonyára sokkal előrébb lenne, ahogy ez már az alkalmazottaknál is a 8. helyre kúszott, a felsővezetői 17. szintről.

Felelős vezetői beosztásban az ember joggal érezheti magát fontosnak, hiszen valószínűleg nem a puszta szerencse juttatta őt a jelenlegi pozíciójába, hanem a szakmai és személyes képességei, legalábbis bízunk ebben.

Felsővezetői szinten a bérrel való elégedetlenség nagyon ritka jelenség, sokkal általánosabb, hogy inkább az erőforrások vagy az önállóság hiánya okoz náluk diszkomfort érzést. Azáltal, hogy feltehetően az önállóság adott, lehetőségük van a pozíciójukat, munkabeosztásukat részben úgy alakítani, melyben otthonosan érezhetik magukat, ezért is lehet az, hogy ők inkább állítják, hogy a „helyükön vannak” és „összességében motiváltabbak”, mint a beosztottak.

## Kapcsolat a generációkkal („Y” és „X”)

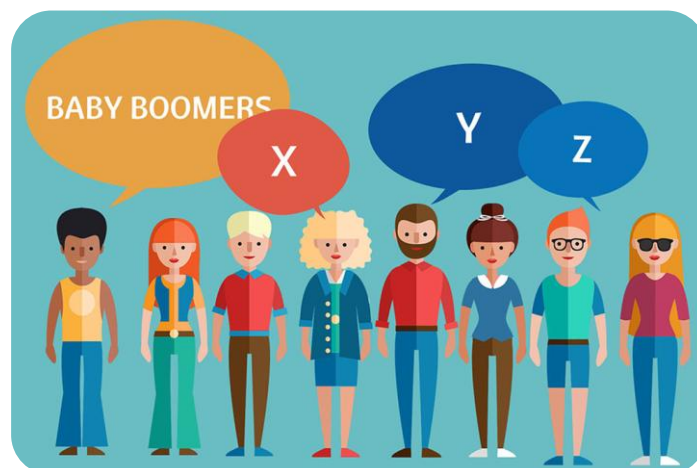
A kutatási eredmények alapján az „Y” generáció:

- ❖ Fontosabbra értékeli az előrelépést és karriert
- ❖ Inkább érzi úgy, hogy minden szükséges eszközt, támogatást megkap a munkájához
- ❖ Inkább érzi úgy, hogy bármikor fordulhat feletteseihez, mint X-es társai

Ezen állítások mögött is, akár csak a felsővezetőknél találhatunk logikát. A fiatalabb Y-os korosztály, aki még a pálya elején jár, nyilvánvalóan jobban törekszik előre és vágyik újabb, érdekesebb, magasabb szintű pozíciókba, mint az X-esek.

A támogatottság érzése is úgy tűnik náluk erősebb, ami valószínűbből adódik, hogy nekik, mivel a tapasztalataik még hiányosak, több támogatásra van szükségük, mint a már rutinos X-es kollégáiknak. Bár természetesen az X-esek is elakadhatnak és nekik is fontos, hogy a vezetői támogatás, az erőforrások és eszközök meglegyenek, de tőlük már inkább elvárják, hogy képesek legyenek a problémákat a saját szintjükön megoldani és csak akkor forduljanak magasabb szintre, ha a saját házuk tájékán már minden követ megmozgattak.

Vagy lehetséges, hogy ez az érzés egyszerűen csak matematikai-logikai következtetések levonásának hatása? Tegyük fel, hogy egy „Y”-os, egy nap átlagosan 6-szor fordul segítségért, míg egy „X”-es, mivel ő már tapasztaltabb, csak 3-szor. Ha mindkét generáció a vezetőségtől átlagosan 1 alkalommal nem kap támogatást, akkor az „Y”-os úgy érzi, hogy ő az esetek 16%-ban marad segítség nélkül, míg az „X”-es az esetek 33%-ban. **Lehet, hogy pusztán a kezdeményezések számában kell keresnünk a magyarázatokat a fenti eredményekre?**



## Kapcsolat a vállalat méretével

Megvizsgálva az egyes válaszokat, összefüggésbe hozva azokat a vállalat méretével, az alábbi érdekességeket találtuk:

- ❖ A kisebb vállalatnál dolgozók nagyobbra értékelik az önállóságot, a biztonságot, a kihívásokat, a megfelelő munkakörülményeket, és a jó közösség meglétét.
- ❖ **A vállalat mérete azonban nem befolyásolta az általános elégedettséget, és azt sem, hogy az emberek mennyire tartják fontosnak a pénzt.**

Egy kisebb, családisabb légkörű cégnél a munkavállalókra általában több feladat és felelősség hárul, mint egy nagy multinacionális vállalatnál, ahol sokkal inkább testre szabottabb és specifikusabb feladatok elvégzését várják el a munkatársaktól. Utóbbi esetben a vállalat hierarchiájából adódóan, kevesebb lehetősége van a kollégáknak az önállóságra, mert általában fentebbi szintektől érkező előírások, szabályok szerint kell, hogy dolgozzanak. Egy kisebb cégnél a munkavégzés keretei ezzel szemben kötetlenebbek, kevésbé szabályozottak, rövidebbek és egyszerűbbek az engedélyezési procedúrák, így a munkatársaknak több lehetőségük van a szabadságra, önállóságra, újdonságok bevezetésére. Ezt az önállóságot úgy tűnik, ők nagyra is értékelik, viszont multinacionális társaik számára ez vajon miért kevésbé fontos? Talán pusztán azért, mert ők viszonylag ritkán élik csak át az önállóság adta pozitív előnyöket, vagyis egészen egyszerűen nem ilyen környezetben „szocializálódtak”?

Vajon nagyobb biztonságban érzik-e magukat azok, akik kisebb cégeknél dolgoznak? Lehet, hogy nem, és ezért fontosabb nekik, hogy ez meglegyen? Vagy éppen igen, és emiatt ragaszkodnak hozzá ennyire? Ugyanez a kérdés érvényes a kihívásokra, a munkakörülményekre és a jó közösségre is. Mi az, amitől a kisebb cégeknél dolgozók ezeket nagyobbra értékelik, azért mert adottak a tényezők és mindenképpen meg akarják tartani azokat, ragaszkodnak hozzájuk, vagy éppen fordítva, nincsenek meg és ezért vágnak rá jobban? Nem véletlen a sok kérdés, gondolkodjunk el a válaszokon!



A felmérésből úgy tűnik, hogy **a vállalat mérete nincs hatással arra, hogy az emberek mennyire tartják fontosnak a pénzt és az általános elégedettségüket sem befolyásolja.** Általános elégedettségük alatt most azt értjük, hogy elégedettek a bérükkel, úgy érzik, a helyükön vannak, minden támogatás megkapnak, fontosnak érzik magukat, összességében motiváltak. A pénz is ezek alapján tehát ugyanolyan fontos tényező egy kis cég, mint egy multinacionális nagyvállalat munkatársai számára.



## Összefoglalás

**Összességében láthattuk, hogy a munkavállalókat a pénz, a kihívás és a folyamatos fejlődés-tanulás motiválja leginkább.** HR-esként vagy vezetőként akkor most elkezdhethetünk azon gondolkodni, hogy:

- ❖ Hogyan építsük rá erre az információra a HR politikánkat, stratégiánkat, mivel kezdjük először?
- ❖ Valóban szükség van-e a cégnél a bérkorrekcióra? Ha igen, milyen szintekhez, pozíciókhoz és milyen mértékben nyúlunk hozzá? Rendelkezésünkre állnak-e valódi benchmark adatok a környezetünkben lévő cégeknél alkalmazott bérszintekről? Biztosak vagyunk-e egyáltalán abban, hogy a béremelés a megfelelő megtartó stratégia?
- ❖ Mitől lesz egy feladat igazán kihívó a munkatársak számára? Hogyan kell átalakítanunk a munkaszervezési folyamatokat, munkaköröket, hogy a dolgozók valóban kihívásnak és ne küzdelemnek éljék meg a mindennapokat?

- ❖ Hogyan biztosítsuk a folyamatos fejlődést és tanulási lehetőségeket? Mivel és hogyan mérjük majd a fejlődést? Képezzünk-e tovább olyan munkatársakat is, akik már minden szükséges kompetenciával és tudással rendelkeznek a pozíciójuk betöltéséhez? Egyáltalán mire képezzük őket tovább vagy át? Mik a kritikus kompetenciák a vállalatnál? Mi az a tudás, amit ha elvisznek tőlünk a dolgozók, a legjobban fáj és a legköltésesebb annak pótlása? Melyik munkatárs elvesztése okozná a legnagyobb veszteséget?
- ❖ Kik azok, akikre valóban építhetünk a karriertervezésnél? Tudjuk-e hogy ők mit szeretnének, ismerjük-e valódi személyiségüket, tudjuk-e hogy hosszú távon mi az, amit motiválni fogja őket?

Első olvasatra bizonyára túl soknak tűnik ez a kérdés, pedig ez még csak a töredéke annak, amit fel kell tennünk magunknak, ha át szeretnénk alakítani a jelenlegi HR stratégiánkat és azon akarunk dolgozni, hogy emeljük a kollégáink motivációját, elégedettségét, teljesítményét, elkötelezettségét és valódi lojalitását.

Mert ki ne szeretne olyan kollégákkal dolgozni, akikre mindig számíthat, akik mindig a tudásuk legjavát adják, akik mindig 110%-on „pörögnek” és akiknek meg sem fordul a fejében, hogy más cégnél próbáljanak szerencsét?



**Egyed Ildikó**

**Szervezetfejlesztési tanácsadó**

**Leancenter**  
a lean szakma központja