

Eötvös Loránd Tudományegyetem

Pedagógiai és Pszichológiai Kar

Andragógia BA szak

A munkahelyi elkötelezettség problémakörei, trendjei

*Munkahelyi elkötelezettség mérési-és fejlesztési lehetőségek, az
elkötelezettség jövője*

Teiner Annamária

2017

dr. Hegyi-Halmos Nóra

Egyetemi adjunktus

TARTALOMJEGYZÉK

1	Bevezetés	2
2	Elkötelezettség fogalma, összetevői	3
2.1	Szubjektív jóllét, munkahelyi jóllét és a munkahelyi elköteleződés fogalma.....	3
2.1.1	Szubjektív jóllét	4
2.1.2	Munkahelyi jóllét	5
2.1.3	A szubjektív jóllét és az elkötelezettség kapcsolata	7
2.2	Az Aon Hewitt elkötelezettség modellje - „Say, Stay, Strive” elmélet.....	8
2.3	Elkötelezettség elkülönítése a motivációtól	12
2.3.1	Az intrinzik motiváció	14
3	Elkötelezettségmérési- és fejlesztési lehetőségek.....	15
3.1	Az emberi erőforrás menedzsment szerepe az elkötelezettség alakításában.....	15
3.1.1	Ki menedzseli az emberi erőforrásokat? A vezetők szerepe az elkötelezettség alakításában	15
3.2	Az Aon Hewitt „Legjobb Munkahely Felmérése”	18
3.2.1	Rövid történeti áttekintés	18
3.2.2	A „Legjobb Munkahely Felmérés” módszertana.....	19
3.2.3	A módszertan kritikája, hiányosságai	20
4	A kérdőíven túl	23
4.1	A crowdsourcing fogalma	23
4.2	A crowdsourcing és a munkahelyi elkötelezettség kapcsolata.....	23
4.3	Agilis szervezetfejlesztés	26
4.3.1	A munkahelyi agilitás és az agilis szervezetfejlesztés fogalma.....	26
4.3.2	A Quantified Company- Agilis szervezetfejlesztési modell célja, módszertana.....	26
4.4	A „Legjobb Munkahely Felmérés”, „The Future of Employee Research”, ill. az „Agilis szervezetfejlesztési modell” rövid összefoglalása	30
5	Önálló kutatás	31
5.1	A kutatás célja	31
5.2	A kutatás tartalma.....	32
6	Összefoglalás, konklúzió	47
	Felhasznált irodalom.....	48
	Mellékletek	51

1 BEVEZETÉS

Szakedolgozatomban a munkahelyi elkötelezettséget, illetve ennek mérési- és fejlesztési lehetőségeit vizsgálom. Diplomamunkám célja, hogy a bemutatott szervezeti modellekkel, elméletekkel, illetve empirikus kutatásommal a munkahelyi lojalitás, elkötelezettség fogalmát, összetevőit, mérését-és fejlesztését bemutassam, valamint rávilágítsak ennek lehetséges jövőbeli irányaira.

Ehhez első lépésként a fogalmat, majd ennek összetevőit vizsgálom több megközelítésből. A különböző értelmezések, definíciók közül az Aon Hewitt „*Say, Stay, Strive*” modelljét emeltem ki, így ennek lényegi elemeire részletesen is kitérek.

Ezt követően az elkötelezettség mérési- és fejlesztési lehetőségeit ismertetem: az Aon Hewitt „*Legjobb Munkahely Felmérését*”, a Silverman Research „*crowdsourcing*” szemléletét, illetve a Quantified Company „*Elkötelezettség-optimalizált agilis szervezetfejlesztési modelljét*”. Célom, hogy a „*crowdsourcing*” szemlélettel az elköteleződés egy lehetséges, innovatív és véleményem szerint potenciális módját ismertessem.

Szakedolgozatom utolsó fejezetében empirikus kutatásomat mutatom be. Ennek célja, hogy a munkahelyi elköteleződéshez való hozzáállást, lehetséges fejlesztésének módját vizsgáljam különböző korosztályok szerint.

Két fő hipotézist fogalmaztam meg: első előfeltevésem az volt, hogy az elkötelezettség növelése érdekében minél több intrinzik motivációs erő, intézkedés szükséges. A másik hipotézisem szerint a szakmai fejlődés és előrelépés lehetőségének biztosítása (mint intrinzik motivációs erő) szolgál a legfontosabb tényezőként az elkötelezett magatartás alakításához, alakulásához.

Diplomamunkám összegzésében az elkötelezettség fejlesztési- és mérési lehetőségeket, illetve az önálló kutatásomban kapott eredményeket foglalom össze, valamint fogalmazok meg a jövőre utaló néhány lehetséges tendenciát.

2 ELKÖTELEZETTSÉG FOGALMA, ÖSSZETEVŐI

A munkahelyi elkötelezettség fogalmát, ennek tartalmát sokan sokféleképpen értelmezik. Egyes értelmezések szerint akkor beszélhetünk elkötelezettségről, ha érzelmi elköteleződés (*commitment*) érez a munkavállaló a szervezet és annak céljai iránt. Látható azonban, hogy ennél valójában többről van szó. Ha egzaktan szeretnénk definiálni a munkahelyi elköteleződést, érdemes néhány elméleti, és gyakorlati megközelítést is megvizsgálnunk. Kun Ágota *Munkahelyi jóllét és elköteleződés* című tanulmánya elméleti alapokat ad, és segít az egyes fogalmak (szubjektív jóllét, munkahelyi jóllét, munkahelyi elköteleződés) értelmezésében. A gyakorlati megközelítéshez pedig az Aon Hewitt- Elkötelezettség modelljét használtam fel, ami több éves kutatási eredményeken alapulóan alkotta meg 2014-es modelljét.

2.1 Szubjektív jóllét, munkahelyi jóllét és a munkahelyi elköteleződés fogalma

A definíció elméleti síkon történő értelmezéséhez tehát Kun Ágota: *Munkahelyi jóllét és elköteleződés* című tanulmányát használtam fel. Mielőtt a munkahelyi elkötelezettséget meghatározom, fontosnak tartom, hogy a szubjektív jóllét, a munkahelyi jóllét definícióját is megértsük, hiszen az említett két definíció minősége és tartalma nagyban meghatározza az elkötelezettség tartalmát.

A munkahelyi jóllét kérdése és fogalmi meghatározása nem régóta foglalkoztatja a kutatókat. Kezdetben, ha az egyén jóllétéről beszéltünk, csupán az étellel való elégedettséget és egyfajta pozitív lelkiállapotot értettünk alatta. (Azaz érzelmi elköteleződést, a „*commitment*” érzését.)

A szubjektív jóllét (*subjective well-being*) fogalmának megjelenése, és ehhez kapcsolatosan az élet, az étellel való elégedettség és a boldogság szubjektív mivoltával való foglalkozás az emberek érzéseinek és értékelésének teljesen újszerű megközelítését adta, melyet kezdetben sokkal inkább indirekt módon próbáltak vizsgálni, nem pedig annak triviális előnyeit és hatásait vették figyelembe.

2.1.1 Szubjektív jóllét

Mivel a jóllét definíciója igen széleskörű és tartalmában is differenciált, ennek elemei kognitív (azaz a megismerésre vonatkoztatva, gondolkodáson alapulóan) és affektív (azaz érzésekre, érzelmekre vonatkozóan) szinten is leírhatók.

Kognitívan definiálható azért, mert az emberek általában tudatosan ítélik meg saját életminőségüket, illetve értékelik jóllétüket, másrésztől affektív is, hiszen pozitív és negatív érzelmeket élnek meg jóllétük különböző aspektusaival kapcsolatban. A klasszikus értelmezés szerint (*Diener*, 1984) szubjektív jóllét esetén alapvetően szubjektív értelmezésről van szó, ami három fő komponensből tevődik össze: 1.: az élettel való elégedettség (az élet globális minősége) 2.: a pozitív affektivitás (pl.: boldogság, öröm, mentális egészség) 3.: negatív affektivitás (pl.: szégyen, büntudat, stressz). (Később *Diener* és munkatársai (1999) kiegészítették ezt egy negyedik komponenssel: a jövedelemmel való elégedettséggel.) Egy újabb, némileg átfogóbb meghatározás szerint (*Dewe*, 2008) a szubjektív jóllét olyan dinamikus állapot, amelyben az egyén képes lehetőségeit kiteljesíteni, produktívan és kreatívan dolgozni, másokkal erős és pozitív kapcsolatot kiépíteni valamint a közösség (csoport, szervezet) érdekében hatékonyan közreműködni.

A fogalom tehát minden szempontból egy összetett, több komponensű definíció. Ezt a multidimenzionalitást különböző, a témában végzett kutatások is alátámasztják. A *Sinha* és *Verna*-féle kutatás (1992) szerint a szubjektív jóllét szerves része az optimizmus, az önkontroll, a függetlenség, valamint a szorongástól, magánytól és a frusztrációtól való mentesség. *McCulloch* 1991-es kutatásai alapján kimutatta, hogy a jóllétet az elégedettség, a morál, a pozitív affektivitás, és a társas támasz alkotják. *Syng* és *Shyam* 2007-es kutatási eredményei pedig azt mutatják, hogy a magas jóllétű ember nem minden esetben elégedettebb, vagy rendelkezik magasabb önbizalommal, illetve több pozitív érzellemmel és attitűddel, de a negatív gondolatokat, érzéseket, illetve a feszültséget is minden esetben hatékonyabban tudja kezelni. Az imént említett okok miatt tehát kijelenthetjük, hogy a jóllét úgy egyéni, mint társas - társadalmi szinten is kívánatos állapot.

A szubjektív jóllét fogalmánál fontos még tisztáznunk, hogy nem egyenlő a mentális vagy pszichológiai egészséggel, illetve nem is feltétele a pszichológiai jóllétnek. Annak ellenére, hogy sokszor a mentális jóllét alapvető mérőszámának tartják, a tapasztalat azt mutatja, hogy valaki lehet boldog és elégedett az életével úgy is, hogy valamilyen mentális problémával küszködik.

2.1.2 Munkahelyi jóllét

Amellett, hogy a munka a mindennapjaink szerves és elválaszthatatlan részét képezi, hatással van önbecsülésünkre és identitásunkra, valamint önmegvalósítási és szociális kapcsolati igényeinket is kielégíti. Ezért az, hogy hol, mennyit és milyen munkakörben dolgozunk, jelentős befolyásoló erővel bír jóllétünkre.

Az, hogy a jóllét nem csak az egyének érdeke, napjainkban egyre inkább kezd nyilvánvalóvá válni. Egyre több cég, szervezet törekszik arra, hogy jól működjön: ebbe a jó működésbe beletartozik az is, hogy alkalmazottjaik egészségesek, jó a komfortérzetük, hiszen a produktivitás a profittermelés a siker elengedhetetlen eleme. Ha munkaadói oldalról vizsgáljuk a jóllét hatását, elmondhatjuk tehát, hogy a dolgozói szubjektív jóllét támogatása vitathatatlanul gazdasági profittal jár, valamint kevesebb hiányzást, és a fluktuáció csökkenését, minimalizálását eredményezheti. A nem megfelelő minőségű jóllét-érzés ugyanakkor a munkahatékonyság csökkenéséhez vezet, ami pedig a munkaadó cég költségeinek növekedéséhez vezethet.

A jóllét jelentősége tehát a munka és a szervezet kontextusában egyre inkább elismert. Ennek legfőbb oka, hogy a munkáltatók felismerik: a dolgozók egészségébe investálni kell ahhoz, hogy hosszútávú előnyökhöz jussanak. Az egészséggel és jólléttel való törődés munkaadók és munkavállalók együttes felelőssége és kötelessége.

Ha a munkahelyi jóllét fogalmát egyszerűen szeretnénk meghatározni, akkor *Page* 2005-ös definícióját alkalmazhatnánk: a munkahelyi jóllét nem más, mint a dolgozók munkából eredő jóllét-érzete. Ennek egyik része a munkához való, alapvető érzelmi viszonyulás és a külső/belső munkaértékekkel való elégedettség. Összességében minden munkával kapcsolatos tevékenységet magába foglal: a fizikai munkakörnyezetet (és ennek minőségét és biztonságosságát), a dolgozó munkával kapcsolatos érzéseit (szereti amit csinál), valamint a munkahelyi kapcsolatokat is (főnökkel, kollégákkal való kapcsolatot.)

Ezt a fajta megközelítést én magam a definiáláshoz túlzottan tágnak és megfoghatatlannak találtam. Úgy gondolom, hogy a *Warr*-féle (2002) munkaspecifikus jóllétet meghatározó kulcsjellemzők viszont kiválóan összefoglalják a munkahelyi jóllét tartalmát.

Ezek a következők:

- a személyes kontrollra, döntésre, autonómiára való lehetőség, és a szigorú felügyelet hiánya
- a képességek kihasználásának lehetősége, valamint több képességet igénylő feladatok ellátása
- külsőleg meghatározott célok, munkával és feladattal kapcsolatos követelmények, munkaterhelés, munkaszerep és felelősség
- a képességek és feladatok változékonysága, a munka tartalma és helye
- egyértelmű munkakörnyezet, az elvárt viselkedést megalapozó információk, visszajelzés
- pénzkereseti lehetőség, jövedelemszint, fizetés nagysága, pénzügyi források
- fizikai biztonság
- támogató vezetés
- társas kapcsolatok, másokkal való interakció lehetősége, közösségek, támogató munkatársak
- elismert szociális pozíció

A felsorolt kulcsjellemzők vizsgálatánál véleményem szerint mindenképpen érdemes a generációs különbségeket szem előtt tartanunk, hiszen például az „X” generációs, ill. a (leendőbeli) „Z” generációs munkavállalóknál egyértelműen mások a prioritások.¹

Ezért, ha a Warr-féle modellt szeretnénk alapul venni egy esetleges szervezet-és elkötelezettség fejlesztésnél, mindenképpen érdemes hangsúlyt fektetni arra is, hogy a változtatásokat, fejlesztéseket a dolgozók esetleges generációs különbségeinek figyelembevételével tegyük, hiszen a generációk együttműködésének és együttgondolkodásának eredménye olyan tudás és szellemi tőke lehet, ami munkaadói oldalról a cégeknek versenyelőnyt jelent, dolgozói oldalról pedig nagyban megkönnyítheti a munkafolyamatokat, segíthet a minél hatékonyabb munkavégzésben.

¹ A Monster 2017-es „Mit vár a Z generáció a munkahelyen?” c. kutatási eredményei alapján például a Z generáció tagjainál a munkahelyi lojalitás kerül az utolsó helyre, míg a HR Portál 2010-es „Hogyan motiválhatók a különböző generációk tagjai?” felmérés eredményei egyértelműen azt mutatják, hogy az X generációs dolgozók munkafegyelme és lojalitása példaértékű.

Nem véletlen az sem, hogy napjainkban a HR-nek olyan új funkciókat is el kell tudnia látni, mint a tehetségmenedzsment, vagy a generációmenedzsment, azaz a különböző generációk tagjainak motiválásával és megtartásával kapcsolatos tevékenységek ellátása.

2.1.3 A szubjektív jóllét és az elkötelezettség kapcsolata

Ahhoz, hogy a szubjektív jóllétet az elköteleződéshez közvetlenül kapcsolhassuk, előbb érdemes a dolgozói jóllétet megvizsgálnunk. Ehhez az egyik legfontosabb tényező a közvetlen vezetőkkel való kapcsolat.

Ahol kielégítettnek mondható ez a viszony, ott legnagyobb eséllyel a jóllét szintje magas. A jó vezetőnek szerepe van egyrészt abban, hogy felmérje és ismerje alkalmazottai képességeit és készségeit: tudja azt, hogy alkalmazottai számára az adott munkamennyiség soknak, illetve az elvégzendő feladat túl komplexnek bizonyul-e, emellett ismeri az erősségeket is. (A vezetők szerepéről részletesebben is kívánok írni a dolgozatomban „*Ki menedzseli az emberi erőforrásokat? -A vezetők szerepe az elkötelezettség alakításában*” c. fejezetében). Ezek tudatában egy olyan csapatot képes kialakítani, ahol a munkatársak jóllét-érzése szerves részévé válik a munka jó elvégzésének.

A dolgozói jóllét a *Chartered Institute of Personnel and Development* 2007-es tanulmánya szerint a következőket foglalja magában:

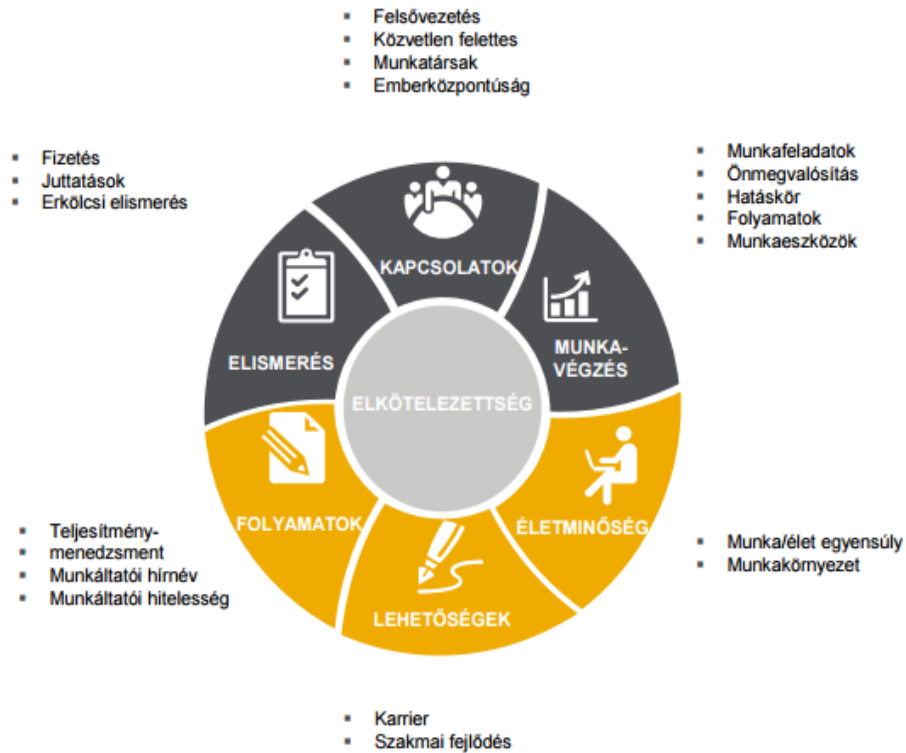
- az egészség fenntartása az egészséget szolgáló választások mentén: diéta, mozgás, pihenés, stb.
- olyan beállítottság kialakítása, mely megalapozza a magabiztosságot (a korábban említett vezetői magatartás itt komoly befolyásoló erővel bír)
- önbecsülés és érzelmi ellenállóképesség kialakítása a céltudatosság mentén
- a beteljesülés és értelem érzete, aktivitás és megfontolt döntések
- új tapasztalatok iránti nyitottság, kíváncsiság és kreativitás a támogató és szociális közeg megléte mellett.

Jól látható tehát, hogy a dolgozói jóllét számos elemében és összetevőjében megegyezik a szubjektív jóllét fogalmával.

2.2 Az Aon Hewitt elkötelezettség modellje - „Say, Stay, Strive” elmélet

Az Aon modell szerint az elkötelezettségnek három fő összetevője van. Az elmélet szerint munkavállalói oldalról lojális dolgozókról akkor beszélhetünk, ha a „Say, Stay, Strive” elmélet összetevői egyidejűleg megvalósulnak. A „Say” a pozitív véleményalkotást jelenti, illetve a szervezet dolgozóinak pozitívan nyilatkozatát vállalatukról munkatársaiknak, ügyfeleiknek és barátaiknak. A „Stay” a dolgozók jövőbeni terveire utal, azaz, hogy a munkavállalók a vállalaton belül képzelik el a jövőjüket. A „Strive” pedig az extra erőfeszítéseket tartalmazza. Azokat a cselekedeteket, akciókat, melyeket a munkavállalók hajlandók megtenni a szervezeti célok elérése érdekében.

Az elkötelezett munkavállalói magatartás kialakulásához természetesen a munkaadói oldalt sem szabad figyelmen kívül hagynunk, hiszen a vezetőség szerepe nagyban hozzájárul a lojális attitűd létrejöttéhez, megszilárdulásához. Mivel a „SSS” modell elemeire - munkáltatói oldalról - igencsak nehézkes közvetlenül hatni, ezért az Aon a 2001-2014 közt végzett kutatásai alapján további 19 olyan közvetlenül érintő és befolyásoló tényezőt határozott meg, melyeket a magasabb munkatársi lojalitás eléréséhez nem hagyhatunk figyelmen kívül. A *kapcsolatok, munkavégzés, életminőség, lehetőségek, folyamatok, és az elismerés* gyűjtőfogalmak alkotják a hat nagy csoportot, amelyek további alpontokkal kiegészülve alkotnak teljes egységet.



1. ábra Model of Employee Engagement (Forrás: Aon Hewitt, 2014)

A *kapcsolatok* egyrésztől jelentik a munkatársak felsővezetéssel kialakult - vagy éppen ki nem alakult - összeköttetést, viszonyt, tartalmazzák a közvetlen felettséssel/felettesekkel való korrelációt és ami a mindennapi munkavégzés szempontjából talán leglényegesebb elemet, a munkatársak között kialakult kapcsolatot. Ezen elemeken túl az Aon az emberközpontúságot, azaz az antropocentrizmust is a kapcsolatok fogalomkörébe sorolta: fontos, hogy minden problémát emberi nézőpontból is megvizsgáljon a vezetőség, majd a humán tényezőket szem előtt tartva jusson el a megoldásig.

A *munkavégzés* nagy csoportja a munkafeladatok, önmegvalósítás, hatáskör, folyamatok és munkaeszközök elemekből áll össze. A munkafeladatok, folyamatok illetve a hatáskör egymással szorosan összefüggő fogalmak: a dolgozókra kiszabott feladatok mennyisége és milyensége mindig többletjelentéssel bírnak.

Az adott - tárgyi vagy szellemi - produktum elkészítése, megvalósítása egy folyamat, mely folyamat során észlelt hatások, ingerek és benyomások implicit módon alakítják az alkalmazottak mindennapi munkához való hozzáállását, így hosszútávon a vállalathoz való kapcsolatát, elkötelezettségét is nagyban meghatározzák.

Ezek a munkafeladatokhoz kapcsolódó hatások, ingerek jelezhetik az alkalmazott és felettese/felettesei közt kialakult bizalmat - vagy éppen pont a bizalom hiányát. Az adott feladatot, projektet azért bízzák rám, mert megbízható és kompetens munkaerőnek tartanak: rendelkezem önállósággal, azaz a hatáskörömbé tartozik a produktum elkészítéséhez kapcsolódó ügyekben való döntési jog, vagy azért nem ruháznak rám felelősséget, mert nem bíznak meg bennem.

Az Aon az elkötelezettség modelljében a munkavégzés nagy csoportjába sorolta a munkaeszközöket is. A munkafeladatokat és eszközök szintén szorosan összefüggő fogalmak: azaz, hogy milyen tárgyi, technikai eszközök állnak a rendelkezésemre, hogy az adott feladatomat minél hatékonyabban el tudjam végezni. A technikai és társadalmi fejlődések nagyban befolyásolják a - mechanikai - munkaeszközök szerepét is, ami egyrészt a hatékonyabb munkavégzést eredményezi. Másrészt viszont, ha az elkötelezettségre szeretnénk fókuszálni, érdemes az eszközök+elégedettség kapcsolatát vizsgálnunk. Fontos, hogy a munkáltató könnyen hozzáférhetővé tegye alkalmazottai számára a szellemi vagy tárgyi produktum előállításához szervesen, vagy közvetetten kapcsolódó eszközöket, rendszereket. Elégedettségről akkor beszélhetünk, ha a munkavállaló rendelkezik a munkaeszközök használatához szükséges kompetenciákkal, így munkáltatóként nem szabad megfélemlíteni ezeket hozzáférhetővé tételéről sem.

Az Aon Hewitt elkötelezettség modellje az önmegvalósítást is a munkavégzés nagy csoportjába sorolja. Ha a fogalmat szorosan a munkatevékenységekhez szeretnénk kapcsolni, és szűken értelmezni, akkor elmondhatjuk, hogy a korábban említett négy faktor (*munkafeladatok, hatáskör, folyamatok, munkaeszközök*) illetve az önmegvalósítás összefüggése triviális.

Az említett fogalmak mind a mindennapi munkatevékenységek fontos részét képezik, az egyénre tett pozitív, konstruktív hatásukkal együtt beszélhetünk önmegvalósításról. Ha viszont tágabban értelmezzük az önmegvalósítás fogalmát érdemes a Maslow-féle motivációs piramis "csúcsát" kiindulási pontnak tekintenünk. Az elmélet szerint az önmegvalósítás mint növekedési elem a *vitalitás, kreativitás, önfenntartás, hitelesség, játékoság, céltudatosság* elemekből tevődik össze, azaz közvetetten szinte idesorolhatnánk az Aon által meghatározott 19 befolyásoló tényező mindegyikét, ha önmegvalósításról szeretnénk beszélni.

Az Aon Hewitt által meghatározott szervezetek által befolyásolható tényezők az életminőséggel kapcsolatban amunkakörnyezettel, illetve a munka/magánélet egyensúlyával összefüggésében fogalmazódtak meg.

Az ergonomikus munkakörnyezet nem csak a mindennapi feladatok ellátását könnyítheti meg nagyban, hanem a munkavállaló -hosszútávú- egészségügyi állapotának is fontos befolyásoló tényezője, melynek jelentőségével 1986 óta a WHO is foglalkozik (Sick building syndrome)².

A munka-magánélet egyensúly fenntartásának kérdésköre szintén megkerülhetetlen, ha az elkötelezettséget szeretnénk vizsgálni. Bár egyes vélemények szerint, melyet többek közt, *Nigel Marsch*, a Young and Rubicam Brands ausztrál és új-zélandi regionális vezérigazgatója is oszt³, a munka-élet egyensúly fenntartása nem a munkáltató dolga, az Aon Hewitt modell ezt mégis a 19, munkaadó által befolyásolható tényezőként fogalmazta meg.

A karrier, illetve a szakmai fejlődés lehetősége a modell két azon eleme, melyekre a foglalkoztató általánosan a legnagyobb befolyással bírhat. Milyen előrelépési illetve fejlődési lehetőségeket biztosítok az alkalmazottjaim számára annak érdekében, hogy a cégnél tervezzék kiépíteni szakmai életpályájukat, elköteleződjenek a vállalat iránt?

A *folyamatok* a teljesítmény-menedzsmentet, munkáltatói hírnévet és munkáltatói hitelességet jelentik. A teljesítmény-menedzsment egy komplex rendszer, melynek célja az egyéni teljesítmény növekedésén túl a szervezeti teljesítmény növelése, ill. a vállalati stratégiai célok elérése. Ha a teljesítmény-menedzsment és elkötelezettség kapcsolatát vizsgáljuk, az egyéni teljesítményt, motivációs rendszert érdemes tanulmányoznunk, hiszen a lojalitás kialakulása individuumként történik. A jól kialakított teljesítmény növelő rendszerek és folyamatok tehát a szervezetek és egyének közös érdeke.

A munkáltatói hírnév, ill. hitelesség, mint elkötelezettséget segítő, befolyásoló tényező szintén megjelenik az Aon-modellben. Az „employer branding” egy hosszú folyamat, mely során a szervezet a vonzó arculat megteremtésén keresztül eljut a márka alkalmazásáig, majd a munkáltatói érték ígértet beválásához. Elkötelezettség szempontjából fontos, hogy ismerni kell a munkavállalók igényeit, nem elég csupán láttatni a cég által ígért előnyöket, hanem be is kell váltani a márka ígéreteit.

Az *elismerést* - fizetés, juttatások, erkölcsi elismerés - mint elkötelezettséget befolyásoló tényező mások mellett (*Gary Chapman, Paul White*) az Aon Hewitt is prioritásként említi.

² Bővebben: Purushottam K. (2008): *The sick building syndrome*.

³ Bővebben: Marsh N. (2010): *How to make work-life balance work?*

URL: https://www.ted.com/talks/nigel_marsh_how_to_make_work_life_balance_work?language=hu#t-585069

A megerősítés, bátorítás többféleképpen is kifejeződhet: anyagiakban, vagy tárgyi javak juttatása nélkül. Akár külső (extrinzik) akár belső (intinzik) megerősítésről, motivációs hatásról beszélünk, ezek nem csak a szervezeti hatékonysághoz járul hozzá, hanem a munkavállalói lojalitás kiépülésének is fontos elemei.

2.3 Elkötelezettség elkülönítése a motivációtól

Mivel napjainkban a különféle motivációs elméletek egyre inkább beépülnek a köztudatba, felmerült bennem annak a lehetősége, hogy sokak számára a munkahelyi lojalitás csupán az intrinzik és extrinrik motivációk összességét jelenti. Ezért láttam szükségességét annak, hogy tisztázzuk a fogalmak közti különbséget, illetve, hogy lássuk az elkötelezettség definíciójának komplexitását. Ezután szeretnék röviden kitérni az intrinzik motivációra is, mivel kérdőívemben nagy szerepet tulajdonítottam a belső motívumok szerepének az elkötelezettség alakulásában, így fontosnak találtam tisztázni a fogalmat.

Az elkötelezettség és motiváció közti különbségek értelmezéséhez *Kiss Csaba: A szervezeti elkötelezettség elméletei* című tanulmányának a témára irányuló fejezetét használtam fel, azaz *Schroll* 1981-es 2x2-es mátrixát, mely egzaktan szemlélteti a legfőbb különbségeket.

A fogalmi elkülönítés érdekében *Schroll* éles határvonalat húzott azzal, hogy az elkötelezettséget mint „stabilizáló erő” definiálta, amely a magatartás irányának megtartásához vezet még akkor is, ha a méltányosságelméleti⁴, vagy az elváráselméleti⁵ szempontok nincsenek kielégítve, nem működnek.

Ez a fajta fogalmi megközelítés az általam elkészített kérdőívet kitöltők körében is gyakran megjelent akkor, amikor arra kértem őket, hogy válaszoljanak arra a kérdésre, hogy szerintük mit jelent a fogalom: munkahelyi elkötelezettség. („Lojálisnak lenni egy céghez akkor is, ha esetleg máshol átmenetileg jobb lehetőségeket ajánlanak“ vagy „Ha épp nem megy jól a cégnek, nem azonnal lépek ki.“ stb.)

⁴ A méltányosság elmélet értelmezésében az emberek arra törekednek, hogy társaikkal szemben méltányos viselkedést alakítsanak ki, ugyanakkor társaiktól is elvárják ennek fejében magát a méltányos bánásmódot. Ebből ered az egyén motivációja, azaz az számít, hogy mit kap a többiekhez képest. (Roóz, Heidrich 2013)

⁵ Az elvárás elmélet szerint egyes emberek fokozott erőfeszítéseket tesznek azért, hogy az általuk elérni kívánt jutalomban, mint következményben részesüljenek. Ez esetben három lényeges változó játszik szerepet: a választás, az várakozás és a preferencia: 1: az alkalmazottak képesek választani a különböző magatartások között. 2: a várakozás valakinek az a meggyőződése, hogy magatartásával a kívánt vagy a nem kívánatos eredményt eléri. 3: preferencia az az érték, amelynek elérését más értékekkel szemben kívánatosnak tartja. Az elvárás elmélet értelmezésében az egyes személyek csak olyan erőfeszítésre hajlandóak, melyek valamilyen számukra kedvező eredményre vezetnek (Roóz, Heidrich 2013)

Schroll négy olyan mechanizmust azonosított, amelyek a fenti módon meghatározott elkötelezettség háttérében állhatnak, ezáltal növelve a szervezetben maradás valószínűségét.

Ezek a tényezők a következők:

- szervezet irányába tett befektetések (veszítésvonaló)
- a reciprocitás (a szervezettel szemben fennálló, észlelt konkrét vagy elvont tartozás mértéke)
- az alternatívák hiánya (pl. szervezetspecifikus tudás révén)
- azonosulás.

Scholl egy 2x2-es mátrixon szemlélteti a motiváció elméletek és az elkötelezettség üzeneteinek különbségét:

		elkötelezettség	
		alacsony	magas
motivációelméleti szempontok	alacsony	1	2
kielégítettsége	magas	3	4

2. ábra A szervezeti elkötelezettség és a motivációelméletek összefüggései. (Forrás: Kiss 2010)

A szerző szerint magas fluktuációra akkor számíthatunk, ha alacsony motivációhoz alacsony elkötelezettség társul (1-es síknegyed). Magas elkötelezettség, de alacsony motiváció, (2-es cella) vagy magas motiváció, de alacsony elkötelezettség esetében (3-as síknegyed) a fluktuáció kb. azonos, és kisebb, mint az 1-es celláénál (azaz az annál, ha alacsony elkötelezettség alacsony motivációval párosul). A 2-es cellába sorolt, azaz magas elkötelezettségű és magas motiváltságú munkavállalók igen érdekesnek mondhatók: ők azok, akik vagy méltánytalanságot tapasztalnak az erőfeszítéseik és az azért kapott ellentételezés arányában egy viszonyítási csoporthoz képest, vagy pedig kicsi esélyét látják, hogy az erőfeszítéseiknek olyan teljesítmény lesz a következménye, amelyért vonzó jutalomban részesülhetnek. Ám mégis elkötelezettek a szervezet iránt, és nem lépnek ki. Ennek oka a fentiekben azonosított négy tényező lehet. A 3-as cella munkavállalói, azaz azok, akik magasan motiváltak, de alacsony az elkötelezettségük, az elváráselmélet és méltányosságelmélet szempontjainak teljesülése miatt maradnak.

(Kedvező feltételekkel, rendelkeznek a többiekhez képest, vagy többet/jobbat kapnak másokhoz viszonyítva (*méltányosságelméleti*) és/vagy az általuk tett erőfeszítéseik leggyakrabban valamilyen számukra kedvező eredményre vezetnek (*elváráselméleti*))

2.3.1 Az intrinzik motiváció

Az intrinzik, azaz belső motiváció olyan humánspecifikus motívumok, melyek belülről irányítottak, így a cselekvés motivációja a cselekvésben rejlő élvezet maga. (Vallerand, 1997)

Megkülönböztethetünk:

1. A tudás elsajátítására irányuló intrinzik motivációt, mely olyan viselkedéseket motivál, amelyek a cselekvés, a tanulás, a megértés örömét szolgálják
2. A fejlődésre és alkotásra irányuló intrinzik motivációt, melynek lényege önmagunk meghaladásában és a kreatív tevékenységben van (kihívás, célorientáció, hatékonyság érzése, stb.)
3. Az ingerlés és élmények átélésére vonatkozó intrinzik motivációt, mely során kellemes élményeket, érzéseket keresünk.

Mivel a kérdőívemben belső motivációs tényezőket (szakmai kihívás, előrelépés lehetősége, kollégákkal, főnökkel való kapcsolat, stb.) vizsgáltam, ezért fontosnak tartottam, hogy egyértelművé tegyem az intrinzik motiváció fogalmát. Az általam vizsgált belső motívumok tudás elsajátításra, fejlődésre irányuló, illetve élmények átélésére is vonatkozó fogalmak.

3 ELKÖTELEZETTSÉGMÉRÉSI- ÉS FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEK

3.1 Az emberi erőforrás menedzsment szerepe az elkötelezettség alakításában

Az elkötelezettség kialakulásához az emberi erőforrás menedzsment szerepe kiemelkedően fontos, közvetlenül és közvetetten egyaránt hatással van a szervezet sikerességére, ezért fontos megemlítenünk, hogy mely menedzsmenti intézkedések, és milyen tényezők hogyan segíthetik, befolyásolhatják a lojalitás alakulását.

Karoliny-Poór értelmezése szerint az EEM hatása egyrészt befolyásoló erővel bír az alkalmazotti jellemzőkre: kompetenciákra, tudásra, ismeretekre, készségekre, tapasztalatokra, gyakorlatokra illetve kapcsolatokra, másrészt pedig az alkalmazott magatartására: azaz motivációjára, teljesítményére, és elkötelezettségére. Az EEM-et olyan egymással szorosan kapcsolatban álló mechanizmusoknak definiálják, mely sikeres működése esetén elsőként létrejön, majd fejlődik a szervezet alkalmazotti tartománya, ezt követően pedig formálódik magatartásuk, attitűdjük, illetve teljesítményük. Az emberi erőforrás fejlesztés esetében a szervezeti igényeket, valamint a munkavállalói elvárásokat egyaránt figyelembe kell vennünk: alkalmazotti oldalról ez az értelmes időtöltést, gondolkodás és fejlesztés lehetőségét, illetve a fizetés teljesítését jelenti. A szervezeti igények és elvárások pedig a hatékony munkavégzésre („dolgos kezek”), lojalításra („hűséges szívek”), önálló gondolkodásra és véleményformálás képességére terjednek ki főként. Ezen kétpólusú igények és elvárások folyamatos figyelembevétele és egyeztetése hatására kialakulhat a partnerek kölcsönös elkötelezettsége.

3.1.1 Ki menedzseli az emberi erőforrásokat? A vezetők szerepe az elkötelezettség alakításában

A szervezeten belüli emberi erőforrás fejlesztéssel kapcsolatos tevékenységeket leggyakrabban két csoport végzi: az EEM specialisták, szakemberek, menedzserek, illetve a szervezet különböző szintű vezetői. Mivel a vezetők felelősek rendelkezési területük minden erőforrásának hatékony felhasználásáért -beleértve a humán tőkét is- szerepük a munkahelyi elkötelezettség és lojalitás alakításában is jelentős. Példaként *Bill Gates* vezetői hitvallásának néhány, legfőbb elemét emelném ki:

- kreatív légkört alakít ki (innovatív gondolkodásra sarkallja a dolgozóit, ezáltal biztosítva a szakmai fejlődést, ami az elkötelezettség kialakulásához nélkülözhetetlen)
- kis csapattal dolgozik (max. 35 fő- esély a jó interperszonális kapcsolatok kialakítására)

- elegendő időt hagy a gondolkodásra (egyrésztől fontos amiatt, hogy a dolgozók minőségi munkát tudjanak kiadni a kezeik közül, másrésztől pedig a jól strukturált és átgondolt munkafolyamatokkal időt és energiát is megspórolhatunk)
- tanulunk a múltból (állandó feedback a pozitív és negatív munkamódszerekről, eljárásokról, hatékonyságról az elvégzett munka milyenségéről)
- másoktól átvenni, tanulni nem szégyen (nem formális és informális tanulási lehetőségek, „best practise” módszere)

Bár a 2002-es Figyelő-Aon Hewitt „Legjobb Munkahely Felmérés” eredményei napjainkban már kevésbé időszerűek az elmúlt 15 évben végbement permanens gazdasági és munkaerőpiaci változások miatt, de véleményem szerint maga az eseteírás azonban releváns a vezető-elkötelezettség kapcsolatát tekintve. A felmérés általános megállapítása ugyanis az, hogy a legjobb munkahelyeken dolgozók sokkal elégedettebbek a felsővezetőkkel, mint átlagosan. Részben ez is az oka annak, hogy a 2002-es évben a azok lettek a legjobb első számú vezetők, akik a legjobb munkahelyek élén álltak. Míg 2001-ben az a vezető jutott jelentős pluszpontokhoz, akit személy szerint a dolgozók sokkal magasabbra értékelték, mint a munkahelyüket, 2002-re (nem beszélve a 2015-ös, 2016-os eredményekről, ahol ez még erőteljesebb) a vállalattal való elégedettség jóval erősebben összefügg a felsővezetőkkel való elégedettséggel. *Veres Rita*, az Aon Hewitt elkötelezettség iparág európai szakmai vezetője, illetve magyar cégvezetője az eredmény kapcsán kiemelte, hogy különösen a kétszáznál alacsonyabb létszámú cégeknél figyelhető meg egy karizmatikus vezető hangulatjavító hatása.

A vezetők -lojalitás kialakításába történő- bevonásának fontosságáról beszélt *Frisch Anita* is, az OD Partners szervezetfejlesztéssel foglalkozó munkatársa is 2017. március 22-i „*Elkötelezettség újratöltve*” c. meetupján. Előadásában, illetve beszélgetésében elsősorban arra kereste a választ, hogy mi a vezetők dolga az elkötelezettség megteremtésében. Ezzel kapcsolatosan első, és talán a legfontosabb felvetése az volt, hogy a szervezetek döntő többségében a HR a megrendelő, a vezetők bevonása pedig javarészt elmarad. Ennek kapcsán említi azt a problémát is, hogy, ha az elkötelezettség fejlesztésére való igény esetleg felülről is jön, kevés az olyan vezető, aki a munkavállalók által kitöltött kérdőívekre optimális visszajelzést adna: a feedback leggyakrabban szintén a HR kezében marad, s bár megkérdezzük, hogy mivel nem elégedettek, nem történik tényleges előrelépés a fejlesztendő területeken.

Frisch Anita előadásának egy másik fontos felvetése az volt, hogy -a vezetői és munkavállalói oldal sokszor ellentétes álláspontja és érdekei ellenére- vajon hol és hogyan teremődik meg az elkötelezettség. Ezt a jelenséget a „*tyúk-tojás*” problémájához hasonlította. Mi volt előbb: a felhatalmazás, megbecsülés hiánya, vagy a tulajdonosi szemlélet, kezdeményezés hiánya? A munkavállalók gyakran úgy gondolják, hogy alkalmazottjaik nem elég aktívak, nincsenek saját ötleteik, és csak azt csinálják, amit a vezetőség elvár tőlük. A munkavállalók ezzel szemben sokszor gondolják úgy, hogy nem teremhetnek egyedit, nem lehetnek innovatívak és kreatívak, csupán az állandó, monoton munkát kell ellátniuk, individuálisan nem járulhatnak hozzá az -akár fizikai akár szellemi- produktum létrejöttéhez. (Erre minden szervezeti kultúrában megvan a kifejezés: „mókuserék”, „darálás”, „BAU” stb.)

Frisch Anita úgy gondolja, hogy az elkötelezettség akkor teremődhet meg, ha ez a két pólus azaz a „*tyúk* (felhatalmazás, megbecsülés hiánya) és a „*tojás*” (tulajdonosi szemlélet, kezdeményezés hiánya) találkozik: a munkaadó hisz a munkavállalójában, a dolgozó pedig hasznosnak érzi azt, amit csinál. Az elkötelezettség érzését egy építkezéshez hasonlította, miszerint a dolgozónak úgy kell éreznie magát a mindennapos munkavégzés során, mintha katedrális építene, (azaz maradandót, értékeset, egyedit hoz létre) nem pedig úgy, mintha csak téglát pakolna (monoton módon, végeláthatatlanul cselekszik, kihívások és kreativitás nélkül). Véleménye szerint egy munkavállalónak bár fontosak a stratégiai elvek és irányok, de számára az a legfontosabb, hogy tudja, hogy ő egyénileg hogyan kapcsolódik ezekhez. Ennek megtalálásában a vezetőnek van kiemelkedő szerepe, amit a legegyszerűbb módon, beszélgetéssel tud leginkább segíteni, az alábbi kérdésekkel:

- Mit csinál a cégünk, ami téged büszkévé tesz?
- Melyik stratégiai célunk számít neked a leginkább?
- Milyen eredményt akarsz itt elérni, amit szeretnél, ha hozzád kötnének?
- Hogyan támogathatlak abban, hogy ezt az eredményt elérd?

3.2 Az Aon Hewitt „Legjobb Munkahely Felmérése”

3.2.1 Rövid történeti áttekintés

Az Aon Hewitt „Legjobb Munkahely Felmérés” Magyarországra 2001-ben jutott el először. 2003-ra a kutatás már globális kutatássá nőtte ki magát, ugyanis közel 30 ország alkalmazottjai értékelték munkahelyüket. A kiszélesedő részvétel lehetővé tette egy közös európai lista összeállítását, valamint módot adott egy átfogó, a kontinens humán gyakorlatait vizsgáló elemzés elkészítésére is. (2003-tól a felmérés elnyerte a Szociális és Munkaügyi Minisztérium védnökségét, majd 2007-től a Világgazdaság médiapartnerségét.)

2008-ban az addigiaknál lényegesen nagyobb érdeklődést tanúsítottak a vállalatok, hazánkban közel 150 vállalat vett részt a felmérésben. Ekkor már a kialakult kategóriák (nagyvállalatok, valamint kis-és középvállalatok) lehetővé tették, hogy a szervezetek „saját súlycsoportjukban” mérettessék meg magukat. Szintén a 2008-as évben több mint 15 iparág vállalata képviseltette magát, azért a felmérés történetében először 5 kategóriában iparági győztest is hirdetett az Aon.

2009-től a részvételi kategóriák módosultak, a vállalatok kizárólag munkavállalói létszámuk alapján kerültek besorolásra, így a korábbi két kategória (nagyvállalatok, kis-és középvállalatok) helyett 3 új kategória jött létre: 50-250 fős, 250-1000 fős, vagy 1000 fő feletti csoportok. Az új besorolás eredményeképpen 2009-ben összesen 9 Legjobb Munkahely került kihirdetésre.

2010-ben ünnepelte a felmérés a 10. évfordulóját. A vállalatok érdeklődésének fenntartása miatt további témákkal bővült a felmérés, pl. munkáltatói arculat, hatékony javadalmazás, vagy munkahelyi egészség. A kutatás első 10 évének lezárásaképpen átadásra került az „Évtized Legjobb Munkahely” díj is (melyet a Debreceni Hőszolgáltató Zrt. kapott meg).

2015-re globálisan az Aon Hewitt számos fejlesztést hajtott végre világszerte, majd kialakította a „Best Employers Program”-ot, melynek újításait, korszerűsítését a magyarországi Aon Legjobb Munkahelyek programba is beleépített. Ezen fejlesztések célja főleg az volt, hogy a klasszikus rangsort megszüntetve, a „Legjobb Munkahely Díj” elnyerésének kritériumait teljesítő vállalatok elismerésben részesülhessenek a rangsorban elfoglalt helyüktől, illetve méret-, vagy iparági kategória besorolásuktól függetlenül. Valamit további cél volt az, hogy a megújult hatáselemzési módszertan segítségével még pontosabb fejlesztési irányokat tudjon megjelölni az Aon ügyfelei számára.

3.2.2 A „Legjobb Munkahely Felmérés” módszertana

Ahogy korábban, a kutatás történeti áttekintésénél említettem, 2015-ben az Aon Hewitt kutatási módszertana jelentős változáson esett át, a korábbi klasszikus rangsorolós módszert egy ún. hatáselemzési módszertanra módosította. Ennek lényege, hogy a vállalatok rangsortól függetlenül részesülhetnek a „Legjobb Munkahely díjban”, azaz ez a módosítás lehetővé tette, hogy -a küszöbérték eléréseivel- több szervezet is részesülhessen a kitüntetésben. (2015-ben 16, 2016-ban pedig összesen 10 vállalat vehette át a díjat.)

Az Aon felméréseihez kérdőíves módszert használ, mely véleményük szerint *„a dolgozói véleményről kaphatunk képet a specifikus kérdőívünk segítségével, amelyben az állításokat és kérdéseket az Aon részletes adatbázisából válogattuk.”*

1 Engagement Index	Employees speak positively about the company, intend to stay and are motivated to exert extra effort at work
2 Leadership Index	Leaders treat employees as valued assets, engage employees in the vision and lead the company to success
3 Performance Culture Index	Employees are aligned to company goals and are rewarded and recognized for their contribution
4 Employer Brand Index	Employees are proud to be part of the company and can clearly explain what makes their company different from others

3. ábra A Legjobb Munkahely díj elnyeréséhez meghatározott indexek (Forrás: Aon Hewitt, 2015)

A díj elnyerését a résztvevő szervezetek 4 index területen elért eredményei alapján határozzák meg. A négy index az elkötelezettség index, vezetés index, teljesítmény kultúra index, ill. a munkáltatói márka index.

1. „*Engagement index*” (elkötelezettség index): Az alkalmazottak pozitívan nyilatkoznak a vállalatról, illetve érzelmileg kötődnek hozzá és motiváltak.
2. „*Leadership index*” (vezetés index): A vezetők képesek elkötelezni munkavállalóikat a vízió iránt, és a siker felé vezetik a vállalatot.

3. „*Performance culture index*” (teljesítménykultúra index): A munkavállalók tisztában vannak a vállalat céljaival, és azzal, hogy hozzájárulásuk miként segíti a nagyobb teljesítmény elérését.
4. „*Employer brand index*” (munkáltatói márka index): A vállalat folyamatosan képes biztosítani a képzett tehetségeket az üzleti célok elérése érdekében.

A felsorolt négy index a felmérésben résztvevő minden vállalat esetében kiszámításra, majd összehasonlításra kerül az Aon küszöbértével⁶, melyek a magyarországi eredményeken alapulnak.

3.2.3 A módszertan kritikája, hiányosságai

Bár az Aon Hewitt az elsők között volt a munkahelyi elköteleződést komplexen vizsgálók körében, és 2015-ben kutatómódszertanilag számos módosítást végzett felmérésében, továbbra is a kérdőíves módszert használta/használja. Ennek előnye, hogy benchmarkot biztosít, lehetővé teszi az egyszerű összehasonlítást, de valójában szervezetfejlesztési, humán erőforrás fejlesztési (így elkötelezettség kialakulási) szempontokból sem mondhatnánk igazán hatékonynak. Az Aon egy specifikus kérdőív segítségével dolgozik, illetve részletes adatbázissal rendelkezik, azonban a munkaerőpiaci, és szervezeteken belüli gyorsaság, változékonyság és komplexitás (ún. „*VUCA*”: *Volatility* [változékonyság], *Uncertainty* [bizonytalanság], *Complexity* [összetettség], *Ambiguity* [félreértelmezhetőség, többértelműség]⁷) miatt mire ezek a kérdőívek feldolgozásra, kiértékelésre kerülnek, majd az eredményeket -ideális esetben- visszajelzik a vezetőség, HR, munkavállalók felé, a kapott adatok -pont az említett “*VUCA World*” miatt- nem, vagy már csak kevésbé relevánsak és naprakészek. A kérdőívvel felvett adatok mennyisége évről-évre exponenciálisan nőnek (a kérdőíves módszer mellett egyébként említhetjük az interjúkat, riportokat is, melyeknél adatfeldolgozási idő szempontból ugyanaz a helyzet, mint a kérdőíveknél), amiket túl sok idő feldolgozni, s a komplexitás miatt -nagy valószínűséggel- nem kapunk valid értékeket.

⁶ Küszöbérték számítása: a felső kvartilishoz tartozó küszöbértéket a 4 indexhez évente számolja az Aon, adatbázisa segítségével. (Ez 5 év adatait, 99 ország normáit, 9 millió résztvevő választát, és megközelítőleg 5000 vállalat információit tartalmazza.) A referenciaértéket homogén (azaz olyan országokban, régiókban, ahol hasonlóak a kulturális és foglalkoztatási adatok) országcsoportokra határozzák meg, ami lehetővé teszi a kulturálisan is releváns összehasonlítást.

⁷ Bővebben: Wood F. (2014): *VUCA: and employee engagement* URL: https://www.hr.com/en/magazines/talent_management_excellence_essentials/october_2014_talent_management/vuca-and-employee-engagement_i3t01lu2.html

Ha egy másik megközelítésből szeretnénk vizsgálni a kérdőíves módszertant, érdemes lehet *Molnár Dániel*, a Pécsi Tudományegyetem egyetemi tanársegédjének, Humán Innovációs Szemlében 2010-ben megjelent „*Empirikus kutatási módszerek a szervezetfejlesztésben*” c. tanulmányából az alábbi táblázatot kiemelniük:

<i>Elbírálási kritériumok</i>	Írásbeli	Telefonos	Személyes találkozás	Web-alapú
Visszaérkezési arány	-	+	+	-
Egységes visszaérkezési időpont	-	+	+	-
Térbeli reprezentativitás	+	+	-	-
Nehezen elérhető foglalkozási csoportok	+	0	-	-
Kérdőív terjedelme	-	-	+	-
Meggondolatlan válaszok mellözése	0	-	+	0
Harmadik személy befolyása	-	0	+	0
Félreértések	-	+	+	-
Komplex információ	-	-	+	-
Kérdőbiztos befolyása	+	0	-	+
Költségek	+	+	-	+

4. ábra Kérdőív-lekérdezési eljárás módok előnyei és hátrányai (Forrás: Molnár, 2010)

Mivel a tanulmány specifikusan a szervezetfejlesztés kutatási módszereket vizsgálja, így véleményem szerint releváns lehet az elkötelezettség-mérés és fejlesztés szempontjából is.⁸

Mivel az Aon Hewitt a táblázatban feltüntetett kérdőív-lekérdezési eljárás módokból az írásbelit, illetve a webes alapút használja felméréséhez, így én is ezek előnyeit és hátrányait szeretném részletezni.

Az írásbeli lekérdezési mód előnye, hogy a térbeli reprezentativitást biztosíthatja, ill. a nehezen elérhető foglalkoztatási csoportokat is bevonhatja a vizsgálatba, továbbá, hogy a kérdezőbiztos(ok) nem lehetnek befolyással a kitöltő személyekre, valamint, hogy olcsó.

⁸ Bővebben: Molnár Dániel (2010): *Empirikus kutatási módszerek a szervezetfejlesztésben* URL: http://humanexchange.hu/site/uploads/file/61-72_md.pdf

Legnagyobb hátránya viszont, hogy könnyedén kedvezőtlen helyzet teremthető azzal, ha a komplex információk miatt a válaszadó félreértelmezi a kérdéseket, majd az áttekinthetatlenségnek köszönhetően esetlegesen félbehagyja a kérdőív kitöltést.

További hátránya, -ami viszont a kiértékelés és visszajelzés szempontjából érdekes- hogy a visszaérkezési arány, valamint az egységes visszaérkezési időpont leggyakrabban nem garantálható. Ahogyan dolgozatomban már említettem, minél inkább elhúzódik a visszaérkezési idő, (nagyobb, főleg multinacionális vállalatoknál ez gyakori jelenség lehet) annál jobban kitolódik a kiértékelés, majd feedback fázisa, így egyre inkább csökken az esélye annak, hogy a kapott eredmények validak lesznek és szervezetfejlesztési, humán erőforrás fejlesztési szempontokból (elkötelezettség fejlesztés terén) hasznosítható lesz a kutatásban résztvevő vállalatok számára.

A web-alapú lekérdezési mód nagyban hasonlít az imént bemutatott írásbeli módhoz, annyi különbséggel, hogy a térbeli reprezentativitás, valamint a nehezen elérhető foglalkoztatási csoportok bevonása sem biztosított -gondolhatunk akár hátrányos helyzetűekre, vagy a dolgozatomban korábbi pontjában említett generációs különbségeket is idesorolhatjuk, hiszen nem biztos, hogy egy „Baby boomer” szívesen töltene ki az interneten keresztül egy kérdőívet, ezzel szemben az „Y” , „Z” generáció tagjainak szinte természetes, hogy az internetet használja a válaszadáshoz- tehát ezt a két tényezőt is inkább hátrányként, mintsem előnyként említhetnénk. Véleményem szerint viszont a web-alapú lekérdezési mód nagy előnye, -adatfeldolgozási szempontokat figyelembe véve- hogy az írásbelihez képest, jóval gyorsabban és egyszerűbben tudja összesíteni, összehasonlítani és kezelni az adatokat az értékelő bizottság, hiszen erre különféle rendszerek állnak rendelkezésünkre. (SPSS, SAS, stb.)

4 A KÉRDŐÍVEN TÚL

4.1 A crowdsourcing fogalma

A crowdsourcing angol szó a „crowd” (tömeg) és az „outsourcing” (kiszervezés) szavakból tevődik össze. Magyarul „közösségi ötletbörzének” szoktuk fordítani, de ez a kifejezés korántsem fedi le az angol megfelelő jelentés tartalmát. A közösségi ötletbörze olyan folyamat, amelyben a vállalatok (vagy egyéb szervezetek) tevékenységük egy pontosan meghatározott részegységét, feladatát kihelyezik. A hagyományos outsourcing-gal ellentétben ez a kihelyezés a „közösség” felé irányul, egy átfogóbb, nyíltabb, innovatívabb megközelítés, megoldás reményében. A közösség általában online megoldásokat jelöl, de ez nem szükségszerű. A tevékenységet kihelyező szervezet a legjobb és/vagy a leggyorsabb feladatmegoldás(ok)ért cserébe felajánlhat fizetséget, vagy használhat egyéb, nem pénzügyi ösztönzőket is, hogy „munkára bírja” a közösség tagjait.⁹

4.2 A crowdsourcing és a munkahelyi elkötelezettség kapcsolata

A crowdsourcing eredetileg egy üzleti modell, -legismertebb, üzleti sikerként elkönyvelt esete az amerikai istockphoto [mai gettyimages.com] nevű képadatbank. Ennek lényege, hogy a regisztrált felhasználók által készített képek felhasználói jogait értékesítik, az illusztrációkat kereső érdeklődők számára, a hagyományos, professzionális képadatbankok árának töredékért-aminek legjellemzőbb példája az, amikor egy vállalkozás közvetítőként lép fel, közvetítői díj ellenében.

Az elkötelezettségmérés- és fejlesztés területén is értelmezhetjük a crowdsourcing-ot egyfajta üzleti modellként, de valójában többről van szó: az interakcióról, a social media erejéről illetve a nyílt, őszinte, és gyors véleménynyilvánítás és visszajelzés lehetőségéről.

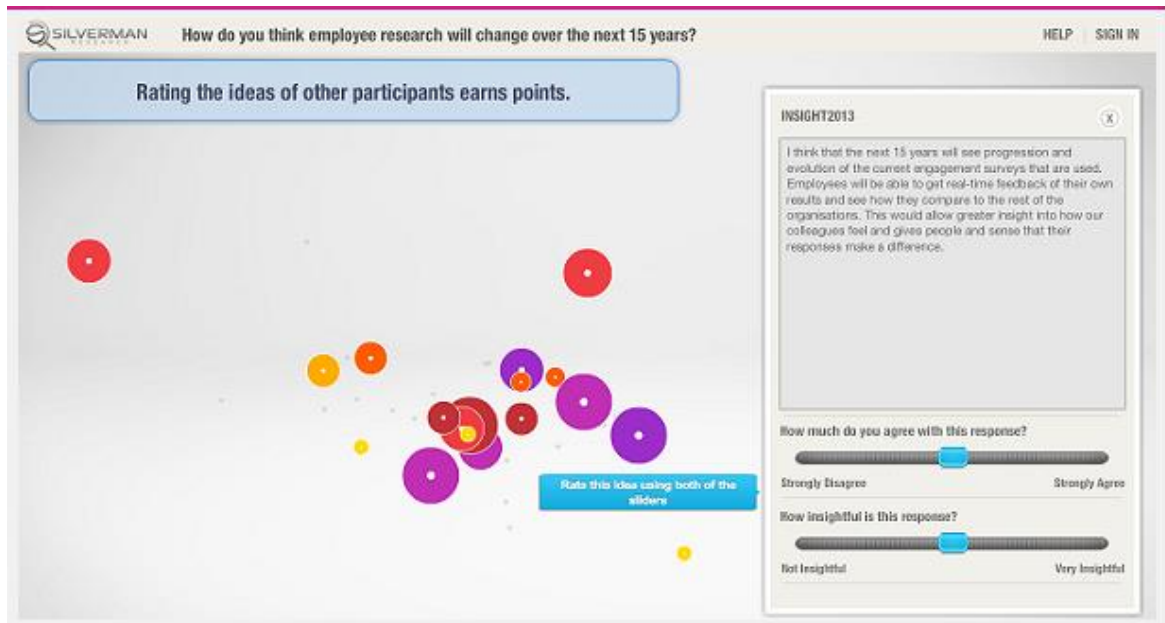
Ezt a Silverman Research 2013-ban végzett „*The Future of Employee Research: How will it change in the next decade?*” kísérletén keresztül kiválóan szemléltethetjük. A kísérletben 250 szervezet vett részt, a világ különböző országaiból, régióiból.

Ennek lényege az volt, hogy egy kiinduló kérdést határoztak meg a kísérletvezetők, ami a következő volt: „*Hogyan fog változni az elkötelezettség mérése a következő 15 évben?*”

⁹ Bővebben: Howe J. (2006): *The rise of crowdsourcing*

URL: <https://www.wired.com/2006/06/crowds/>

Ezt követően a kísérletben résztvevő szervezetek, cégek munkavállalói a feltett kérdésre reflektáltak, értékelték egymás kommentárjait két dimenzió mentén, ami az „agree” [strongly disagree-strongly agree] illetve a „insightful” [not insightful-very insightful] skálák voltak.



5. ábra A Silverman Research- *The Future of Employee Research* vizsgálat felülete (Forrás: Silverman Research, 2013)

A Silverman Research kutatásvezetői kiválasztották a három legnépszerűbb (azaz legtöbbet kommentált és értékelt) hozzászólást, illetve a többit is elemezték, az elemzések alapján pedig automatikus és manuális kategóriákat hoztak létre.

Az elemzés alapján a top 10 változási kategória a következő:

1. Social media
2. Kérdőívek
3. Analitika
4. Kollaboráció
5. Valós idejű
6. „Kütyük” (elektronikai eszközök)
7. Kvalitatív
8. Vezetés
9. Transzparencia
10. Akcióorientált

A kapott eredmények első két helyén tehát a social media, és a kérdőív szerepel. A kutatásban résztvevők által „leg gondolatébresztőbbnek”, valamint „leginkább egyetértettnek” - tehát ezen kommentekre érkezett a legtöbb reakció, értékelés - a következőket találták:

„Ahogyan változik a demográfia, és növekszik a hozzáférés a social mediához, a munkavállalói kutatás el fog mozdulni a hagyományos éves kérdőívektől a gyakoribb, interaktív felmérések felé.”

„Ahogy nő a social media használatával kapcsolatos magabiztosság, a munkaadók felé is egyre nyíltabb és őszintébb visszajelzések születnek majd.”

„A munkavállalók viselkedése növekvő mértékben nyomon követhető és mérhető lesz. A szervezetek hatékonyabbá fognak válni abban, hogy ezeket a viselkedésmintákat tanulmányozzák-hasonlóan, mint ahogyan a vevőink viselkedését tanulmányozzuk.”¹⁰

Úgy gondolom, hogy a kutatás, illetve a kapott eredmények is előjelezhetik azt az változási irányt, amely elkötelezettségmérés- és fejlesztési fronton a jövőben bekövetkezhet. A változás, gyorsaság és komplexitás miatt véleményem szerint is olyan mérési módok, eszközök szükségesek, amelyek lehetővé teszik a minél gyorsabb visszajelzés biztosítását annak érdekében, hogy a dolgozói elégedettséget növelhessük, ennek kapcsán pedig az elkötelezettséget is minél magasabb szintre fejleszthessük.

¹⁰ Bővebben: Silverman Research (2013): *“The Future of Employee Research: How will it change in the next decade?”* URL: <http://www.ipa-involve.com/news/the-future-of-employee-research/>

4.3 Agilis szervezetfejlesztés

4.3.1 A munkahelyi agilitás és az agilis szervezetfejlesztés fogalma

Az „*agile working*” azaz a munkahelyi agilitás egy gyűjtőfogalom, ami a szervezetek intelligens reagáló-készségét, innovatív szemléletmódját, üzleti alkalmazkodását jelenti.

Három fő eleme van:

- az anticipáció, azaz az előre becslés szokása, sebessége és gyakorisága
- az energiák gyors mozgósítása
- a hibákból tanulás képessége

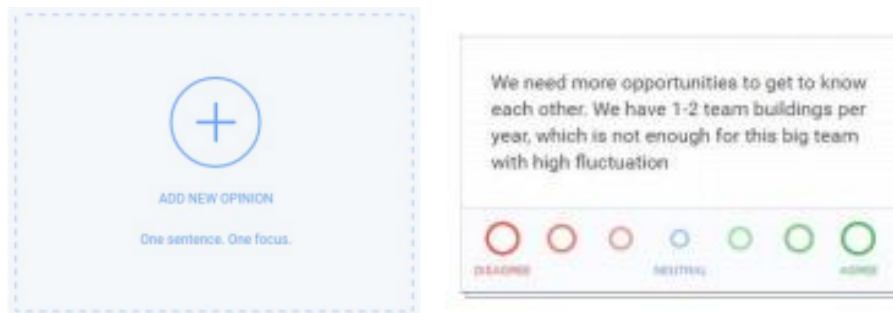
Az agilis szervezetfejlesztés egy olyan folyamat, amely során az anticipáció, az energiák gyors mozgósítása és a hibákból tanulás képessége (illetve a Quantified Company elkötelezettség optimalizált technológiájának esetében kiemelőnek tartom a másokhoz való kapcsolódás lehetőségét) a vállalatok, cégek minél versenyképesebbé tétele érdekében mozgatórugóként funkcionálnak. Az agilis szervezetfejlesztési modellek „*on-demand*” jellegűek, azaz igény szerinti és flexibilisek. (A Quantified Company agilis szervezetfejlesztési platformját ezért is nevezzük elkötelezettség optimalizáltnak, hiszen a modell célja a munkavállalók és vezetők elkötelezettség érzésének megteremtése, növelése így tehát ebben az esetben az „*on-demand*” jelleg maga a munkahelyi elkötelezettségből fakad.)

4.3.2 A Quantified Company- Agilis szervezetfejlesztési modell célja, módszertana

Az elkötelezettség optimalizált szervezetfejlesztési technológia célja, hogy bevonja a munkavállalókat, és elkötelezze a vezetőket, a spontán önkifejezés, valamint a másokhoz való kapcsolódás és megerősítés lehetőségének megteremtésével. A projekt az idő-érték, valamint a mérés-adat problémakör felismerésén alapszik, azaz a -már korábban, az Aon kérdőíves módszertanának kritikájánál is kifejtett- túl lassú kiértékelés, és gyakorlatba való átültetés nehézségeinek áthidalása, javítása a célja.

A szervezetfejlesztési folyamat alapjaiban, kiindulásában illetve az interaktív reakciók tekintetében szinte teljesen megegyezik a korábban ismertetett Silverman Research „*The Future of Employee Research*” módszerével. A vizsgálat a Quantified Company esetében is egyetlen kérdésfeltevéssel indul: *Mi okoz problémát a munkában?*

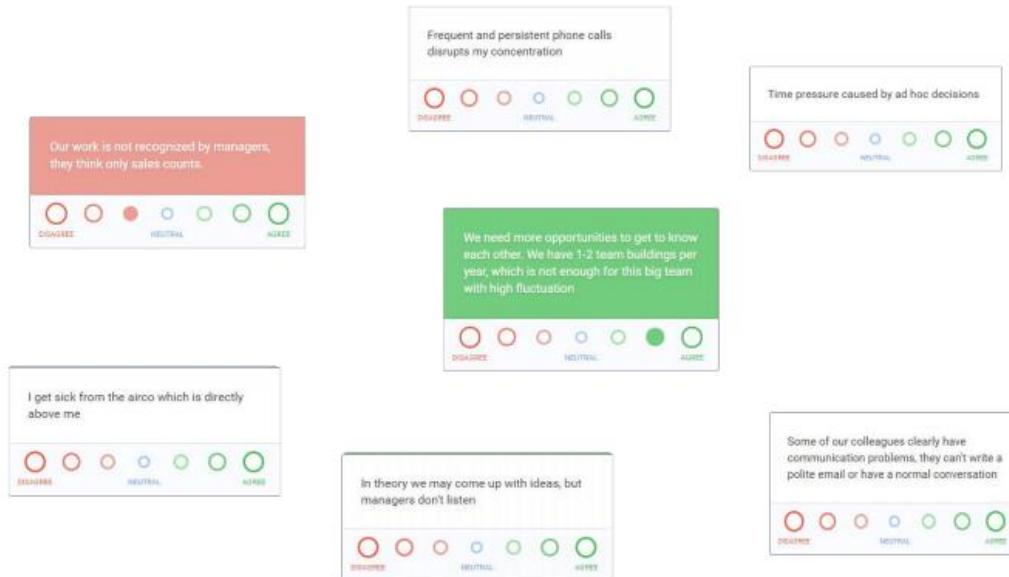
A munkavállalók és vezetők ezt a kérdést válaszolják meg, illetve reagálnak egymás gondolataira, véleményére. Az értékelésre egy -3 és +3 közötti skála áll a rendelkezésükre, (-3=*disagree*; 0=*neutral*; 3=*agree*) amelyen értelemszerűen azt jelölik, hogy az adott állítással, véleménnyel milyen mértékben értenek egyet, mennyire ítélik meg ezt hasznosnak. Az állítások, illetve ezek értékelése összesítésre kerülnek, majd egy térkép alakul a kapott információkból. A folyamat végén egy ún. „illeszkedő modell” segítségével rálátást kaphatunk a megoldási lehetőségekre, mint a szervezet, csoport, mint a vezetőségek és az egyének szempontjából.¹¹



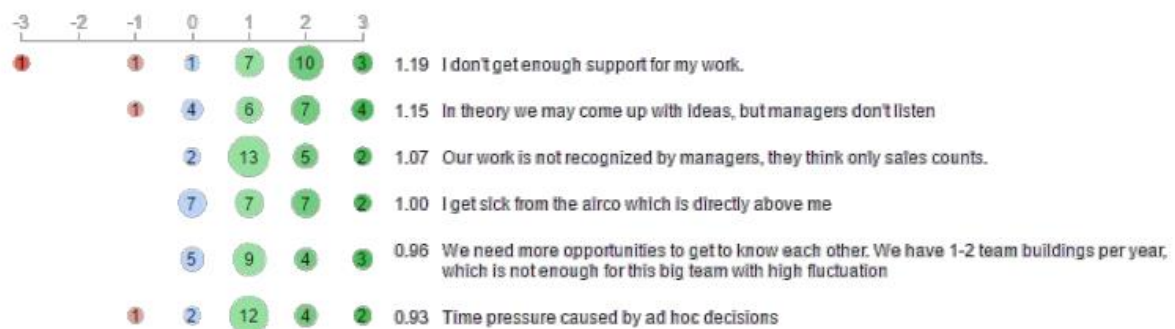
6. ábra Első lépés: “A mi okoz gondot a munkában?” kérdés megválaszolása (Forrás: Aszalós, 2017)

¹¹ Bővebben: Quantified Company: *Opinion Collection*

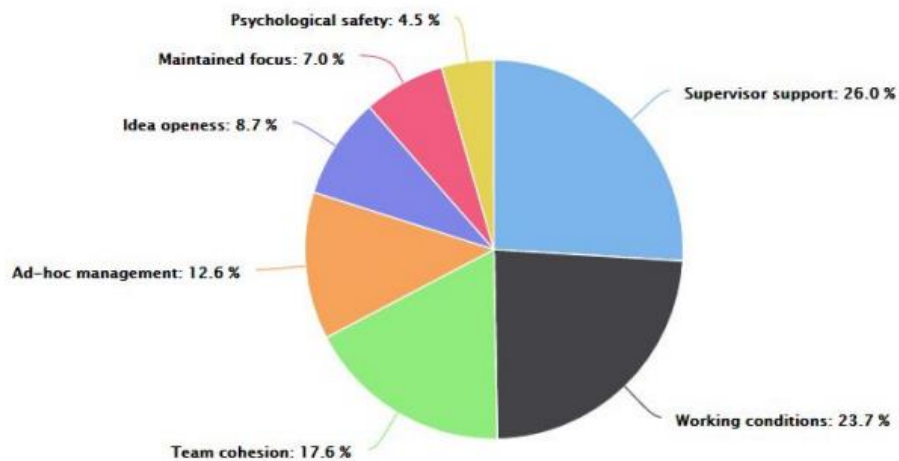
URL: <http://www.quantified.company/product/>



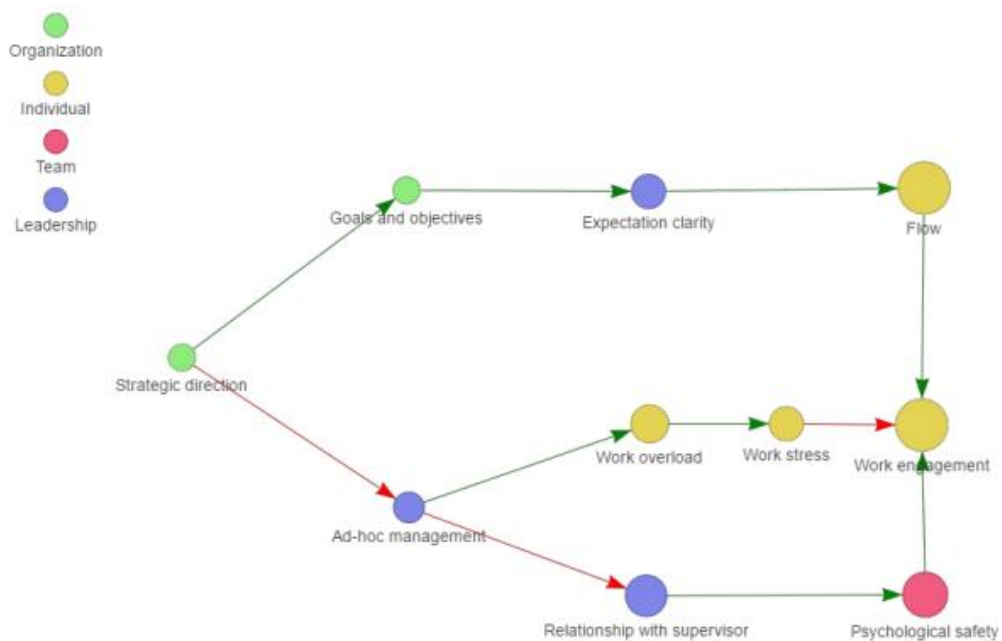
7. ábra Második lépés: A vélemények, hozzászólások értékelése a 7 fokú skálán (Forrás: Aszalós, 2017)



8. ábra Harmadik lépés: A vélemények, hozzászólások összesítése és rangsorolása (Forrás, Aszalós, 2017)



9. ábra Negyedik lépés: Térkép alakul a kapott információkból (Forrás: Aszalós, 2017)



10. ábra Ötödik lépés: Az illeszkedő modell feltárja a megoldási lehetőségeket (Forrás: Aszalós, 2017)

4.4 A „Legjobb Munkahely Felmérés”, „The Future of Employee Research”, ill. az „Agilis szervezetfejlesztési modell” rövid összefoglalása

A munkahelyi elkötelezettség mérés- és fejlesztési lehetőségek közül tehát hármat, az Aon Hewitt „*Legjobb Munkahely Felmérését*”, a Silverman Research „*The Future of Employee Research*” vizsgálatát, valamint a Quantified Company „*Agilis szervezetfejlesztési modelljét*” mutattam be.

Az Aon Hewitt kutatás több, mint 15 éves múltat tekint vissza, nagy adatbázissal, és jól kidolgozott kérdőív-rendszerrel rendelkezik, ezért elmondhatjuk, hogy egyfajta „*brandé*” nőtte ki magát napjainkra. A „*Legjobb Munkahely*” logóval ellátott szervezetek nagyobb valószínűséggel lesznek vonzóak a munkavállalóknak, így a kutatásban sikeresen résztvevő cégek nagyobb valószínűséggel tudják emberi erőforrásuk számát, és hatékonyságát növelni. A kérdőíves módszer hátrányáról már dolgozatomban korábbi pontjában kitértem, így a felmérés módszertani kritikájára nem térnék ki újra.

Az Aon Hewitt-tal ellentétben a Silvermann, illetve Quantified Company -sok hasonló profilú, innovatív szervezetfejlesztéssel foglalkozó vállalathoz hasonlóan- az elkötelezettség mérés-és fejlesztést igénylők körében pillanatnyilag még nem rendelkezik ezzel a „*márkanévvel*”, „*brand*”-del. Ez talán némi hátrányt jelenthet, de véleményem szerint elmondhatjuk, hogy a jelenlegi trendek alapján -agilitás egyre nagyobb szerepe, a gyorsan változó technika, technológiák, stb.- potenciális platformjai lehetnek a jövőben az elkötelezettség mérésének-és fejlesztésének. A két kutatás innovatív módszertanában rejlő lehetőségek („crowdsourcing-féle” szemlélet, a közösség(i média) ereje, stb.) voltak azok, amiért szakdolgozatomban részletesen szerettem volna ezeket bemutatni, illetve a kérdőíves irány egyfajta továbbviteleként szerepeltetni. Természetesen ennek módszertani sajátosságáról, hátrányairól is érdemes szót ejteni, de dolgozatomban ezekkel a modellekkel inkább egyfajta mérési, fejlesztési irányt szerettem volna felvezetni, nem pedig egy átfogó, minden előnyt és hátrányt szem előtt tartó értekezést írni.

5 ÖNÁLLÓ KUTATÁS

5.1 A kutatás célja

Kérdőívem és önálló, empirikus kutatásom célja az volt, hogy a 18 éven felettiek, kiemelten az Y generáció tagjainak (azaz az 1980-1995 között születettek) véleményét, hozzáállását vizsgáljam munkahelyi elkötelezettség témában. Három fő kérdést fogalmaztam meg, melyek egyben felmérésem kutatási kérdései is:

- *Mitől ideális egy munkahely a megkérdezettek, kiemelten az „Y” generáció számára?*
- *Milyen fontos szerepet tulajdonítanak a megkérdezettek a munkahelyi elköteleződésnek?*
- *Milyen tényezők és intézkedések segíthetik elő az „Y” generációnál a munkahelyi elkötelezettség-érzésének kialakulását?*

Előfeltevésem az volt, hogy az elkötelezettség növelése érdekében minél több intrinzik motivációs erő, intézkedés szükséges.

A másik hipotézisem szerint a szakmai fejlődés és előrelépés lehetőségének biztosítása (mint intrinzik motivációs erő) szolgál a legfontosabb tényezőként az elkötelezett magatartás alakításához, alakulásához.

A kérdőívemet 272-en töltötték ki, a kitöltők 78,3%-a nő, 21,7%-a férfi, 85,3%-uk alkalmazotti, 14,7%-uk pedig közép- vagy felsővezetői pozícióban dolgozik. (Az „Y” generációs kitöltők száma összesen 225 volt.) Kutatásom nem reprezentatív, az állítások és következtetések a válaszadók szűk csoportjára validak.

A 272 kitöltőből 3 fő, valamint 2 további alcsoportot hoztam létre életkoruk szerint:

- az **1. csoport** 18-22 évesek, (29 fő)
- a **2. csoport** a 23-37 évesek, azaz az „Y” generáció tagjai, (225 fő) melyen belül további két alcsoportot is alkottam: **2/a.:** 23-29 évesek (145 fő), **2/b.:** 30-37 évesek (80 fő)
- a **3. csoport** pedig a 38 évesnél idősebb kitöltőkből áll össze (18 fő)

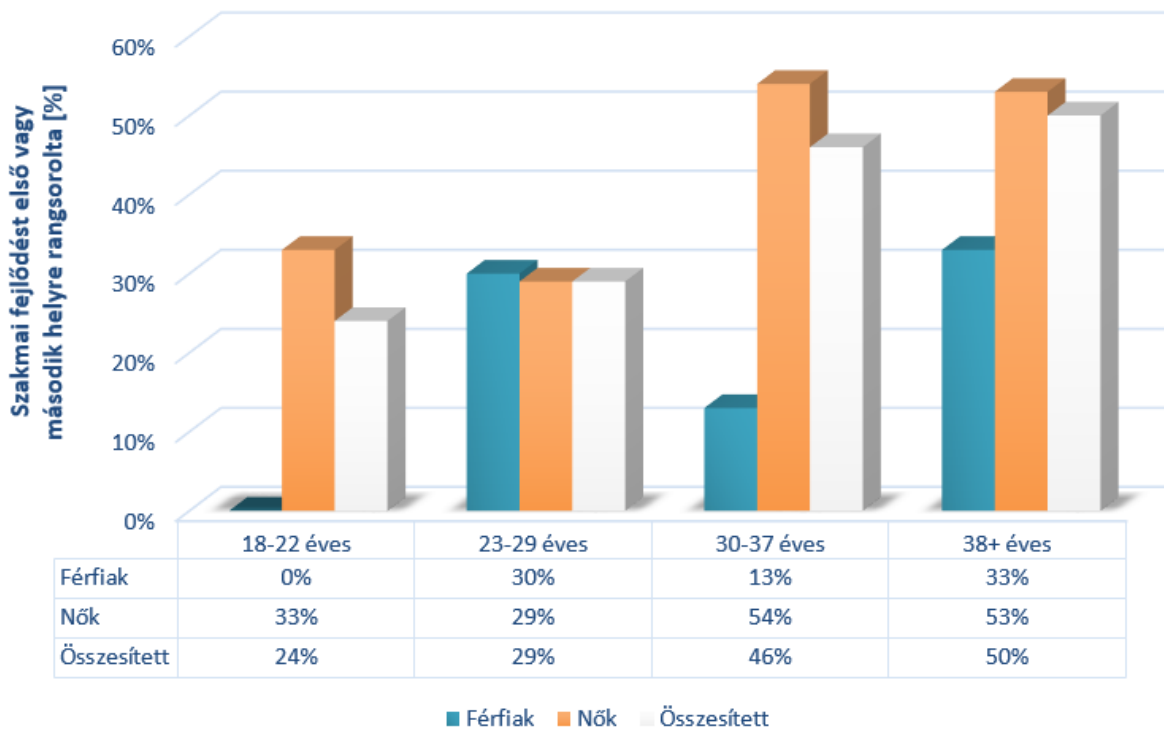
5.2 A kutatás tartalma

Első, a szakmai fejlődéssel kapcsolatos hipotézisem alátámasztása érdekében első lépésként a „Rangsorold az alábbi tényezőket aszerint, hogy számodra egy munkahelyen melyik a legfontosabb!” kérdésre kapott eredményeket szeretném ismertetni. Ezzel a kérdésfeltevéssel arra voltam kíváncsi, hogy a megadott szempontok közül (főnök, kollégák, munkahelyi környezet, fizetés, munkaidő, szakmai fejlődés, márkanév, cég ismertsége a munkaerőpiacon, mindennapokban) a kitöltők a rendelkezésükre álló 7 fokú skálán (1:legfontosabb, 2: kiemelkedően fontos, 3: nagyon fontos, 4: fontos, 5: kicsit fontos, 6: szinte nem fontos, 7: legkevésbé fontos) hányan jelölték első, vagy második helyen a szakmai fejlődés lehetőségét, azaz a kitöltők hány százaléka tartja ezt a legfontosabb vagy kiemelkedően fontosnak a munkahelyén.

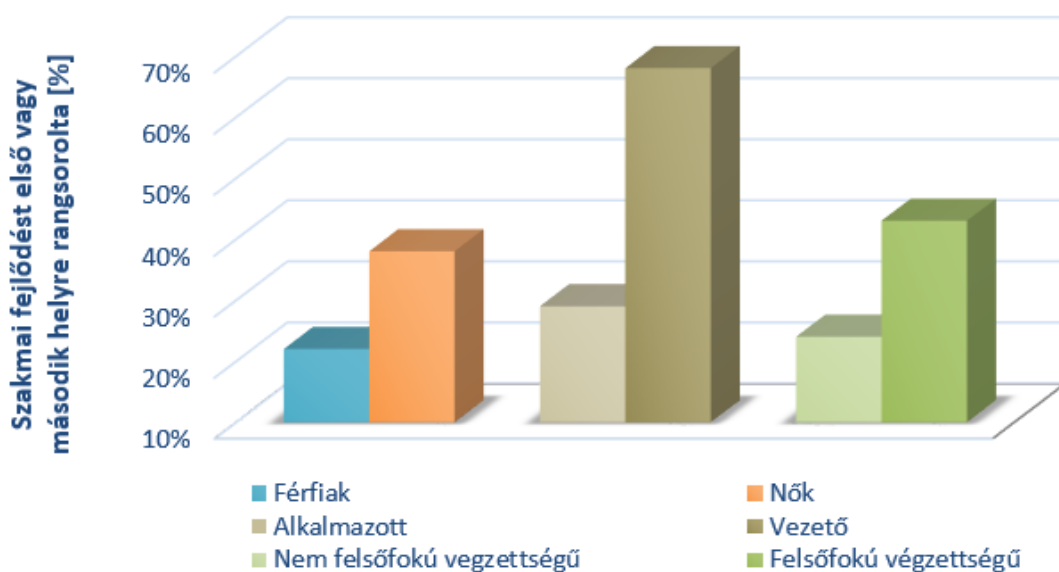
Csoport	Első vagy második helyre a szakmai fejlődést rangsorolta
Minden megkérdezett	35%
Férfiak	22%
Nők	38%
18-22 éves korosztály	24%
23-29 éves korosztály	29%
30-37 éves korosztály	46%
38+ éves korosztály	50%
Felsőfokú végzettségű	43%
Nem felsőfokú végzettségű	24%
Vezető	68%
Alkalmazott	29%
18-22 éves férfi	0%
23-29 férfi	30%
30-37 férfi	13%
38+ férfi	33%
18-22 éves nő	33%
23-29 nő	29%
30-37 nő	54%
38+ nő	53%

11. ábra Szakmai fejlődést első helyre rangsorolók megoszlása csoportok szerint

Az összes válaszadó 35%-a gondolta, hogy számára a szakmai fejlődés a munkahelyén. Szembetűnő a különbség a nők és férfiak között: a nőknél többen rangsorolták (38%) első vagy második helyre az említett tényezőt, mint a férfiaknál (22%) (a nők és a férfiak között nagyjából azonos arányban voltak a felsőfokú végzettségűek és a vezetők, emellett pedig a korosztályos eloszlás is hasonló volt, tehát feltételezhetően ez a különbség valóban nemből fakadó). Még szembetűnőbb különbség látszik a vezető/alkalmazott összehasonlításban. A vezetők sokkal nagyobb arányban rangsorolták előre a szakmai fejlődést, mint az alkalmazottak. Ugyanígy a felsőfokú illetve nem felsőfokú végzettségűeknél is számottevő a különbség: a felsőfokú végzettségűek körében többen élvezett prioritást ez a tényező, mint a többiekénél. A korosztályos eloszlást vizsgálva az a trend látszik, hogy az idősebbeknél egyre fontosabbá válik a szakmai fejlődés igénye. Itt azonban meg kell jegyezni, hogy valójában ez csak a nőknél van így, a férfiaknál ez a trend nem figyelhető meg (mivel több nő töltötte ki a kérdőívet, ezért az átlagot is elvitték.) Mindenképpen fontos megjegyezni, hogy az általam várt, illetve a hipotézisemben is megfogalmazottak a válaszok alapján nem igazolódnak be: az Y generáció 2/a csoportja, azaz a 23-29 évesek mindösszesen 29%-a tartotta fontosnak, vagy kiemelkedően fontosnak ezt a belső motivációt erősítő. A 2/b csoportnál, azaz a 30-37 évesek körében lényegesen többen, 46% sorolta a szakmai fejlődést kiemelkedően fontosnak, de még ez a szám is jóval alul maradt az általam vártnál.



12. ábra Szakmai fejlődést első vagy második helyre rangsorolók megoszlása nem és korosztály szerint



13. ábra Szakmai fejlődést első vagy második helyre rangsorolók megoszlása nem, beosztás és végzettség szerint

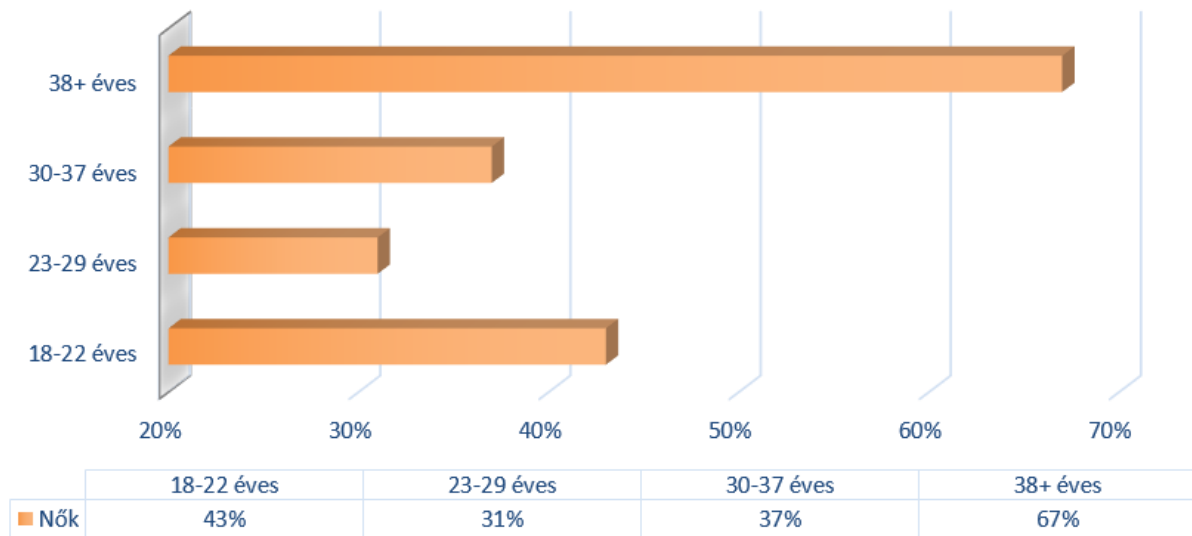
A kérdőívem „Főnökként milyen legfőbb intézkedést hoznál annak érdekében, hogy a dolgozód elkötelezettek legyenek munkahelyük iránt, ill. hosszútávon ott képzeljék el a karrierjüket?” kérdéssel szintén a kitöltők szakmai fejlődéshez való hozzáállását szerettem volna megvizsgálni. A válaszadók a megadott extrinzik és intrinzik motivációs lehetőségek közül (lsd. 1. sz. melléklet) csak egyetlen tényezőt jelölhettek. Ez a következőképpen alakult:

Csoport	Szakmai kihívás és előrelépési lehetőség biztosításával:
Minden megkérdezett	35%
Férfiak	27%
Nők	37%
18-22 éves korosztály	38%
23-29 éves korosztály	31%
30-37 éves korosztály	35%
38+ éves korosztály	56%
Felsőfokú végzettségű	35%
Nem felsőfokú végzettségű	35%
Vezető	40%
Alkalmazott	34%
18-22 éves Férfi	25%
23-29 Férfi	30%
30-37 Férfi	27%
38+ Férfi	0%
18-22 éves Nő	43%
23-29 Nő	31%
30-37 Nő	37%
38+ Nő	67%

14. ábra Szakmai kihívás és előrelépési lehetőség biztosításával motiváltak aránya csoportonként

A kapott eredmény az előző kérdéshez képest nem változott nagy mértékben. A válaszadók 35%-a motiválná dolgozóit azzal, hogy szakmai fejlődési lehetőséget biztosít számukra. Elmondható, hogy több nő jelölte a szakmai kihívást, mint ahány férfi, és ugyanúgy több vezető, mint ahány alkalmazott (bár ez utóbbinál nem annyira jelentős a különbség, mint az előző -tényezők rangsorolásával kapcsolatos- kérdésnél). A felsőfokú végzettségűek és a nem felsőfokú végzettségűek között nem mutatkozott különbség. Ha a kérdést korosztályokra bontva vizsgáljuk, nem látható egyértelmű trend, de az megemlíthető, hogy a 38+-os nők kiugróan magas arányban jelölték a szakmai fejlődést.

Ha az „Y” generációra szűkítjük a vizsgálódást, láthatjuk, hogy a hipotézisemet a kapott válaszokkal nem lehet alátámasztani: a 2/a csoport összesen 31%-a, a 2/b csoport 35%-a motiválna csupán főnyökként a szakmai fejlődést lehetőségének biztosításával.



Szakmai kihívás és előrelépési lehetőség biztosításával tenné elkötelezetté munkavállalóját [%]

15. ábra Szakmai kihívás és előrelépési lehetőség biztosításával motiváló nők korosztályos eloszlása

A szakmai fejlődéssel kapcsolatos hipotézisem, miszerint a szakmai fejlődés és előrelépés lehetőségének biztosítása (mint intrinzik motivációs erő) szolgál a legfontosabb tényezőként az elkötelezett magatartás alakításához, alakulásához, tehát egyértelműen nem bizonyosodott be, hiszen a megkérdezettek mindösszesen 35%-a tartotta a legfontosabbnak, vagy kiemelkedően fontosnak a szakmai fejlődés lehetőségének biztosítását, s főnyökként is csupán 35%-a motiválná ezzel munkavállalóit. Érdekességként viszont megemlíthetjük, hogy a 38 feletti nők kiemelkedően fontosnak tartották ezt a tényezőt, ami számomra meglepő eredmény volt. A kitöltések alapján az a trend figyelhető meg, hogy minél idősebb a vizsgált csoport, annál fontosabb számára a szakmai fejlődés, vagy annál inkább ezzel motiválná munkavállalóit.

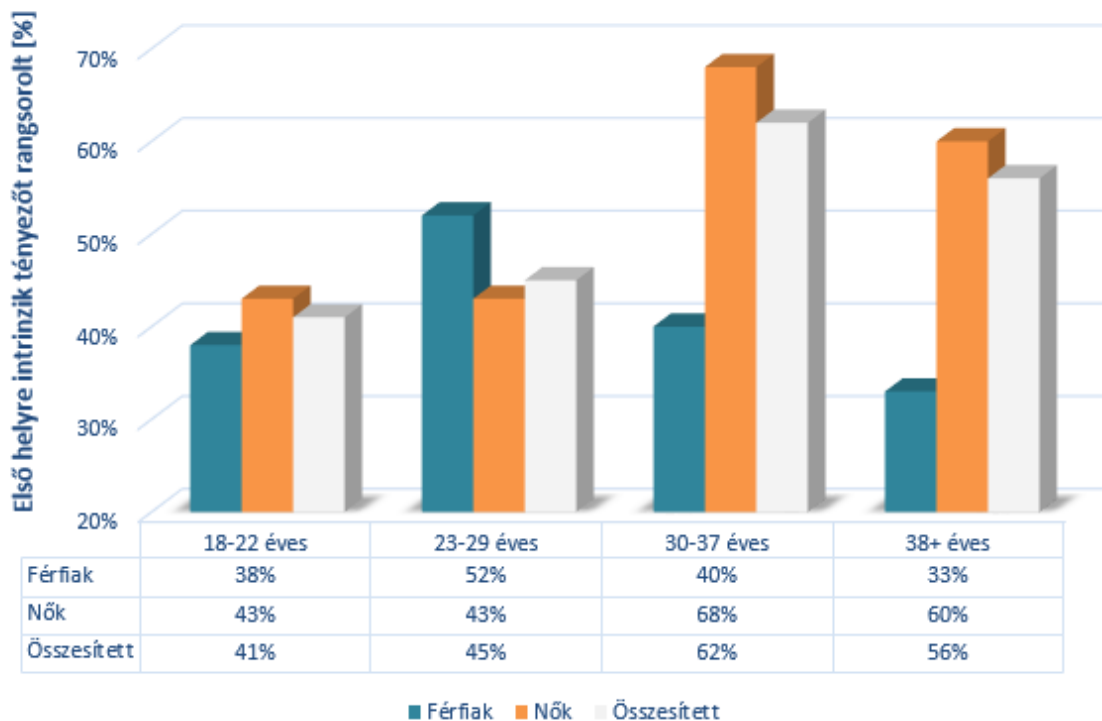
A második hipotézisem, azaz, hogy „Az elkötelezettség növelése érdekében minél több intrinzik motivációs erő, intézkedés szükséges.” alátámasztása egyszerűbbnek bizonyult az előző előfeltevésemhez képest.

A kérdőívem elemzéséhez a különböző tényezők -*főnök, kollégák, munkahelyi környezet, fizetés, munkaidő, szakmai fejlődés, márkanév, cég ismertsége a munkaerőpiacon, mindennapokban*- rangsorolásánál az intrinzik motivációs erők fontosságát szerettem volna megtudni, így azt vizsgáltam, hogy a kitöltők közül hányan jelölték a három intrinzik motivációs tényező: *szakmai fejlődés, kollégákkal való kapcsolat, illetve a főnökkel való kapcsolat* valamelyikét első helyen, azaz mennyien tartották az említett szempontokat a legfontosabbnak.

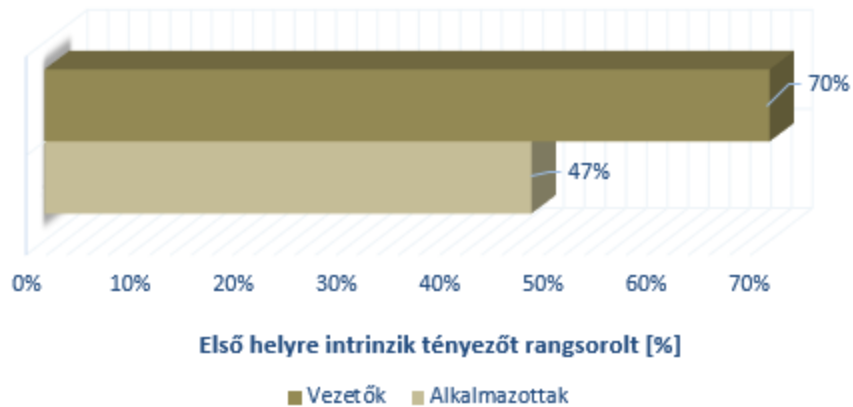
Csoport	Első helyre (legfontosabb) intrinzik tényezőt rangsorolt
Minden megkérdezett	50%
Férfiak	46%
Nők	52%
18-22 éves korosztály	41%
23-29 éves korosztály	45%
30-37 éves korosztály	62%
38+ éves korosztály	56%
Felsőfokú végzettségű	55%
Nem felsőfokú végzettségű	44%
Vezető	70%
Alkalmazott	47%
18-22 éves férfi	38%
23-29 férfi	52%
30-37 férfi	40%
38+ férfi	33%
18-22 éves nő	43%
23-29 nő	43%
30-37 nő	68%
38+ nő	60%

16. ábra Az első helyen intrinzik motivációt jelölők csoportonkénti eloszlása

Az összes válaszadó 50%-a rangsorolt első helyre intrinzik motivációs tényezőt. Ha nem is nagy a különbség, azért kimutatható, hogy a nők nagyobb arányban soroltak belső motivációs tényezőt az első helyre, mint a férfiak. Korosztályos összehasonlításban az mondható el, hogy az idősebbeknek fontosabbak az intrinzik tényezők. (Ez valószínűleg annak tulajdonítható, hogy több nő töltötte ki a kérdőívet, a nőknél figyelhető meg ez a trend, a férfiaknál nem.) Elmondható továbbá, hogy a felsőfokú végzettségűek nagyobb arányban rangsoroltak belső motívumot első helyre, mint a nem felsőfokú végzettségűek. A vezető/alkalmazott összehasonlításban egyértelműen kimutatható, hogy az alkalmazott beosztásúak körében kevesebben jelöltek intrinzik tényezőt első helyre, mint a vezetők körében (A különbség tehát jelen esetben nem a férfi-nő, hanem az alkalmazott-vezető szempontokból való vizsgálódás során a legjelentősebb). Ha az „Y” generációt nézzük, a 2/a csoport 45%-ban, a 2/b csoport ennél jóval több, 62%-ban helyezte első helyre intrinzik motivációt. Ez önmagában még nem elég a második hipotézisem alátámasztásához, ezért mindenképpen érdemes a további kérdésekre adott válaszokat is megvizsgálnunk.



17. ábra Az első helyen intrinzik motivációt jelölők nem szerinti eloszlása



18. ábra Az első helyen intrinziik motivációt jelölők beosztás szerinti eloszlása

Az intrinziik motiváció vizsgálatára a „Ha csak egy tényezőt választhatnál, melyik lenne az, ami legjobb munkahellyé tesz egy munkahelyet?” kérdést használtam még fel, amely során arra voltam kíváncsi, hogy a megadott válasz lehetőségek közül mennyien jelölték az alábbiak valamelyikét:

- Hamar előléptetnek, minél magasabb pozíciót tölthetek be viszonylag rövid időn belül
- Jól érzem magam a mindennapos munkavégzés során, testhezálló a munkaköröm
- Közvetlen, nyitott, kooperatív kollégák
- Megértő, nyitott, kooperatív a főnököm

Azaz hányan neveznek meg belső motivációs erőt akkor, ha egy legideálisabb munkahelyről kérdezem őket.

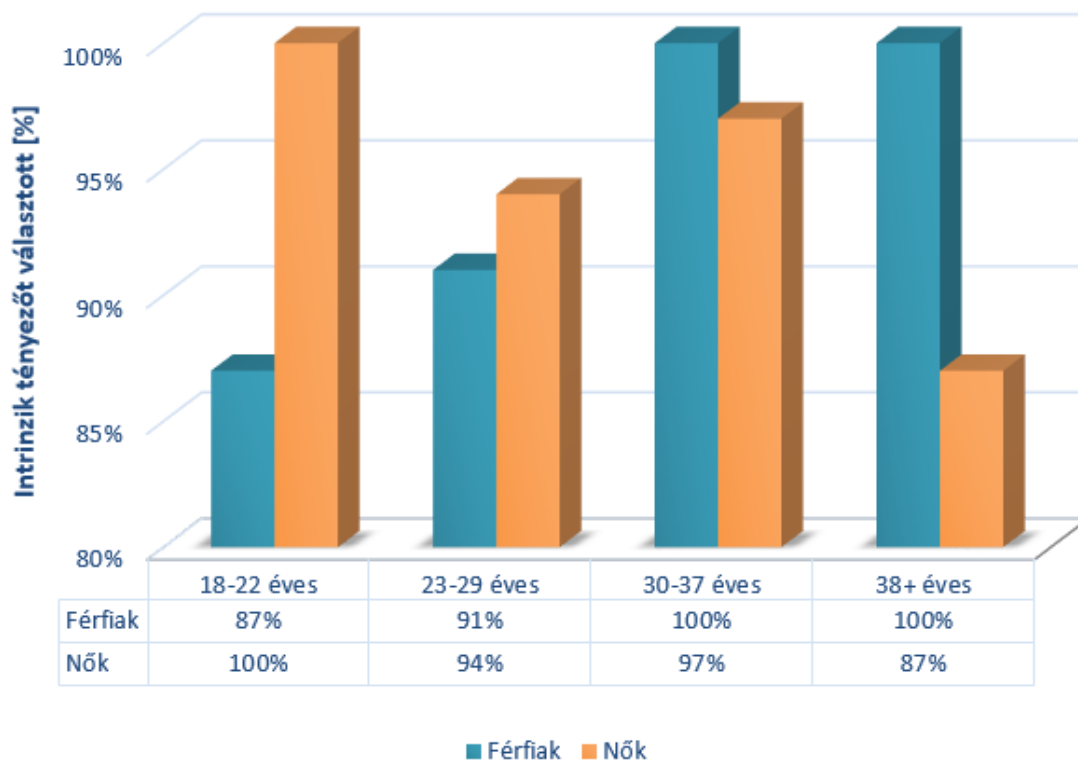
Csoport	Intrinzik tényezőt választott
Minden megkérdezett	94%
Férfiak	93%
Nők	95%
18-22 éves korosztály	97%
23-29 éves korosztály	93%
30-37 éves korosztály	97%
38+ éves korosztály	89%
Felsőfokú végzettségű	94%
Nem felsőfokú végzettségű	95%
Vezető	100%
Alkalmazott	94%
18-22 éves férfi	87%
23-29 férfi	91%
30-37 férfi	100%
38+ férfi	100%
18-22 éves nő	100%
23-29 nő	94%
30-37 nő	97%
38+ nő	87%

19. ábra Az egytényezős válaszadásnál intrinzik motivációt jelölők csoportonkénti eloszlása

A szám itt kiugróan magas, az összes válaszadó 94%-a nevezett meg intrinzik motivációs erőt akkor, ha csak egy tényezőt választhat. Látható, hogy a vizsgált kategóriák egyikében sincs nagy szórás. Elmondható, hogy a vezetők körében dominánsabban vannak jelen az intrinzik tényezők, mint az alkalmazottak körében. Érdekeség, hogy míg a férfiaknál az idősebb korosztálynál fontosabban az intrinzik tényezők és a fiatalabb korosztálynál fontosabbak, addig a nőknél pont fordítva van, vagyis a fiatalabb nőknél fontosabbak az intrinzik tényezők, és az idősebb nőknél kevésbé fontosak.

Ez az eredmény az előző (szintén intrinzik motivációs témájú) kérdés eredményével teljesen ellentmondásos, ott ugyanis az idősebb nők kategóriájában nagyobb arányban jelöltek intrinzik tényezőt első helyre, itt pedig az látszik, hogy az idősebb nőknél kevésbé fontosak az intrinzik tényezők.

Érdeemes megemlítenünk azonban, hogy jóval magasabb százalékokat kaptunk minden kategóriában (összes válaszadó 94%-a, férfiak 93%, nők 95%) mint az előző kérdésnél, ami javarészt annak köszönhető, hogy ennél a kérdésnél a válaszlehetőségek között több volt az intrinzik tényező, mint az extrinzik (az előzőnél éppen fordítva volt). Ha az „Y” generációra lebontva nézzük a kapott válaszokat az látszik, hogy a 2/a csoport 93%-a, a 2/b 97%-a jelölt belső motivációs erőt, azaz ennél a kérdésnél is a 30 évesnél idősebbek találták ezt fontosnak.



20. ábra Az egytényezős válaszadásnál intrinzik motívációt jelölők nem szerinti eloszlása

Az intrinzik motivációval kapcsolatos hipotézisemre egy harmadik, és egyben utolsó kérdéssel szerettem volna megkérni a választ, amely a következő: „Főnyökként milyen legfőbb intézkedést hoznál annak érdekében, hogy a dolgozóid elkötelezettek legyenek munkahelyük iránt, ill. hosszútávon ott képzeljék el a karrierjüket?” A válaszlehetőségek (melynek sorát lsd.1.sz.melléklet) közül az alábbiakat soroltam az intrinzik motivációs erők közé:

- Alkalmazottaimmal közeli, baráti viszony kialakítására törekednék
- Minél több szakmai kihívást és előrelépési lehetőséget biztosítanék

Csoport	Főnként intrinzik tényezőt választana
Minden megkérdezett	55%
Férfiak	46%
Nők	58%
18-22 éves korosztály	66%
23-29 éves korosztály	58%
30-37 éves korosztály	46%
38+ éves korosztály	56%
Felsőfokú végzettségű	48%
Nem felsőfokú végzettségű	66%
Vezető	50%
Alkalmazott	56%
18-22 éves férfi	50%
23-29 férfi	52%
30-37 férfi	40%
38+ férfi	0%
18-22 éves nő	71%
23-29 nő	60%
30-37 nő	48%
38+ nő	67%

21. ábra A vezetőként intrinzik tényezőt választók csoportonkénti eloszlása

Az összes válaszadó 55%-a motiválna főnként valamilyen belső motivációs tényezővel. A nőknél (58%) dominánsabbnak mondható az intrinzik tényezők a férfiakhoz (46%) képest. Korosztályos trend kevésbé figyelhető meg, azt viszont kiemelhetjük, hogy a 18-22 éves nőknél kiugróan magas arányban jelöltek intrinzik tényezőt. Vezető/alkalmazott összehasonlításban nem mutatható ki -az, amit előzetesen vártam- hogy a vezetők körében az intrinzik tényezők dominánsabbak. Tehát kutatásom szerint nem igaz az, hogy a vezetők inkább a költségvonzat nélküli tényezőkkel próbálnák meg a cégnél tartani alkalmazottaikat. (38 év feletti férfiak közül senki nem jelölt intrinzik tényezőt, de ez kevésbé mondható validnak, hiszen hárman voltak összesen.) Érdekesség, hogy főnként a nem felsőfokú végzettségűek közül többen nyúlnának intrinzik tényezőkhöz, mint a felsőfokú végzettséggel rendelkezők közül.

Az „Y” generáció 2/a csoportba 58%, 2/b csoportja pedig 46% motiválna főnyökként belső motivációs erővel, ami az eddigi trendekhez képest változás, hiszen eddig a 30 feletti korosztály választott gyakrabban intrinzik motivációs erőt.

A belső motivációs tényezőkkel kapcsolatban felállított hipotézisem tehát - *“Az elkötelezettség növelése érdekében minél több intrinzik motivációs erő, intézkedés szükséges.”* - igazolható a kapott eredmények alapján. Ezt leginkább a rangorolási kérdésre adott válaszok mutatják, itt ugyanis a válaszadók 94%-a a *főnök, kollégák, munkahelyi környezet, fizetés, munkaidő, szakmai fejlődés, márkanév, cég ismertsége a munkaerőpiacon, mindennapokban* tényezők közül belső motivációs erők valamelyikét, azaz a *szakmai fejlődést, főnyökkel való kapcsolatot, kollégákkal való kapcsolatot* titulálta a legfontosabbnak, valamint a főnyökként tett intézkedéseknél is a válaszadók több mint fele, azaz 55%-a jelölt belső motívumot mint ösztönzést.

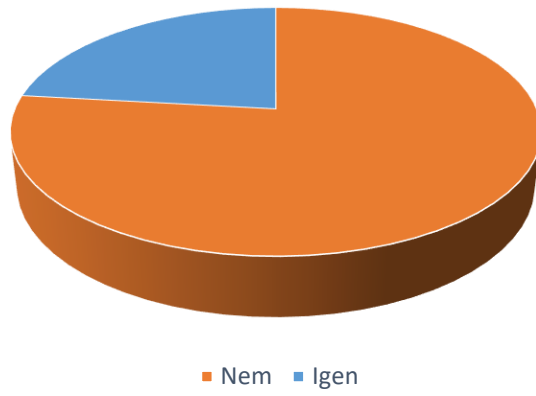
Kérdőívemből végezetül két olyan témát szeretnék kiemelni, amelyek a hipotézisem vizsgálatának szempontjából nem relevánsak, de az elkötelezettség jövőjének, illetve dolgozatom vonatkozó témáinak szempontjából fontosnak tartok.

Az első kérdésem célja az volt, hogy -a munkaerőpiacon jelenleg legismertebb- Aon Hewitt „*Legjobb Munkahely Kutatáshoz*” való hozzáállást vizsgáljam, illetve azt, hogy a kutatásban résztvevők tájékozottak-e a felmérést illetően.

A második kérdésem a „*freelancer*”-séggel, mint a jövő lehetséges foglalkoztatási formájával kapcsolatos. Arra voltam kíváncsi, hogy a kitöltők milyen mértékben tartják elképzelhetőnek azt, hogy a jövőben olyan magánszemélyként tevékenykednek, aki nem más alkalmazottjaként dolgozik, hanem projektben dolgozik, esetleg megszabott időtartamra szóló írásbeli szerződést köt alkalmi jelleggel. Úgy gondolom ugyanis, hogy a „*freelancer*”-ség némi ellentmondásban van az elköteleződéssel, hiszen aki ezt a foglalkoztatási formát választja, nem tud szervezet, vagy szervezeti kultúra iránt elköteleződni. Véleményem szerint a szabadúszók elterjedésével a munkahelyi lojalitás mindenképpen új megközelítést nyerne, aminek irányát, lehetséges módjait mindenképpen érdemesnek tartok arra, hogy vizsgáljunk. Mivel az általam készített kérdőívnek nem volt célja a szabadúszásról alkotott vélemény vizsgálata, ezért én csak arra adom meg a választ, hogy az általam kitöltött 272 ember jelenleg el tudja-e képzelni, hogy „*freelancer*”-ként dolgozzon, vagy sem.

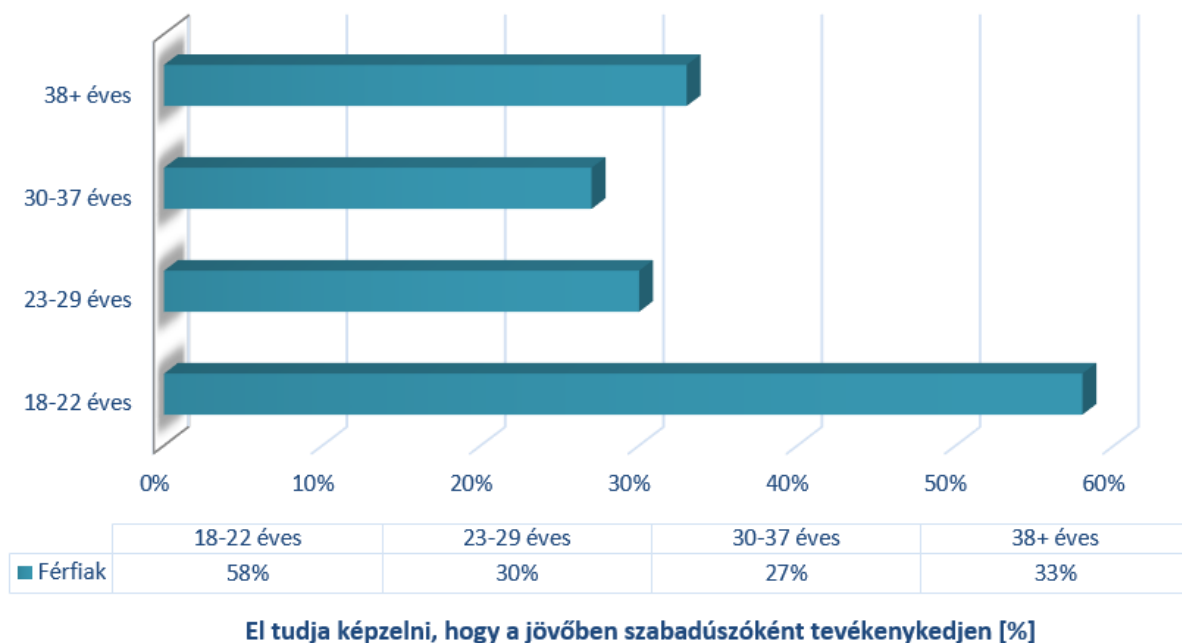
Arra a kérdésre, hogy “Hallottál-e már az Aon Hewitt „*Legjobb Munkahely Kutatásáról*” a válaszadók mindösszesen 23,2 %-a válaszolt igennel, a jelentős részük tehát, 76,8% százalékuk sosem hallott még a kutatásról. Annak ellenére, hogy jelenleg a munkaerőpiacon az Aon-féle kutatás a legismertebb, sajnos ez az eredmény mégis azt mutatja, hogy nem jut el igazán az emberekhez, nincs benne a köztudatban. Az igennel válaszolók sem tudták igazán, hogy mit tartalmaz a felmérés, valamint, hogy mi a célja. Leggyakrabban a „*Hallottam már róla.*” és a „*Minden évben van ilyen.*” válaszokat fogalmazták meg, amiből jól látszik, hogy felületes ismertségről beszélhetünk.

Hallott már az Aon felméréséről



22. ábra Az Aon „Legjobb Munkahely Kutatás” ismertsége a kitöltők körében

A „freelancer” mint lehetséges foglalkoztatási formával kapcsolatos kérdésre meglepően kevesen, mindössze a kitöltők ~20% mondta, hogy el tudja magát szabadúszóként képzelni. Nemet illetően nincs nagy szórás, de az elmondható, hogy a férfiak valamivel nagyobb arányban tudják elképzelni magukat szabadúszóként, mint a nők. Persze fontos megemlítenünk ennél a kérdésnél is, hogy a nagyszámú női kitöltésnek köszönhető a kapott arány, azért érdemes fenntartással kezelünk a nem szerinti vizsgálati eredményeket. Korosztályos szinten vizsgálva az látszik, hogy az idősebbek körében, illetve a 18-22 éves férfiak közt (kiugróan magasan) válaszoltak a legtöbben igennel a kérdésre.



23. ábra A „freelancerség”-et lehetséges foglalkoztatási formának tartó férfiak korosztályos eloszlása

Elmondhatjuk tehát, hogy a kitöltők 20%, azaz nem jelentős része tartja elképzelhetőnek, hogy a jövőben szabadúszóként dolgozzon. Ami érdekesség, hogy a 18-22 évesek mondták legnagyobb arányban, hogy nyitottak erre a foglalkoztatási formára, így tehát elképzelhető, hogy a még fiatalabb korosztály még nagyobb számban jelölne igent, ezért a jövő szempontjából mindenképpen fontosnak tartom, hogy vizsgáljuk a kérdést, és azt, hogy a szabadúszás elterjedésével hogyan alakul át a munkahelyi lojalitás fogalma.

6 ÖSSZEFOGLALÁS, KONKLÚZIÓ

Szakedolgozatom célja az volt, hogy a munkahelyi elkötelezettség trendjeit, valamint ennek mérési-és fejlesztési lehetőségeit vizsgáljam. Ehhez három különböző szervezet által használt mérési módszert, modellt mutattam be: az Aon Hewitt kérdőív alapú „Legjobb Munkahely Felmérését”, a Silverman Research „crowdsourcing” szemléletét, valamint a Quantified Company elkötelezettség-optimalizált agilis szervezetfejlesztési modelljét. Bár jelenleg Európában az Aon Hewitt felmérése a legkeresettebb, ha munkahelyi elköteleződés mérés-és fejlesztésről van szó, én magam mégis úgy gondolom, hogy a változás, gyorsaság és komplexitás miatt a jövő az olyan mérési módoké, amelyek minél inkább képesek alkalmazkodni a munkaerőpiaci, gazdasági változásokhoz. Legfontosabbnak azt tartom, hogy ezek a mérési módok és eszközök lehetővé tegyék az adatok hatékony feldolgozását, illetve ezek gyors visszajelzését a szervezetek, munkavállalók és kiemelten a vezetők felé.

Dolgozatom empirikus kutatásának célja az volt, hogy olyan -elsősorban intrinzik motivációs-tényezőket, lehetőséget találjak, melyek fejlesztésével a jövőben a munkahelyi lojalitás erősödhet. Úgy gondolom, illetve ebben a kérdőívem összesített eredményei is megerősítenek, hogy ha a jövőben elkötelezett munkavállalókat szeretnénk, mindenképpen nagy hangsúlyt kell fektetnünk a különböző generációk eltérő igényeinek figyelembevételére. Bár a kitöltők generációtól függetlenül fontosnak tartották az intrinzik motiváció szerepét az elkötelezett magatartáshoz, látható, hogy a belső motivációs tényezők rangsorolásánál mégis eltérő eredmények születtek. (Például: a 38 évesnél idősebbek 50%-a legfőbb belső motivációs erőként a szakmai fejlődés lehetőségének biztosítását jelölte, a 18-22 éves korosztály csupán 24%-a gondolta ezt a legfontosabbnak.) Ezek alapján úgy gondolom, hogy a jövő HR szakembereinek, szervezetfejlesztőinek és vezetőinek közös feladata, hogy minél nagyobb hangsúlyt fektessenek azon módok, eszközök és motivációs lehetőséget megtalálásra, melyek az elkötelezett munkavállalói magatartás kialakulását elősegítik. A lojalitás kialakításának tehát csapatmunkának kell lennie: a dolgozók érdeke, hogy minél hatékonyabbnak érezhessék magukat, magas elégedettség-érzésük, és komfortérzetük legyen, a munkaadók érdeke, hogy a vállalati célokat egy olyan csapattal teljesítse, akik produktívak, megbízhatóak és hosszútávon lojálisak szervezetük, és annak küldetése iránt. A HR-nek, illetve az EEM-nek pedig működésével hozzá kell járulnia a szervezet alkalmazottainak teljesítmény, magatartás, attitűd és nem utolsósorban elköteleződés formálásához, alakításához.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Aon Hewitt (2014): *Erősödő elkötelezettség, növekvő kihívások-Trendek és tanulságok.*

Aon Hewitt. URL: <http://aonhewitt.hu/kutatasaink/hazai-kutatasi-eredmenyek/> Utolsó letöltés: 2017.01.20

Aon Hewitt (2015): *Aon Legjobb Munkahelyek program- Elkötelezettség trendek és tanulságok.* Aon Hewitt. URL: http://bestemployerseurope.aon.com/hu/wp-content/uploads/2016/02/Aon-Hewitt_Magyarorsz%C3%A1gi-elk%C3%B6telezetts%C3%A9gi-trendek-%C3%A9s-tanuls%C3%A1gok-2015.pdf

Utolsó letöltés: 2017.01.20

Bokor Attila (2010): „El a kötelékkel?” -Elköteleződés és karrierváltások. *Munkaügyi Szemle.* 2010/2.sz. 64-68 URL: <http://www.munkaugyiszemle.hu/el-kotelekkal-elkotelezodes-es-karriervaltasok> Utolsó letöltés: 2016.12.10

CIPD (2014): *The Future of Engagment.* CIPD Thought Piece. URL:

https://www.cipd.co.uk/Images/the-future-of-engagement_2014-thought-piece-collection_tcm18-10758.pdf Utolsó letöltés: 2017.03.22

Dr. Roóz József és Dr. Heidrich Balázs (2013): *Vállalati Gazdaságtan és menedzsment alapjai.* Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest. URL:

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalati_gazdta_n_s_corm/adatak.html Utolsó letöltés: 2017.03.22

Echter Edina (2017): *Elkötelezettség újratöltve-De mégis miért kell?.* URL:

<http://www.odpartner.hu/dokumentumok/Edina%20MeetUp%20prezi.pdf> Utolsó letöltés 2017.03.22

Farkas Ferenc, Karoliny Mártonné, László Gyula és Poór József (2016): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv.* Complex, Budapest.

Frisch Anita (2017): *Hogyan vonjuk be jobban, másképp a vezetőket?.* URL:

<http://www.odpartner.hu/dokumentumok/Anita%20MeetUp%20prezi.pdf> 2017.03.22

Howe J. (2006.01.06): *The rise of crowdsourcing.* Wired. URL:

<https://www.wired.com/2006/06/crowds/> Utolsó letöltés: 2017.03.20

Karácsony Zoltán (2017): Mit vár a Z generáció a munkahelyen?. *Monster*. URL: <http://www.hrspirit.hu/menedzsment/174-mit-var-a-z-generacio-a-munkahelyen-friss-kutatas.html> Utolsó letöltés: 2017.04.01

Kiss Csaba (2010): A szervezeti elkötelezettség elméletei. *Munkaügyi Szemle*. 2010/2. sz. 11-22 URL: <http://www.munkaugyiszemle.hu/szervezeti-elkotelezettseg-elmeletei> Utolsó letöltés: 2016.12.10

Kissné András Klára (2010): Hogyan motiválhatók a különböző generációk tagjai?. *HR Portál*. URL: <https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-motivalhatoak-a-kulonbozo-generaciok-tagjai-20100804.html> Utolsó Letöltés: 2017.03.22

Kun Ágota (2010): Munkahelyi jóllét és elköteleződés. *Munkaügyi Szemle*. 2010/2. sz. 35-37 URL: <http://www.munkaugyiszemle.hu/munkahelyi-jollet-es-elkotelezodes> Utolsó letöltés: 2016.12.10

Lazányi Kornélia (2010): Érzelmi munka és elkötelezettség. *Munkaügyi Szemle*. 2010/2. szám 24-33 URL: <http://www.munkaugyiszemle.hu/erzelmi-munka-es-elkotelezettseg> Utolsó letöltés: 2016.12.10

Marsh. N. (2010): *How to make work-life balance work?*. Tedx. URL: https://www.ted.com/talks/nigel_marshall_how_to_make_work_life_balance_work?language=hu#t-585069 Utolsó letöltés: 2017.01.20

Molnár Dániel (2010): Empirikus kutatási módszerek a szervezetfejlesztésben. *Humán Innovációs Szemle*. 2010/1-2 sz. 61-71 URL: http://humanexchange.hu/site/uploads/file/61-72_md.pdf Utolsó letöltés: 2017.01.12

Purushottam, K. (2001): The sick building syndrome. *Indian J Occup Health*. 2010/44 sz. 36-40. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2796751/> Utolsó letöltés: 2017.03.22

Quantified Company: *Opinion Collection*. URL: <http://www.quantified.company/product/> Utolsó letöltés: 2017.02.16

Silverman Research (2013): *The Future of Employee Research: How will it change in the next decade?*. Silverman Research. URL: <http://www.ipa-involve.com/news/the-future-of-employee-research/> Utolsó letöltés: 2017.03.22

Wood, F. (2014): *VUCA: and employee engagement*, Talent Management. URL: https://www.hr.com/en/magazines/talent_management_excellence_essentials/october_2014_talent_management/vuca-and-employee-engagement_i3t01lu2.html Utolsó letöltés: 2017.03.22

MELLÉKLETEK