

TUDOMÁNYOS DIÁKKÖRI KONFERENCIA 2024

SAPIENTIA EMTE - CSÍKSZEREDAI KAR

Behálózott munkahely

**Egy szervezet kapcsolathálójának és az alkalmazottak
motivációjának összevetése**

Hallgató: *Hasznosi Orsolya, Humánerőforrás szak, III. év*

Témavezető: *dr. Telegdy Balázs, Társadalomtudományi tanszék*

Csíkszereda

2024. május 07.

Tartalomjegyzék

Kivonat.....	3
I. Bevezető.....	4
I.1. A kutatási téma.....	4
II. Szakirodalmi áttekintés, kutatási előzmények.....	5
II.1. Motiváció.....	5
II.2. Hálózatelemzési elméletek.....	7
II.3. Kutatási fogalmak.....	10
II.4. Munkahellyel való elégedettség – eNPS.....	12
II.4.2. Employee Net Promoter Score.....	12
II. 5. Különböző generációk a munkaerőpiacon.....	13
3. A kutatás módszertana.....	15
3.1. A vizsgálat alanyai.....	15
3.2. Kutatási módszer alkalmazása.....	15
3.3. Hipotézisek.....	17
4. Eredmények bemutatása.....	18
4.1. Az adatfelvétel lefolyása.....	18
4.2. Az alapsokaság bemutatása demográfiai szempontok szerint.....	18
4.3. A szervezet társadalmi hálózatának bemutatása.....	19
4.3.3. Kitől kérne szakmai tanácsot a munkája során?.....	19
4.3.4. Kitől nem kérne szakmai tanácsot a munkája során?.....	22
4.3.5. Kivel dolgozna szívesen egy irodában/teremben?.....	23
4.3.6. Kivel nem szeretne egy irodában/teremben dolgozni?.....	26
4.3.7. Ha véletlenül anyagi gondjai jelentkeznének, kitől kérne kölcsön?.....	27
4.3.8. Ha véletlenül anyagi gondjai jelentkeznének, kitől nem kérne kölcsön?.....	28
4.4. A szervezet elemzése motivációs szempontból.....	29
4.5. Hipotézisek ellenőrzése.....	30
4.5.1. 1. Hipotézis.....	30
4.5.3. 2. Hipotézis.....	30
4.5.4. 3. Hipotézis.....	31
4.5.5. 4. Hipotézis.....	32
4.5.6. 5. Hipotézis.....	33
5. Következtetések.....	35

Irodalomjegyzék.....	36
Mellékletek.....	40

Kivonat

Dolgozatomban a munkahelyi motivációval, egy marosvásárhelyi szervezet társadalmi kapcsolathálójával, illetve a kettő közötti összefüggésekkel foglalkoztam.

A motiváció pszichológiai kontextusban késztetést jelent valamilyen felmerülő szükségletünk kielégítésére (Wright & Wiediger, 2007). A szervezeti motiváció összességében az alkalmazottak biztatását jelenti, hogy ezek elérjék a munkával kapcsolatos céljaikat. Amennyiben a dolgozók motiváltak, többet termelnek, és hozzájárulnak a szervezet céljának eléréséhez. A motiváció egy klasszikus téma a humánerőforrás szakmában, és fontos felmérni minden cég esetében, hogy a dolgozók mennyire, és milyen téren motiváltak, és motiválhatóak (Osemeke & Adegboyega, 2017).

A társadalmi hálózatelemzés egy olyan adatfeldolgozási módszer, amelynek segítségével egy csoport vagy közösség kapcsolathálóját szemléltethetjük vizuálisan, gráfok készítésével. A gráf egy csúcsokból (például egy szervezet dolgozói) és élekből (a dolgozók közötti kapcsolatok) álló alakzat. A hálózat többféle mutatót (például befok-centralitás, köztes centralitás, vagy akár erősen összefüggő komponensek – csoporton belüli csoportok) kiszámíthatunk és szemléltethetünk (Telegdy, 2021).

A kérdőíves kutatásom során a marosvásárhelyi szervezet dolgozói kitöltötték egy motivációs tesztet, és feltérképeztem a szervezet kapcsolathálóját is, a társadalmi hálózatelemzés módszerével, illetve egy kérdés erejéig kitértem a dolgozók munkahellyel való elégedettségére is.

A kutatásom során feltételeztem, hogy minél központibb pozícióban helyezkedik el egy dolgozó a szervezet társadalmi hálózatán belül, annál inkább a társas kapcsolatok motiválják. Ez a hipotézis nem igazolódott be, viszont rávilágított arra, hogy a perifériás dolgozóknak akár magasabbak lehetnek a szociális igényei, mint egy központi egyénnek. Ennek a lehetséges okait, illetve a negatív hálózatokon belüli befok-centralitás és szociális igények, a pozitív hálózatban elért befok-centralitás és a nem társas jellegű motivációs igények, illetve a befok-centralitás és a dolgozók elközelezettség közötti összefüggéseket is teszteltem. Emellett vizuálisan is szemléltettem a szervezet kapcsolathálóját, ami igencsak hasznos kiegészítésként szolgál a kutatott témához.

I. Bevezető

I.1. A kutatási téma

A második egyetemi évem alatt találkoztam először a társadalmi hálózatelemzés módszerével, és felkeltette az érdeklődésem, hogy a hálózatok mennyire sokat elmondanak egy csoportról, közösségről. Ez az érdeklődés csak fokozódott, amikor elhangzott, hogy humán erőforrás szempontjából is milyen sokféleképpen fel lehet használni, egy munkaközösség elemzésére. Ekkor döntöttem el, hogy a kutatásom egyik adatfeldolgozó módszere mindenképpen a hálózatelemzés lesz. Emellé természetesen még kellett egy vizsgálható elemet keresnem, így került ide a motiváció, amiről az egyetemi évek alatt többször is volt alkalmam tanulni. Ez a téma mindig is érdekelt valamilyen szinten, ugyanis a saját életemben többször is nehéz volt a motivációt fenntartanom, így minden erről szóló tanulmányt nagy érdeklődéssel olvastam. Összetettem tehát a két fogalmat, és ebből jött létre a kutatási témám: egy szervezet feltérképezése hálózatelemzéssel, egy motivációs teszt lekérdezése és elemzése, és a kettő közötti összefüggések vizsgálata. Arra a fő kutatási kérdésre keresem a választ, hogy van-e összefüggés a dolgozók motivációinak milyensége és a szervezet kapcsolathálójában elfoglalt helyük között, vagyis van-e különbség az a dolgozó motivációja között, aki központi helyet foglal el, és annak a motivációja között, aki a kapcsolatháló szélén helyezkedik el.

„...a szervezeti tagok közötti kapcsolatok jelenléte és hiánya szisztematikusan összefüggésbe hozható a produktivitasban mutatkozó fontos interperszonális különbségekkel (Reagans & Zuckerman, 2001), az erőforrásokkal (Podolny & Baron, 1997), a hírnévvel (Kilduff & Krackhardt, 1994), innovációs hajlandósággal (Hansen, 1999), hatalommal (Brass & Burkhardt, 1993), és az autonómiával (Burt, 1992)” (Zappa & Lomi, 2015, old.: 545), a saját kutatásommal pedig a motiváció dimenzióját próbálom meg hozzáadni ehhez a listához.

A kutatást egy marosvásárhelyi szervezetenél végeztem, ahol a 29 dolgozó közötti társadalmi hálózatot térképeztem fel, és megvizsgáltam a különböző típusú motivációikat. Emellett foglalkoztam a dolgozók elkötelezettségével is. Megvizsgáltam az összefüggéseket a különböző típusú motivációs igények és a hálózatban elfoglalt pozíció között, és bár az eredmények nem a várt elképzeléseimet igazolták be, rávilágítottak arra, hogy fontos felmérni egy szervezetenél a dolgozók igényeit ahhoz, hogy hatékonyan motiválhassuk őket.

II. Szakirodalmi áttekintés, kutatási előzmények

II.1. Motiváció

Pszichológiai kontextusban a motiváció, késztetést jelent valamilyen felmerülő pszichológiai, vagy fizikai szükségletünk kielégítésére, és az ennek a célnak elérése érdekében tett lépéseket nevezik motivált viselkedésnek (Wright & Wiediger, 2007). Lényegében a motiváció az a tényező, aminek következményeként viselkednek és cseleksznek úgy az emberek, ahogy (Osemeke & Adegboyega, 2017).

A szervezeti motiváció lényegében az alkalmazottak biztatása és segítése a munkával kapcsolatos céljaik elérése érdekében. Nagyon fontos szerepe van a dolgozók motivációjának egy szervezetben, ugyanis, ha ezek magas munkamorállal rendelkeznek, több erőt fektetnek a munkájukba, így többet is termelnek a szervezet számára, és ezzel hozzájárulnak a szervezet céljának eléréséhez (Ramadanty & Handy, 2016).

Herzberg (1969) motivációs elmélete még napjainkban is megállja a helyét, és gyakran használják a humán erőforrás menedzsment szakmában. A kéttényezős modellje összefügg Maslow (1943) szükségletpiramisával, és azt szemlélteti, hogy a dolgozókat motiváló tényezőket nagyjából be lehet sorolni két kategóriába, amiket ő higiénés és motivátor tényezőknek nevez. A higiénés szót az epidemiológia szótárából vette, és azzal magyarázta, hogy ahogyan egy betegség meggyógyítása nem tesz egészségesebbé, mint amilyenek előtte voltunk, úgy az alapszükségleteink (például biztonság, korrekt fizetés, kellemes munkakörülmények) kielégítése sem tesz minket elégedettebbé az életünkkel vagy a munkahelyünkkel, mint amennyire előtte voltunk, viszont megelőzi az elégedetlenséget. A hosszútávú elégedettséghez ennél sokkal többre van szükségünk. Ez a több pedig a motivátor tényezők. Azért nevezte ezeket motivátornak, mert a legtöbb sikertörténet, amivel a kutatása során találkozott, magasfokú önirányítást és produktivitást foglalt magába, vagyis a sikeres dolgozók motiváltak tűntek. Ezek a tényezők valamiféle pszichológiai növekedéssel járnak együtt, például az egyén személyes tudásának és kreativitásának a fejlődésével, elismerésével. Az elmélet lényege tehát az, hogy a higiénés tényezők megteremtése alap dolog a munkahelyeken, ha motiválni szeretnénk a dolgozókat, akkor ezt a leghatékonyabban a motivátor tényezők alkalmazásával tehetjük (Schau, 2007).

McClelland (1961) motivációs elméletében három motívumot emel ki a munkavégzés szempontjából: ezek a hatalom, a teljesítmény és a társulás (vagy affiliáció). A magas hatalommotívummal rendelkező személy célja a saját hatalmának, tekintélyének növelése, és a

mások befolyásolása. Ezen cél elérésének érdekében agressziót is alkalmazhat a magas hatalommotívummal rendelkező személy, csak, hogy a saját erejét és fontosságát megmutassa. Szervezeti kontextusban is megemlíthetjük a hatalommotívumot, bár így enyhén átértelmeződik: akinek ez a fajta motivációja magas, képes összehangolni az embereket, leosztani a feladatokat, és vezetni. A teljesítménymotívum azt mutatja meg, hogy az adott egyén számára mennyire fontos a versengés. A magas teljesítménymotívummal rendelkezők számára nagyon fontos a siker, és elkerülik azokat a helyzeteket, ahol nem élhetnek át sikerélményt (például túlságosan kockázatos helyzetek – vesztéstől való félelem, és nagyon kicsi kockázattal járó helyzetek – nem elég nagy siker). A harmadik pedig az affiliációs, vagy társulási motiváció, aminek lényege az, hogy az egyén számára az a legfontosabb, hogy a lehető legtöbb emberrel jó kapcsolatot alakítson ki, és ezeket meg is őrizze. Szervezeti szinten, akinek magas ez a fajta motivációja, kerüli a konfrontációt, hogy ez ne menjen a társas kapcsolatai rovására (Simonné Kádár, 2012).

A motiváció különböző dimenzióit vizsgálta Farkas és társai is (2013). A reprezentatív kutatásuk során készítettek egy listát a korábbi hazai kutatások elemzése után, amiben felsorolták mindazon motivációs tényezőket, amelyeket valamennyi korábbi kutatás tartalmazott. A mintába bekerülő 1000 egyén feladata az volt, hogy megjelölje, mennyire fontos az egyes tényező számára. Az eredményeiből kiemelném az első és az ötödik legfontosabb tényezőt: a megfelelő munkahelyi légkör és a megfelelő munkatársi kapcsolatok. Kutatásuk erőssége, hogy összehasonlították az eredményeiket számos korábbi kutatással, és megállapították, hogy az emberi kapcsolatok felértékelődtek a korábbi eredményekhez képest: amíg régebb semlegesnek és fontosnak tartották ezeket a tényezőket, a 2013-mas kutatásban már nagyon fontosnak tartotta a reprezentatív minta.

Az emberi kapcsolatok témakörénél maradva, a hálózatelemzés az az adatfeldolgozási módszer, amelynek segítségével bármilyen csoport vagy közösség, akár szervezet kapcsolathálóját fel lehet térképezni, és ezt vizuálisan szemléltetni. A hálózatelemzés lehetőséget ad kommunikációs, vagy másfajta kapcsolatok alapján feltüntetni a vizsgált embercsoport térképét. Fontos vizuálisan megjeleníteni a hálózatokat, ugyanis segít megérteni a komplex szervezeti struktúrák működését, és könnyedén átláthatóvá teszi azokat (Dekker, 2001). Lehetséges töréspontokat is észrevehetünk egy hálózaton belül, ahol például a szervezeten belül elszakadnak az információs szálak, ahol elakad a kommunikáció (Kiss, 2005).

Farkas és társai kutatására (2013) hivatkozva a dolgozó emberek motivációi között jelentős szerepet kapnak a kapcsolatok más dolgozókkal, így érdekes kutatási témának találtam a

motivációnak ezt az oldalát vizsgálni. A jelen kutatás során egy marosvásárhelyi kisvállalat alkalmazottainak körében fogom megnézni a szervezet kapcsolathálójába való beágyazottság hatását a motivációra, fő kutatási kérdésként kitűzve a következőt: általánosan motiváltabbak azok a dolgozók, akik központibb helyet foglalnak el a kapcsolathálón, mint azok, akik ennek a szélén helyezkednek el? A kutatás eredményeiből megtudjuk majd, hogy mennyire motiváltak az egyes dolgozók, és azt is, hogy van-e olyan szál a hálózaton, ahol az információ elakadhat: vannak a perifériára szorult egyének?

II.2. Hálózatelemzési elméletek

A „social ledger theory”-ban, vagyis magyarra lefordítva a közösségi, vagy társadalmi főkönyv elméletben azt magyarázza Brass és Labianca (2006), hogy a pozitív hálózatok önmagukban nem feltétlenül sokatmondóak, ugyanis sok korábbi kutatás csak a pozitív kapcsolathálókat vizsgálta a munkahelyeken, szervezeteknél, és az eredmények alapján ez önmagában nem meghatározó tényező a munkaelégedettség, vagy a társas kapcsolatokkal való elégedettség kapcsán. A pozitív hálózatok korábban a társadalmi tőke elméletekkel voltak egy kontextusban említve, és azt tárgyalták, hogy előnyt jelent az egyének számára, ha ismerettséggel, vagyis tőkével rendelkeznek, viszont ez nem nyújt teljesen átfogó képet a munkahelyeken kialakult kapcsolathálókról, mint közösségekről. Brass és Labianca szerint a negatív kapcsolatok sokkal nagyobb magyarázó erővel bírnak az alkalmazottak elégedettségére és közérzetére való tekintetben, és azt állítják, hogy fontos egyszerre vizsgálni a kettőt, mivel csak így kaphatunk teljes képet a helyzetről. A pozitív kapcsolatok meghatározóbbak akkor, amikor a negatív kapcsolatok is jelen vannak, mivel ilyenkor az egyik kiemelheti a másikat. Például akinek több negatív kapcsolata van a munkahelyen, annak meghatározóbbak a pozitív kapcsolatai a munkahelyhez való viszonyulásában, mint annak, akinek csak pozitív kapcsolatai vannak.

A gyenge kötések elmélete (Granovetter, 1973) kitér arra, hogy bár a csoportokban általában jelen vannak a klikkek, kisebb, a többségtől elkülönülő részcsoporthoz, viszont általában vannak gyenge, áthidaló kötések ezek között, ami kapcsolatot jelent a részcsoporthoz egy-egy eleme között. A munkahelyek közösségeiben is jelen vannak az ilyen klikkek, és nagyon fontos szerepe van az ezeken áthidaló gyenge kötéseknek, ugyanis ezek biztosítják a működőképes információáramlást a cégen belül. A jelen kutatásban is megpróbálom felfedni a vizsgált vállalat közösségében a klikkeket, és ezeken áthidaló kötések, mivel úgy gondolom, hogy a humánerőforrás és munkaszervezés szempontjából is nélkülözhetetlen az ilyen hálózatok ismerete, hogy például ne

vegyék ki az adott munkakörből a klikkeket összekötő láncszemeket, mivel a munka gördülékeny működésének a kárára mehet.

Venkatarmani és társai 2013-mas kutatásukban a társadalmi hálózatelemzés módszerével térképezték fel egy közepméretű cég kapcsolathálóját. A dolgozóknak egy kérdőívet kellett kitölteniük, amelyben olyan kérdések hangzottak el, hogy az adott kollegájától mennyire szívesen kér tanácsot, barátjának tartja vagy sem, vagy kerüli-e az interakciót ezzel a személlyel. Ebből kiszámolták a pozitív, illetve negatív kapcsolathálóban a centralitást. A kutatás ezen kívül a munkahelyi kapcsolatokkal való elégedettségre és vállalati ragaszkodásra is kiterjedt. Ezt több összetevő átlagával mérték (mint például az elégedettség, vagy vállalat ellen fordulási szándék). Az eredmények kimutatták, hogy az egyén elégedettsége a társas kapcsolataival és a pozitív kapcsolathálóban levő centralitás szorosabb kapcsolatban áll egymással, amikor az egyénnek több bejövő negatív kapcsolata (többen jelölték meg őt úgy, mint nem szimpatikus, vagy kerülendő személy) is van. Erőssége a kutatásnak, hogy az adatfelvétel és elemzés után készítettek egy kontroll-kutatást egy másik cégnél, és az eredmények ugyanazt igazolták, mint az elsőben. Ez a kutatás tehát alátámasztja társadalmi főkönyv („social ledger”) elméletet, igazolva azt, hogy a pozitív kapcsolatoknak nagyobb magyarázó erejük van a negatív kapcsolatok jelenlétében, tehát érdemes, sőt erősen ajánlott a kettőt együtt vizsgálni (Venkataramani, Labianca, & Grosser, 2013).

Baldwin és társai (1997)-es kutatásuk során 250 elsőéves egyetemi hallgató körében térképezték fel a kommunikációs, ellenséges, csoporton belüli, illetve csoportok közötti kapcsolathálókat. A szerzők ugyancsak fontosnak tartották egyszerre vizsgálni a pozitív és negatív kapcsolatokat és kiemelték, hogy több korábbi kutatásnak a gyengesége volt ezeknek a külön történő vizsgálása. Az adatgyűjtési módszerük kérdőív volt, amiben megkérték őket, hogy sorra jelöljék be azokat, akikkel baráti, jó viszonyban vannak, azokat, akikkel kommunikációs kapcsolatban állnak, és azokat, akikkel ellenséges, vagy rosszabb kapcsolatuk van. Mindenik kérdés után az egész osztály névsorát beillesztették, így sorra ki tudták ezeket jelölni. Ez a módszer azért lehet hatékonyabb, mert így nem felejtene ki senkit a megkérdezettek, hanem látják a teljes listát, nem ők maguk kell beírják a neveket. A különböző kapcsolathálókat tükrében kutatták az összefüggést a csapathatékonyság, az elégedettség a tantervvel és a csapatteljesítmény között. Az eredményeik kimutatták, hogy a három fajta kapcsolathálóba való beágyazottság mértéke előrejelíti az egyének attitűdjeit, és teljesítményét, tehát jelentős magyarázó erővel bír (Baldwin, Beddell, & Johnson, 1997).. Ebből a kutatásból következtetésként levonhatjuk, hogy a kapcsolathálóba való beágyazottság valóban meghatározó tényező az emberek életében, így a

munkahelyeken is, és ezek feltérképezése olyan, kívülről láthatatlan problémákra is magyarázatot adhat, mint például egy adott dolgozó alacsony teljesítménye.

Végül pedig fontosnak tartom megemlíteni Bourdieu (1986)-os elméletét a társadalmi tőkéről. Ő használta először ezt a fogalmat, és azt értette alatta, hogy az egyének kapcsolathálójában és kapcsolataiban tőke rejlik. Ez a tőke nem feltétlenül anyagi, pénzbeli, hanem inkább elvont, absztrakt előnyöket jelent. Például, ha valaki jó ismertségi viszonyban áll egy másik egyénnel, akinek a munkahelyén éppen dolgozót keresnek, akkor ez a kapcsolat által előnyhöz juthat a pozíció megszerzésében. Lényegében, akinek sok ismerősi viszonya van, az sok társadalmi tőkével rendelkezik. Szervezeti szinten is jelentős szerepe van a társadalmi tőkének, ugyanis akár ennek a sikeressége is függhet attól, hogy az egyes dolgozók milyen mennyiségű és minőségű társadalmi tőkével rendelkeznek. Például véve két konkurens céget, sikerebb lehet az, amelyiknek több társas köteléke van, akár politikában dolgozó emberekkel, mert befolyásolhatja bizonyos szabályzatok meghozatalát, ami majd a cég számára előnyt jelenthet. Ezért tehát érdekük is az embereknek kapcsolatokat kialakítani a munkahelyükön, és folyton bővíteniük a kapcsolathálójukat, mert hasznuk is származhat belőle (Sozen, Basım, & Hazır, 2009).

A szakirodalom a társadalmi tőkét különbözőképpen osztja le típusokra, ezek közül két megkülönböztetést fontos figyelembe vennünk. Először is az informális és formális társadalmi tőke közötti különbség abban rejlik, hogy az informális az olyan kapcsolathálókra fókuszál, mint például a család, barátok vagy szomszédok, illetve az ezekben jelenlévő bizalomra. A formális társadalmi tőke pedig a társadalmi szervezetekhez való hozzáállásra, az ezekben való részvételre, az intézmények iránti bizalomra és az önkéntességre helyezi a hangsúlyt. Egy másik figyelemre méltó megkülönböztetés pedig a társadalmi tőke strukturális és kognitív dimenziója. A strukturális a kapcsolathálókra, akár mint hálózatokra, illetve az ezekben való részvételre vonatkozik, míg a kognitív dimenzió a kapcsolathálókból megjelenő elvárásokra, normákra, viselkedésformákra, és bizalomra épül (Nistor, 2014).

A társadalmi tőke témakörén belül érdekes meglátásra világított rá Lin et.al. (1981), a társadalmi erőforrás elméletükben. A szerzők Granovetter gyenge kötések elméletével szemben nem azt állítják, hogy az egyes kapcsolatok gyengesége jelenthet önmagában előnyt, hanem azt, hogy az ilyen kapcsolatok olyan személyekhez juttathatnak el minket, akik rendelkeznek azokkal az erőforrásokkal, amire nekünk szükségünk van. Tehát míg Granovetter szerint az jelentett előnyt, ha több, kisebb intenzitású, több csoporton vagy közösségen áthidaló, „gyenge” kapcsolatunk van, addig Lin és társai egy szinte mondhatni, humánerőforrási megközelítéssel tekintettek ezekre a

kapcsolatokra. Napjainkban egy szervezetnél értelmezhetjük úgy is, hogy egy dolgozónak van egy problémája, amit nem tud egyedül megoldani, mert tegyük fel nem az ő feladatkörébe tartozik, de jó ismerősi viszonyban van a titkárnővel, aki pedig ismer egy harmadik személyt, aki segíteni tud az ismerősének. Ebben már társadalmi erőforrás megmozgatására került sor.

II.3. Kutatási fogalmak

A dolgozat további részében használni fogok hálózatelemzéssel kapcsolatos kifejezéseket, amelyeket ebben az alfejezetben részletezek bővebben.

Először is különbséget kell tennünk a pozitív és negatív hálózatok között. A pozitív hálózatok olyan kapcsolatokon alapulnak, amelyekben a felek bizalommal, kedvességgel fordulnak egymáshoz, akár barátsággal, akár munkához szükséges tanáccsal kapcsolatosan. Ezek tényleges szimpátiára épülnek. A centralitás a pozitív hálózatokban tehát azt mutatja meg, hogy az adott tagoknak mennyi a „befoka”, vagyis mennyire keresettek, hányan jelölik meg őt a többiek inkább szimpatikusnak (Venkataramani, Labianca, & Grosser, Positive and Negative Workplace Relationships, Social Satisfaction, and Organizational Attachment, 2013).

A negatív hálózatok természetesen ennek az ellentettjei, az olyan kapcsolatok, ahol a felek nem szimpatikusak egymásnak, nem szívesen fordulnak egymáshoz tanácsért, vagy konfliktusban állnak egymással. Ha valaki centrális helyet foglal el a negatív hálózatban, vagyis sokan jelölték meg őt, mint inkább nem szimpatikus munkatársat, akkor érdemes összehasonlítani a pozitív hálóval, és megnézni, hogy inkább egy megosztó egyéniség (bár sok a negatív kapcsolata, de sok a pozitív is), vagy egy teljesen negatívan fogadott munkatárs a többiek részéről. Ennek tudatában fontos valamit tennie a vezetőségnek, például átszervezni a munkakörét (Venkataramani, Labianca, & Grosser, Positive and Negative Workplace Relationships, Social Satisfaction, and Organizational Attachment, 2013). Venkataramani, Labianca és Grosser (2013) megállapították azt is, hogy fontos a pozitív kapcsolati hálózatot a negatívval együtt vizsgálni, ugyanis így a pozitív hálónak sokkal nagyobb magyarázó ereje van a negatív háló jelenlétében. Ezt fogalmazta meg Brass és Labianca (2006) is, a már korábban említett társadalmi jegyzőkönyv elméletében. Például munkahelyen, az egyes dolgozók kapcsolati hálóban elfoglalt státuszának a valósághűbb megítéléséhez tudnunk kell amellet, hogy hány munkatársnak szimpatikus azt is, hogy hányan vannak vele inkább negatív kapcsolatban, mert ez sokkal többet jelent, mint csak önmagában a pozitív hálózatnak az ismerete. A kettő együtt vizsgálása során kiszűrhetjük, hogy ki egy általánosan inkább kedvelt, ki egy megosztó (hasonló arányban kedvelt és nem kedvelt), és ki egy általánosan nem kedvelt dolgozó.

Bármely hálózat egyik legalapvetőbb jellemzője a foksám, ami egy adott csúcs és a hálózat többi csúcsa közötti élek száma. Lényegében minél több csúccsal (a jelen kutatásban dolgozóval) áll kapcsolatban egy adott csúcs, annál nagyobb a foksáma (Telegdy, 2021).

A fokcentralitás a társadalmi hálózatoknak az a mutatója, amely rávilágít arra, hogy egy adott elem mennyire foglal el központi helyet a hálózatban. Ezt az irányított hálózatokban a csúcs befokainak összeadásával számítjuk ki (Schoch & Brandes, 2016).

A közelségi centralitás felmérése véleményem szerint elengedhetetlen egy munkahely kapcsolathálójának a feltérképezésekor, ugyanis ennek a mutatónak a segítségével megtudjuk, hogy az egyes egyének mennyire „beágyazottak” a kapcsolati hálóba. Konkrétan azt méri, hogy a hálózat egyik tagja mennyire könnyen éri el az összes többi tagot. Egy maximális közelségi centralitással rendelkező egyén például direkt kapcsolatokon keresztül eléri a hálózat összes többi tagját, az ezután következő közelség az lenne, hogy egyetlen köztes emberen keresztül éri el (barát barátja), ezután pedig két emberen keresztül (barát barátjának a barátja) (Baldwin, Beddell, & Johnson, 1997). Úgy gondolom, hogy jelentős hozzáadott értéke van az ezen mutató felmérése során kapott információnak a kutatáshoz, mivel a munkahelyen az információáramlás, vagy a munkavégzés görbülékenysége is függhet attól, hogy a dolgozók hány lépésen keresztül tudják elérni a társaikat, illetve az is kiderülhet, hogy van-e olyan dolgozó, akit egyesek sehogy sem tudnak elérni, ezzel kihívásokat okozva az egész szervezetnek.

A presztízs az irányított hálózatokban az egyes egyének (csúcsok) be-, és kifelé irányuló kapcsolataik közötti különbség. Ez azt mutatja meg, hogy ahhoz képest, hogy ő hány más csúcsot jelölt meg, őt hányan jelölték meg, tehát neki mekkora a presztízse. Minél nagyobb egy csúcs befokainak száma (ő hányan jelölték meg) a kifokok számához képest, annál nagyobb presztízzsel rendelkezik. Ez egy hálózaton (például egy szervezeten) belül kimutatja a „népszerűbb” és kevésbé népszerű, vagy akár perifériás egyéneket is (Kiss, 2005).

A társas kapcsolatokba való beágyazottság jelentős magyarázó erővel bír egy hálózat elemzésekor. Vegyünk például egy dolgozót egy szervezetből: ha ő sok más dolgozóval közvetlenül kontaktban van, sok más kapcsolat megy rajta keresztül, illetve a hálózat sok elemét eléri, akkor ő nagyesséllyel erősebb, nagyobb presztízssű tagnak számít, mint egy marginális helyen lévő kollégája. A beágyazottság mérésére Baldwin és társai (1997) a közelségi centralitás mutatót használták, ami szerintük nagyon hatékonyan magába foglalta a fogalom lényegét. A közelségi centralitást tehát megfogalmazhatjuk úgy, hogy „mások elérésének a könnyűsége” (Burkhardt & Brass, 1990, old.: 113). Egy maximális közelséggel rendelkező dolgozónak például direkt

kapcsolata van az összes többi dolgozóval, egy második személy (ismerős ismerősének) bevonása nélkül, amint már fennebb is említettem (Baldwin, Beddell, & Johnson, 1997).

II.4. Munkahellyel való elégedettség – eNPS

A munkahelyi elégedettségnek többféle meghatározása is íródott az évek során. A legelterjedtebb Locke (1976) definíciója, amit Sivan és társai (2014) úgy foglaltak össze, hogy a munkahelyi elégedettség egyszerűen a munkából fakadó pozitív érzelmi állapot, amely kifejezi az egyén munkájával kapcsolatos értékeit és gondolatait. E definíció rámutat arra, hogy a munkahelyi elégedettség magában foglal egy affektív (érzelmi) komponenst és kognitív (értékelő) komponenst a munkahelyi elégedettség terén. Armstrong és Taylor (2014) úgy fogalmazta meg, hogy a munkahelyi elégedettség az egyének munkájukkal kapcsolatos érzelmeiből és attitűdjeiből áll. A munkával szembeni pozitív és kedvező érzelmek elégedettséget mutatnak, míg a negatív és kedvezőtlen érzelmek elégedetlenségre utalnak. Ez a fogalom megkülönböztethető a moráltól, amely a csoportdinamikához kapcsolódik, nem pedig az egyéni érzékeléshez, és azzal van összefüggésben, hogy a csoporttagok milyen mértékben éreznek kötődést a csoportjukhoz, és vágyakoznak-e annak tagjai maradni.

Az elégedettséggel szorosan összefügg a dolgozók szervezet iránti elkötelezettsége. Bár ennek a fogalomnak az évek során nem alakult ki egyetlen egységes meghatározása, abban biztosak lehetünk, hogy több irányból kell megközelítenünk. Szabó (2016, old.: 439) a tanulmányában így foglalta össze: „Egyes meghatározások szerint az elkötelezettség egyfajta érzés. Az egyéni bevonódás, elégedettség és a munka iránti lelkesedés (Harter és társai, 2002). Truss és társai (2006) úgy gondolják az elkötelezettség annyit tesz, hogy pozitívan érzel a munkád iránt. Az elkötelezett dolgozók azok, akik szenvedélyesek a munkájuk iránt, energikusak, és akik teljesen elmerülnek benne (Armstrong -Taylor, 2014). Mások az egyén és a szervezet között kialakult kapcsolatként határozzák meg. Így vélekedik erről a Chiumento (2004) szervezet is, ami definíciójában az elkötelezettséget egy pozitív, kétirányú kapcsolatként azonosítja, ahol mindkét fél – a munkaadó és a munkavállaló – egyaránt tisztában van a saját és a másik szükségleteivel, igényeivel, és annak a módjával, hogyan lehet azokat teljesíteni.”

II.4.2. Employee Net Promoter Score

Az Employee Net Promoter Score (eNPS) egy olyan mutató, ami az alkalmazottak elkötelezettségét méri egy szervezetnél. Ez a mutató lényegében egy betekintést nyújt abba, hogy mekkora eséllyel maradnak a dolgozók a cégnél, mennyire elégedettek és mennyire valószínű,

hogy ajánlani fogják az ismerőseiknek. Az eNPS az NPS (Net Promoter Score) mutató mintájára készült, amit Frederick F. Reichheld (2003) talált ki és alkalmazott először. Ez egy újszerű módszer volt, ugyanis az addigi fogyasztói elégedettséget mérő kérdőívek hosszúak voltak, és kevés kitöltés érkezett belőlük, ezzel szemben pedig a Reichheld kérdőíve egyetlen kérdésből állt: „Mennyire valószínű, hogy ajánlaná az [X vállalatot] egy barátjának vagy kollégájának?” (Reichheld, 2003, old.: 5). Ez a kérdés gyorsnak és hatékornak bizonyult, és napjainkban is gyakran használják. Az eNPS mérésére is tehát mindössze egy kérdést szoktak használni: ön mennyire ajánlaná a céget másoknak, egy 1-től 10-ig terjedő skálán? A válaszok beérkezése után ezeket kategorizáljuk: 9-10 között promóterek, 7-8 között passzívak/semlegesek, és 0-6 között becsmélők, rontók. Ezután a promóterek arányából kivonjuk a becsmélők arányát, és megkapjuk az eNPS eredményét, ami -100 és 100 között lehet. A 0 egyenlő megoszlást jelent a promóterek és becsmélők között, így bármilyen 0 fölötti érték elfogadhatónak számít. 10-30 között jó, 50-70 között kiválónak számít az érték (Sedlak, 2020).

Az Employee Net Promoter Score (eNPS) kulcsfontosságú a szervezetek számára, mivel betekintést nyújt a munkavállalók szervezeti hűségébe, általános elkötelezettségébe és elégedettségébe, amelyek közvetlenül kapcsolódnak a szervezeti sikerhez. A Net Promoter Score keretrendszer megalkotója, Frederick F. Reichheld által végzett kutatás (2003) rávilágít a magas eNPS-pontszámok és az üzleti növekedés közötti összefüggésre. Tanulmányuk megállapította, hogy azok a vállalatok, amelyeknek az alkalmazottai az eNPS mutató által elkötelezettnek számítanak, jellemzően felülmúlják versenytársaikat a bevétel növekedése tekintetében. Mivel ez a mutató egyetlen kérdéssel is ilyen sokatmondó eredménnyel szolgál, én is alkalmazom a következőkben bemutatott kutatásban.

II. 5. Különböző generációk a munkaerőpiacon

Végül pedig a szakirodalmi fejezetben kitérek a különböző korcsoportok jellegzetességeire és motivációira a munkakörnyezetben, különös hangsúllyal az X generációra, mivel a következőkben bemutatott kutatásom alanyául választott szervezetnek közel fele (44,8%) ebbe a generációba tartozik.

A munkaerőpiacon jelenleg a 15-64 évesek vehetnek aktívan részt, ami 4 generációt jelent: Baby Boomer generáció (1946-1964), X generáció (1965-1982), Y generáció (1983-2000) és a Z generáció (2001-2010) (Kutlák, 2019).

A Baby Boomer generáció háborús időszakban szocializálódott. Az Amerikai Egyesült államokban megtapasztalhatták például a hidegháborút, szexuális forradalom és vietnámi háborút

hatásait, több európai országban pedig, köztük itthon, Romániában és Magyarországon is a rendszerváltás és a társadalom rohamos fejlődését tapasztalhatták meg. Ennek a generációnak a legfontosabb munkahelyi értékei közé tartozik a lojalitás, csapatszellem, egyenlőség, bevonódás és az optimizmus. Nagy részük ellenáll, vagy tartózkodik a technológiától, viszont felismerik ennek a fejlődésnek a szükségességét (Meretei, 2017).

Az X generáció is megélte a rendszerváltást. Jellemző rájuk, hogy már gyerekkortól önállóan gondoskodniuk kellett magukról. A nők is egyre nagyobb arányban álltak munkába. A rendszerváltásból vagy profitáltak, és a maguk javára fordították a helyzetet, vagy ennek a „vesztesei” lettek. Az ők idejükben terjedtek el Európában a multinacionális cégek, ahol hirtelen nagy szükség volt képzett és rugalmas, szellemi munkát végző fiatalokra, akikből gyorsan jó munkaerő válhat. A főbb értékeik közé tartozik a függetlenség, törekvés, megbízhatóság, egyensúlyra törekvés, szkepticizmus, magas munkaelvárások és a technológia iránti érdeklődés. Ők digitális bevándorlóknak számítanak, hiszen az ők gyermekkorukban jelentek meg a személyi számítógépek, kábeltévék és videójátékok (Meretei, 2017). Az X generáció tagjai könnyedén dolgoznak csapatban, mivel az ilyenfajta munkakörnyezetet tekintik természetesnek (Kutlák, 2019).

Az Y generációsok születésekor rendkívül felgyorsult a technológia fejlődése, őket már digitális bennszülötteknek nevezik, ugyanis már beleszülettek digitális eszközök elterjedésébe, és a globalizációba. Elterjedt a közösségi média, a Youtube, a gyerek- és fiatal felnőttkoruk alatt már rendelkezésükre állt egy online felület, ahol bármilyen információhoz szempillantások alatt hozzáfértek. A legnagyobb szakadék az X és Y generációk között van, mivel az új generációnak már jelentősen más igényei és lehetőségei voltak. Főbb értékeik közé sorolható a versenyszellem, törekvés, azonnal akarás, magabiztosság, diverzitás elfogadása és jártasság a technológiában (Meretei, 2017).

Végül pedig a Z generáció már második generációs digitális bennszülöttnek számít, természetes közegük a számítógép, digitális eszközök világa. Számukra fontos, hogy a munkájuk során emberekkel találkozzanak, személyes kapcsolatokat alakítsanak ki. Emellett fontos számukra, hogy legyen egy főnök, aki mindig elérhető, de nem kontrollálja őket. Szeretik a kreatív feladatokat, kihívásokat. Az értékeik közé tartozik a fejlődés, digitalizáció, rugalmasság, és a munka-magánélet egyensúly (Besenyei, 2016).

3. A kutatás módszertana

3.1. A vizsgálat alanyai

A kutatás alanyának azt a céget választottam, ahol másodév végén a szakmai gyakorlatot végeztem, a humánerőforrás vezető mellett. Ez az idő alatt egy kis betekintést nyerhettem a szervezet hétköznapi működésébe, a dolgozók egymáshoz való viszonyulásába, és észrevételeim szerint van egy erős alapközösség, de irodákként azért mégis nagyobb az összetartás. A négy hét alatt beavattak és elmondták, hogy van egy kimondatlan, íratlan belső szabály azzal kapcsolatban, hogy ki mikor megy le a konyhába ebédszünetet tartani, mindenki tudja, hogy az adott órában például kik vannak ott, és ezek az ebédlő „klikkek” nem gyakran keverednek egymással. Utólag visszatekintve ez egy érdekes aspektus, és hálózatelemzési szempontból felvet néhány kérdést a közösségen belüli csoportokról, úgyhogy ez is egy érdekfelkeltő kutatási alannyá teszi őket. Már a szakmai gyakorlat idején felvettem nekik az ötletet a kutatásra, és nyitottak voltak, érdeklődően fogadták a gondolataimat. Mivel a kellő kapcsolatok már megvoltak, gördülékenyen ment a közös munka.

A cég 1992-ben kezdte meg tevékenységét a marosvásárhelyi központban, és azóta már 5 munkaponton működnek (Nagyszeben, Beszterce, Csíkszereda, Maroskeresztúr és Marosvásárhely). Ipari és mezőgazdasági berendezések karbantartásával foglalkoznak és több, mint 20 profilmárka termékeit forgalmazzák, az erőátvitel szakterületén. Jelenleg Romániában a fő forgalmazók közé tartoznak az erőátviteli termékek területén és a karbantartási piacon.

A kutatásom alanyául a marosvásárhelyi központot választottam, ahol 29-en dolgoznak összesen. Ez számít a fő munkapontnak, ugyanis itt alakult meg először a cég, és a vezetőség is itt dolgozik. Mindenképpen fontosnak tartottam, hogy ez a munkapont kerüljön bele a lekérdezésbe, mert a vezetőség jelenléte által egy átfogó képet kaphatok a teljes hálózatról. Mindemellett ezen a munkaponton dolgoznak a legtöbben.

3.2. Kutatási módszer alkalmazása

A dolgozat keretein belül a kérdőív módszerét fogom használni, majd az adatfeldolgozásnál hálózatelemzést és statisztikát fogok alkalmazni, a téma minél részletesebb feltárása érdekében.

Elsősorban kérdőívvel fog történni az adatfelvétel. Ebbe demográfiai kérdések, a szervezet kiválasztott székhelyének a motivációját felmérő, illetve a pozitív és negatív hálózatokat feltáró kérdések kerülnek. Ezt az összes alkalmazott kitölti, aki a marosvásárhelyi cégnél dolgozik, mindenképpen a teljes lekérdezésre törekszem. Fontos megemlítenem, hogy román nyelvre is

lefordítom a kérdőívet, mivel a megkérdezett 28 dolgozóból 6-an románok, vagy jobban értik az írott szöveget románul. Ahogy Oliver (1995) is leírta, fontos megállapítani a hálózat határait és átgondolni, hogy kik kerüljenek be a lekérdezésbe, mert jelentősen megváltoztathatja az elemzés eredményeit, ha egy fontos aktort (dolgozót) kihagyunk, vagy egy irreleváns aktort beleveszünk. Így a lekérdezés során én is kihagytam egy dolgozót, aki már szinte két éve szülési szabadságon van, mert több olyan dolgozó van, aki nem is találkozott még vele, ezért torzította volna az eredményeket. Papír alapon, nyomtatott formában vittem be, hogy elkerüljük az esetleges technikai nehézségeket. Emellett úgy gondolom, hogy az X generáció még nagyobb bizalommal fordul egy papír alapú kérdéssorhoz, és ennél idősebbek is dolgoznak ott, szóval a papír alapú kérdőívet láttam a legmegfelelőbbnek. Az adatokat SPSS-ben (statisztikai módszerrel) és Gephiben (hálózatelemző módszerrel) dolgoztam fel. A kérdőív önkitöltős, szétosztottam a dolgozók között, és a munkaidő végén összegyűjtöttem őket. Azért választottam az önkitöltős formátumot, mert kényes témának számít bevallani a munkatársakról, hogy ki szimpatikus és ki nem, illetve a motiváció is, és amennyiben az alanyok maguk töltik ki a kérdéssort, jelentősen nagyobb lesz az őszinteségfaktor, realisabb képet fogunk kapni a közösség tényleges összetételéről (Babbie, 2003). Az őszinteséget azzal is próbáltam növelni, hogy minden dolgozó neve mellé egy 4 betűből álló kódot rendeltem, és ezt írtam rá a kérdőívekre, nem látták a saját nevüket a lapon. Így igyekszem csökkenteni annak a gondolatát, hogy ez egy felmérő dolgozat lenne. Ennek a módszernek sikere is volt, mert két dolgozó is volt, aki megkérdezte, hogy a nevet nem írja a papíron, ugye? Így elkerültem egy pár esetleges kitöltés elutasítást.

A kérdőívem két részre osztható: az elején és a végén demográfiai és kapcsolathálós adatokat összegyűjtő kérdések vannak, a „közepén” pedig egy motivációs teszt, amit a GM Consulting weboldáról vettem át. Ez a teszt 60 kérdésből áll, és minden kérdés esetében két kijelentés között kell elosztania 10 pontot a kitöltőnek annak függvényében, hogy melyik fontosabb neki (például 7-10, 5-5, vagy akár 0-10). Minden kijelentés egy betűvel van ellátva, A-tól E-ig, és minden betű különböző típusú motivációs igényt mér. A teszt eredményeiből tehát megtudjuk, hogy inkább mi motivál minden egyes dolgozót, melyik fajta motivációnál ért el nagyobb pontszámot: fiziológiai igények, biztonsági igények, szociális igények, megbecsülés iránti igények vagy önmegvalósítási igények (GM Info Consulting).

Az első adatfeldolgozási módszer a statisztika. Az SPSS program segítségével különböző számításokat, például korrelációs számítást és relevanciatesztet végeztem a hipotézisek alátámasztása (vagy megcáfolása) végett.

A második adatfeldolgozási módszer a hálózatelemzés, aminek segítségével a kérdőív erre vonatkozó adatait dolgoztam fel, és alakítottam egy hálózattá. A „hálózatokat egy pontokból és vonalakból álló alakzat képezi, vagyis a hálózat az élek által összekötött csomópontok összessége” (Telegdy, 2021, old.: 19). A kérdőív adatait felhasználva a már említett Gephi program segítségével feltérképezem és vizuálisan megjelenítem a pozitív és negatív kapcsolati hálókat. Az alkalmazottak lesznek a csúcsok, a közöttük levő kapcsolatok pedig az élek. A hálózat irányított lesz, mivel a kapcsolatnak mindig lesz iránya: az adott dolgozóból indul, és az általa szimpatikusnak vagy antipatikusnak megjelölt személy felé tart. Kielemezem a centralitásokat és közelségi mutatókat, megállapítom a központi egyéneket. Újszerű és érdekes módszernek látom a hálózatelemzést, és a kutatás szempontjából hasznos információval szolgál (Telegdy, 2021).

3.3. Hipotézisek

A kutatás során a következő hipotéziseket ellenőriztem:

1. A vizsgált szervezeten belül jelen vannak a klikkek, viszont minden esetben vannak ezeken áthidaló kapcsolatok, egyetlen klikk sincs teljesen elszigetelve a többitől. Kirajzolódik a gyenge kötések elmélete (Granovetter, 1973).
2. Minél központibb pozícióban helyezkedik el egy dolgozó a hálózaton belül, annál inkább a társas kapcsolatok motiválják (annál magasabb pontszámot ér el a szociális igények kategóriában).
3. Minél magasabb egy dolgozó befokainak száma a negatív hálózaton belül, annál kevésbé motivált a szociális igények esetében.
4. A munkaközösség periferiáján lévő alkalmazottaknak magasabb a nem társas jellegű (biztonsági és fiziológiai) motivációs igényei.
5. Minél inkább központi helyet foglal el egy dolgozó a szervezet hálózatában, annál inkább számít promóternek (annál magasabb értéket jelölt be a Net Promoter Score-nál).

4. Eredmények bemutatása

4.1. Az adatfelvétel lefolyása

Az adatfelvétel 2024. január 25- és 26-án történt, a szervezet marosvásárhelyi központjában. Igyekeztem minél rövidebb időperiódusra tenni a lekérdezést, hogy lehetőleg ne történjenek nagyobb változások a szervezet életében, és a pillanatnyi képet sikerüljön megörökíteni. Az előkészített névlista szerint a kódolt (név szerint titkosított) kérdőíveket a humánerőforrás vezetővel sorra kiosztottam. Körbejártuk az összes irodát és mindenhol elmagyaráztam, hogy a kérdőív a kutatásom alapjául szolgál, és az információkat bizalmasan kezelem. Röviden elmagyaráztam azt is, hogy a motivációs tesztnél hogyan kell elosztani a pontokat, és minden irodában felajánlottam, hogy amennyiben bárkinek segítségre van szüksége a kitöltésben, számíthatnak rám. Ezzel a lehetőséggel ketten éltek, ők végig igényelték, hogy mellettük legyek és megerősítsem a válaszaikat, hogy biztosan jól értelmezik-e a kérdéseket. A lekérdezés két napján ott voltam reggel 9-től délután 2-3-ig és többször körbejártam mindenhol, hogy ha valakinek kérdése lett volna, akkor válaszolni tudjak. A 29 dolgozóból 25-en töltötték ki a kérdőívet a két nap alatt, a maradék négyet pedig digitális formában kaptam meg, a következő hét folyamán. Három dolgozó először tévesen töltötte ki a motivációs tesztet, de ezt együtt ki is javítottuk. Összességében pozitív élmény volt a terepen történő kutatás, és gördülékenyen zajlott.

4.2. Az alapsokaság bemutatása demográfiai szempontok szerint

Egyetlen dolgozón kívül mindenki válaszolt a születési évet illető kérdésre, így ki kell emelnem, hogy amikor az életkor vagy korcsoport változót említtem, a 29 helyett csak 28 dolgozóval számolok. Ezt tisztázva tehát, a 28 dolgozónak 44,8%-a, vagyis közel a fele 44-59 éves (X generációs), ők vannak a legtöbben, utánuk a 28-43 évesek (Y generációsok) következnek 31%-kal, majd a 60-69 évesek (Baby Boomer generációsok) aránya 17,9%, végül pedig 18-27 év között (Z generáció) mindössze egy dolgozó van, ami az összes dolgozó 3,4%-át teszi ki. A korcsoportokat a generációk szerinti tagolás alapján osztottam fel, úgyhogy mondhatom azt, hogy a kutatásom eredményeiben főként az X és Y generációk vannak reprezentálva (75,8%-ban) (Debczak, 2024).

Nemek szempontjából a férfiak szinte a dolgozók háromnegyedét teszik ki (72,4%), míg a nők aránya 27,6%.

Állandó lakhely szempontjából a dolgozók 82,8%-a Marosvásárhelyen él, a többiek pedig Koronka, Marosszentanna, Marosszentkirály és Mezőszentpéter településeken laknak.

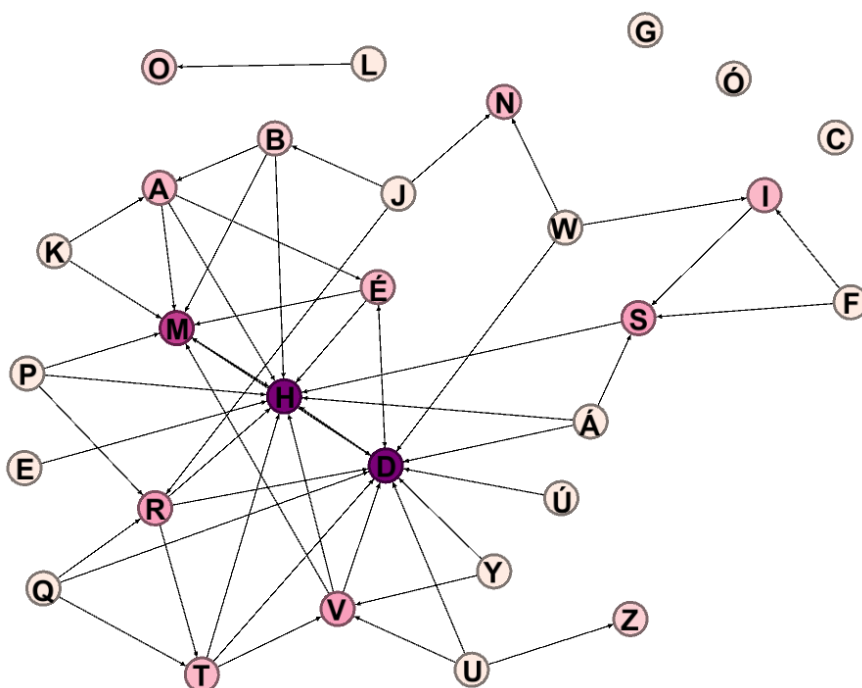
Az iskolai végzettséget tekintve a dolgozók 44,8%-ának szakiskolai vagy középiskolai végzettsége van, 41,4% főiskolai/egyetemi végzettséggel rendelkezik, 10,3%-nak mesterképzése van, és 3,4%-nak, vagyis egyetlen dolgozónak általános iskola a legmagasabb befejezett iskolai végzettsége.

4.3. A szervezet társadalmi hálózatának bemutatása

Ahogy Kiss (2005) összefoglalta Letenyei (2000) gondolatát, a kutatás során egy csoport, jelen esetben szervezet kapcsolathálójának a szerkezetét makró szinten fogom bemutatni, három kérdéspáron (kitől kérne szakmai tanácsot és kitől nem, kivel dolgozna egy irodában/teremben és kivel nem, kitől kérne pénzt kölcsön szükség esetén és kitől nem), illetve egy értékelő kérdésen (mennyire van jó kapcsolata XY dolgozóval, egy egytől ötig terjedő skálán) keresztül. Ezekből a kérdésekből 6 hálózatot állítottam össze, amiket a következőkben részletesebben bemutatok. Fontos megjegyezni, hogy a három kérdéspárnál minden kérdésnél maximum három személyt jelölhettek meg a dolgozók.

4.3.3. Kitől kérne szakmai tanácsot a munkája során?

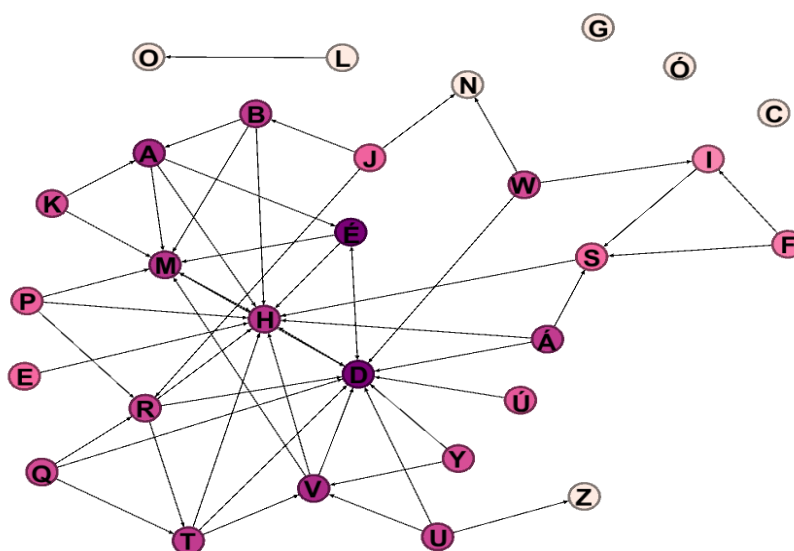
Erre a kérdésre a 29-ből 23-an válaszoltak, a hálózat sűrűsége 31,03%, vagyis az összes lehetséges kapcsolatnak közel egyharmada, pontosabban 31,03%-a valósult meg. A módszer



ábra 1: Kitől kérne szakmai tanácsot a munkája során? Befok-centralitás

alapján minden dolgozó maximum 3 társát jelölhette meg. A nem maximális sűrűségnek több oka is lehet, közte a dolgozók bizalmatlansága felém, mint „külsős” kérdező felé.

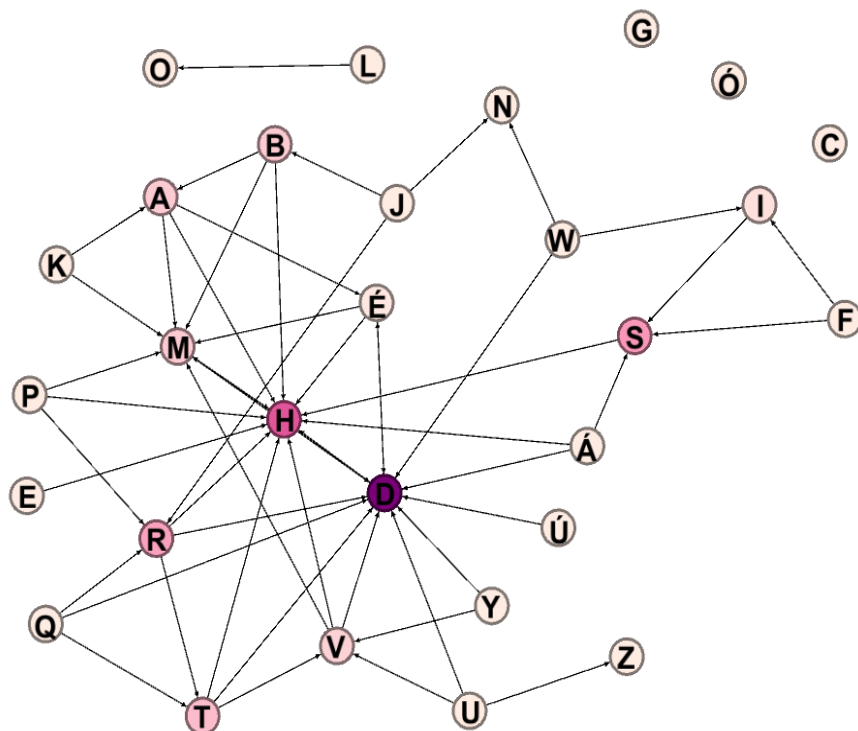
Ahogy az első ábrán láthatjuk (minél sötétebb az egyes csúcsok színe, annál központibb pozícióban vannak), a legmagasabb befok-centralitással a H és D dolgozó rendelkezik, pontosabban 12-en jelölték meg őket, mint olyan személyt, akitől tanácsot kérnének a munkájuk során. Náluk fontos megemlíteni, hogy az egyikük felső vezető, a másik pedig középszintű vezető pozícióban van. Utánuk következik az M dolgozó, aki ugyancsak felső vezető a szervezetnél, így kirajzolódik, hogy a szervezet dolgozói bizalommal fordulnak a vezetőkhez szakmai tanácskéréssel. A többieknek 3, vagy ennél kevesebb befoka érkezett, és 15 dolgozót, ami az összesnek több, mint a felét (51,7%) teszi ki, senki nem jelölte be olyan személynek, akitől tanácsot kérne. Perifériás egyéneknek a G, Ó és C dolgozókat mondhatjuk, mivel bár őket sem jelölték meg, ők sem jelöltek meg senkit, így teljesen el vannak szigetelve a hálózat egészétől. Ez betudható a kutatásnak a dolgozók passzivitásából adódó korlátozásának is, viszont humánerőforrás szempontjából érdemes lehet megvizsgálni, hogy van-e ennek a helyzetnek valamilyen felszín alatt meghúzódó oka.



ábra 2: Kitől kérne szakmai tanácsot a munkája során? Köztes centralitás

A kettes ábrán a szakmai tanácskérés hálózatot szemléltetem, közelség centralitás (closeness centrality) szerint színezve. Ebben az esetben az az aktor (csúcs, jelen esetben dolgozó) van a legközpontibb helyen, aki minél kevesebb lépéssel tudja elérni a hálózat összes többi tagját. A Gephi program számításában a legmagasabb értéket (1) a D és É jelzésű dolgozók kapták. Az első ábrához képest a kettesnél sokkal több sötétebb színnel ellátott csúcsot látunk, a hálózat szélén is,

mivel ők vannak többnyire kapcsolatban a kritikus pozícióban elhelyezkedő dolgozókkal. Ebből is látszik, hogy azok a csúcsok vannak ebben az értelemben központi helyen, amelyek kapcsolatban állnak a hálózat szélén elhelyezkedő, perifériás csúcsokkal, mint például az U



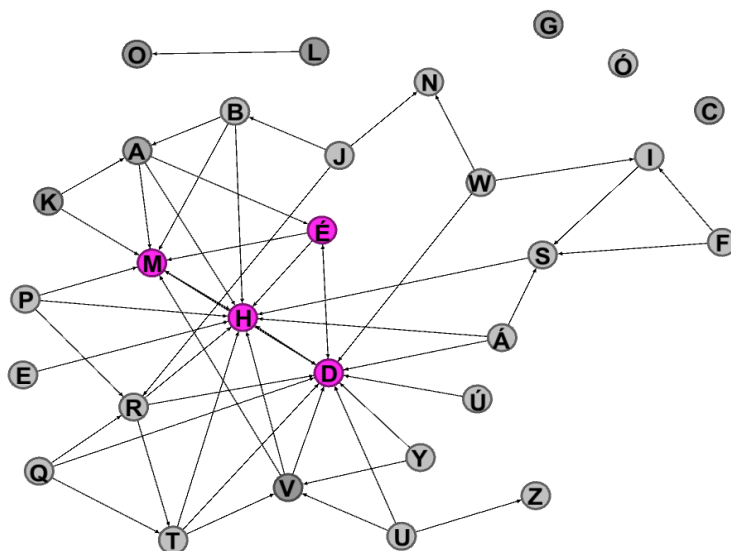
ábra 3: Kitől kérne szakmai tanácsot a munkája során? Köztes centralitás

dolgozó a Z-vel. A szervezet szempontjából ezek az összekötő csúcsok kulcsfontosságúak lehetnek, mert hidat képeznek az egyes csúcsok és a hálózat többi része között. Ők egyszerre kritikus pontot is jelentenek (cutpoint), mert náluk le lehetne választani ezeket a perifériás egyéneket a hálózattól. Amennyiben egy ilyen dolgozó kikerül a hálózattól, akár a hatékony információáramlás is elakadhat.

A harmadik ábrán ugyancsak a szakmai tanácskérés hálózatot láthatjuk, köztes centralitás szerint színezve. Ahogy már fentebb is említettem, köztes centralitás szerint az a csúcs van központi helyen, akin áthalad a legtöbb legrövidebb út. Jelen esetben ez a D dolgozó, rajta 25 legrövidebb út halad át, így ő képes a leginkább „kontrollálni a hálózatban áramló információkat, erőforrásokat” (Telegdy, 2021, old.: 70). Ő egy középszintű vezető, viszonylag nagy felelősséggel a szervezet gördülékeny működésére való tekintetben.

Ami az erősen összefüggő komponenseket illeti (4. ábra), ebből 26 darab van, viszont egy kivételével ezek csupán egy-egy csúcsból állnak, így ezeket szürkére színeztem. Rózsaszínnel jelöltem azt a klikket, amelynek a tagjai között szorosabb kapcsolat van, mint bármely más csúcsok

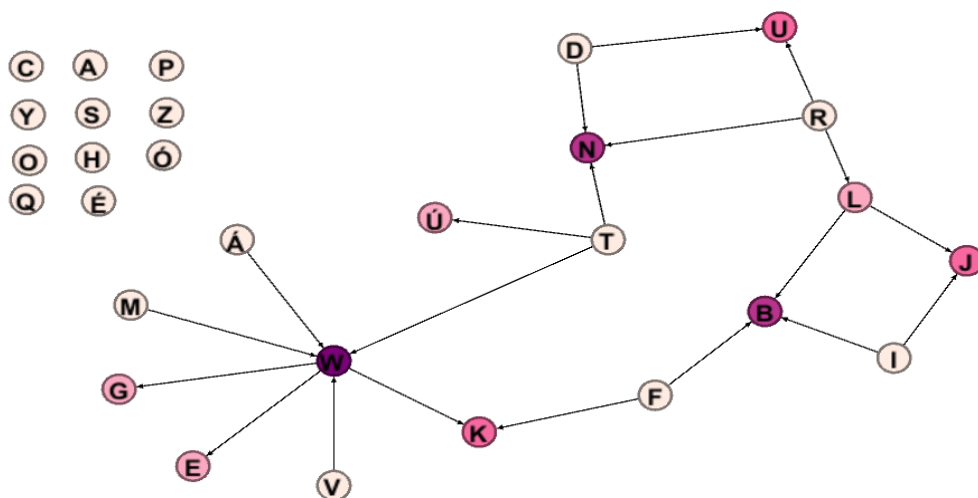
között, és a hálózat egészének a 13,8%-át teszik ki. Az M, É, D és H jelzésű dolgozók között szinte az összes kapcsolat kölcsönös. Ők a szervezeten belüli funkciójuk szerint a két felső vezető, egy középszintű vezető és egy vezetői funkció nélküli alkalmazott, akik az eredmény alapján egymástól kölcsönösen szívesen kérnének tanácsot.



ábra 4: Kitől kérne szakmai tanácsot a munkája során? Erősen összefüggő komponensek

4.3.4. Kitől nem kérne szakmai tanácsot a munkája során?

A „társadalmi főkönyv” (social ledger theory) (Labianca & Brass, 2006) elméletre visszautalva a negatív kapcsolathálót is megvizsgáltam. A kérdőívek feldolgozásakor vettem észre, hogy jóval kevesebben válaszoltak a negatív kapcsolatokat felmérő kérdésekre, mint a pozitívra. Ez részben a dolgozók bizalmatlanságának tudható be, mivel a pozitív kérdésekre azért látszólag többen válaszoltak, ez valószínűleg érzékenyebb témának számít a dolgozók körében.

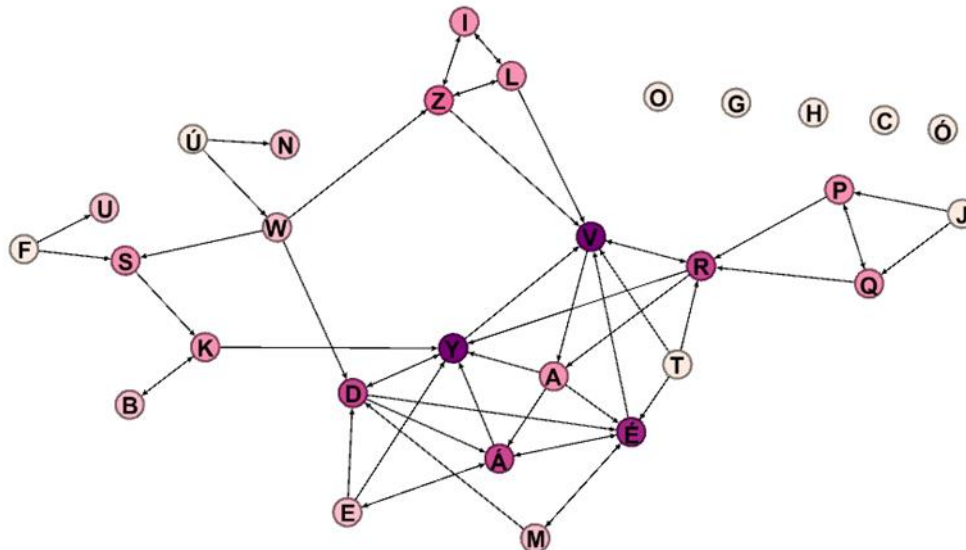


ábra 5: Kitől nem kérne szakmai tanácsot a munkája során? Befok-centralitás

A gráf (5. ábra) sűrűsége mindössze 11,49%, tehát az összes lehetséges kapcsolatnak jóval kevesebb, mint a negyede, valósult meg. A legmagasabb befokkal rendelkező csúcs a W dolgozó (a legsötétebb lila), őt négyen jelölték meg olyan személyként, akitől nem kérnének szakmai tanácsot. Ő a munkaköri megnevezése szerint egy raktáros. Őt követi a B és N dolgozó, 3 befokkal: a B az egyik titkárnő, az N pedig egy másik raktáros. A pozitív kapcsolathálóval összehasonlítva, a W jelzésű dolgozót senki sem jelölte meg olyan személyként, akitől tanácsot kérne, a negatív hálózatban viszont 4 jelölést kapott, így a presztízse neki a legalacsonyabb (-4) ennek a kérdésnek a tekintetében. Az N dolgozót bár hárman jelölték meg a negatív hálózatban, ketten a pozitívban is, így a presztízse -1. A B dolgozónak pedig egy jelölése volt a pozitív hálózatban, így a presztízse -2 lett. A két hálózat együttes vizsgálatában elmondható, hogy van teljesen semlegesén értékelt dolgozó, mint például a C, Ó, van teljesen pozitív, mint a D, H, van megosztó dolgozó: B, N, és teljesen negatívan értékelt dolgozó: W, U.

4.3.5. Kivel dolgozna szívesen egy irodában/teremben?

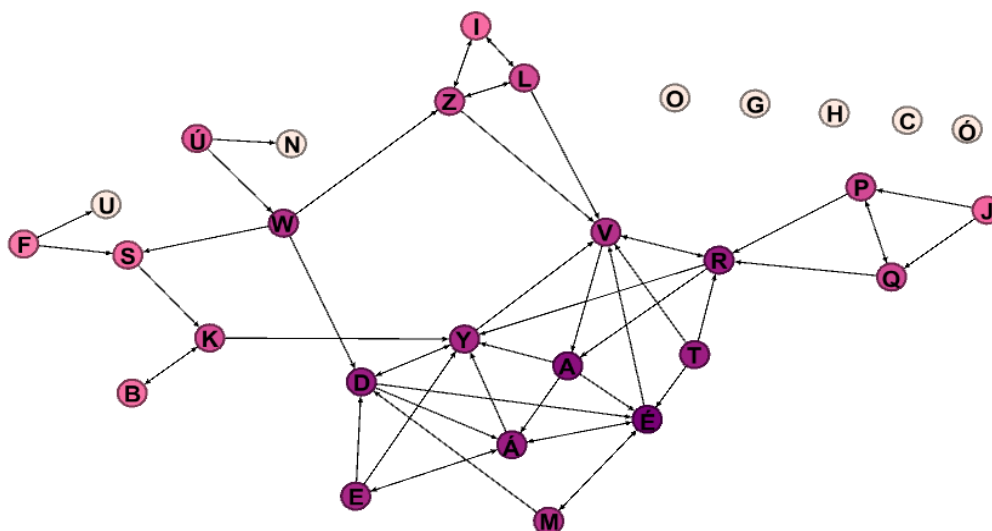
A kérdésre a 29 dolgozóból 22-en válaszoltak, a hálózat sűrűsége 29,89%, vagyis az összes lehetséges kapcsolatnak több, mint egy negyede valósult meg.



ábra 6: Kivel szeretne egy irodában/teremben dolgozni? Befok-centralitás

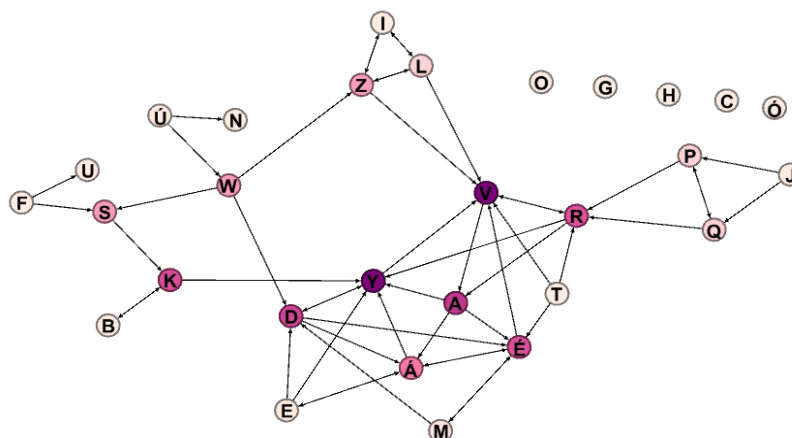
Amint a 6-os ábrán láthatjuk, a hálózatban befok-centralitás szerint a legnépszerűbbek az Y (6), V (6) és az É (5) munkatársak. Az Y a webshop adminisztrátor, a V és az É termék menedzserek. Ez a hálózat már sokkal kevésbé vezető-központú. Az eloszlás a tanácskérés hálózathoz viszonyítva egyenletesebb, nincs egy, a többinél sokkal több befokkal rendelkező csúcs sem. 9 dolgozó van, akit senki sem választott, illetve a gráf jobb felső részén vannak azok a

periférián található dolgozók, akiket amellet, hogy senki nem jelölt meg, ők maguk sem jelöltek meg senkit. Ez ismételten származhat a felém, mint „külsős kutató” felé irányuló bizalmatlanságból, viszont az ők helyzetüket fontos lehet részletesebben megvizsgálni humánerőforrás szempontból.



ábra 7: Kivel szeretne egy irodában dolgozni? Közelségi centralitás

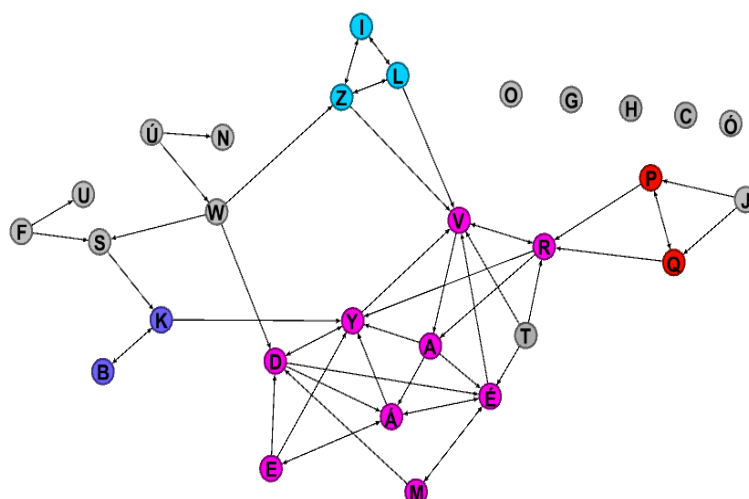
Közelségi centralitás (7. ábra) szerint is egységesebb az eloszlás, mint a tanácskérés hálózatnál. A legmagasabb közelségi centralitással az É jelzésű termékmenedzser rendelkezik (0,62), vagyis ő éri el a legkevesebb lépésből a legtöbb munkatársát. Ő a legfiatalabb alkalmazott a cégnél, az egyetlen Z generációs, és mindössze egy éves régiséggel rendelkezik, mégis ő ér el a legkönnyebben mindenkit a szervezeti kapcsolatain keresztül. Ezek szerint a szervezet fontos tagjává, alapemberévé vált, viszonylag kevés idő alatt. Utána az A jelzésű humánerőforrás vezető következik (0,57), a humán erőforrással, a dolgozókkal foglalkozó alkalmazottnak rendkívül



Ábra 8: Kivel szeretne egy irodában dolgozni? Köztes centralitás

fontos a szervezeten belül a kapcsolati, társadalmi tőkéje, és az egy pozitív visszajelzés, ha ő viszonylag könnyen eléri az összes többi dolgozót. Utána pedig három dolgozónak van ugyanakkora mértékű közelségi centralitása (0,53), ők az Á jelzésű részlegvezető, az R jelzésű üzletvezető, és a D jelzésű termékmenedzser, aki középhiszintű vezetőnek is számít. A másik végtelen pedig van 7 dolgozó, akinek a közelségi centralitás értéke 0, vagyis ők elméletileg sehogyan nem érik el a többi dolgozót.

Köztes centralitás szempontjából (8. ábra) a legtöbb legrövidebb út a V jelzésű termékmenedzseren halad át (49,5), utána az Y jelzésű webshop adminisztrátoron, majd az A jelzésű humánerőforrás vezetőn. Nekik fontos közvetítő szerepük lehet a cégen belül. Bár a kapcsolatok tartalma jelen esetben az, hogy kivel szeretnének egy irodában dolgozni, ez értelmezhető úgy is, hogy informális szinten kivel ápolnak jó kapcsolatot, és ezek a kapcsolatok biztosítják a szervezeten belül a gördülékeny információáramlást is.

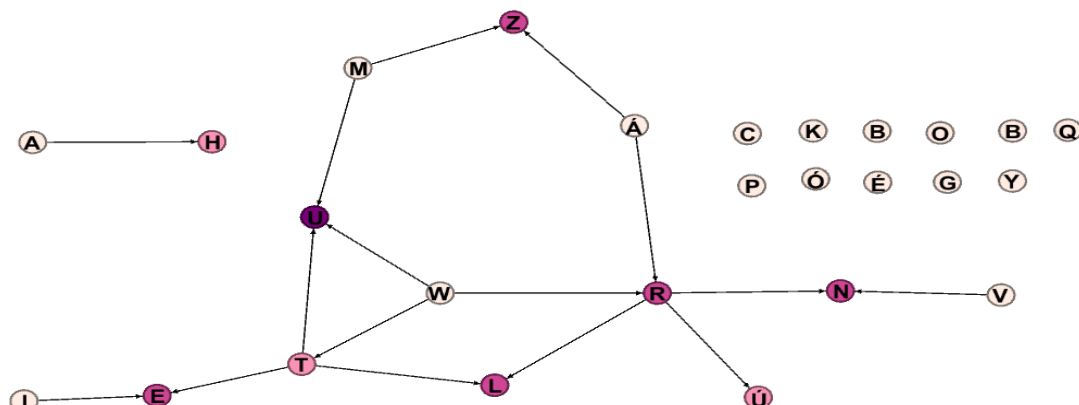


Ábra 9: Kivel szeretne egy irodában dolgozni? Erősen összefüggő komponensek

A 9-es ábrán az erősen összefüggő komponenseket láthatjuk. 17 erősen összefüggő komponens van, aminek a tagjai között szorosabb kapcsolat van, mint a hálózat többi részével, viszont a legtöbb csak egy-egy dolgozóból áll. A jelentősebb erősen összefüggő komponenseket színekkel jelöltem: a legnagyobb csoport a rózsaszín, ami 8 tagból áll. Ezután a világoskék 3 taggal, majd a sötétkék és piros, 2-2 taggal. A rózsaszín csoportban munkaköri megnevezés szerint van termékmenedzser (V, D, É), üzletvezető (R), webshop adminisztrátor (Y), eladási ügynök (E), eladási igazgató (M) és humánerőforrás vezető (A). A 8 tagból 4 nő, ami a szervezetben dolgozó nők felét teszi ki. A csoportról megállapítható, hogy mind szellemi, irodai munkát végző személyekből áll, és a 8-ból 4 (D, A, Á, M) rendelkezik valamilyen vezető funkcióval is. A

világoskék csoportban mindhárom tag (Z, I, L) termékmenedzser és férfi, vezetői funkció nélkül. A sötétkék csoport tagjai (B, K) a két titkárnő. Végül pedig a piros csoport tagjai egy eladó, nő (Q) és egy eladási ügynök, férfi (P), mindkettő vezetői funkció nélkül. Megfigyelhető a kialakult csoportokban, hogy a hasonló munkakörű dolgozók többnyire egymást választották, illetve a piros csoport kivételével az ugyanolyan nemű dolgozók is.

4.3.6. Kivel nem szeretne egy irodában/teremben dolgozni?

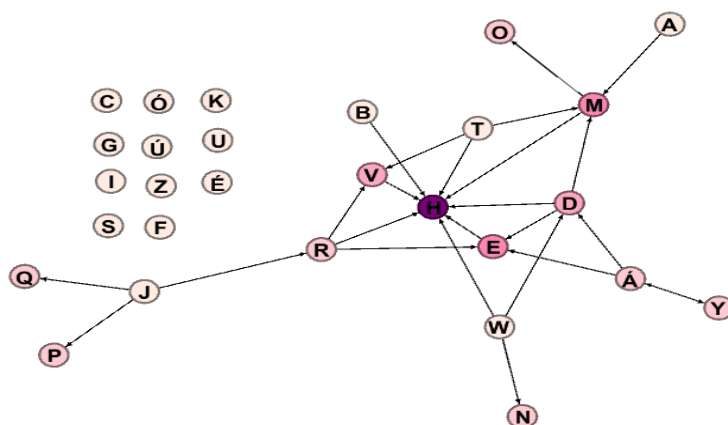


ábra 10: Kivel nem szeretne egy irodában/teremben dolgozni?

A 10-es ábrán a negatív hálózatot láthatjuk, miszerint minél sötétebb egy csúcs színe, annál többen jelölték meg őt, mint olyan személyt, akivel nem dolgoznának szívesen egy irodában vagy teremben. A hálózat sűrűsége 9,77%. A legmagasabb befok-centralitással az U jelzésű eladási ügynök rendelkezik (3). Utána 5 dolgozónak a befok-centralitása 2: N raktáros, Z és L termékmenedzser, R üzletvezető és E eladási ügynök. Végül 1 megjelölést kapott az U jelzésű raktáros, a J jelzésű takarítónő, a T jelzésű termékmenedzser és a H jelzésű ügyvezető. Az U dolgozónak a negatív hálózatban lévő befokai mellett a pozitív hálózatban mindössze egy befoka volt, úgyhogy neki a legalacsonyabb a presztízse. Az R dolgozó megosztónak számít, mert a 2 negatív befok mellett 4 pozitív befoka is van, hasonlóképpen a Z is, akinek 2 negatív és 3 pozitív.

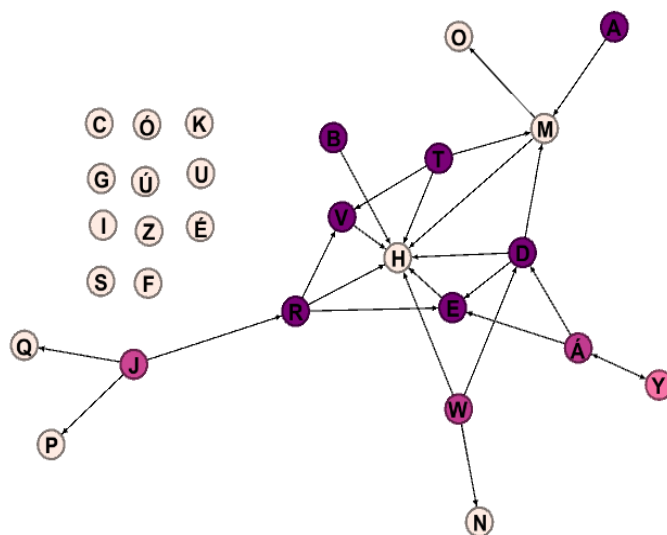
4.3.7. Ha véletlenül anyagi gondjai jelentkeznének, kitől kérne kölcsön?

A három pozitív hálózat közül ez volt a leggyéresebb, az élek szempontjából, a hálózat sűrűsége 14,37%, és a 29 dolgozóból mindössze 11 válaszolt erre a kérdésre.



Ábra 11: Ha véletlenül anyagi gondjai adódnának, kitől kérne kölcsön? Befok-centralitás

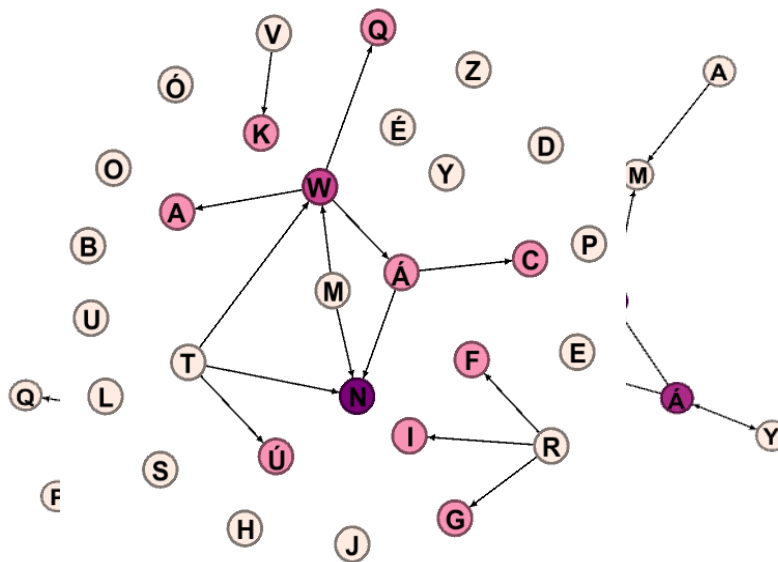
A 11-es ábrán láthatjuk, hogy a H jelzésű dolgozó rendelkezik a legmagasabb fokszámmal (7), ő az ügyvezető, a felső vezető. Utána az M (3) eladási igazgató, szintén felső vezető, és az E (3) eladási ügynök, vezetői funkció nélkül. Harmadik helyen pedig a D (2) középszintű vezető, termékmenedzser, és a V (2) termékmenedzser vezetői funkció nélkül vannak. A kölcsönkérés-hálózatról tehát elmondhatjuk, hogy erősen vezetőközpontú, mert az első három hely mindegyikén van egy vezetői funkcióval rendelkező személy.



Ábra 12: Ha véletlenül anyagi gondjai adódnának, kitől kérne kölcsön? Közelségi centralitás

A 13-as ábrán a kölcsönkérés köztes centralitás szerinti eloszlását láthatjuk. Eszerint a D jelzésű dolgozón halad át a legtöbb legrövidebb út, és az értéke 0,0066. A D dolgozónak ebben az esetben erős közvetítő szerepe van a hálózatban. Ő egy középszintű vezető. Utána az Á dolgozó (0,0052), aki úgyszintén egy középszintű vezető, majd az R (0,0039), akinek nincs vezetői funkciója.

A negatív kölcsönkérés hálózat sűrűsége a legkisebb (16,1%) az összes közül. A 29 dolgozóból mindössze 6 válaszolt a kérdésre. Erre számítani lehetett, mert viszonylag kényes kérdésnek számít bevallani azt, hogy valakitől nem kérne kölcsön pénzt az ember, főleg egy „külsős idegennek”.



A 14-es ábrán a befok-centralitás szerinti eloszlást láthatjuk. A hálózat sűrűsége 8,05%. Az N dolgozót jelölték meg a legtöbben (3) olyan személyként, akitől nem kérnének kölcsön pénzt. Ez semleges viszont, és bizonytalanságot is jelenthet. Az N dolgozó egy raktáros. Utána a W

következik (2), aki ugyancsak egy raktáros. Végül pedig harmadik helyen a C, K, G, A, I, Q, F, Ú, Á dolgozók vannak, akiket egy-egy másik dolgozó jelölt meg. A beosztásaik között szerepel termékmenedzser, raktáros, eladó, humánerőforrás-vezető, részlegvezető, eladási ügynök és asszisztens menedzser. A legalacsonyabb presztízzsel (-2) az N és W dolgozók rendelkeznek.

4.4. A szervezet elemzése motivációs szempontból

A motivációs teszt, amit a kérdőívben használtam, 5 motivációs igényt mért fel (fiziológiai, biztonsági, szociális, megbecsülés iránti és önmegvalósítás iránti igények). A marosvásárhelyi cégnél dolgozók körében átlagosan a megbecsülés iránti igények bizonyultak a legfontosabbnak (136-os átlagpontoszámmal), ehhez közel, második helyen pedig az önmegvalósítási igények következtek, 127,9-es átlagpontoszámmal. Ezt követték a fiziológiai igények (118,7), majd a szociális igények (117,1), végül pedig a biztonsági igények. A következőkben megnéztem azt, hogy a különböző motivációs igények milyen magyarázó változóktól függenek, és hogyan oszlanak meg ezek alapján.

Nemi megoszlás szerint fontos megemlítenem, hogy a férfiak 21-en, a nők 8-an vannak, tehát alulreprezentáltak számítanak a nők. A férfiak körében a fiziológiai igényeknél a válaszadók több, mint fele (61,9%) a „magas” kategóriába tartozik, és a nők is hasonló arányban (62,5%) motiváltak ezen a téren. A biztonsági igények esetében a férfiak a legmagasabb arányt a „közepes” kategóriában érték el (47,6%), míg a nőknél fele-fele eloszlásban (50-50%) „közepes” és „magas” fontossággal bírnak a biztonsági igények. A szociális igényeknél a férfiak több, mint fele (61,9%) „magas” motiváltsági szinttel rendelkezik, a nők viszont jelentősen magasabb arányban, pontosabban háromnegyedük (75%) motivált „magas” szinten a szociális igények területén. A megbecsülés iránti igénynél is eltérés látható a nemek között: míg a férfiak több, mint háromnegyede (76,2%) „nagyon magas” szinten motivált ezen a téren, a nők ismét fele-fele eloszlásban (50-50%) „magas” és „nagyon magas” szinten motiváltak. Végül pedig az önmegvalósítás iránti igények esetében a férfiak több, mint fele (52,4%) „magas” szinten motivált, míg az összes (100%) nő „nagyon magas” szinten motivált az önmegvalósítási igények terén.

A szervezeten belüli funkciók és a motivációs igények közötti összefüggéseket ANOVA próbával vizsgáltam meg. Szignifikáns összefüggést fedeztem fel a biztonsági igények és a funkció között ($p=0,033$, $F=3,399$). A felső vezetők átlagosan 75, a középszintű vezetők 72, az alsószintű vezetők 88, és a vezetői funkció nélküli alkalmazottak 97,5 pontot értek el a biztonsági igények általi motivációnál. Bár ezen kívül mással nem volt szignifikáns az összefüggés, kiemelném az

önmegvalósítási igények és a szervezetben elfoglalt funkció közötti eloszlást. A felső vezetők átlagosan 155, a középszintű vezetők 136, az alsószintű vezetők 130, és a vezetői funkció nélküli alkalmazottak 124.14 pontot értek el, tehát a funkció csökkenésével csökken az önmegvalósítási igény a szervezetben. Ez a két összefüggés alapján a Maslow (1943) szükségletpiramisára utalok vissza. Szépen körvonalazódik az, hogy a magasabb funkcióval rendelkezőknek magasabb a biztonságérzetük a cégen belül, így ez már adott alapfeltételnek számít nekik, ezért fordítottan arányos az összefüggés a biztonsági igényeknél elért átlagos pontszám és a szervezetben betöltött funkció között. Akiknek pedig adott a biztonság, azok valamilyen magasabb fokú aspirációik lehetnek, mint például az önmegvalósítás, amiről láthattuk is, hogy egyenesen arányosan növekedik a cégen belüli funkcióval. Ezek az eredmények megerősítik a Maslow-elméletet, és humánerőforrás kezelés szempontjából is jelentős információra világított rá: nem motiválhatóak egyféleképpen a magasabb funkcióval rendelkező dolgozók az alacsonyabb funkciójúakkal, fontos mindenkinek az egyéni igényeit figyelembe venni a motivációs rendszer kidolgozásakor.

4.5. Hipotézisek ellenőrzése

4.5.1. 1. Hipotézis

A vizsgált szervezeten belül jelen vannak a klikkek, viszont minden esetben vannak ezeken áthidaló kapcsolatok, egyetlen klikk sincs teljesen elszigetelve a többitől. Kirajzolódik a gyenge kötések elmélete (Granovetter, 1973).

Ahogy a 4.3-as fejezetben végig láthattuk, a 3 pozitív hálózat (kitől kérne segítséget, kivel dolgozna egy teremben, kitől kérne kölcsön), és a negatív változatainak egyikében sem alakult ki egyetlen összefüggő hálózat, ugyanis minden esetben volt legalább egy dolgozó (csúcs), aki egyetlen kapcsolattal (éllel) sem kapcsolódott a hálózat nagyrészéhez. Ennek értelmében Granovetter (1973) elmélete nem igazolódott be, és egyúttal az 1. hipotézis sem, mert nincsenek olyan áthidaló kötések, amelyek az összes periférián lévő csúcsot összekötik a hálózat többi részével. Ez annak az eredménye, hogy néhány dolgozó egyáltalán nem válaszolt a hálózatot feltérképező kérdésekre. Egyéni szinten ez a dolgozók hozzáállásából, tartózkodásából adódhat, viszont szervezeti szinten megkérdőjelezhetjük a közösség erősségét, összetartását.

4.5.3. 2. Hipotézis

Minél központibb pozícióban helyezkedik el egy dolgozó a hálózaton belül, annál inkább a társas kapcsolatok motiválják (annál magasabb pontszámot ér el a szociális igények kategóriában).

A hipotézis ellenőrzéséhez összevettem a dolgozók motivációs teszten elért értékeit a szociális igények kategóriában a hálózatban elfoglalt pozíciójukkal, vagyis a befok-centralitással. A hipotézis minél szélesebb körű tesztelése érdekében a befok-centralitást megnéztem mindhárom feltérképezett pozitív hálózat esetén: tanácskérés, egy irodában való dolgozás és pénz kölcsönkérése. A változókat sorra 3 korrelációs számítással vettem össze.

Az első esetben tehát a hipotézis konkrétan azt állítja, hogy: minél magasabb egy dolgozó befokainak a száma a szakmai tanácskérés hálózatban, annál magasabb pontszáma van a szociális igények kategóriában. A korreláció abszolút értéke $-0,244$ lett, ami önmagában azt jelenti, hogy a hipotézisnek az ellentétje igazolódott be, viszont egyáltalán nincs szignifikáns összefüggés a két változó között ($p=0,201$). Erre magyarázat lehet, hogy a hálózat erősen vezető-központú, ugyanis a 3 központi dolgozó (két felső vezető és egy középszintű vezető) befokainak száma a hálózat $x\%$ -át teszi ki, és az ők esetükben a legdominánsabb motivációs igény kategóriák az önmegvalósítási és megbecsülési igények.

A második esetben azt az állítást nézzük meg, hogy minél magasabb egy dolgozó befokainak száma az egy irodában való dolgozás hálózatban, annál magasabb pontszáma van a szociális igények hálózatban. A korreláció értéke ebben az esetben is negatív ($r=-0,151$), és ez a két változó között sem fedezhető fel szignifikáns összefüggés ($p=0,435$).

Végül pedig a „minél magasabb egy dolgozó befokainak a száma a kölcsönkérés hálózatban, annál magasabb pontszáma van a szociális igények kategóriában” állítást vizsgáltam meg. A korreláció értéke ebben az esetben ($r=-0,085$), ami az eddigi legerősebb kapcsolatra utalna, viszont az összefüggés ebben az esetben sem szignifikáns a két változó között ($p=0,663$).

A hipotézis tehát, mindhárom fajta kapcsolatháló esetében, nem igazolódott be, sőt, szignifikáns összefüggés sem volt kimutatható a hálózatban elfoglalt pozíció és a szociális motivációs igények között.

4.5.4. 3. Hipotézis

Minél magasabb egy dolgozó befokainak a száma a negatív hálózaton belül, annál kevésbé motivált a szociális igények terén.

A hálózat alatt ugyancsak mindhárom (tanácskérés, egy irodában való dolgozás és kölcsönkérés) hálózatot értem. Először is tehát, a „Minél magasabb egy dolgozó befokának az értéke a Kitől nem kérne szakmai tanácsot?” Hálózatban, annál alacsonyabb a szociális igényeknél elért pontszáma” állítást vizsgáltam meg, egy pozitív értékű korrelációra várva. A korreláció értéke

($r = 0,097$), ami egy gyenge kapcsolatot jelölne, viszont nincs szignifikáns összefüggés a két változó között ($p = 0,616$).

A „Kivel nem dolgozna egy irodában?” hálózat befok-centralitásai és a szociális igények változók közötti korreláció értéke ($r = 0,097$), de az összefüggés nem szignifikáns a két változó között ($p = 0,465$).

Végül pedig a „Ha véletlenül anyagi gondjai jelentkeznének, kitől nem kérne kölcsön?” hálózat befok-centralitásai és a szociális igények változók közötti korrelációt néztem meg. A korreláció értéke ($r = 0,007$), ami nagyon gyenge kapcsolatot jelölne, viszont nincs szignifikáns összefüggés ($p = 0,973$) a két változó között.

Összességében a hipotézis nem igazolódott be egyik hálózat esetében sem, nem volt szignifikáns összefüggés egyik korreláció esetében sem. Ebből következtethetünk arra, hogy a negatív hálózatban elfoglalt pozíció nem függ össze egyáltalán a motiváció milyenségével, viszont a kutatás korlátozásait is figyelembe kell vennünk: a kis elemszám miatt is előfordulhat, hogy egyik esetben sem szignifikáns az összefüggés a változók között.

4.5.5. 4. Hipotézis

A munkaközösség periferiáján levő alkalmazottaknak magasabb a nem társas jellegű (fiziológiai, biztonsági) motivációs igényei.

Ezt a hipotézist tehát korrelációval vizsgáltam meg: minél kevesebb egy dolgozó befokainak száma a pozitív hálózatokban, annál magasabb pontszáma van a nem társas jellegű motivációs igényeknél. Ez alapján mindenhol negatív korrelációs értéket vártam. Sorra vettem mindhárom pozitív hálózatot (szakmai segítségkérés, egy irodában való dolgozás és kölcsönkérés), és elvégzem a korrelációs számítást minden nem társas jellegű motivációs (fiziológiai, biztonsági, önmegvalósítási) igénnyel párosítva. A megbecsülési igényről úgy gondolom, hogy társasnak számít, mivel a munkatársak által történő megbecsülésről szól, úgyhogy azt is kihagytam a számításokból.

Először tehát a szakmai segítségkérés hálózat befokainak számát vettem össze a fiziológiai motivációs igényekkel. A korreláció értéke ($r = 0,242$), és nem szignifikáns az összefüggés a két változó között ($p = 0,205$).

A szakmai segítségkérés hálózat befokainak a száma és a biztonsági igények korrelációjának az értéke ($r = -0,348$), ami egy közepes erősségű korrelációt mutat. A két változó közötti összefüggés épphogy nem szignifikáns ($p = 0,064$), a plusz 1,4% valószínű, hogy

korrigálható lenne az esetszám növelésével, viszont a jelen körülmények között nem mondható szignifikánsnak.

A szakmai segítségkérés hálózat befokainak száma és az önmegvalósítási igények közötti korreláció értéke ($r=0,306$), de nincs szignifikáns összefüggés a két változó között ($p=0,106$).

Az együtt való dolgozás esetében a fiziológiai igényekkel ($p=0,530$), a biztonsági igényekkel ($p=0,793$), és az önmegvalósítási igényekkel ($p=0,145$) sincs szignifikáns összefüggés.

A kölcsönkérés hálózat esetében pedig a fiziológiai igényekkel ($p=0,447$) és a biztonsági igényekkel ($p=0,150$) nincs szignifikáns összefüggés, viszont a kölcsönkérés és az önmegvalósítási igények között van ($p=0,043$). A korreláció értéke ($r=0,378$), ami egy közepes erősségű kapcsolatot mutat. Bár a hipotézis nem igazolódott be, a korrelációs vizsgálatokból kiderült, hogy minél bennebb van egy dolgozó a kölcsönkérés hálózatban (minél többen tartják őt olyan személynek, akitől kölcsön kérnének pénzt, ha gondjaik adódnának), annál inkább az önmegvalósítás motiválja őt. Röviden értelmezve gondolhatunk arra, hogy akitől többen is kérnének kölcsön pénzt, az a dolgozó elsősorban jól áll anyagilag és megbízhatónak tartják. Akik egy cégnél jól állnak anyagilag, az alapszükségleteik már nagyrészt teljesítve vannak, így marad tér az önmegvalósításnak is, az elméleti részben is említett Maslow (1954) piramisra visszautalva. Egy másik megközelítés lehet az is, hogy akik anyagilag jól állnak, azok nagyesséllyel magas munkamorállal rendelkeznek, és töretően dolgoznak, így fontos lehet számukra az önmegvalósítás. Érdekes lett volna összevetni a dolgozók anyagi helyzetét a kölcsönkérés hálózatban elfoglalt pozíciójukkal, viszont ez a részemről egy mulasztása volt a kutatásnak, ugyanis a kérdőívem nem tartalmazott egy kérdést erről. Viszont ez mindenképpen egy bővítési lehetősége is egyben a kutatásnak.

4.5.6. 5. Hipotézis

Minél inkább központi helyet foglal el egy dolgozó a szervezet hálózatában, annál inkább számít promóternek

Ezt a hipotézist is korrelációs számítással vizsgáltam meg, mindhárom hálózat esetében.

A szakmai segítségkérés hálózat befokait összevetve az eNPS mutatóval (mennyire ajánlaná a céget, ahol dolgozik a barátainak vagy ismerőseinek) azt feltételeztem, hogy minél magasabb egy dolgozó befokainak száma a hálózatban, annál magasabb értéket jelölt be az eNPS-nél, vagyis annál inkább ajánlaná a céget. A korreláció értéke ($r=0,030$) lett, és az összefüggés nem szignifikáns ($p=0,877$).

A „Kivel szeretne egy irodában/teremben dolgozni” hálózat befokai és az eNPS mutató közötti korreláció értéke ($r=0,035$), és az összefüggés ugyancsak nem szignifikáns a két változó között ($p=0,858$).

Végül pedig a kölcsönkérés hálózat befokai és az eNPS mutató közötti korreláció értéke ($r=0,099$), viszont az összefüggés ebben az esetben sem szignifikáns a változók között ($p=0,609$). A három korreláció közül ez az utolsó állt a legközelebb ahhoz, hogy szignifikáns legyen, és előfordulhat, hogy az esetszám növelésével akár az is lehetett volna, viszont a kutatásom korlátai miatt az esetszám a szervezethez kötött volt, így ezen körülmények között nem mondható szignifikánsnak az összefüggés, tehát az 5. hipotézisem sem igazolódott be.

5. Következtetések

A dolgozat szakirodalmi részében rövid betekintést nyerhettünk tehát a motiváció fogalmába, és az ezzel foglalkozó elméletekbe, mint például Herzberg vagy McClelland elméletei. Olvashattunk a társadalmi hálózatelemzésről, mint módszerről, és olyan elméletekről, mint a társadalmi főkönyv (Labianca & Brass, 2006), vagy a gyenge kötések elmélete (Granovetter, 1973). Ez utóbbit a saját kutatásomon is megvizsgáltam, viszont az elmélet nem rajzolódott ki (1. hipotézis), mivel nem volt egyetlen, teljesen összefüggő hálózat a dolgok között, minden esetben voltak olyan dolgozók, akiket nem jelölt meg senki, és ők maguk sem jelöltek meg senkit.

Korábbi kutatásokfigyelembevételével levezettem a saját kutatásom, ami során a motiváció és a hálózatban elfoglalt pozíció között kerestem összefüggést. Teszteltem a központiság és a szociális igények közötti kapcsolatot, viszont nem találtam szignifikáns összefüggést a két változó között. Ugyancsak ez a gondolat alapján mondhatom azt is, hogy a 3. hipotézisem sem igazolódott be, ugyanis amikor egy dolgozó központi helyen van a negatív hálózaton belül, akkor neki felértékelődhetnek a szociális igényei. Ez rávilágított arra, hogy azoknak a dolgozóknak, akiknek már adottak a társas kapcsolataik, és központi helyen helyezkednek el a pozitív hálózaton belül, nem feltétlenül a szociális igényeik a legmagasabbak, hiszen azok ki vannak elégítve. Így a 4. hipotézis ellenőrzésekor figyeltem fel arra a szignifikáns összefüggésre, hogy minél többen kérnének egy dolgozótól kölcsön pénzt (minél központibb helyen van), annál magasabbak annak az adott dolgozónak az önmegvalósítási igényei. Ezt visszakövetkeztettem Maslow (1943) szükségletpiramisára, miszerint azok tudnak a felsőbb fokú igényeikre koncentrálni, akiknek adottak az alapszükségeik. A kutatás során kitértem az eNPS (employee net promoter score) mutatóra is, ami a dolgozói elkötelezettséget méri egyetlen kérdés segítségével (Reichheld, 2003). Bár az ezzel kapcsolatos hipotézisem változói között (központi centralitás a pozitív hálózaton és eNPS érték) nem fedeztem fel szignifikáns összefüggést, a szervezetről összességében elmondhatom, hogy bőven többségben vannak a promóterek.

Összességében úgy gondolom, hogy a dolgozatban viszonylag széles körben elemeztem a kutatott témát, viszont gyengeségének tartom az alacsony elemszámot (29), megeshet, hogy néhány hipotézis emiatt nem igazolódott be. A jövőre nézve egy fejlesztési lehetőségnek látom az esetszámok növelését akár a kutatott szervezet egy másik munkapontjának, vagy egy másik szervezetnek a lekérdezésével.

Irodalomjegyzék

- Osemeke, M., & Adegboyega, S. (2017). Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs. *FUNAI JOURNAL OF ACCOUNTING. Department of Business Administration, Federal University, Ogwa, Nigeria*(Vol.1, No.1.), 161-173. Forrás: <https://www.fujabf.org/wp-content/uploads/2018/01/Critical-Review-and-Comparism-between-Maslow-Herzberg-and-McClellands-Theory-of-Needs.pdf>
- Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-54. Forrás: <https://www.nashc.net/wp-content/uploads/2014/10/the-one-number-you-need-to-know.pdf>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice, 13th edition*. London: Kogan Page. Forrás: <https://search.worldcat.org/title/armstrongs-handbook-of-human-resource-management-practice-13th-edition/oclc/893235759>
- Babbie, E. (2003). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest: Balassi Kiadó.
- Baldwin, T., Beddell, M., & Johnson, J. (1997). The Social Fabric of a Team-Based MBA Program: Network Effects on Student Satisfaction and Performance. *Academy of Management Journal*, 1369-1397.
- Besenyei, L. (2016). A generáció váltás forradalma. *Opus et Educatio*, 3(4), 371-378. Forrás: <http://www.opuseteducatio.hu/index.php/opusHU/article/view/19/16>
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. *Richardson, J., Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, 241–58. Forrás: <https://www.socialcapitalgateway.org/sites/socialcapitalgateway.org/files/data/paper/2016/10/18/rbasicsbourdieu1986-theformsofcapital.pdf>
- Burkhardt, M. E., & Brass, D. J. (1990). Changing Patterns or Patterns of Change: The Effects of a Change in Technology on Social Network Structure and Power. *Administrative Science Quarterly*(Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation), 104-127. Forrás: <https://www.jstor.org/stable/2393552>
- Debczak, M. (2024. 02 22). These Revised Guidelines Redefine Birth Years and Classifications for Millennials, Gen Z, and Gen Alpha. Letöltés dátuma: 2024. 02 26, forrás: <https://www.mentalfloss.com/article/609811/age-ranges-millennials-and-generation-z>
- Dekker, A. (2001). Visualisation of Social Networks using CAVALIER. *Proceedings of the 2001 Asia-Pacific Symposium on Information*(ACT 2600), 49-55. Letöltés dátuma: 2023. október 10, forrás: <https://crpit.scem.westernsydney.edu.au/confpapers/CRPITV9Dekker.pdf>
- Farkas, F., Jarjabka, Á., Lóránd, B., & Bálint, B. (2013). Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*(44 (10)), 12-23. Letöltés dátuma: 2023. október 8, forrás: <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2121/>

- GM Info Consulting, K. (dátum nélk.). Motiváció kérdőív. Letöltés dátuma: 2024. 02 02, forrás: <https://www.gmconsulting.hu/konyvtar/menedzsment-konyv/motivacio-kerdoiv/>
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, 1360-1380. Forrás: <https://www.jstor.org/stable/2776392>
- Kiss, K. M. (2005). A kapcsolatháló-elemzés szervezeti lehetőségei. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*(36 (3)), 31-38. Letöltés dátuma: 2023. 10 10, forrás: <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4409/>
- Kutlák, J. (2019). Generations Y and Z in the workplace: perception of teamwork. *ACC Journal*, 25(2), 65-77. Forrás: https://www.researchgate.net/publication/336522835_Generations_Y_and_Z_in_the_workplace_perception_of_teamwork
- Labianca, G., & Brass, D. J. (2006). EXPLORING THE SOCIAL LEDGER: NEGATIVE RELATIONSHIPS AND NEGATIVE ASYMMETRY IN SOCIAL NETWORKS IN ORGANIZATIONS. *Academy of Management Review*(31 (3)), 596–614. Forrás: https://www.researchgate.net/publication/234021667_Exploring_the_Social_Ledger_Negative_Relationships_and_Negative_Asymmetry_in_Social_Networks_in_Organizations
- Lin, N., Vaughn, J. C., & Ensel, W. M. (1981). Social Resources and Occupational Status Attainment. *Social Forces*(Vol. 59, No. 4, Special Issue), 1163-1181. Forrás: https://www.jstor.org/stable/pdf/2577987.pdf?casa_token=MMBH_ndrVRMAAAAA:uu zjzV-A9AYBF7zqiQQd7z7sUF5cO35o8TF46Sj6hdrXfSLFIxH6j4B0jQOGvCWIsNdgz-Pl47oTAyUdMe_Z0YaMfJBI2L40cR-zz1XDjLz3z1D9KQ
- Meretei, B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen. *VEZETÉSTUDOMÁNY / BUDAPEST MANAGEMENT REVIEW*, 10, 10-18. Forrás: https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT_2017n10p10.pdf
- Nistor, L. (2014). *Életminőség. Bevezető fogalmak és megközelítések*. Kolozsvár: Presa Universitară Clujean. Forrás: <http://www.editura.ubbcluj.ro/www/ro/ebook2.php?id=1729>
- Oliver, A. L. (1995). Network analysis as an organisational diagnostic tool: bringing structure into process. *Journal of Strategic Change*(Vol.4), 323-331.
- Ramadanty, S., & Handy, M. (2016). ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: COMMUNICATION AND MOTIVATION IN THE WORKPLACE. *Marketing Communication Department, Bina Nusantara University*, 77-86. Forrás: <https://www.neliti.com/publications/166968/organizational-communication-communication-and-motivation-in-the-workplace>
- Schau, D. A. (2007). Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*(6 (4)), 377-393.
- Sedlak, P. (2020). Employee Net Promoter Score (eNPS) as a Single-item Measure of Employee Work Satisfaction An Empirical Evidence from Companies Operating in Poland. In A.

- Michalkiewicz, & W. Mierzejewska, *Contemporary organisation and management* (old.: 347-357). Łódź: Uniwersytet Łódzki (UŁ). Letöltés dátuma: 2024. 02 18, forrás: https://dspace.uni.lodz.pl/bitstream/handle/11089/33309/24_Piotr%20Sedlak%20-%20PART%204.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Simonné Kádár, C. Z. (2012). Általános iskola szervezeti átvilágítása változásmenedzsment szempontból. Budapest, Magyarország. Forrás: https://repozitorium.omikk.bme.hu/bitstream/handle/10890/35553/szakdolgozat_1771.pdf?sequence=3
- Siocon, G. (dátum nélk.). Employee Net Promoter Score (eNPS): The Ultimate 2024 Guide. Letöltés dátuma: 2024. 02 16, forrás: <https://www.aihr.com/blog/employee-net-promoter-score-enps/>
- Sozen, C., Basim, N., & Hazır, K. (2009). SOCIAL NETWORK ANALYSIS IN ORGANIZATIONAL STUDIES. *International Journal of Business and Management Studies, Vol 1.*(No. 1.), 21-35. Forrás: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/255993>
- Szabó, A. (2016). A munkavállalói elkötelezettség növelésének hatása és lehetőségei. *Munkaügyi szemle*, 3(4), 439-450. Forrás: <http://www.opuseteducatio.hu/index.php/opusHU/article/view/41>
- Tan, S., Wan Fauziah, W., & Sivan, R. (2014). JOB SATISFACTION AND MOTIVATION: WHAT ARE THE DIFFERENCE AMONG THESE TWO? *European Journal of Business and Social Sciences*(Vol. 3, No.2), 94-102. Forrás: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33851900/EJBSS-1379-14-JOB_SATISFACTION_AND_MOTIVATION-libre.pdf?1401714936=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DJOB_SATISFACTION_AND_MOTIVATION_WHAT_ARE.pdf&Expires=1707331881&Signature=NIP8278tPmm33If6
- Telegdy, B. (2021). *Társadalmi hálózatelemzés. Elmélet és gyakorlat*. Kolozsvár: Kolozsvári Egyetemi Kiadó. Forrás: <http://www.editura.ubbcluj.ro/bd/ebooks/pdf/3113.pdf>
- Venkataramani, V., Labianca, G., & Grosser, T. J. (2013). Positive and Negative Workplace Relationships, Social Satisfaction, and Organizational Attachment. *Journal of Applied Psychology*, 1-12. Forrás: https://www.researchgate.net/publication/255691932_Positive_and_Negative_Workplace_Relationships_Social_Satisfaction_and_Organizational_Attachment
- Venkataramani, V., Labianca, G., & Grosser, T. J. (2013). Positive and Negative Workplace Relationships, Social Satisfaction, and Organizational Attachment. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 1-12. Forrás: https://www.researchgate.net/publication/255691932_Positive_and_Negative_Workplace_Relationships_Social_Satisfaction_and_Organizational_Attachment

- Wright, J. W., & Wiediger, R. V. (2007). Motivated behaviors: the interaction of attention, habituation and memory. In L. V. Brown, *Psychology of motivation* (old.: 5-28). New York: Nova Science Publishers, Inc. Forrás:
https://books.google.ro/books?hl=en&lr=&id=h2PCuKfpXLMC&oi=fnd&pg=PR7&dq=motivation+in+psychology&ots=Jkt3_LHUar&sig=TTY1tnMFEM-OBT9A8IBYiJoPzHI&redir_esc=y#v=onepage&q=motivation%20in%20psychology&f=false
- Zappa, P., & Lomi, A. (2015). The Analysis of Multilevel Networks in Organizations Models and Empirical Tests. *Organizational Research Methods*, 542-569. Forrás:
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094428115579225>

Mellékletek

Kérdőív

Kedves Kitöltő! Az alábbi kérdőív az államvizsga dolgozatom kutatásának az alapja, amiben a szervezet kapcsolathálóját és az alkalmazottak motivációját térképezem fel. A válaszadás önkéntes, a válaszokat bizalmasan kezelem, és kizárólag tudományos célokra használom, garantálva a kitöltők anonimitását.

1. Az Ön neme:
 1. Férfi
 2. Nő
2. Az Ön születési éve: _____
3. Az Ön legmagasabb befejezett iskolai végzettsége:
 1. Általános iskola (1-8 osztály)
 2. Szakiskola
 3. Középiskola (líceum)
 4. Főiskola/ egyetem
 5. Mesterképzés
 6. Doktori képzés
4. Az Ön állandó lakhelye (település neve): _____
5. Az Ön munkakörének megnevezése: _____
6. Az Ön cégen belüli funkciója:
 - a) Felső vezető
 - b) Középszintű vezető
 - c) Alsó szintű vezető pl. csoportvezető, műszakfelelős
 - d) Alkalmazott vezetői funkció nélkül
7. Hány éve van a cégnél? _____
8. Kérem szépen, töltsse ki a táblázatot az utasításoknak megfelelően!

Minden alábbi kérdésnek két lehetséges válasza van. Összesen tíz pontot oszthat szét minden kérdéspár esetében aszerint, hogy milyen fontosnak tartja a választ. A lehetőségek A-tól E-ig terjednek. Ha például úgy gondolja, hogy X kérdés esetében a D válasz valamivel fontosabb az Ön számára, mint E, akkor D-hez 7 pontot, E-hez pedig 3-t írjon. Ha egyenlő fontosságúaknak tartja a válaszokat, akkor az 10 pontot meg is oszthatja: 5-5-nek. De az arány lehet természetesen 0 és 10 is.

1./ Nálam egy munkával kapcsolatban leginkább az fontos, hogy... E ad-e lehetőséget arra, hogy saját adottságaim szerint fejlődhessek. D kínál-e teljesítményarányos fizetést.	E	D
2./ Csak akkor mondanám fel állásomat, ha ... B az olyan veszélyes munka, ahol nem megfelelő felszereléssel alkalmatlan munkatársak dolgoznak. C az egyszemélyes munka, és nincs lehetőség megbeszélni a terveket és a feladatot.	B	C
3./ A munkában szerintem az a legjobb, ... E ami magából a munkából adódó kihívás: ösztönző, értelmes tevékenység. A ami belőle következik: jó fizetés és munkakörülmények, jó nyugdíjkiállítás.	E	A
4./ Valószínűleg olyan helyen veszteném el lelkesedésemet, ahol... C a munkatársak zárkóztak és/vagy haragot tartanak, illetve sohasem értünk egyet. A túl nagy a hajtás, kevés a lehetőség a szusszanásra, sok a pluszmunka.	C	A
5./ Nálam egy munkával kapcsolatban leginkább az fontos, hogy... B hol kínálnak biztos munkahelyet és jó fizetést. D kínál-e teljesítményarányos fizetést.	B	D
6./ Előléptetés elfogadása kérdésében az érdekelné leginkább, hogy... C milyenek lennének munkatársaim; megfelelénk-e egymásnak. B az elfogadás lutri lenne részemről, és kárba veszne eddigi munkám.	C	B
7./ Valószínűleg olyan helyen veszteném el lelkesedésemet, ahol... E nem használják ki teljesítőkéességemet és tapasztalataimat. D a többiekkel azonos teljesítmény mellett jobban elismerik.	E	D
8./ Olyan környezetben dolgozom a legintenzívebben, ahol... A jók a munkakörülmények. B az elkövetett hibákat nem nagyon büntetik és amely biztos munkahely.	A	B

9./ Előléptetés elfogadása kérdésében az érdekelne leginkább, hogy... B az elfogadás lutri lenne részemről, és kárba veszne eddigi munkám. E van-e kilátás új területek megismerésére, illetve kreatívabb munkára.	B	E
10./ Csak akkor mondanám fel állásomat, ha... A az a rossz munkakörülmények miatt jelentős fizikai megterhelést jelent számomra. B az olyan veszélyes munka, ahol nem megfelelő felszereléssel alkalmatlan munkatársak dolgoznak.	A	B
11./ A munkában szerintem az a legjobb, ... D ha elismernek a jó munkáért, illetve ha az én munkám a legjobb a csoportban. C ha a lehetőségem van arra, hogy a csapat értékes tagja legyek.	D	C
12./ Olyan környezetben dolgozom a legintenzívebben, ahol... C a csapattagok összetartanak, együtt dolgoznak, és jól érzik magukat egymással. D kézzelfogható jutalmak és elismerés jár a teljesítményért.	C	D
13./ Valószínűleg olyan helyen veszteném el lelkesedésemet, ahol... D a többieket azonos teljesítmény mellett jobban elismerik. C a munkatársak zárkóztak és/vagy haragot tartanak, és sohasem értünk egyet.	D	C
14./ Nálam a munkával kapcsolatban leginkább az fontos, hogy... A jól fizet-e igényeimhez és feladataimhoz viszonyítva. B hol kínálnak biztos munkahelyet és jó fizetést.	A	B
15./ A munkában szerintem az a legjobb, ... D ha elismernek a jó munkáért, illetve ha az én munkám a legjobb a csoportban. E ami magából a munkából adódó kihívás: ösztönző, értelmes tevékenység.	D	E
16./ Valószínűleg olyan helyen veszteném el lelkesedésemet, ahol...	A	B

A túl nagy a hajtás, kevés a lehetőség a szusszanásra, sok a pluszmunka. B teljesítményemet abból számítanák ki, hogy mennyiben érem el a célokat.		
17./ Nálam a munkával kapcsolatban leginkább az fontos, hogy... D kínál-e teljesítményarányos fizetést. A jól fizet-e igényeimhez és feladataimhoz viszonyítva.	D	A
18./ A munkában szerintem az a legjobb, ... B amit a fizetésen kívül nyújt: betegszabadság, nyugdíj stb. D ha elismernek a jó munkáért, illetve ha az én munkám a legjobb a csoportban.	B	D
19./ Előléptetés elfogadása kérdésében az érdekelne leginkább, hogy... E van-e lehetőség új területek megismerésére, illetve kreatívabb munkára. D büszke lehetek-e pozíciómra és mások is elismernek-e.	E	D
20./ Csak akkor mondanám fel állásomat, ha... C az egyszemélyes munka, és nincs lehetőség megbeszélni a terveket és a feladatot. D az valamilyen szempontból megalázó számomra.	C	D
21./ Nálam egy munkával kapcsolatban leginkább az fontos, hogy... E adnak-e lehetőséget arra, hogy saját adottságaim szerint fejlődhessek. B hol kínálnak biztos munkahelyet és jó fizetést.	E	B
22./ Csak akkor mondanám fel állásomat, ha... E a munka túl egyszerű és nem használhatom ki képességeimet. D az valamilyen szempontból megalázó számomra.	E	D
23./ Valószínűleg olyan helyen veszteném el lelkesedésemet, ahol... D a többieket azonos teljesítmény mellett jobban elismerik. A túl nagy a hajtás, kevés a lehetőség a szusszanásra, sok a pluszmunka.	D	A

24./ Olyan környezetben dolgozom a legintenzívebben, ahol... C a csapattagok összetartanak, együtt dolgoznak, és jól érzik magukat egymással. A jók a munkakörülmények.	D	A
25./ A munkában szerintem az a legjobb, ... C ha a lehetőségem van arra, hogy a csapat értékes tagja legyek. B amit a fizetésen kívül nyújt: betegszabadság, nyugdíj stb.	C	B
26./ Előléptetés elfogadása kérdésében az érdekelne leginkább, hogy... A több munkát kíván-e tőlem — szabadidőm rovására. E van-e lehetőség új területek megismerésére, illetve kreatívabb munkára.	A	E
27./ Nálam egy munkával kapcsolatban leginkább az fontos, hogy... D kínál-e teljesítményarányos fizetést. C van-e jó társaság és baráti kapcsolatok.	D	C
28./ Csak akkor mondanám fel állásomat, ha... B az olyan veszélyes munka, ahol nem megfelelő felszereléssel alkalmatlan munkatársak dolgoznak. E az a munka túl egyszerű és nem használhatom ki képességeimet.	B	E
29./ Valószínűleg olyan helyen veszteném el lelkesedésemet, ahol... E nem használják ki teljesítőképeségemet és tapasztalataimat. C a munkatársak zárkóztak és/vagy haragot tartanak, és sohasem értünk egyet.	E	C
30./Olyan környezetben dolgozom a legintenzívebben, ahol... D kézzelfogható jutalmak és elismerés jár a teljesítményért. B az elkövetett hibákat nem nagyon büntetik és amely biztos munkahely.	D	B
31./ Előléptetés elfogadása kérdésében az érdekelne leginkább, hogy... B az elfogadás lutri lenne részemről, és kárba veszne eddigi munkám. A több munkát kíván-e tőlem — szabadidőm rovására.	B	A

32./ A munkában szerintem az a legjobb, ... E ami magából a munkából adódó kihívás: ösztönző, értelmes tevékenység. C ha a lehetőségem van arra, hogy a csapat értékes tagja legyek.	E	C
33./ Csak akkor mondanám fel állásomat, ha... D az valamilyen szempontból megalázó számomra. E az a munka túl egyszerű és nem használhatom ki képességeimet.	D	E
34./ Nálam egy munkával kapcsolatban leginkább az fontos, hogy... C van-e jó társaság és baráti kapcsolatok. E adnak-e lehetőséget arra, hogy saját adottságaim szerint fejlődhessek.	C	E
35./ Olyan környezetben dolgozom a legintenzívebben, ahol... B az elkövetett hibákat nem nagyon büntetik és amely biztos munkahely. C a csapattagok összetartanak, együtt dolgoznak, és jól érzik magukat egymással.	B	C
36./ Előléptetés elfogadása kérdésében az érdekelne leginkább, hogy... D teljesítményemet abból számítanák ki, hogy mennyiben érem el a célokat. B az elfogadás lutri lenne részemről, és kárba veszne eddigi munkám.	D	B
37./ Valószínűleg olyan helyen veszteném el lelkesedésemet, ahol... B teljesítményemet abból számítanák ki, hogy mennyiben érem el a célokat. C a munkatársak zárkózztak és/vagy haragot tartanak, és sohasem értünk egyet.	B	C
38./ Csak akkor mondanám fel állásomat, ha... D az valamilyen szempontból megalázó számomra. A az a rossz munkakörülmények miatt jelentős fizikai megterhelést jelent számomra.	D	A

39./ A munkában szerintem az a legjobb, ... D ha elismernek a jó munkáért, illetve ha az én munkám a legjobb a csoportban. A ami belőle következik: jó fizetés és munkakörülmények, jó nyugdíjkiállítás.	D	A
40./ Olyan környezetben dolgozom a legintenzívebben, ahol... E saját érdekeim és fejlődésem szempontjából nézhetem munkám hasznát. B az elkövetett hibákat nem nagyon büntetik, és amely biztos munkahely.	E	B
41./ Nálam egy munkával kapcsolatban leginkább az fontos, hogy... B hol kínálnak biztos munkahelyet és jó fizetést. C van-e jó társaság és baráti kapcsolatok.	B	C
42./ Csak akkor mondanám fel állásomat, ha... C az egyszemélyes munka, és nincs lehetőség megbeszélni a terveket és a feladatot. E a munka túl egyszerű és nem használhatom ki képességeimet.	C	E
43./ Olyan környezetben dolgozom a legintenzívebben, ahol... D kézzelfogható jutalmak és elismerés jár a teljesítményért. A jók a munkakörülmények.	D	A
44./ Előléptetés elfogadása kérdésében az érdekelne leginkább, hogy... E van-e lehetőség új területek megismerésére, illetve kreatívabb munkára. C milyenek lennének munkatársaim; megfelelénk-e egymásnak.	E	C
45-/ A munkában szerintem az a legjobb, ... A ami belőle következik: jó fizetés és munkakörülmények, jó nyugdíjkiállítás. B amit a fizetésen kívül nyújt: betegszabadság, nyugdíj stb.	A	B
46./ Nálam egy munkával kapcsolatban leginkább az fontos, hogy... A jól fizet-e igényeimhez és feladataimhoz viszonyítva.	A	C

C van-e jó társaság és baráti kapcsolatok.		
47./ Olyan környezetben dolgozom a legintenzívebben, ahol... D kézzelfogható jutalmak és elismerés jár a teljesítményért. E saját érdekeim és fejlődésem szempontjából nézhetem munkám hasznát.	D	E
48./ Csak akkor mondanám fel állásomat, ha... E a munka túl egyszerű és nem használhatom ki képességeimet. A az a rossz munkakörülmények miatt jelentős fizikai megterhelést jelent számomra.	E	A
49./ Valószínűleg olyan helyen veszteném el lelkesedésemet, ahol... D a többieket azonos teljesítmény mellett jobban elismerik. B teljesítményemet abból számítanák ki, hogy mennyiben érem el a célokat.	D	B
50./ A munkában szerintem az a legjobb, ... A ami belőle következik: jó fizetés és munkakörülmények, jó nyugdíjkiadás. C ha a lehetőségem van arra, hogy a csapat értékes tagja legyek.	A	C
51./ Olyan környezetben dolgozom a legintenzívebben, ahol... C a csapattagok összetartanak, együtt dolgoznak, és jól érzik magukat egymással. E saját érdekeim és fejlődésem szempontjából nézhetem munkám hasznát.	C	E
52./ Csak akkor mondanám fel állásomat, ha... C az egyszemélyes munka, és nincs lehetőség megbeszélni a terveket és a feladatot. A a rossz munkakörülmények miatt jelentős fizikai megterhelést jelent számomra.	C	A
53./ Nálam egy munkával kapcsolatban leginkább az fontos, hogy... E adnak-e lehetőséget arra, hogy saját adottságaim szerint fejlődhessek.	E	A

A jól fizet-e az igényeimhez és feladataimhoz viszonyítva.		
54./ Előléptetés elfogadása kérdésében az érdekelne leginkább, hogy... D büszke lehetek-e pozíciómra és mások is elismernek-e. C milyenek lennének munkatársaim; megfelelnek-e egymásnak.	D	C
55./ Valószínűleg olyan helyen veszteném el lelkesedésemet, ahol... E nem használják ki teljesítőkéességemet és tapasztalataimat. B teljesítményemet abból számítanák ki, hogy mennyiben érem el a célokat.	E	B
56./ A munkában szerintem az a legjobb, ... B amit a fizetésen kívül nyújt: betegszabadság, nyugdíj stb. E ami magából a munkából adódó kihívás: ösztönző, értelmes tevékenység.	B	E
57./ Olyan környezetben dolgozom a legintenzívebben, ahol... A jók a munkakörülmények. E saját érdekeim és fejlődésem szempontjából nézhetem munkám hasznát.	A	E
58./ Előléptetés elfogadása kérdésében az érdekelne leginkább, hogy... D büszke lehetek-e pozíciómra és mások is elismernek-e. A több munkát kíván-e tőlem – szabadidőm rovására.	D	A
59./ Valószínűleg olyan helyen veszteném el lelkesedésemet, ahol... A túl nagy a hajtás, kevés a lehetőség a szusszanásra, sok a pluszmunka. E nem használják ki teljesítőkéességemet és tapasztalataimat.	A	E
60./ Előléptetés elfogadása kérdésében az érdekelne leginkább, hogy... C milyenek lennének munkatársaim; megfelelnek-e egymásnak. A több munkát kíván-e tőlem – szabadidőm rovására.	C	A

9. Kitől kérne szakmai tanácsot a munkája során? (Maximum 3 személy nevét írja be, akik a cégnél dolgoznak)

10. Kitől nem kérne semmiféleképpen szakmai tanácsot a munkája során? (Maximum 3 személy nevét írja be, akik a cégnél dolgoznak)

11. Kivel szeretne egy irodában/teremben dolgozni? (Maximum 3 személy nevét írja be, akik a cégnél dolgoznak)

12. Kivel nem szeretne egy irodában/teremben dolgozni? (Maximum 3 személy nevét írja be, akik a cégnél dolgoznak)

13. Ha véletlenül anyagi gondjai jelentkeznének, kitől kérne kölcsön? (Maximum 3 személy nevét írja be, akik a cégnél dolgoznak)

14. Ha véletlenül anyagi gondjai jelentkeznének, kitől nem kérne kölcsön? (Maximum 3 személy nevét írja be, akik a cégnél dolgoznak)

15. Karikázza be minden munkatárs esetében, egy 1-től 5-ig terjedő skálán, hogy mennyire van jó kapcsolatban az illetővel. Kérem, hogy önmagát senki ne értékelje.

NÉV	Az		Inkább		Sem nem		Inkább		A	
	ellenségem		antipatikus		szimpatikus, sem nem antipatikus		szimpatikus		barátom	
1	1		2		3		4		5	
2	1		2		3		4		5	
3	1		2		3		4		5	
4	1		2		3		4		5	
5	1		2		3		4		5	

6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5
11	1	2	3	4	5
12	1	2	3	4	5
13	1	2	3	4	5
14	1	2	3	4	5
15	1	2	3	4	5
16	1	2	3	4	5
17	1	2	3	4	5
18	1	2	3	4	5
19	1	2	3	4	5
20	1	2	3	4	5
21	1	2	3	4	5
22	1	2	3	4	5
23	1	2	3	4	5
24	1	2	3	4	5
25	1	2	3	4	5
26	1	2	3	4	5
27	1	2	3	4	5
28	1	2	3	4	5
29	1	2	3	4	5

16. Ön mennyire elégedett a munkahelyével, illetve mennyire ajánlaná másoknak?

(1-teljesen elégedetlen, 10-teljesen elégedett)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10