

OTDK-dolgozat

2025

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus



**MUNKAHELYI ELISMERÉS VIZSGÁLATA A MAGYAR AGRÁR-
ÉS ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEMEN**

**WORKPLACE APPRECIATION EXAMINATION AT THE
HUNGARIAN UNIVERSITY OF AGRICULTURE AND LIFE
SCIENCES**

Fazekasné Batta Rita

Konzulens:

Dr. Prihoda Emese, egyetemi docens, Szent István Campus, Agrár- és
Élelmiszergazdasági Intézet, Mezőgazdasági Adatfeldolgozási és
Adatelemzési Tanszék

Dr. Szakál Zoltán egyetemi docens, Szent István Campus, Műszaki
Intézet, Anyagtudományi és Gépipari Folyamatok Tanszék

Kézirat lezárásának dátuma: 2025. január 09.

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés	1
1.1. Témaválasztás indoklása.....	1
1.2. Célkitűzések.....	1
1.3. A kutatási hipotézisek.....	2
1.4. A Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetemről röviden.....	2
2. Szakirodalmi áttekintés	4
2.1. Munkahelyi elismerés	4
2.1.1. A munkahelyi elismerés megnyilvánulási formái	5
2.1.2. A munkahelyi elismerés vizsgálata korábbi kutatásokban	8
2.2. A közszféra, mint munkahelyi közeg	10
2.3. A motiváció fogalma	11
2.4. A motiváció legismertebb tartalomelméletei	12
2.4.1. Maslow-féle szükségletpiramis	13
2.4.2. Alderfer ERG modellje.....	14
2.4.3. Herzberg kéttényezős (higiénés-motivátor) modellje.....	14
2.4.4. McClelland-féle teljesítménymotivációs elmélet	15
2.5. A motiváció folyamatelméletei.....	16
2.5.1. Adams-féle méltányosság elmélet	16
2.5.2. Vroom elváráselmélete	17
2.5.3. Skinner megerősítéselmélete	18
2.5.4. Locke célkitűzés elmélete.....	19
2.6. Modern motivációs elméletek.....	20
3. Anyag és módszer	22
3.1. Az alapsokaság	22
3.2. Fókuszcsoportos kutatás	23
3.3. Kérdőíves kutatás.....	26
3.3.1. A kérdőív felépítése.....	27
3.3.2. A válaszadók bemutatása.....	28
3.4. Operacionalizáció és mérés.....	29
3.5. Alkalmazott statisztikai módszerek	32
3.5.1. Leíró statisztikai módszerek (átlag, szórás).....	32
3.5.2. Átlagok összehasonlítása (Mann-Whitney próba, Kruskal-Wallis próba)	33
3.5.3. Korreláció elemzés	34
4. Eredmények és értékelésük	35
5. Következtetések és javaslatok	47
6. Összefoglalás.....	50
Ábrajegyzék	51
Táblázatok jegyzéke	52
Felhasznált irodalom és források jegyzéke	53
1-es számú melléklet: Kérdőív.....	56

1. BEVEZETÉS

1.1. Témaválasztás indoklása

A jól képzett, elkötelezett munkaerő megtartása minden szervezet esetében kulcsfontosságú. Különösen igaz mindez egy erősen bürokratikus szervezetben, ahol számos, a versenyszférában nem jellemző rugalmatlan körülmény nehezíti a munkavállalók teljesítményének jutalmazását. Egy ilyen szervezetben felértékelődik a nem anyagi jellegű elismerés jelentősége, különösen annak személyre szabott megoldásai növelhetik az elkötelezettséget.

Érdekes feladatnak találtam megvizsgálni a dolgozók munkahelyi elismeréssel kapcsolatos attitűdjét jelenlegi munkahelyemen, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetemen. A témához kapcsolódó szakirodalmat korábban már tanulmányoztam, a szervezeti kultúrát, a motivációs és elismerési lehetőségeket jól ismerem, emellett kellő bizalommal fordultak felém a kollégák és szívesen vettek részt a kutatásban.

Kiemelten érdekel a téma pszichológiai háttere, az eltérő személyiségű emberek elismerési vágyai, ki milyen elismerési módokat tart kedvezőnek. Számos személyesen átélt szituáció tanított meg arra, hogy minden embernél más út vezet sikerhez. Ennek tanulmányozása inspiráló számomra, a későbbiekben ezzel a témával kívánok mélyebben foglalkozni.

A munkahelyi elismerés kutatása a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetemen (MATE) fontos kezdeményezés lehet a dolgozók elégedettségének, motivációjának és hatékonyságának növelésére. Egy ilyen kutatás különösen hasznos lehet az egyetem számára, mivel az elismerés és a megbecsülés fontos tényezője a munkavállalók jóllétének és teljesítményének.

1.2. Célkitűzések

Elsődleges célom felmérni a munkával való elégedettség és a nem anyagi jellegű elismerés jelenlegi helyzetét.

Kutatásom célja annak megértése, hogy az egyetemen dolgozó alkalmazottak és oktatók hogyan érzékelik az elismerés szintjét. Fontos tudni, hogy milyen mértékben érzik magukat megbecsültnek, és milyen módon kapnak (vagy nem kapnak) visszajelzést a munkájukról.

Érdekel, hogy a megfelelő elismerés milyen mértékben növeli a dolgozók motivációját és termelékenységét, valamint, hogy van-e összefüggés az elismerések terén jelentkező hiányérzet

(vagy többlet) és a munkateljesítmény között. Úgy gondolom, hogy a dolgozói elégedettség javításához kapcsolódó lehetséges stratégiák kidolgozásával, csökkenthető a fluktuáció és növelhető a dolgozók elkötelezettsége az intézmény iránt.

1.3. A kutatási hipotézisek

H1: Nemek és életkor szempontjából eltér, hogy melyik szeretetnyelven vágnak a MATE munkavállalói az elismerésre.

H2: A munkatársak felől érkező elismerések éppen olyan fontosak a munkavállalók számára, mint a vezetők felől érkező elismerések.

H3: A vezetői nem anyagi elismerések terén hiányérzet tapasztalható a MATE-n.

H4: A vezetők felől érkező nem anyagi elismerések terén létrejött különböző hiányérzetek összefüggésben vannak a munkavállalók motivációjával.

1.4. A Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetemről röviden

Az egyetemi szintű agrároktatás hazánkban közel kétszáz éves múlttal rendelkezik. Az egyetem jelenlegi formája számos intézmény összevonásával született, ezért a történeti áttekintés is rendkívül szerteágazó. Az alábbiakban a legjelentősebb állomásokat említem meg, azokat, amelyek a mai sokszínű és számos területen hírnevet szerzett oktatási komplexum kialakulásáig vezettek.

Az intézményes agrároktatás hazánkban 1920-ban, a Budapesti Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának Mezőgazdasági Osztályának létrehozásával kezdődött, majd ennek nyomán alakult meg 1934-től a József Nádor Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Mezőgazdasági és Állatorvosi Karának Mezőgazdasági Osztálya. Jelentős mérföldkő volt 1945-ben az első önálló hazai Magyar Agrártudományi Egyetem megalakulása, melynek kezdetben a fővárosban volt a székhelye. Az itt működő karok később külön főiskolákká alakultak át. 1951-ben a gödöllői Premontrei Rend egykori épületében alakult ki a mai központi kampusz, akkor Gödöllői Agrártudományi Egyetem néven. Az intézmény már abban az időben is a hazai agrárkutatás centruma volt.

2000-ben névváltozás és jelentős átalakulás történt: Szent István Egyetem néven hat karral négy kampusszal kezdte meg működését az intézmény. A központosítások és a folyamatos szervezeti átalakulások után 2021-től Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem néven szerepel az

intézmény a hazai felsőoktatási palettán. A központ Gödöllőn található, emellett Budán, Gyöngyösön, Kaposváron és Keszthelyen találhatók kampuszok. További képzési helyek létesültek a határainkon túl Beregszász, Csíkszereda, Révkomárom és Székelyudvarhely egyetemein (uni-mate.hu).

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A munkahelyi elismeréshez kapcsolódóan ismertetem a legfontosabb fogalmakat, kutatásokat és az egyetemi tanulmányaim alatt megismert szakirodalmat.

A fejezet első felében kitérek a munkahelyi elégedettség témakörén belül is speciálisnak tekinthető szektor, a közszféra jellegzetességeire, eltéréseire a piaci alapon működő szervezetekhez képest.

Az egyén elégedettségéhez – munkahelyi környezetben és a magánéletben is – szorosan kapcsolódik a motiváció. Egyrészt a motivált ember szívesebben végzi a feladatait és mindez elégedettséggel tölti el, másrészt a folyamatot ellenkező irányba fordítva értelmezhető úgy is, hogy a motiváció az elismerés által fokozható. Ennek megfelelően az ide vonatkozó pszichológiai kutatási eredményeket mutatom be, különös tekintettel a munkapszichológiában is használatos elméletekre.

2.1. Munkahelyi elismerés

Az ember életében fontos szerepet tölt be a munka, emiatt különösen lényeges, hogy az ott töltött időt milyen körülmények között tölti el, hogyan éli át a munkahelyen. A motivációs elméletek alapján ideális esetben az egyén legfontosabb szükségletei kielégülnek a munkavégzés során. Ha elégedetten, pozitív szemlélettel végzi a munkáját, akkor az kedvező hatással van a teljesítményére. Emiatt a szakembereket az utóbbi évtizedekben elkezdte foglalkoztatni az a kérdés, hogy milyen módon lehet kiváltani a dolgozó elégedettségét. A megfelelő jövedelem, a kellemes munkahelyi légkör, az inspiráló feladatok ellátása, illetve a döntési szabadság is azon tényezők közé tartozik, amelyek által növelhető az elégedettség érzete, a motiváció magasabb szintje megnyílik. Maga az elégedettség érzete szubjektív, a boldogsággal kapcsolható össze leginkább. (Németh és munkatársai, 2014).

Érdekes megvizsgálni, hogy az elégedettség és a munkahelyi elismerés milyen összefüggésben áll egymással. Egy ápolók körében végzett kutatás kimutatta, hogy azok a dolgozók, akik szóbeli dicséretben részesültek, munkájukat is változatosnak, izgalmasnak ítélték meg, valamint tapasztalták vezetőik részéről a folyamatos visszacsatolást, gyakrabban számoltak be munkahelyi elégedettségéről és a jóllét létezéséről (Németh és munkatársai, 2014).

Az elismerés a megerősítés egy pozitív formája. A pozitív megerősítés pszichológiai értelemben a viselkedés vagy gondolkodás helyeslésének módja. Az elismerés megnyilvánulhat a biológiai vagy szociális szükségletek kielégítésében. Az, hogy az egyén az adott elismerési módot jutalomként éli-e meg, egyéni preferenciáktól függ. Az elismerés célja mindig egyfajta kielégítő állapot elérése, mely függ az adott helyzettől és az egyén személyiségétől (Nagy, 2014).

Az elérhető jövedelmen kívül számos fontos tényező is hozzájárul a jó munkaerő megtartásához. Ez lehet például a munka presztízse, a szakmai elismerés, a karrierlehetőségek, a munkaidőben végezhető képzések, a stabilitás, a rugalmas időbeosztás.

Az alábbi tényezőkkel segítheti a vezetés a jó munkaerő megtartását:

- Kellemes munkahelyi környezet
- Egyértelműen meghatározott célok, elvárások
- Nyitott vezetés, folyamatos visszajelzések
- Képzés és fejlesztés támogatása
- A teljesítmény elismerése (Poór és munkatársai, 2019).

2.1.1. A munkahelyi elismerés megnyilvánulási formái

Az eredményes és személyre szabott motiváció alapja, hogy olyan munkahelyi légkörben történjen a munkavégzés, amely inspiráló a dolgozók számára. Ha a munkavállalók nem tapasztalják, hogy a feletteseik és a kollégáik értékelik a munkájukat, akkor úgy érezhetik, mintha csak gépek vagy eszközök lennének a szervezetben.

Chapman és White (2013) összefoglalta az elismerés különböző módjait. Alapvető elvárás, hogy a munkánkat megfizessék. Minden esetben igaz, hogy szeretnénk többet keresni, de az is igaz, hogy az elégedettség első számú fokmérője nem a fizetés mértéke. Ugyanannyira, ha nem jobban számít az, hogy elismernek és megbecsülnek minket a munkahelyen. Közismert, hogy a jó munkaerő megtartásának egyik kulcsa az elismerés. A szakképzettséget nem igénylő kisegítő munkakörtől kezdve a vezérigazgatóig mindenkinél egyaránt igaz, hogy az elismerés hozzájárul az örömmel végzett munka érzéséhez.

Nehézséget jelent azonban, hogy egyénenként, személyiségtípusonként változik, hogy ki milyen módon érzi elismertnek a munkáját. Előfordulhat, hogy ami az egyik ember számára komoly elismerésnek tűnik, az a másiknak nem ugyanazt jelenti. Ebből adódik, hogy még

azoknál a vállalatoknál is, ahol jelentős figyelmet fordítanak a megbecsülésre, az erőfeszítések gyakran eredménytelenek maradnak.

Mindenki szereti tudni, hogy az, amit csinál, annak valójában van-e valamilyen értelme. Ha a munkatársak nem jeleznek vissza és nem reagálnak, akkor a munkavállaló elveszíti a motiváltságát. Amennyiben a munkahelyi kapcsolatokból hiányzik az elismerés, akkor a munkatársak úgy élik meg, hogy semmi nem fűzi őket a céghez, kedvetlenek lesznek, panaszkodni kezdenek a munkájukra. Végül, ha lehetőségük van, akkor munkahelyet változtatnak.

Miért nem elég a köszönöm? Felületesen tekintve az elismerés nem tűnik bonyolultnak, egy „köszönöm” bárki részéről könnyedén elhangozhat. A dolgozók számára nem kifejezetten értékes, ha az egész szervezet munkájára vonatkozik az elismerés, nem érzik kiemeltnek a saját teljesítményüket. Fontos, hogy az elismerés hiteles és őszinte legyen. A rutinból fakadó hivatalos elismerés, esetleg körlevél nem éri el a kellő hatást. A személyre szabott, hatékony elismerés magában foglalja a teljesítmény és az egyén személyiségének értékelését és megbecsülését. A személyes elismerés a munkatársak érdekeit szem előtt tartja. A hivatalos elismerés felülről lefelé érkezik a vezetőségtől. A személyes elismerés azonban bármilyen irányban történhet, a vezetés felől az alkalmazottaknak vagy a kollégák között egymás felé. Az is előfordulhat, hogy egy alkalmazott a vezetője felé fejezi ki az elismerését (Chapman-White, 2013).

Annak érdekében, hogy a vezetők könnyebben tudjanak dönteni abban, hogy a munkahelyi elismerésnek mely formáját választják, kidolgozták az úgynevezett MER tesztet, mely tartalmazza minden egyes „elismerésnyelv” mellé a gyakorlati megoldások gyűjteményét is. A módszer lényege, hogy segítsen a vezetőknek megtalálni, hogy kinél melyik módon ér célzt leginkább az elismerés. A legtöbbben meg tudjuk határozni, hogy elsődlegesen és másodlagosan milyen típusú elismerésre vágyunk.

Azt érezzük igazán motiválónak, ami azon a nyelven érkezik, ami a számunkra a legkifejezőbb. Ha az elismerés nyelvét nem sikerül eltalálni, akkor előfordulhat például, hogy egy introvertált személyiségű munkatárs nyilvános dicsérete inkább egy zavarba ejtő kínos élmény lesz számára.

Ha egy vezetőnek sikerül megértenie, hogy hogyan kell kiválasztani az elismerési módok közül a megfelelőt, akkor jelentősen megnő a dolgozók elkötelezettsége, javulnak a munkahelyi kapcsolatok és nő a teljesítmény (Chapman-White, 2013).

Az elismerés öt nyelve (Chapman-White, 2013):

1. Elismerő szavak: pozitív verbális üzenetet közvetít a másik fél felé, ezzel megerősíti a viselkedését.
 - a. A teljesítmény dicsérete: munkahelyi környezetben ez az egyik legjellemzőbb elismerési forma. Akkor lesz hatékony, ha konkrétumhoz kötődik. A pozitív megerősítés akkor lesz a legerősebb, ha minél gyakrabban sikerül észrevenni és szóban megjegyezni egy-egy hasznos cselekedet eredményeit.
 - b. A jellemvonások megerősítése: nehezebb jól célzottan megdicsérni valakinek a jellemvonásait, mint a teljesítményét. A jellem az egyén sorozatos döntéseinek és cselekedeteinek eredményeként jön létre. Annak ellenére, hogy a jellemvonások nem mindig feltűnőek, a munkahely szempontjából annál fontosabbak.
 - c. A személyiség megerősítése: az ember személyisége tükrözi az életről, ezen belül is a munkáról kialakított felfogását. Ennek dicsérete megerősíti a munkavállalót abban, hogy érdemes a lehető legjobbat kihozni magából.

Az elismerő szó elhangozhat négy szemközt, nyilvánosan, vagy akár írásban is. Ahhoz, hogy az elismerés elérje valódi célját, pontosan ismerni kell, hogy az egyes munkatársak milyen dicséretre vágnak.

2. Minőségi idő: az elismerés ezen módja kifejezetten hatásos, ugyanakkor a vezetők által gyakran félreértett kifejezőeszköz. Nem mindig célravezető, ha a főnök úgy értelmezi a dolgozók minőségi idő iránti igényét, hogy meghívja őket közös programokra vagy a saját otthonába vendégségbe. A minőségi idő valójában azt jelenti, hogy teljes egészében odafigyelünk a másik emberre. Az egyik ilyen lehetőség a minőségi beszélgetés, két ember empátiás párbeszéde. Ennek fontos feltétele, hogy a vezető ilyenkor csak a beszélgetőpartnerére figyel, nem foglalkozik semmi mással. Coaching eszközök alkalmazásával napjainkban az értő figyelemmel való odafigyelés a vezetői kommunikációs eszköztár egy fontos eleme lehet. (Kelló, 2014)
3. Segítő kéz: a segítségnyújtás által kifejezett elismerés azt jelenti egy munkavállalónak, hogy a kollégák vagy a vezetőség törődik vele. Azoknak az embereknek, akiknek ez jelenti az elismerést, a tettek erősebb jelentéssel bírnak, mint a szavak. A segítségnyújtás általi motiváció akkor működik jól, ha előzetesen felderítjük, hogy pontosan milyen segítség lehet hasznos és hatékony, ezért érdemes kérdezni, mielőtt nekiállunk segíteni.

4. Figyelmes ajándék: akkor lesz célravezető valódi ösztönző, ha olyan embernek adjuk az ajándékot, aki szeret ilyesmit kapni. Magát az ajándék tárgyát is alaposan meg kell választani. Sokan a pénzre gondolnak elsőként, de itt nem anyagi kompenzációról van szó. A fentiekkel összhangban is alapvető feltétel, hogy ismerjük annak a személynek az értékrendjét és vágyait, akinek ajándékot adunk a teljesítménye elismerésére. Az ajándéknak fontos üzenete van. Kifejezi, hogy az ajándékozó fél időt és energiát áldozott a kiválasztásra. Érdekes kiegészítés az ajándék témakörhöz: a szabadidő is lehet ajándék. Különösen a fiatalabb generációnál lehet eredményes, ha szabadnappal jutalmazza az erőfeszítéseit.
5. Elismerő érintés: munkahelyi kontextusban értelmezve elsőre furcsa lehet, hogy az elismerési módok között szerepel az érintés. A társadalmi szokások figyelembevételével vannak olyan szituációk a munkahelyen, amikor helyesnek számít az érintés. Ilyen lehet egy határozott kézfogás, egy együttérző vállon veregetés, ha egy kolléga a másik vállához ér, amikor megdicséri – ezeknek a testi érintéssel járó elismerő gesztusoknak kiemelt szerepe lehet azoknál, akik ezt kedvelik. Az elismerő érintés módja függ az adott vállalat kultúrájától, vallási- vagy nemzeti hovatartozástól. Jellemzően ez az elismerési mód nem szerepel az elsődlegesen gyakran választott eszközök között, ugyanakkor bizonyos szituációkban jelentős szereppel bírhat. Ahhoz, hogy ez az elismerési megnyilvánulás célba érjen, fontos előzetesen kideríteni, hogy a fogadó fél mit tart helyesnek. Érdekes kitérni röviden az olyan alig észrevehető érintésekre, amelyek csupán egy másodpercig tartanak. Sokszor észre sem vesszük, mégis utólag a jóérzés megmarad (Chapman-White, 2013).

Kutatásomban az előzetes fókuszcsoporthoz felmérésnél és a kérdőív esetében is a fentebb ismertetett öt elismerésnyelv kategóriát használtam.

2.1.2. A munkahelyi elismerés vizsgálata korábbi kutatásokban

Németh és munkatársai (2014) ápolók körében vizsgálta a munkahelyi elégedettséget, ezen belül az elismerés szerepét. Önkitöltős kérdőív segítségével hat oktatókórházban 2003-ban és 2010-ben vizsgálták a teljes állásban dolgozó ápolók elégedettségét. 2003-ban 1305 db, 2010-ben 1587 db kérdőív érkezett vissza, megközelítőleg 70%-os visszaküldési aránnyal. A kutatásban szerepeltek az elismeréshez kapcsolódó állítások is, mint például a „valaki pozitívan értékelte” (3 fokozatú skálán 2,35, illetve 2,32 értékkel) vagy a munkahelyi támogatással kapcsolatban „értékelik az Ön képességét”, itt a két vizsgált évben a 5 fokozatú skálán 3,8 és

3,74 értéket jelöltek meg átlagban a kitöltők. Az eredményekből összességében kiderül, hogy a két vizsgált időszakban a fizikai terhelés mértéke nem változott, azonban a munkahelyi elismerés mértéke romlott, a megkérdezettek kevésbé érzik, hogy megbecsülik a munkájukat. Itt az anyagi elismerés mellett a nem pénzbeli tényezőkben is visszaesés mutatkozik.

Tóth és munkatársai (2021) óvodapedagógusok munkahelyi jellemzőivel kapcsolatban vizsgálták az elismerés szerepét. 126 óvodapedagógus töltötte ki a papír alapú kérdőívet, mely a WHO Általános Jól-lét Skála rövidített változatát tartalmazta. A munkahelyen tett erőfeszítések és a kapott anyagi és erkölcsi elismerés az eredmények alapján nincs összhangban a megkérdezettek körében. A kedvezőtlenebb mentális állapotban lévő, alacsonyabb jól-létről beszámoló óvodapedagógusok lényegesen több erőfeszítést tesznek a munkahelyükön, emellett kevesebb anyagi és erkölcsi elismerést kapnak, továbbá kevésbé számíthatnak kinevezésre, mint a magasabb jól-léti szintet megjelölő kollégáik. A rosszabb egészségi állapot érzete, a gyenge jólléti szint, a munkában tett erőfeszítések és az alacsony elismertség következtében jellemző, hogy pszichoszomatikus tünetek is megjelennek.

Bata és Benedek (2016) Csíkszentmihályi flow elmélete és Maslow szükséglet-hierarchia elmélete alapján vizsgálta a munka és a boldogság összeegyeztethetőségét. A vizsgálat fontos szempontja volt az elismerés és az összetartozás érzésének vizsgálata. A kutatás során 10 fővel készítettek standard mélyinterjút, melynek része volt a szükségleti szintekre vonatkozó aspektus is. A Maslow-féle szükséglet-hierarchiához kapcsolódó állításokra adott válaszoknál egyértelmű volt, hogy az elismerés és az összetartozás iránti szükségletek a legfontosabbak. Az elismerés iránti vágy az 5 fokozatú skálán 4.8 értékkel szerepelt, megelőzve ezzel a fiziológiai, a biztonsági, az összetartozási és az önmegvalósítási szintet.

A munkahelyi elismerés fontosságát, ezen belül is a munkavállalók által preferált elismerési módokat vizsgálta Herceg (2024). A kérdőíveket dubrovniki ötcsillagos szállodák alkalmazottainak osztották ki elektronikus formában. 53 résztvevő vett részt a felmérésben, ahol egy húsz kérdésből álló feleletválasztós és nyitott kérdésekből álló kérdőívet kellett kitölteniük. A 20-35 év közötti alkalmazottak az előrelépési lehetőségeket és a nagyobb kihívást jelentő feladatokat tekintik elismerésnek. A 36-65 év közöttiek a béren kívüli anyagi juttatások biztosításával érzik, hogy a vezetőség elismeri a munkájukat. A magasabb karriert elérő alkalmazottak esetében is az anyagi elismerés nagyobb jelentőségű volt. A szervezetek számára ajánlott a dolgozók körében felmérni, hogy kinek milyen elismerési forma jelent sokat, ezzel differenciálva a juttatási csomagokat és a vezetők részéről érkező reakciókat.

Egy érdekes kísérletben vizsgálták Bradler és munkatársai (2016) az elismerés teljesítményre gyakorolt hatását. A kutatásban 363 fő (főként egyetemisták) vett részt, kölcsönzött munkaerő szerepben. Felhívást tettek közzé, melyben a kutatóközpont dolgozókat keresett egyszeri alkalomra, adatrögzítési munkára. Mindenki számára nyilvánvaló volt, hogy nem lesz további munkalehetőség, akármilyen jól végzik is a munkájukat. A munkavégzés csoportokban történt, a helyszíneken a feladat befejezése közben a résztvevők Kosfeld és Neckermann, (2011) nyomán elismerési céllal köszönő kártyákat kaptak. Az előre megbeszélt 25 eurós bért mindenki előre megkapta, kizárva ezzel a pénz motiváló hatását. A háromórás munkavégzésből két óra elteltével a kísérletvezető bement a csoportokhoz és közölte, hogy az adatrögzítéses munkafeladat eddigi eredményei alapján a jól teljesítő személyek köszönő kártyát kapnak. A kiosztott dicséretes kimutatható teljesítménynövekedést okoztak a fennmaradó egy órás munkavégzés idejére. A köszönőkártya módszer akkor működött legjobban, ha a nyolc fős csoportból csak három személy kapta meg. Más csoportban, ahol mind a nyolc fő kapott kártyát, a teljesítménynövekedés nem volt kimutatható. Érdekes, hogy azok, akik nem kaptak köszönő kártyát, a teljesítményük fokozásával igyekeztek „kiérdemelni” azt a maradék egy órás munkaidőben. Megfigyelhető volt, hogy azok, akik kaptak kártyát, a hátralévő időre sem csökkentették az igyekezetüket. Ebből következtethetünk arra, hogy ha egy munkahelyi vezető megfontoltan, aránylag „szűkösen”, egy bizonyos csapatnak osztja az elismeréseket, akkor ezzel jelezhető a többiek számára az elvárt munkanorma.

2.2. A közsféra, mint munkahelyi közeg

A közsféra dolgozói közfeladatokat látnak el, a munkáltatók költségvetésből működő szervezetek. Az állami szektor a munkaerőpiac keresleti oldalán éppen úgy jelen van, mint az összes többi, piaci szereplő, versenyben vannak a jó szakemberek megszerzéséért és megtartásáért.

A közsférában hatalmas munkaerőpiaci kihívások alakultak ki, ez a helyzet egyre inkább fokozódni fog az elkövetkezendő években. Hazánkban a közsférában dolgozók aránya az átlagosnál magasabb, az itt dolgozó alkalmazottak kiemelt szerepet töltenek be létszámban és a feladatellátás tekintetében is. Mindenki közös érdeke, hogy az állami hivatalnokok a feladataikat megfelelő minőségben és megfelelő hatékonyságban lássák el. Mindez akkor teljesíthető, ha a pozícióba kerülő szakemberek magas szintű tudással és kompetenciákkal rendelkeznek és minél kisebb a fluktuáció (Poór és munkatársai, 2019).

Az állami munkahelyeken éppen úgy problémát jelent a megfelelő munkaerő megszerzése és megtartása, mint a teljes hazai munkaerőpiacon. Érdekes módon a munkaerő többlet és a munkaerőhiány egyaránt megfigyelhető itt is. A közszféra, mint a keresleti oldal képviselője, a magán szektorral és a külföldi munkaadókkal versenyez a jól képzett munkaerőért. A piaci szektorban magasabb béreket kínálnak, miközben a központi szférában dolgozók alacsonyabb jövedelmet, általában nem teljesítmény alapú bérezést kapnak. Ezen felül felmerül számos olyan körülmény is, amely a munkával való elégedettség elvesztéséhez vezethet. Korábban az állami pozíció több előnnyel járt, a stabilitás, a kiszámítható munkaidő révén. Ezek presztízse napjainkban lecsökkent. További probléma, hogy a karriertervezés a túlzottan bürokratikus rendszerben nehézkes. Sok fiatal számára az informatikai és technológiai lemaradás nem teszi vonzóvá az állami hivatalokban adódó pozíciókat. Az alacsony jövedelem mellett további elégedetlenségre ad okot a bürokrácia miatt, a feleslegesen bonyolított folyamatok sokasága (Poór és munkatársai, 2019).

Az elvégzett munka alacsony presztízse, a szakmai elismerés hiánya, a szakmai fejlődési lehetőségek szűkössége, a rugalmatlan időbeosztás vagy a home office korlátozott lehetősége és a megfelelő munkakörülmények hiánya csökkenti a közszféra esélyeit a munkaerőpiacon folytatott versenyben.

2.3. A motiváció fogalma

A motiváció fogalma a szakirodalomban nem egységes. Leegyszerűsítve tekinthetjük egyfajta cselekvésre ösztönző belső hajtóerőnek (Klein-Klein, 2008). Úgy is vizsgálhatjuk, mint egy ember tevékenységének energetikai mozgatórugója, a társadalmi szükségletek kielégítésére létrejött indíték (Kozéki, 1972).

A személyek közötti kapcsolatok hatására létrejött motiváció megjelenhet pozitív, negatív vagy semleges kontextusban, ennek megfelelően különböző interakciós mintázatok és egymástól eltérő motivációs rendszerek jönnek létre (Kósáné, 1998). Ezek mind hatással vannak az egyéni teljesítményre és a jövőre vonatkozó elvárásokra.

Kósáné (1998) kétféle motivációs típust különböztet meg. Az egyik a primer motiváció, mely direkt a tárgyra irányul, egyfajta belső indíték. Megjelenhet az ember érdeklődésében, kutatási vágyban vagy akár egy probléma által okozott inspiráló stresszben is. A másik, az úgynevezett szekunder motiváció, független attól a tevékenységtől, amelyet az ember végez, egyfajta külső hatásként jelenik meg. Ilyen lehet egy jutalom, dicséret, félelem a büntetéstől vagy akár a kollégák felől érkező elismerés. A primer és a szekunder motiváció is lehet igen erős. A külső

motívumok, például félelem, csökkenthetik a teljesítményt. Tartós elégedettséget a belső késztetésből végzett tevékenységek általi motiváció válthat ki. Ezek ösztönzik arra az embert, hogy az érdeklődésüknek, kíváncsiságuknak teret engedve elégítsék ki szükségleteiket.

A motiváció a fentiek szerint az ember saját céljaihoz, törekvéseihez és a szükségleteinek kielégítéséhez kapcsolódik. Vezetőként nem érdemes abból kiindulni, hogy az egyén motivációja megegyezik a szervezet céljaival. Az embert motiváló késztetések egy-egy szükséglet kielégítésére irányulnak, ezek hatással vannak a személyes viselkedésére, a tevékenységére. Fogalmazhatunk úgy is, hogy a motivációs tényezők választásra késztetik az egyént, ennek következtében megválaszthatja a törekvéseinek intenzitását, továbbá az újabb szükségletek kialakulását is befolyásolják (Dobák, 2008) Ennek tükrében azt tekintjük motivációnak, ami az egyén belső szükségleteit és „drive”-jait meghatározzák, amely tényezők előidézik, majd irányítják a munkavégzést, az erőfeszítések intenzitását és fenntartják az egyén érdeklődését.

A motivációval kapcsolatban fontos fogalom a drive, melyet 1918-ban Woodworth írt le elsőként olyan értelemben, ahogyan ma a pszichológiában használjuk: az ember belső mozgatórugója, belső vezérlője. Korábban úgy gondolták, hogy az ösztönök és a tudatos döntések irányítják a viselkedésünket. Woodworth fogalmazta meg azt az elképzelést, hogy az emberben a születésétől kezdve vannak bizonyos szükségletek. Amíg ezek nem elégülnek ki, addig folyamatosan késztetést érez, ez a drive (Pléh, 2010).

Az első motivációs elméletek egyike Taylor és munkatársai nevéhez kapcsolódik. Ekkor még kizárólag az anyagi juttatást nevezték meg ösztönző tényezőként, a dolgozók a magasabb fizetésért hajlandók fokozottabb erőfeszítéseket tenni, ennek következtében nő a teljesítményük. (Horváth, 2007) Az ezt követő, haladóbb szemléletű motivációs kutatások túlhaladtak azon a nézeten, hogy kizárólag a pénz motiválja a dolgozókat. A dolgozó embert munkaszituációban vizsgálták, a viselkedéséből igyekeztek kideríteni azt, hogy milyen tényezők vannak hatással a motivációjára. A következő fejezetekben a motiváció legismertebb tartalom-, majd folyamat elméleteit ismertetem.

2.4. A motiváció legismertebb tartalomelméletei

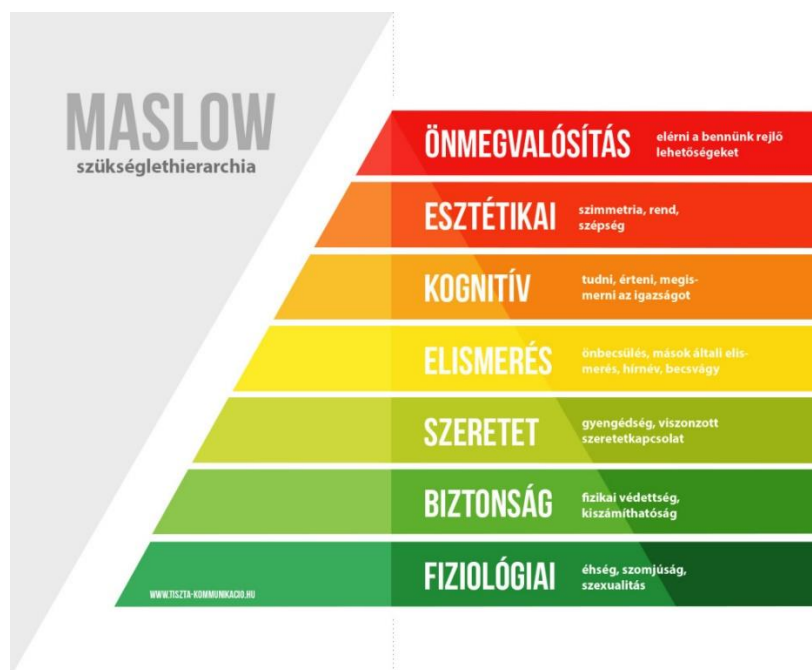
A motiváció tartalomelméletei a kiváltó okokat és az adott szituációkat vizsgálják, arra keresik a választ, hogy a munkavállaló egyént milyen tényezők motiválják, mi készteti cselekvésre a munkához kapcsolódóan. Számos részletet figyelembe vesznek, kitérve a munkakörülményekre, az ellenőrzésre, a személyes fejlődési lehetőségekre, valamint azt is

vizsgálják, hogy vannak-e az egyén számára vonzó karrierlehetőségek. Ezek a munkahelyi tényezők hatással vannak az egyén, mint dolgozó teljesítményére. A következőkben a négy, leggyakrabban használt és legszélesebb körben idézett motivációs tartalomelmélet következik, melyek Abraham Maslow, Clayton Alderfer, Frederick Herzberg, valamint David McClelland nevéhez kapcsolódnak. (Klein-Klein, 2008)

2.4.1. Maslow-féle szükségletpiramis

Maslow 1943 nyarán publikálta világhírűvé vált szükségletelméletét, mely összesen hét emberi szükségletből álló piramisban ábrázolható (lásd az 1. ábrát). Az első öt, ún. alapszükségletet a kutató később kiegészítette további kettővel, melyek a piramis csúcsában kaptak helyet. Az elmélet alapján az emberi szükségletek hierarchiában állnak egymással (Maslow, 1943, 1970).

1. ábra: Maslow szükséglethierarchia modellje



Forrás: Tamás K., 2015.

A piramis alakú rendszerben a szükségletek egymással hierarchikus kapcsolatban vannak. Akkor tudunk egy következő szintre lépni, ha az alatta levő szükségleteink kielégültek. Mindig az a késztetés érződik a legerősebbnek, ami az adott pillanatban a legfontosabb. Amikor az adott szükséglet kielégült, akkor elveszti motiváló erejét. Az emberi szükségletek valójában egyedi körülményektől függenek, így azok egymástól eltéréseket mutathatnak (Maslow, 1943, 1970).

Klein (2012) úgy véli, hogy a munkavállalók motiválásának a szükségletek hierarchiájához kell kapcsolódni akkor is, amikor egyéni ösztönzésről van szó. Ebből adódóan a bérezés, mint anyagi szükséglet kielégítésének alapvető szerepe van. A pénz teszi lehetővé a fiziológiai szükségletek kielégítését. Lehet ezzel együtt az elismerés és a siker kifejezője is. Ahhoz, hogy az egyén meg legyen elégedve a fizetésével vagy bármilyen más motiváló tényezővel, fontos feltétel, hogy az arányban álljon a teljesítményével. A piramis következő szintje a biztonság, mely a munka világában a stabil pozíciót jelenti. A harmadik szinten szereplő „valahova tartozás” igénye is értelmezhető munkahelyi környezetben, a munkacsoportok, kollektívák összeállításánál lehet egy jó motiváló eszköz. Az elismerés és megbecsülés szintje az egyik legfontosabb. Kapcsolódhat feladatokhoz vagy akár távlati célokhoz is (Klein, 2012).

Ha egy vezető-beosztott viszonyban például egy felettes képes felismerni a beosztottja szükségleti kielégítettségi szintjét, akkor ez jelentősen megkönnyítheti a viselkedésének megértésében és könnyebben rendelhet hozzá ösztönző eszközöket.

Kutatásom szempontjából Maslow elmélete jelentős kiindulási alapként szolgál. Az elismerés iránti szükséglet a piramis közepén található, a fejlődéshez, a tanuláshoz, az esztétikai szükségletek kielégítéséhez és az önmegvalósítás szintjének eléréséhez nélkülözhetetlen.

2.4.2. Alderfer ERG modellje

Alderfer szükségleti modelljében három szint szerepel. Az első, az Existence (létszükséglet), ezt követi a Relatedness (kapcsolati szükséglet) és a Growth (fejlődési szükségletek), ezekből adódik az ERG modell elnevezés. Az elmélet szerint a létszükségletek kielégítése az ember túlélésére vonatkozik, a kapcsolati szükséglet a valakihez való kötődést, a szeretet és az intim kapcsolatok igényét foglalja magában. A fejlődési szükséglet az ember igényét a fejlődésre, tanulása, kreativitásra vonatkoztatja.

Maslow modelljéhez hasonlóan a szükségletek hierarchikusan épülnek fel, amint egy alacsonyabb szintű kielégítésre került, akkor fellép egy magasabb szinten álló szükséglet kielégítésének az igénye. Alderfer szerint azonban az ember viselkedését ugyanabban az időben több szint is motiválhatja, elképzelései alapján nem feltétlenül kell a szükségletek között lentről felfelé haladni (Alderfer, 1972).

2.4.3. Herzberg kétfényező (higiénés-motivátor) modellje

Hertzberg kétfényező higiénés modellje egy 2000 fős mintával végzett attitűdvizsgálaton alapul. A kutatás során mérnökként és könyvelőként dolgozó alkalmazottakat kérdeztek meg

azzal kapcsolatban, hogy a munkavégzésük során melyek azok a tényezők, amelyeknek köszönhetően a legnagyobb elégedettséget és elégedetlenséget érznek. Herzberg a munkaszituációk során két különböző szükséglettípust azonosított: az egyik az elégedetlenség megszüntetését okozó szükséglet, a másik az elégedettséget kialakító feltételek csoportja.

Az úgynevezett higiénés tényezők a munkahelyi elégedetlenséget okozzák, pontosabban fogalmazva ezek a munkával együtt járó dolgok. Annak ellenére, hogy jól elkülöníthető elemek, mégiscsak beletartoznak azokba a környezeti tényezőkbe, amelyek a munkavégzés körülményeit adják. Megállapítható, hogy a higiénés tényezők megléte nem járul hozzá a munkával való elégedettséghez, de ha hiányoznak akkor elégedetlenséget okoznak. Ilyenek például a szervezeti szabályok, a munkavégzés körülményei, a munkahelyen kialakult kapcsolatok vagy a bérezés.

A másik csoportot a motivátor tényezők alkotják. Ezek az úgynevezett belső tényezők, ide tartoznak a kihívást jelentő feladatok, az önállóság, a felelősség vagy az elismertség a munkahelyen. Szintén motivátor tényezőként azonosítható a személyes fejlődés, a tanulás lehetősége vagy a karrierépítés. Ezek mindegyike elégedettséghez vezet, nő a munkavégzés hatékonysága és a teljesítmény. Ha ezen tényezők hiányoznak, az nem jelent feltétlenül elégedetlenséget. Herzberg modelljében a munkával kapcsolatos elégedettség és elégedetlenség tehát két egymástól függetlenül is kialakulható tényező (Klein, 2012).

Ebben a modellben az általam is kutatott munkahelyi elismerés a motivátor tényezők közé tartozik. Belső motiváló ereje van, teljesülése esetén a munkavállaló elégedettséget érez. Hiánya nem feltétlenül vezet elégedetlenséghez, de a teljesítményre hatással van.

2.4.4. McClelland-féle teljesítménymotivációs elmélet

A McClelland-féle teljesítmény-motivációs elmélete az 1960-as években született. A modell szerint három szükséglet különböztethető meg (Bakacsi, 2010).

Affiliation Need (kapcsolat motiváció): az elfogadottság és a szeretettség iránti szükségletet jelenti. Az a személy, aki erős kapcsolat motivációval rendelkezik, nyílt és barátkozó, emberi kapcsolataiban a megegyezésre és együttműködésre törekszik. Kerüli a konfliktushelyzeteket.

Achievement Need (teljesítmény motiváció): egyfajta belső mozgatórugó, mely az előzetesen kitűzött célok megvalósítására vagy túlszárnyalására ösztönzi az egyént. Az ilyen típusú motiváció által hajtott emberek nem is kifejezetten a sikerért kapható jutalom miatt tesznek erőfeszítéseket, hanem maga a sikerélmény hajtja őket.

Power Need (hatalmi motiváció): egyfajta vágy arra, hogy az ember hatással legyen másokra és ellenőrizhesse a tevékenységüket. Az a személy, aki ezzel a motivációval rendelkezik, versengő, gyakran keveredik konfliktusba másokkal, harsány megnyilvánulások jellemzik. Fontosabb számára a státusz és a mások feletti irányítás, mint a teljesítmény.

McClelland modelljét „tanult szükségletek” modelljének is nevezik, mivel a fentebb ismertetett motívumok jellemzően tanulás útján jönnek létre. Megfigyelték, hogy különböző kultúrákban és a társadalmi fejlettség egyes szintjein eltérő jellegzetességeket mutatnak. Nem jelenik meg a különböző motivációs szintek között hierarchikus elrendeződés és olyan összefüggés sem fogalmazódott meg, hogy az egyes szükségletek kielégülése esetén az egyén tovább lép egy másik szükséglettípusra. A teljesítménymotiváció egy-egy típusa minden embert jellemez, ugyanakkor a motiváció intenzitása egyénenként eltérő lehet. Tudatos fejlesztéssel, képzéssel a motiváció formálható és erősíthető, befolyásolható az egyes szükségletek erőssége (Bakacsi, 2010).

2.5. A motiváció folyamatelméletei

A motiváció folyamata, mint dinamikusan változó jelenség is foglalkoztatta – napjainkban is foglalkoztatja – a pszichológusokat. Számos folyamatelmélet született, melyek fókuszában azok a tényezők állnak, amelyek beindítják a motivációs folyamatot. További érdekes kutatási terület annak feltárása, hogy mely tényezők képesek tartósan fenntartani és irányítani az emberi motivációt (Horváth, 2007).

A következő fejezetben a folyamatelméletek közül J. Stacy Adams, Victor Vroom, Burrhus Frederic Skinner, valamint Edwin Locke nevéhez köthető elméleteket mutatom be.

2.5.1. Adams-féle méltányosság elmélet

Adams „Equity Theory”-nak nevezett modellje alapján az ember motivációját alapvetően az határozza meg, hogy a saját értékítélete alapján méltányosak-e vele szemben. A munkavállalók elvárják, hogy a teljesítményüket más kollégákhoz mérten igazságosan ítélik meg és a feletteseik ennek megfelelően elismerően viselkedjenek (Bakacsi, 2010).

A munkavégzés során és a magánéletben is előfordulnak olyan helyzetek, amikor egy társas interakcióban az egyik vagy mindkét fél egyenlőtlenként értékeli a kialakult viszonyt, az adókapok „mérkőzésben” igazságtalannak ítélik meg az arányokat. A méltányosság modellben a kapott és az adott dolgok egyenlőségének megítélése szerepel (Bakacsi, 2010).

A dolgozó ember inputja ebben a rendszerben a szakmai végzettsége, a hozzáértése, a tapasztalata. Az output a fizetése, a munkahelyi beosztása, a béren kívüli juttatások, az önálló döntési jog vagy az, hogy érdekes feladatokat kap. Itt nem csak pozitív tényezők szerepelnek, ide sorolhatók a rossz munkahelyi körülmények vagy a monoton feladatok. (Bakacsi, 2010).

Adams modelljében az egyén folyamatosan mérlegeli az input és az output méltányos arányát, a befektetett munka és a kapott juttatások egyenlőségét. Gyakran egy külső referenciaponthoz, más hasonló csereszituációkhoz mérten ítélik meg az összehasonlítást. Az így kialakult feszültség válik a motiváció alapjává. Az, hogy az egyén mennyit kap és mennyit ad, egyfajta szubjektív mérce alapján lehet igazságos, pozitív vagy negatív módon egyenlőtlen (Bakacsi, 2010).

Ha bármelyik irányban aránytalanság figyelhető meg, akkor az így létrejött feszültséget fel kell oldani. Egy jó vezető odafigyel ezekre a jelekre, a lehetőségein belül igyekszik az inputot vagy az outputot megváltoztatni. Az emberek alapvetően törekednek az egyenlőség kialakítására, fontosnak tartják az igazságosságot és a méltányos megítélést.

2.5.2. Vroom elváráselmélete

Vroom elváráselméletében a motiváció egy olyan folyamat, amely az egyént arra ösztönzi, hogy a munkavégzés során különböző intenzitással végezze a feladatait. A munkavállaló felméri a különböző cselekvési lehetőségek következményeit, majd az erőfeszítéseit az általa ideálisnak tartott eredmény eléréséhez méretezi. A motiváció ebben az esetben abból adódik, hogy az egyén milyen mértékben akar valamit és mennyi a valószínűsége annak, hogy el is éri azt. Vroom modellje három pilléren nyugszik: elvárás, elismerési eszközrendszer és helyzetelemzés (Vroom és Yetton, 1973).

Az elvárás ebben az esetben azt jelenti, hogy az ember előre felméri, hogy összefügg a munkába fektetett energia mértéke és a teljesítmény, tisztában van vele, hogy csak olyan erőfeszítéseket érdemes tenni, amelyekkel reális célok érhetők el. Emiatt eredményes, ha a munkahelyi teljesítményszinthez pontosan meghatározott következményeket rendelünk. Így tisztában lesz vele a munkavállaló, hogy milyen mértékű energiát érdemes befektetnie. Mérlegeli azt, hogy milyen eredményeket lehet elérni, azok milyen következményekkel járnak. Ez az egyenleg lehet pozitív, ekkor a plusz munkáért kapott juttatásokat megfelelőnek tartja. Ellenkező esetben a meghatározott díjazás nem kedvező, a várható körülmények nem vonzóak, így a dolgozó el fogja kerülni a plusz erőfeszítést.

Ha a három elem, az elvárások, az elismerés eszközei és az értékítélet várható hatásai világosak és egyértelműek a munkavállalók számára, akkor az adott feladat vagy pozíció motivációs ereje pontosan megjósolható (Vroom és Yetton, 1973).

2.5.3. Skinner megerősítésteóriája

Skinner (1938) motivációs teóriája szerint azt a viselkedést, ami kellemes eredményt okoz, az egyén nagy valószínűséggel újból és újból megismétli, ellenben a negatív következményekkel járó tevékenységeket igyekeznek elkerülni. A szocializáció következtében a korábban végrehajtott cselekedetek által kiváltott következmények hatással vannak a jövőbeli események bekövetkezésére. Ez azt jelenti, hogy az ember tetteit a környezet felől érkező hatások és a tanulás útján elsajátított viselkedésformák alakítják. A munkavégzéshez kapcsolódó motiváció és viselkedés ennek megfelelően kedvezően befolyásolható a viselkedési mintázatok törvényszerűségeit véve alapul, továbbá a jó ütemezésben adagolt jutalmazással mindez tovább erősíthető (Skinner, 1938).

Skinner (1938) szerint négy megerősítési forma létezik. Ezek segítségével a vezetők hatással lehetnek az alkalmazottak viselkedésére.

- Pozitív megerősítés: jutalommal, dicsérattal lehet elérni a kívánt viselkedést és azt, hogy a munkavállaló minél nagyobb valószínűséggel ismétlje meg a szervezet számára kedvező tevékenységet. A jutalmazás előfordulhat alkalmanként vagy folyamatosan. Gyorsabb és hatékonyabb tanulási folyamat érhető el a folyamatos megerősítéssel. Az időszakos jutalmazás mélyebben rögzülő viselkedésformákat alakíthat ki. Ha a jutalmazás megszokottá válik, az alkalmazottak már elvárják azt és nem fejtik ki az ösztönző hatást. Ha késve kapják azt meg a jutalmat, akkor a motiváló hatás kioltódik.
- Negatív megerősítés: tekinthető egyfajta elkerülésnek is, melynek lényege, hogy a nem kívánatos következmény megszüntetésével igyekeznek fokozni az elvárt viselkedés minél gyakoribbá válását. A szervezet számára kedvező viselkedést az idézi elő, hogy a munkavállaló törekszik arra, hogy elkerülje a negatív következményeket. Kellemes munkahelyi környezetben nem célszerű ez a motiválási módszer, mert folyamatos feszültséget kelt a dolgozóknál.
- Kioltás vagy megszüntetés: a motiváció azáltal érhető el, hogy megszüntetik azokat a következményeket, amelyek a kedvezőtlen viselkedés ismétlődését előidéznek. Ha a munkavállaló viselkedése nem megfelelő, akkor a számára pozitív következmények megvonása visszatartó erő lehet.

- Büntetés: kedvező körülmények megvonásával vagy valamilyen negatív, megtorló következmény beígéréseével lehet a dolgozók viselkedését az elvárt irányba módosítani. Ez lehet a pénzjutalom visszavonása, a kinevezés elhalasztása vagy a lefokozás.

2.5.4. Locke célkitűzés elmélete

Locke (1968) motivációs elmélete abból indul ki, hogy a munkavállalók teljesítményét mindig valamilyen emberi szándék előzni meg, mindig egy adott esemény következtében végez az egyén valamilyen cselekedetet.

A célkitűzés-elmélettel kapcsolatos kutatásokban több pozitívnak tekinthető eredmény is megjelenik. Többek között beigazolódtak az alábbi összefüggések:

- A komplex és bonyolultabb célok jobb eredményeket hoznak egészen addig amíg az egyén kompetenciahatárain belül vannak. A fokozatosan emelkedő célok kitűzésével ennek megfelelően az emberek nagy része nem motiválható. Azok a célok, amelyek meghaladják az egyén képességét, nem vezetnek eredményhez, mivel nem reálisak.
- A legjobb eredményt akkor várhatjuk el, ha konkrét célt tűzünk ki, mivel az általános elvárások nem vezetnek eredményhez. Növeli a dolgozók teljesítményét, ha bevonjuk őket a célkitűzés folyamatába, ennek következtében komplexebb célok is megfogalmazódhatnak.
- A teljesítménnyel kapcsolatos visszacsatolás a folyamat része, ennek segítségével tájékozódik az egyén, ennek következtében tudhatja meg, hogy hol tart. A modellben fontos feltétel, hogy az egyénnek el kell fogadnia a kitűzött célt, így lesz hajlandó erőfeszítéseket tenni. Szükséges egyfajta elkötelezettség is a dolgozók részéről.
- Az elvárt teljesítmény a szervezet támogatásával és az adott feladathoz megfelelő egyéni kompetenciákkal valósítható meg az előre megfogalmazott szinten. A valóságtól elrugaszkodó, túlzó, indokolatlan elvárások a dolgozók felé nem támaszthatók és felesleges azok kitűzése.

Lock elméletének egyik gyenge pontja, hogy nem képes helyesen kezelni az egyéni különbségeket és a célok összetettségét sem (Roóz-Heidrich, 2010).

2.6. Modern motivációs elméletek

Az itt bemutatott motivációs elméleteken túl vannak olyan eredmények, amelyek a motivációt más oldalról világítják meg. Ezeket nem amiatt tekintjük modernnek, mert napjainkban születtek, hanem azért, mert újfajta szemléletet közvetítenek, megkérdőjelezik a korábbi elfogadott eredményeket.

Harlow és Meyer 1950-ben végzett kísérletében rézusmajmok viselkedését tanulmányozták. A majmoknak egy egyszerű összerakós feladatot adtak. Az eredmények meglepőek voltak, mivel a majmok kilátásba helyezett jutalom nélkül is örömmel és kitartással oldották meg a feladatot. Beigazolódott, hogy magáért az elvégzett munka öröméért tevékenykednek hosszú időn keresztül. Ebből arra következtettek, hogy az emberek viselkedését egyfajta nagyon erős, belülről jövő motiváció is befolyásolhatja (Pink, 2010).

Ugyanígy meglepőnek és formabontónak számított Csíkszentmihályi flow-elmélete. Az „áramlásélmény” egy olyan lelkiállapot, amikor az ember a teljes lényével el tud mélyülni abban, amivel éppen foglalkozik. Megszűnik számára a világ, a munka és az alkotói öröm az egyetlen dolog, amelyet észlel. Csíkszentmihályi olyan művészeknél vizsgálta először ezt a folyamatot, akiknél az alkotás folyamata felülírta az alapvető fiziológiai szükségletek kielégítését. Ezzel együtt megdőlt a drive-ok elmélete, mivel olyan alapvető szükségletek, mint például a pihenés vagy az étkezés háttérbe szorultak. A „flow”-nak elnevezett jelenség alapjaiban változtatta meg a motivációs kutatások eredményeit (Csíkszentmihályi, 2015).

A munkahelyi és tanulási motiváció területén új elméletnek, irányzatnak tekinthető a gamifikáció, azaz a játékosítás. Különböző digitális eszközök – laptop, tablet, mobiltelefon – segítségével a munkához vagy a tanuláshoz köthető feladatok játékos teljesítése megsokszorozza az érdeklődést. A magyarázat az emberek ösztönös játékosága, melyet kihasználva a játékosított környezet sikerélményt teremt (Korényi, 2017).

Az úgynevezett öndeterminációs modell alapja a magasabb szinten megjelenő motiváció és az elkötelezettség, melynek egyik fő feltétele az önálló döntéshozatal, a felelősség, a kompetencia érzésének meg tapasztalása és a másokhoz való tartozás szüksége. Ha ezek a körülmények teljesülnek, akkor az egyén teljesítménye hosszan és kreatív módon fennmarad (Várhegyi-Dóczi, 2021)

A motiváció 3.0 modell a korábbi biológiai szükségleteken és a jutalmazáson alapuló megoldások helyett az itt is említett belső késztetésekre hagyatkozik. Az utóbbi évtizedben

egyre gyakoribbak a kreativitást és speciális képzettséget igénylő pozíciók, ennek köszönhetően felértékelődött az önálló döntéshozatal és a tanulás iránti elkötelezettség igénye, a flow élmény átélése az alkotómunka öröme munkahelyi környezetben is (Farkas és munkatársai, 2015).

Szakirodalmi áttekintésem alapján meg tudom azt fogalmazni tapasztalatként, hogy a motiváció tartalom- és folyamatelméletei gyakorlati szempontból is értékes útmutatást tudnak nyújtani, különösen a szervezeti környezetekben tevékenykedő munkavállalóknak, legyenek azok vezetők vagy beosztottak.

A tartalom- és folyamatelméletek jól kiegészítik egymást. Míg a tartalomelméletek segítenek megérteni az egyén belső motivációs forrásait, addig a folyamatelméletek rávilágítanak arra, hogy ezek a belső tényezők hogyan képesek befolyásolni a viselkedést és döntéshozatalt. A modern motivációkutatásban mindkét megközelítésnek van létjogosultsága, hiszen a munkahelyi és személyes célok eléréséhez fontos az egyéni igények és az igazságos, megérdemelt jutalmak közötti egyensúly kialakulása.

Összességében meglátásom szerint a motivációs elméletek munkakörnyezetben értelmezett gyakorlati alkalmazása abban rejlik, hogy a munkavállaló szükségleteit és elvárásait figyelembe véve alakítják a munkakörnyezetet, ahol a fizikai és pszichológiai tényezők egyaránt képesek támogatni a hatékony teljesítményt.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

3.1. Az alapsokaság

A kutatás célja, hogy átfogó képet nyújtson a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE) munkatársai körében a munkahelyi elismerés, tehát a nem pénzbeli elismerések területén végzett felmérés eredményeiről. A kutatás szempontjából releváns alapsokaság elemszáma 2108 fő. Az 1. táblázatban láthatóak a MATE létszámadatai a 2024. szeptember 25-ei állapot szerint.

Központi Egységek	Létszám
Egység neve	
Rektori kabinet	43
Karcagi Kutatóintézet	26
Oktatási Igazgatóság	68
Nemzetközi Igazgatóság	21
Egyetemi Nyelvvizsga Centrum	4
Egyetemi Könyvtár és Levéltár Igazgatóság	34
Egyetemi Laborközpont	22
Gazdasági Főigazgató	3
Gazdasági Igazgatóság	69
Műszaki Igazgatóság	49
Kontrolling Főosztály	7
Koordinációs Főigazgató	4
Pályázatkezelési és Innovációs Menedzsment Igazgatóság	33
HR Igazgatóság	27
Jogi és Közbeszerzési Igazgatóság	46
Informatikai Igazgatóság	44
Egyetemi Kollégiumok Igazgatóság	21
Innovációs Központ	9
KC Főigazgatóság	56
SzIC Főigazgatóság	100
BC Főigazgatóság	25
GC Főigazgatóság	39
KRC Főigazgatóság	29
Kutatási és Tudományos Intézetek	Létszám
Intézet neve	
Agrár és Élelmiszergazdasági Intézet	82
Akvakultúra és Környezetbiztonsági Intézet	107
Állattenyésztési Tudományok Intézet	59
Élettani és Takarmányozástani Intézet	48
Élelmiszertudományi és Technológiai Intézet	117

Genetika és Biotechnológia Tanszék	94
Kertészettudományi Intézet	100
Környezettudományi Intézet	88
Matematika és Természettudományi Alapok Intézet	35
Műszaki Intézet	92
Neveléstudományi Intézet	52
Növénytermesztési-tudományok Intézet	66
Növényvédelmi Intézet	39
Rippl-Rónai Művészeti Intézet	45
Szőlészeti Borászati Intézet	39
Testnevelés és Sport Intézet	35
Tájépítészeti Településtervezési és Díszkertészeti Intézet	65
Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet	119
Vadgazdálkodási és Természetvédelmi Intézet	47

1. táblázat: MATE létszámadatai szervezeti egységenként, 2024. szeptember (forrás: MATE)

3.2. Fókuszcsoportos kutatás

Kutatásomban a nem anyagi elismerési módokra fókuszáltam, azonban a felsőoktatási szféra által kínált elismerési módok eltérhetnek a munkaerőpiac egyéb szervezeteinél tapasztalt elismerésektől, ezért szükségesnek tartottam feltárni ezeket az eszközöket a MATE munkavállalói körében. A feltárás eszköze a fókuszcsoportos kutatás volt. Célja, hogy feltárjam azokat a nem anyagi jellegű elismerési formákat, amelyek speciálisan az egyetemi közegben vannak jelen.

Interaktív diskurzus: A résztvevők egymás véleményére reagálva mélyebb párbeszédet folytathattak, ami gazdagabb adatokat eredményezett.

Széleskörű nézőpontok: A különböző háttérrel rendelkező résztvevők különböző szempontokat hozhattak be, így a kutatás eredményei sokszínűbbek lehettek.

Átfogóbb megértés: A résztvevők közötti dinamika révén árnyaltabb képet kaphattak arról, hogyan viszonyulnak az elismerés különböző formáihoz. (Babbie, 2020)

A 2024. július 8-ra általam megszervezett fókuszcsoport beszélgetés az egyetemi kollégák számára, egy kiváló példa volt arra, hogyan lehet különböző tapasztalatok és nézőpontok összefogásával gazdag diskurzust kialakítani. Helyszínnek, egy szemináriumi termet választottam melynek átrendezése egy támogató légkört teremtett és hozzájárult ahhoz, hogy a résztvevők nyíltan és őszintén megosszák véleményeiket. A mintát úgy válogattam össze, hogy az kellően heterogén legyen az alapsokaságra nézve. Különböző nemű, életkorú, szervezeti

egységű, beosztású kollégákat kértem fel a fókuszcsoportban való részvételre. A fókuszcsoportos vizsgálatban összesen 8 fő vett részt. A 2. táblázat tartalmazza az általam lefolytatott fókuszcsoportos kutatás módszertani megközelítését.

Adatgyűjtés módja	Célcsoport	Minta-vételezés módja	Kutatás célja	Kutatási kérdés/ Hipotézis	Alkalmazott módszer
Fókusz-csoportos kutatás	specifikus demográfiai csoport	Szakértői mintavétel	nem anyagi elismerés formái	Milyen nem anyagi elismerések vannak jelen a MATE-n? Mit tartanak fontosnak?	Kvalitatív kutatás

2. táblázat: Fókuszcsoportos kutatás módszere (forrás: saját összeállítás)

Az esemény célja a nem anyagi jellegű folyamatok vizsgálata és fejlesztési lehetőségek keresése volt, ami sikeresen megvalósult. A fiatalabb és tapasztaltabb kollégák bevonásával sikerült olyan sokszínűséget biztosítani, amely gazdagabbá tette a beszélgetést. A fókuszcsoport struktúrája, a témák közös összegyűjtése és a módszerek alkalmazása biztosította, hogy mindenki aktívan részt vegyen.

A flipchart papírok és post-it lapok alkalmazása (2. ábra) is nagyon jó eszköz volt arra, hogy a résztvevők vizuálisan és kreatívan is kifejezhessék gondolataikat a nem anyagi és anyagi elismerési formákról. Az elismerési nyelvek meghatározása és kifejtése nemcsak a problémák és fejlesztési lehetőségek feltárásában segített, hanem a közösségépítésben is fontos szerepet játszott, megerősítve a kollégák közötti kapcsolatokat.

[illegible]

Ez a fókuszcsoporthoz egy erős alapot jelenthet a jövőbeli kezdeményezésekhez, ahol a nem anyagi jellegű források segítségével érhetőek el komoly előnyök, például a munkatársak elismerésében, motivációjuk növelésében és a munkahelyi légkör javításában.

A fókuszcsoportos kutatás eredményeinek értékelése után az alábbi, az egyetemi közegre speciálisan jellemző nem anyagi elismerési módokat tudtam azonosítani, amelyeket a később a kérdőívbe kérdésként beépítettem:

- 25

- Kitüntetésben részesülés.
- A közösségi oldalakon kedvelés.
- A közösségi oldalakon megosztás, vagy hozzászólás.
- Bizottsági tagi munkára való felkérés.
- Év végén megköszönik a munkámat egy közös ebéddel, amelyen vendég vagyok.
- Kellemes munkakörnyezet biztosítása.
- Jutalom kirándulások, programok.
- Fontos mérföldkövekről való megemlékezés (pl. születésnap, névnap, kinevezés stb).
- Felkérés projektekben való részvételre.

3.3. Kérdőíves kutatás

Adatgyűjtés módja	Célcsoport	Minta-vételezés módja	Kutatás célja	Kutatási kérdés/ Hipotézis	Alkalmazott módszer
Kérdőíves kutatás	MATE munkavállalói	Teljes körű lekérdezés	nem anyagi elismerés formái	H1 H2 H3 H4	Mann-Whitney próba, Kruskal-Wallis próba, Wilcoxon próba. GAP elemzés Korreláció-elemzés

3. táblázat: Kérdőíves kutatás módszere (forrás: saját összeállítás)

A kérdőíves kutatás a megfelelő szervezeti jóváhagyási rendszeren keresztül az egyetem minden munkavállalója részére eljutott központi email formájában, a céljaimat és az alkalmazott módszertant a 3. táblázatban foglaltam össze. Az email tartalmazta a kutatás célját, a kérdőív kitöltésének fontosságát, valamint a válaszadás határidejét. 2024 szeptember 19-től október 02-ig volt elérhető a kollégák számára a kérdőív. Ezen időszak alatt volt lehetőségük nyilatkozni tapasztalataikról, és javaslataikról. A kérdőív az anonim válaszadás lehetőségét nyújtotta.

3.3.1. A kérdőív felépítése

A kérdőív bevezetőjében tájékoztatom a kitöltőket a kutatás céljáról és az adatkezelés módjáról, majd felhívom a figyelmet arra, hogy kizárólag a MATE dolgozói vehetnek részt a kutatásban. A kérdőív kizárólag zárt kérdéseket tartalmaz, így a kiértékelés és a különböző dimenziók összehasonlítása nagy pontossággal elvégezhető. A kitöltők attitűdjét öt és tíz fokozatú Likert skála segítségével mérem. Több alkalommal is szerepelnek közel azonos megfogalmazásban hasonló kérdések, ezzel az esetleges ellentmondásos válaszok, a rutinból adott, értelmezés nélküli jelölések kizárhatók.

A megosztás előtt pilot vizsgálatot végeztem, tíz kitöltő segítségével meggyőződtem róla, hogy a kérdések egyértelműek, a kitöltés gyors és akár mobiltelefon segítségével is könnyen megoldható. A próbakérdés visszajelzései alapján az elismerési nyelvek közül kivettem az „érintést”, mert több visszajelzés is arra világított rá, hogy Magyarországon kulturálisan nem elfogadható a munkahelyen az érintés.

A demográfiai adatok közül kizárólag az életkorra és a nemre kérdezek rá. Emellett fontos információ számomra az, hogy a kitöltők mióta, milyen munkakörben és melyik szervezeti egységnél dolgoznak az egyetemen.

A kutatási témámhoz kapcsolódó, elismertségre vonatkozó kérdések logikailag két fő csoporthoz tartoznak. Ötfokozatú Likert skála segítségével vizsgálom az anyagi és a nem anyagi jellegű elismerés módjait. A kérdéseket Gary Champan: A munkahelyi elismerés 5 nyelve című munkája alapján állítottam össze. Ezen kívül fontos kiindulási alap volt az előzetesen 8 fő közreműködésével végzett fókuszcsoportos felmérés, melyben a résztvevők számos olyan elismerést jelentő tényezőt megjelöltek, amelyek bennük pozitív érzést váltanak ki. Ezek a tényezők is szerepelnek a válaszlehetőségek között.

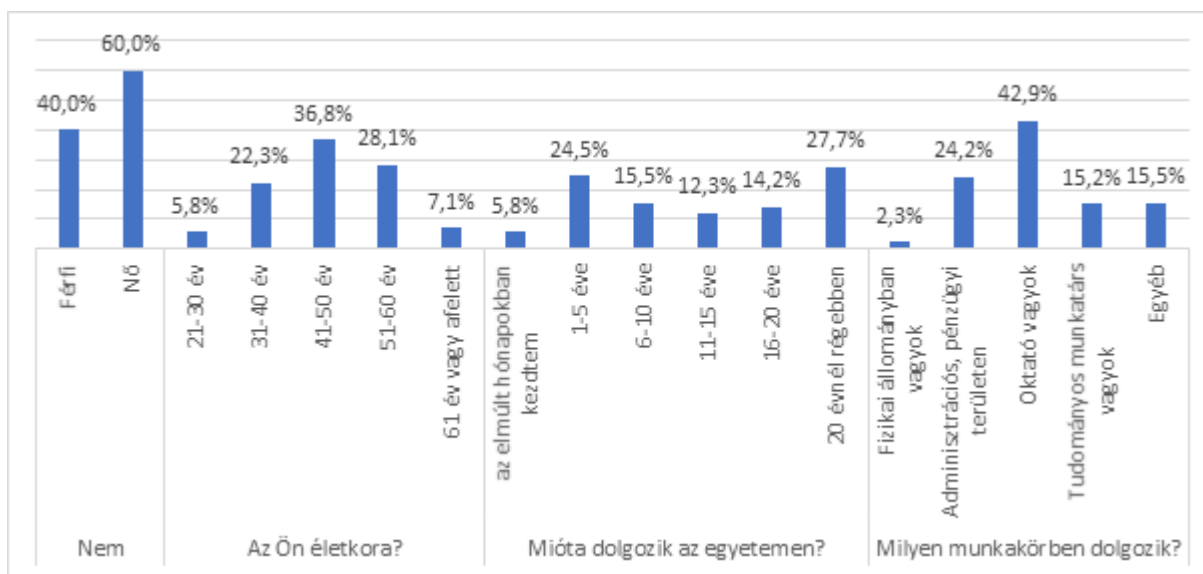
A kérdőív összeállítása során egy másik dimenzió alapján is csoportosítom a kérdéseket: megkülönböztetem a vezetők és a munkatársak felől érkező elismerési módokat. Ezeknél a kérdéseknél tíz fokozatú Likert skálán kell jelölni azt, hogy milyen mértékben fontos az adott elismerési mód az egyén számára, emellett arra is kíváncsi voltam, hogy ezeket milyen mértékben tapasztalja a munkahelyén a válaszadó munkatárs.

Mivel a dolgozói teljesítmény elismerésének módja jelentős hatással van a motivációra és a kellemes munkahelyi légkörre, ezért megkértem a kitöltőket, hogy értékeljék ezeket a tényezőket is 1-10-ig terjedő skálán.

3.3.2. A válaszadók bemutatása

A kérdőíves adatfelvétel esetében a nők aránya 60%, míg a férfiaké 40%. Az életkori kategóriákat tekintve legnagyobb arányban (36,8%) a 41-50 év közöttiek, majd az 51-60 (28,1%) jelennek meg. A válaszadók 27,7%-a jelezte, hogy több mint 20 éve dolgozik az egyetemen. Szintén magas azon válaszadók aránya (24,5%), akik 1-5 éve állnak munkajogviszonyban az egyetemmel. Legnagyobb arányban (42,9%) oktatói munkakörben foglalkoztatottak jeleztek vissza. Őket követik 24,2%-kal adminisztrációs, pénzügyi területen dolgozó munkavállalók (3. ábra).

3. ábra: Nem, életkor, a vizsgált szervezethez fűződő munkajogviszony, valamint a betöltött munkakör aránya a kérdőíves vizsgálatban résztvevők esetében



(Forrás: egyéni kutatás)

3.4. Operacionalizáció és mérés

A kutatási hipotézisekben szereplő fogalmak mérésére a kérdőív különböző kérdéseit használok. Az anyagi és nem anyagi elismerési nyelvek mérése 3-3 állítással valósul meg, a motiváció mérése szintén 3 állítással. Az anyagi és nem anyagi elismerési nyelvek mérése úgy történt, hogy a kérdőívben szereplő állításokra adott pontokat összeadtam, így létrejött egy összpontszám. A motiváció mérése esetén ugyanígy jártam el, 3 állításra adott 5 fokozatú skálán mért válaszokat összeadtam. Az új mérőeszközök kialakítása előtt Cronbach-alfa segítségével ellenőriztem a skálák konzisztenciáját. Az állítások, és az adattranszformációk után létrejött új mutatók leíró statisztikái, valamint a Cronbach-alpha eredményeket a 4. táblázat tartalmazza.

A Cronbach-alfa egy olyan megbízhatósági értékelés, amely a kovariancia mennyiségét veti össze az eszközt alkotó teljes változóval. A Cronbach-alfa értéke 0 és 1 között mozog, és optimális esetben 0,6 felettinek kell lennie (Ketskeméty és társai, 2011).

Az *anyagi elismeréshez* kapcsolódó 0,61-os érték azt jelzi, hogy az anyagi elismeréssel kapcsolatos kérdések közepesen konzisztens kapcsolatban állnak egymással. Bár ezek a kérdések egy közös témát (anyagi elismerés) vizsgálnak, az alfa érték viszonylag alacsony, ami azt sugallja, hogy ezek a kérdések nem teljesen homogének. Lehetséges, hogy az anyagi elismeréssel kapcsolatos különböző aspektusok (például pénzbeli jutalmazás és béren kívüli juttatások) különböző reakciókat váltanak ki a válaszadókból.

Az *elismerő szavak* 0,67-es értéke már közelíti a 0,7-es küszöbhez, ami mérsékelten jó belső konzisztenciát jelez. A válaszadók nagyjából hasonló módon reagálnak az elismerő szavak különböző formáira, de van némi eltérés a (fizikai) megjelenésért járó dicséret és a munkateljesítményért kapott elismerés közötti értékelésekben, ami csökkenti az alfa értékét.

A *minőségi idő* 0,77-es értéke az egyik legmagasabb Cronbach-alfa érték az adatok között, ami erős belső konzisztenciát mutat. A kérdések jól összekapcsolódnak, és azt jelzik, hogy a válaszadók következetesek a munkahelyi problémák megértésére és a kollégák figyelmére adott reakcióikban. Ez a skála jól kidolgozottnak tekinthető, hiszen a kérdések egyértelműen ugyanazt a fogalmat mérik.

	Átlag	Szórás	Cronbach -alfa
Anyagi elismerés			
A dolgozók munkájának elismerésére a legjobb eszköz a pénzbeli jutalmazás.	4,07	0,88	0,61
Számomra fontos, hogy ha jól végzem a munkámat, akkor kapjak béren kívüli juttatásokat.	4,11	1,07	
Úgy gondolom, hogy a pénzbeli juttatásoknak mindig arányban kell lenni a dolgozói teljesítménnyel.	4,42	0,83	
Anyagi elismerés összpontszám	12,61	2,10	
Elismerő szavak			
Az elismerő szavak a munkával kapcsolatban tiszteletet közvetítenek számomra.	4,5	0,87	0,67
Elismerésnek tekintem, ha megdicsérnek valamiért, amit tettem vagy elértem a munkámban.	4,51	0,88	
Munkahelyen is szeretem, ha megdicsérik a megjelenésemet.	3,05	1,20	
Elismerő szavak összpontszám	12,06	2,31	
Minőségi idő			
Ha valaki időt szán arra a munkahelyen, hogy megértse a problémáimat, érzem, hogy elismeri az erőfeszítéseimet.	4,07	1,03	0,77
Nagyra értékelem, ha a kollégáim türelmesen meghallgatnak és nem szakítanak félbe.	4,17	0,98	
Szeretem, amikor a munkatársaim őszinte érdeklődéssel hallgatják, amit mondok.	4,23	0,90	
Minőségi idő összpontszám	12,48	2,41	
Segítő kéz			
A szívésségek a munkahelyen is fontosak számomra.	4,14	0,97	0,57
Ha egy kolléga megtesz a kedvemért olyasmit, amit nem nagyon kedvel, tudom, hogy fontos vagyok a számára.	4,06	1,04	
Jobban hat rám, amit valaki tesz, mint amit mond.	4,27	0,89	
Segítő kéz összpontszám	12,46	2,13	
Figyelmes ajándék			
Ha ajándékot kapok a munkahelyemen, akkor érzem, hogy elismerik az erőfeszítéseimet.	3,25	1,19	0,67
Sok kisebb ajándék többet jelent számomra a munkahelyen, mint egy nagyobb.	2,71	1,13	
Szeretek olyan ajándékot kapni a munkahelyen, amit valaki saját kezűleg készít nekem.	2,87	1,37	
Figyelmes ajándék összpontszám	8,84	2,87	
Motiváció			
Jelenleg milyen a munkahelyi légkör, a közvetlen munkakörnyezetében?	7,58	2,37	0,78
Jelenleg mennyire érzi magát motiváltnak a munkahelyén?	6,31	2,69	
Energiájának mekkora részét hajlandó jelenleg a munkájába fektetni megfelelő körülmények között?	8,24	2,02	
Motiváció összpontszám	22,12	5,94	

4. táblázat: A motiváció és az elismerési nyelvek mérése (forrás: egyéni kutatás)

A *segítő kéz* 0,57-es értéke viszonylag alacsony, ami azt jelzi, hogy a "segítő kéz" dimenzióban szereplő kérdések nem állnak szoros kapcsolatban egymással. A különböző cselekedetek és szívességek eltérő módon hathatnak a válaszadókra, ezért lehet kevésbé homogén a válaszok összefüggése.

A figyelmes ajándék 0,67-es értékkel jelzi, hogy az ajándékozással kapcsolatos kérdések megbízhatósága közepes, de nem kiemelkedő. Az emberek különböző módon értékelhetik a kisebb vagy nagyobb ajándékokat, illetve a kézzel készített tárgyakat, ami csökkenti a kérdések közötti konzisztenciát.

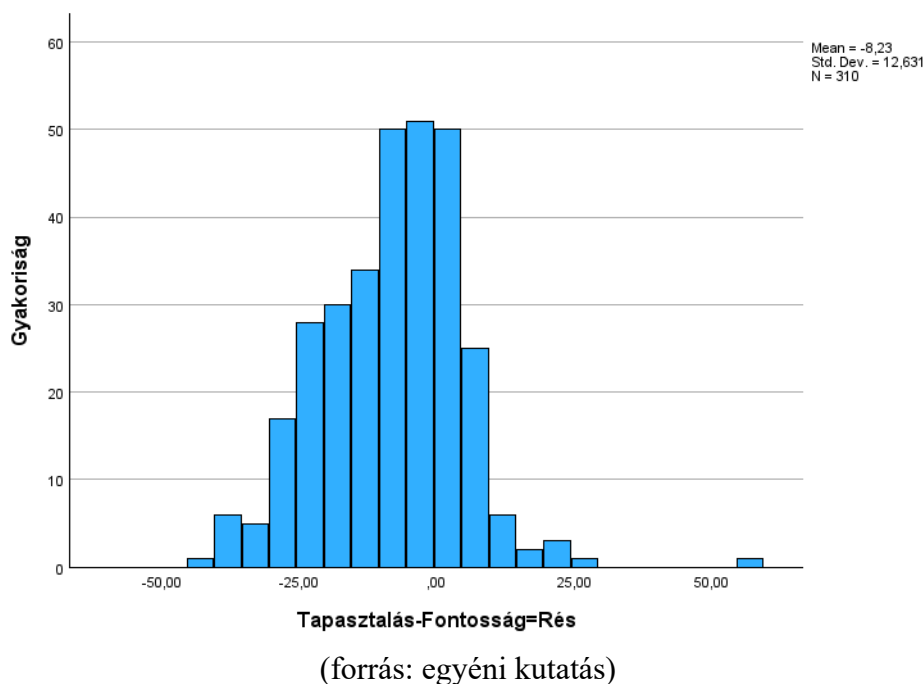
A motiváció 0,78-as értékkel az egyik legjobb Cronbach-alfa érték a mintában, ami azt jelzi, hogy a motivációval kapcsolatos kérdések erősen összefüggnek. A válaszadók következetesen értékelik a munkahelyi légkört, motiváltságukat és energiabefektetési hajlandóságukat, ami erős megbízhatóságra utal.

Összességében a Cronbach-alfa értékek azt mutatják, hogy a legtöbb skála közepesen megbízható, néhány pedig kiemelkedő konzisztenciát mutat, mint például a "Minőségi idő" és a "Motiváció". Az alacsonyabb értékek (például a "Segítő kéz" esetében) arra utalhatnak, hogy a kérdések további finomítása szükséges lehet a nagyobb összhang érdekében.

A harmadik és negyedik hipotézis esetén bevezetésre kerül egy új fogalom, az elismerési hiányérzet. H3: a vezetői nem anyagi elismerések terén a hiányérzet dominál a MATE-n. H4: A vezetők felől érkező nem anyagi elismerések terén létrejött különböző hiányérzetek összefüggésben vannak a munkavállalók motivációjával.

A hiányérzetet az úgynevezett GAP (rés) elemzéssel végeztem el. A rés kiszámítása úgy történt, hogy a kérdőívben az adott elismerés fontossága és megtapasztalása közötti különbséget kiszámítottam, és ez az érték ha negatív előjelű, akkor hiányérzetről beszélünk, ha pozitív az előjele, akkor többletről beszélhetünk. A 4. ábrán szemléltetem az elismerések alapján kialakul rés összpontszámát.

4. ábra: A vezetők felől érkező elismerések megtapasztalása és fontossága közötti eltérés (rés) hisztogramon ábrázolva



3.5. Alkalmazott statisztikai módszerek

Számszerű adatokból akkor tudunk következtetéseket levonni, ha azokat elemezzük. Ezek az adatok olyan sajátosságokkal rendelkeznek, amelyek vizsgálata után az adott sokaságra jellemző tendenciák, tulajdonságok állapíthatók meg. Az adatgyűjtés megtervezésénél figyelembe kell venni a kutatás célját és a választott statisztikai módszereket. A statisztikai tevékenység számítógépes adatfeldolgozással történik. Ennek köszönhetően nem csupán a többszáz számítás folyamata egyszerűsödik le, de a hibamentes számítások elvégzése sem jelent akadályt. A kutatási folyamat fontos része a tervezett módszerek kipróbálása egy kisebb minta segítségével. Ennél nem csak azt vizsgáljuk, hogy a kérdőív könnyen és egyértelműen értelmezhető-e, hanem azt is, hogy a választott módszerek megfelelőek lesznek-e a kutatás elvégzéséhez (Babbie, 2020).

3.5.1. Leíró statisztikai módszerek (átlag, szórás)

A leíró statisztika készítésének célja a numerikus információk összegyűjtése, összegzése és a főbb jellegzetességek megállapítása. A középérték-számításokhoz tartozik az átlag kiszámítása, azaz a számtani közép meghatározása. Lényege, hogy az adatok összegét elosztjuk azok számával. Hibának tekinthető, ha egy minta vizsgálatánál kizárólag az átlag számítására

hagyatkozunk. Félrevezető lehet például a néhány kitöltő által megadott szélsőségesen magas vagy alacsony érték, mely matematikailag helyes átlagot ad ugyan, de a többségre nézve nem jellemző. Az átlag megadásakor mindenképpen közölni kell a mediánt, ami a középső értéket jelenti. Ez az az érték, amelynél pontosan ugyanannyi kisebb, mint nagyobb érték fordul elő. Ez pontosabb lesz, mint az átlag önmagában, mivel a szélsőséges adatok nem torzítják el az eredményt. Az átlag mellé célszerű a módot is megadni, mely a leggyakrabban előforduló értéket jelenti (Ketskeméty és társai, 2011).

Előfordulhat, hogy az átlag és a medián nem elég a különböző adatsorok összevetéséhez, mivel két azonos átlagú adatsor is lehet teljesen különböző. Ilyenkor azt érdemes megvizsgálni, hogy az egyes értékek milyen távolságra vannak a közös átlaguktól, azaz milyen mértékben „szóródnak” körülötte. A szórás az értékek számtani átlagától vett különbségek négyzetes átlaga. Ez fogja megmutatni, hogy az adott értékek átlagosan mennyivel térnek el a számtani átlaguktól. A négyzetre emelés segítségével iktatja ki az eltérések előjeleit. Célja, hogy a mennyiségi változók, intervallumok és arányok összehasonlíthatók legyenek több adatsor esetében (Sajtos-Mitev, 2007)

3.5.2. Átlagok összehasonlítása (Mann-Whitney próba, Kruskal-Wallis próba)

A kérdőíves kutatás adatsorainál az átlagok összehasonlítása esetén a függetlenséget a Mann-Whitney próba segítségével vizsgáljuk. Ez nem csupán annyit jelent, hogy az adatsorok függetlenek egymástól, hanem azt is, hogy egy megfigyelési egység csakis egyetlen csoportba tartozhat. Ez annyit jelent, hogy egy adott csoport tagja nem lehet befolyással egy másik csoport tagjaira, a csoportok nem befolyásolhatják egymást. Ha ez a feltétel nem teljesül, akkor más módszert kell keresni. Ezzel a módszerrel azt a nullhipotézist igazoljuk, hogy a két választott minta ugyanabból a populációból származtatható. A Mann-Whitney-tesztet olyan esetekben használjuk, amikor a vizsgált adatok nem normál eloszlásúak, továbbá akkor, ha a minták varianciája kimutathatóan eltérő. Feltétel, hogy az összes mintának függetlennek kell lenni egymástól és az adatok számszerűek, sorrendbe rendezhetők (Field, 2014).

A Kruskal-Wallis-próbánál a függetlenség nem csupán annyit jelent, hogy a megfigyelési egységek függetlenek egymástól, hanem arra is következtethetünk, hogy egy megfigyelési egység csakis egyetlen csoporthoz tartozó lehet. Egy adott szempont szerint kiválasztott csoport tagja nem lehet hatással más csoportok tagjaira, a csoportok nem befolyásolhatják egymást. Itt is feltétel, hogy a vizsgálatba ordinális függő változókat lehet bevenni, azaz számszerű és sorba

rendezhető változókkal végezhető el a teszt. Az eljárás során kettőnél több független minta egy változó mentén történő összevetésére alkalmazható (Field, 2014).

3.5.3. Korreláció elemzés

A korreláció egy statisztikai eljárás, amely két változó közötti lineáris kapcsolat erősségét és irányát méri. Az egyik leggyakoribb módszer a Pearson-féle korrelációs együttható számítása, amely -1 és +1 között mozog. Az érték +1 esetén erős pozitív, -1 esetén erős negatív, 0 esetén pedig nincs lineáris kapcsolat a változók között. A korreláció kiszámításához először meghatározzuk a két változó közötti kovarianciát, majd elosztjuk a változók szórásainak szorzatával. A Pearson-féle korreláció feltételezi, hogy a két változó közötti kapcsolat lineáris, valamint mindkét változó normál eloszlású. Nem normális eloszlású mutatók esetén ennek nemparaméteres párja, a Spearman-féle rangkorreláció alkalmazandó, amelyet magam is használtam. Kiértékelése a Pearson-féle lineáris korrelációval azonos módon történik. Fontos megjegyezni, hogy ez a mutató csak a lineáris kapcsolatokat méri, tehát ha a változók között nem lineáris összefüggés van, a korrelációs együttható alacsony lehet, még akkor is, ha erős kapcsolat van köztük. Emellett a korreláció nem jelenti az okságot, tehát még ha két változó között erős korrelációt találunk, az nem feltétlenül jelenti azt, hogy az egyik okozza a másik változását (Sváb, 1981).

4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELEÉSÜK

A kérdőív adatai alapján szeretném feltárni, hogy a dolgozók hogyan értékelik az elismerési rendszer jelenlegi állapotát, illetve hogy van-e összefüggés az elismerés hiánya és a motiváció között. Ezen hipotézisek megerősítése vagy cáfolása érdekében elemzem a kérdőíves válaszokat, hogy átfogó képet kapjak a dolgozói elégedettség és az elismerés kapcsolatáról az egyetemi környezetben.

H1: Nemek és életkor szempontjából eltér, hogy melyik szeretetnyelven vágnak a MATE munkavállalói az elismerésre.

		N	Átlagos rangszám	p-érték
Anyagi elismerés összpontszám	Férfi	124	146,89	0,161
	Nő	186	161,24	
Elismerő szavak összpontszám	Férfi	124	129,35	<0,001
	Nő	186	172,93	
Minőségi idő összpontszám	Férfi	124	139,25	<0,001
	Nő	186	166,33	
Segítő kéz összpontszám	Férfi	124	143,15	0,045
	Nő	186	163,74	
Figyelmes ajándék összpontszám	Férfi	124	145,15	0,095
	Nő	186	162,40	

5. táblázat: Különböző elismerési nyelvek nemenkénti összehasonlítása Mann-Whitney próbával (forrás: egyéni kutatás)

A 5. táblázatban az **anyagilag és nem anyagilag megjelenő elismerések** különböző formái szerinti összpontszámokat láthatjuk nemek szerint, amelyeket a férfiak és a nők átlagos rangszámaival hasonlítottam össze. A táblázat öt különböző elismerési formát vizsgál: anyagi elismerés, elismerő szavak, minőségi idő, segítő kéz és figyelmes ajándék. Az átlagos rangszámok azt mutatják, hogy a nők általában magasabb pontszámokat értek el, ami arra utal, hogy ők több elismerést tapasztalnak, vagy nagyobb jelentőséget tulajdonítanak ezeknek az elismerési formáknak.

Anyagi elismerés vonatkozásában a **férfiak átlagos rangszáma:** 146,89, míg a **nők átlagos rangszáma:** 161,24.

Az adatok szerint a nők magasabb rangszáma arra utalhat, hogy a nők nagyobb fontosságot tulajdonítanak az anyagi jellegű elismerésnek, azonban az eltérés nem szignifikáns.

Elismerő szavak esetében a férfiak átlagos rangszáma: 129,35, nők átlagos rangszáma: 172,93.

Itt látható a legnagyobb különbség a nemek között. A nők sokkal magasabb rangszámot kaptak az elismerő szavak tekintetében, ami azt jelenti, hogy a nők számára sokkal fontosabb, hogy verbálisan is elismerjék a munkájukat. Az elismerő szavak pozitív megerősítést nyújtanak, és hozzájárulhatnak a munkavállalók elégedettségéhez és motivációjához. A férfiak esetében ez az elismerési forma kevésbé hangsúlyos.

Minőségi idő tekintetében a férfiak átlagos rangszáma: 139,25, a nők átlagos rangszáma: 166,33.

A minőségi idő rangszámai is azt mutatják, hogy a nők jelentősen magasabbra értékelik az ilyen típusú elismerést, mint a férfiak. A minőségi idő olyan időtöltésre utalhat, amikor a vezetők figyelmet szentelnek a munkavállalóknak, például egy személyes beszélgetés formájában, amely az egyéni célok és teljesítmények áttekintésére irányul. A nők esetében ez az elismerési forma kiemelten fontos.

Segítő kéz esetében a férfiak átlagos rangszáma: 143,15, a nők átlagos rangszáma: 163,74.

A segítő kéz, amely valamilyen támogatás vagy segítségnyújtás formájában jelenik meg, szintén magasabb pontszámot kapott a nőknél. Ez arra utalhat, hogy a nők jobban értékelik, ha kollégáik vagy vezetőik támogatást nyújtanak a munkájukban. A férfiak számára ez a fajta elismerés kevésbé fontos, de még mindig jelentős.

Figyelmes ajándék vonatkozásában a férfiak átlagos rangszáma: 145,15, a nők átlagos rangszáma: 162,40.

A figyelmes ajándék, amely lehet akár egy személyre szabott nem tárgyasult meglepetés is, szintén fontosabb a nők számára. Ez arra utalhat, hogy a nők nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a személyre szabott figyelemnek és gondoskodásnak, amelyeket ajándék formájában is kifejezhetnek. A férfiak esetében ez a forma kevésbé hangsúlyos, de még mindig fontos.

Az adatok egyértelműen rámutatnak arra, hogy a nők általában magasabb pontszámokat kaptak az elismerési formák szinte minden kategóriájában, mint a férfiak.

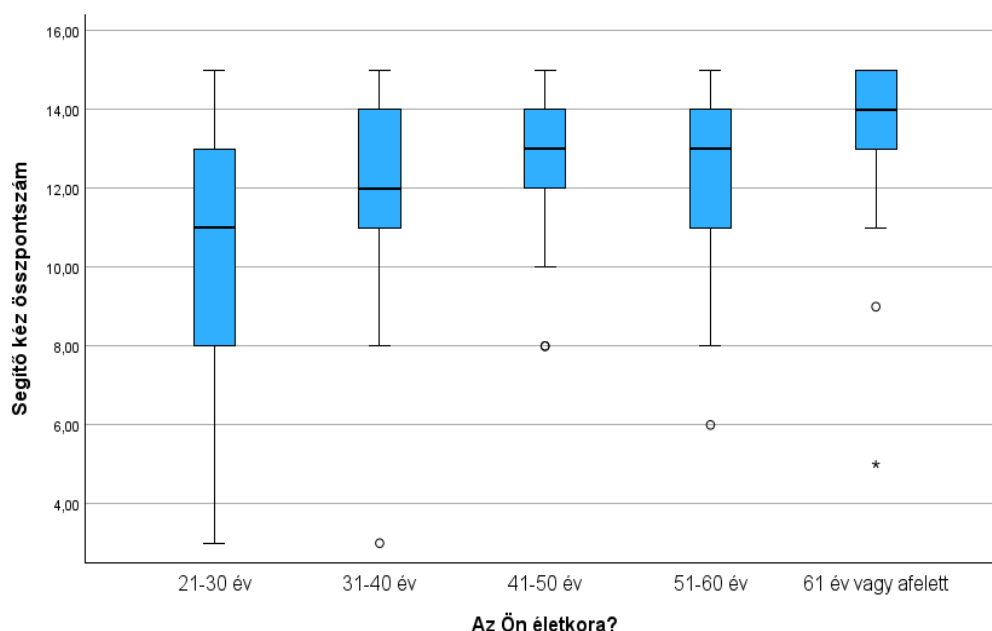
Megvizsgáltam a különböző elismerési nyelvek esetén megfogalmazott igényeket életkor csoportonként. A korcsoportonkénti különbségeket Kruskal-Wallis próbával ellenőriztem. Ennek eredményei a 6. táblázatban láthatók.

	Anyagi elismerés összpontszám	Elismerő szavak összpontszám	Minőségi idő összpontszám	Segítő kéz összpontszám	Figyelmes ajándék összpontszám
Kruskal-Wallis H	1,644	8,443	6,579	14,084	4,439
p érték	0,801	0,077	0,160	0,007	0,350

6. táblázat: Különböző elismerési nyelvek korcsoportonkénti összehasonlítása Kruskal-Wallis próbával (forrás: egyéni kutatás)

A 6. táblázat alapján az elismerési nyelvek közül csak a “Segítő kéz” esetén tapasztaltam szignifikáns különbséget az életkor csoportok mentén. A Minőségi idő esetén tendenciaszerű kapcsolatot találtam, és érdemesnek ítélem annak bemutatását. A következőkben csak azokat az eredményeket mutatom be, ahol az eltérések statisztikailag szignifikáns, vagy tendenciaszerű különbséget mutattak.

5. ábra: A Segítő kéz elismerési nyelv korcsoportonkénti összehasonlítása doboz diagrammal

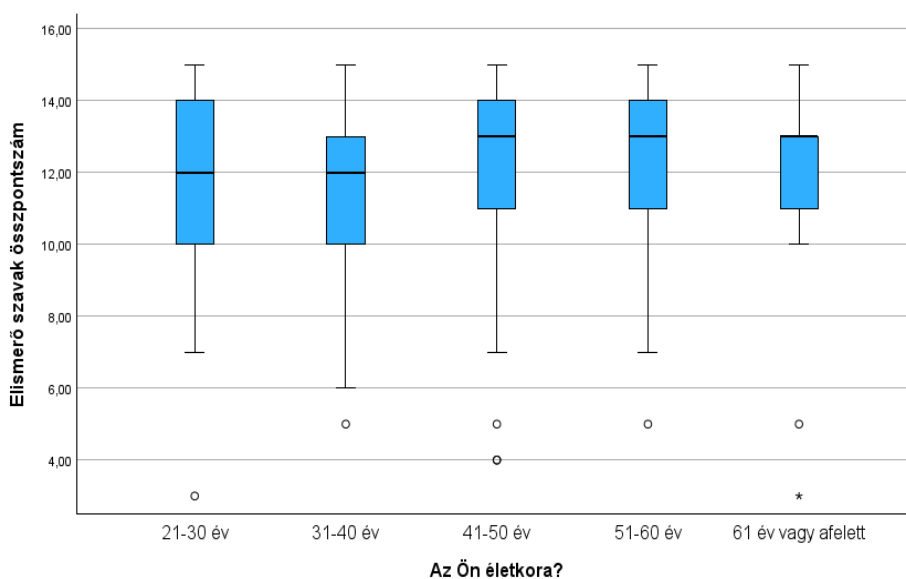


(forrás: egyéni kutatás)

A segítőkéz mint elismerési nyelv vizsgálatakor az eltérések a különböző korcsoportok között érdekes megfigyeléseket nyújtanak (5. ábra). A 21-30 évesek (fiatal felnőttek) és a 61 év

felettek (idősebbek) közötti eltérés néhány tényezőtől fakadhat: A két korcsoport közötti eltérés hátterében a különböző élethelyzetek, társadalmi elvárások és fizikai szükségletek állhatnak. Míg a 21-30 éves korosztály számára a segítőkéz főként praktikus segítséget jelenthet, az idősebb korosztály számára ez gyakran az elismerés és szeretet kifejezésének egyik legfontosabb módja. Az életkori csoportok elemzése alapján jól látható, hogy a „segítő kéz” összpontszám növekvő tendenciát mutat az életkor előrehaladtával. A fiatalabb, 21-30 éves korosztály nagyobb szórást mutat a pontszámokban, míg az idősebb csoportoknál, különösen a 61 év feletti csoportnál, a pontszámok összességében magasabbak és egyenletesebbek. Ez arra utalhat, hogy az idősebb válaszadók stabilabb és konzisztensebb módon fogalmazzák meg a segítségre vonatkozó igényüket, míg a fiatalabb csoportoknál nagyobb az egyéni eltérések mértéke. A szélsőértékek, különösen a fiatalabb korosztályoknál, azt is mutatják, hogy egyes válaszadók jelentősen alacsonyabb pontszámokat kaptak, míg mások magasabb eredményeket értek el. Az idősebbek esetében ezek az eltérések kevésbé markánsak, ami az idősebb korosztály segítséggel összeszűgöző igény következetességre utalhat.

6. ábra: Elismerő szavak elismerési nyelv korcsoportonkénti összehasonlítása doboz diagrammal



(forrás: egyéni kutatás)

A 6. ábra alapján elmondható, hogy az „Elismerő szavak”, mint elismerési nyelv esetén említésre méltó különbség a korcsoportok mentén csak a 31-40 éves és a 41-50 éves korosztály között van. Itt egy ugrás tapasztalható, tehát 40 év felett fontosabbá válik a munkavállalók számára a szóbeli dicséret, és ez kitart a nyugdíjba vonulásig.

Az, hogy az „Elismerő szavak”, mint elismerési nyelv esetén a 31-40 éves és a 41-50 éves korosztály között jelentős különbség van, érdekes következtetésekre adhat okot.

Érzelmi és szakmai érettség: A 41-50 éves korosztály általában tapasztaltabb és érettebb a munkahelyi környezetben. Ebben a korban valószínűleg már több éves szakmai tapasztalattal rendelkeznek, és a szóbeli dicséret jelentősége a munkájuk elismerésében és motivációjában felerősödhet. Ez az életkor a karrier csúcsidőszakának tekinthető, amikor a munkavállalók nagyobb figyelmet fordítanak az elismerésre, mint korábban.

A munkahelyi elismerés keresése: A 41-50 éves munkavállalók valószínűleg a karrierjük végső szakaszában vannak, és talán a munkájuk során elért eredményeik és hozzájárulásaik elismerése fontos számukra. Az elismerő szavak használata ezen a területen kulcsszerepet játszhat, mivel a szóbeli dicséret segíthet megerősíteni a munkahelyi lojalitást és az elköteleződést.

A munkahelyi kultúra és elvárások változása: Ahogy a munkavállalók öregednek, valószínű, hogy a munkahelyi kultúra és az elvárások is változnak. A fiatalabb korosztályok talán más típusú elismerést keresnek, például anyagi juttatásokat vagy előléptetéseket, míg a 40 év feletti korosztály inkább a szóbeli elismerésre helyezheti a hangsúlyt. Ez a különbség azt is jelzi, hogy a munkaadóknak figyelembe kell venniük a korcsoportok eltérő igényeit a munkavállalók motiválásakor.

Mentális és érzelmi jólét: A szóbeli dicséret hozzájárulhat a mentális és érzelmi jóléthez, különösen a 40 év feletti munkavállalók esetében. Az elismerés érzése erősítheti az önértékelést és a munkával való elégedettséget, amely különösen fontos lehet a karrierjük végső szakaszában.

Képzési és fejlesztési lehetőségek: Az, hogy a szóbeli elismerés fontosabbá válik a 40 év felettiek számára, arra is figyelmeztethet, hogy a munkahelyeknek érdemes olyan képzési és fejlesztési programokat kínálniuk, amelyek segítik a vezetőket abban, hogy hatékonyabban alkalmazzák az elismerő szavakat.

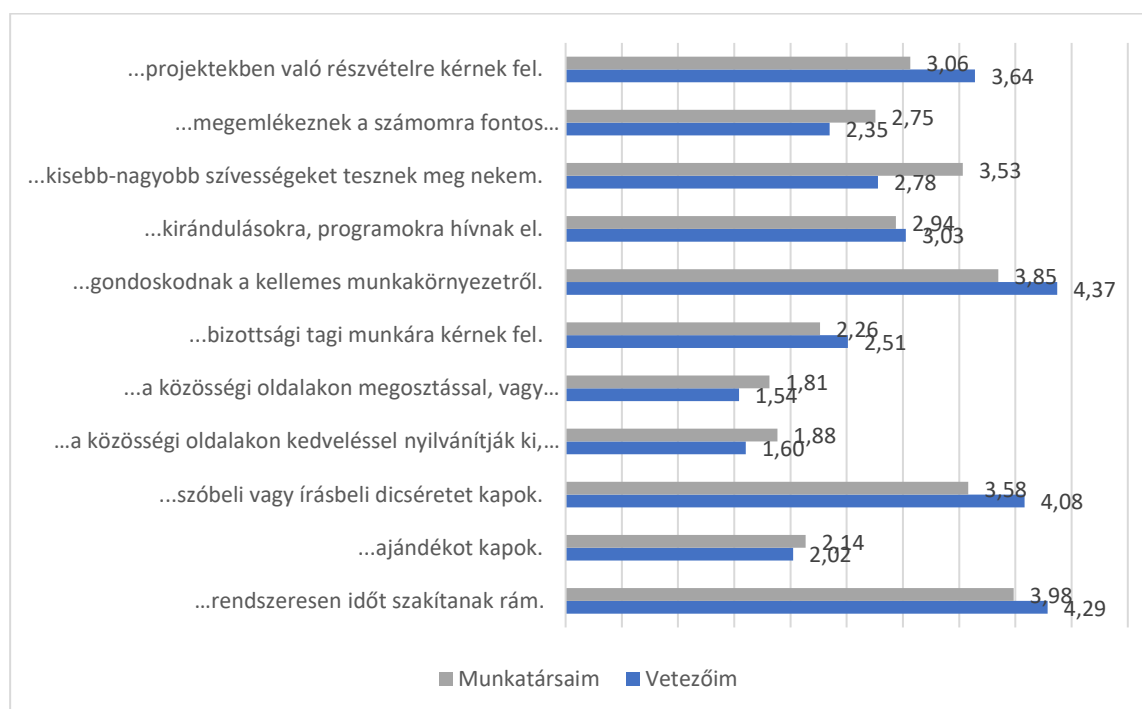
Összességében a 41-50 éves korosztály kiemelt figyelmet érdemel a munkahelyi elismerés szempontjából, hiszen az őszinte szóbeli dicséret jelentős hatással lehet a munkahelyi légkörre, a munkavállalói elégedettségre és a hosszú távú lojalitásra. A munkaadóknak fontos figyelembe venniük ezeket a különbségeket, hogy támogassák a munkavállalók motivációját és elkötelezettségét.

A fentiek alapján az első hipotézisemet, miszerint a nemek és életkor szempontjából eltér, hogy melyik szeretetnyelven vágnak a MATE munkavállalói az elismerésre, elfogadom.

H2: A munkatársak felől érkező elismerések éppen olyan fontosak a munkavállalók számára, mint a vezetők felől érkező elismerések.

A második hipotézis ellenőrzéséhez Wilcoxon próbát végeztem. Vizsgálatom célja, hogy ellenőrizsem a különböző elismerési nyelvek, - beleértve a speciálisan egyetemi közegre jellemző elismeréseket is – megítélése között van-e szignifikáns eltérés aszerint, hogy azt a vezetőtől vagy a munkatársunktól kapjuk. A vizsgált tényezők közül a kirándulások, programokra való invitálás, és az ajándékok esetén nem tapasztalható jelentős eltérés attól függően, hogy a vezető vagy a munkatárs felől érkezik az ($p > 0,05$). A többi tényező esetén szignifikáns különbségek figyelhetők meg ($p < 0,05$)

7. ábra: A vezetők és a munkatársak felől érkező nem anyagi elismerések megítélése (1-5 skála átlaga)



(forrás: egyéni kutatás)

A 7. ábra alapján elmondható, hogy a különböző elismerési nyelvek közül, - beleértve a speciálisan egyetemi közegre jellemző elismeréseket is- a vezetők felől érkező elismerés

legfontosabb pillére a kellemes munkakörnyezet megteremtése, amelyet szorosan követ a vezetők részéről rendszeresen biztosított (minőségi) idő. Szintén magas értéket képvisel a szóbeli vagy az írásbeli dicséret megjelenése. A legalacsonyabb értéket a közösségi oldalakon megosztott tartalmak kapták, amelyen belül megjelenik a közösségi oldalakon kinyilvánított kedvelés és figyelem. Ez egyértelműen azonosítja azt, hogy a vezetői elismerések legkevésbé kedvelt platformjai az online felületek. A munkatársak felől érkező nem anyagi elismerések legfontosabb pillére szintén a kellemes munkakörnyezet megteremtése, valamint az, ha rendszeresen időt szakítanak a munkatársak egymásra, kisebb-nagyobb szívességeket tesznek meg egymás felé. A munkatársak felől érkező nem anyagi elismerések legkevésbé kedvelt platformjai szintén az online felületek, legyen szó kedvelésről, vagy az online felületeken kinyilvánított figyelemről.

Összegzésként elmondható, hogy mind munkatársi, mind vezetői szinten a megfelelő munkakörnyezet kialakítása a legkedveltebb nem anyagi elismerési forma. Ezzel szemben a közösségi médiaplatformokon kifejezett kedvelés vagy figyelem a legalacsonyabban értékelt tényező mind a vezetők, mind a munkavállalók felől érkező nem anyagi elismerés tekintetében.

A fentiek alapján a második hipotézisemet, miszerint a munkatársak felől érkező elismerések éppen olyan fontosak a munkavállalók számára, mint a vezetők felől érkező elismerések, elvetem.

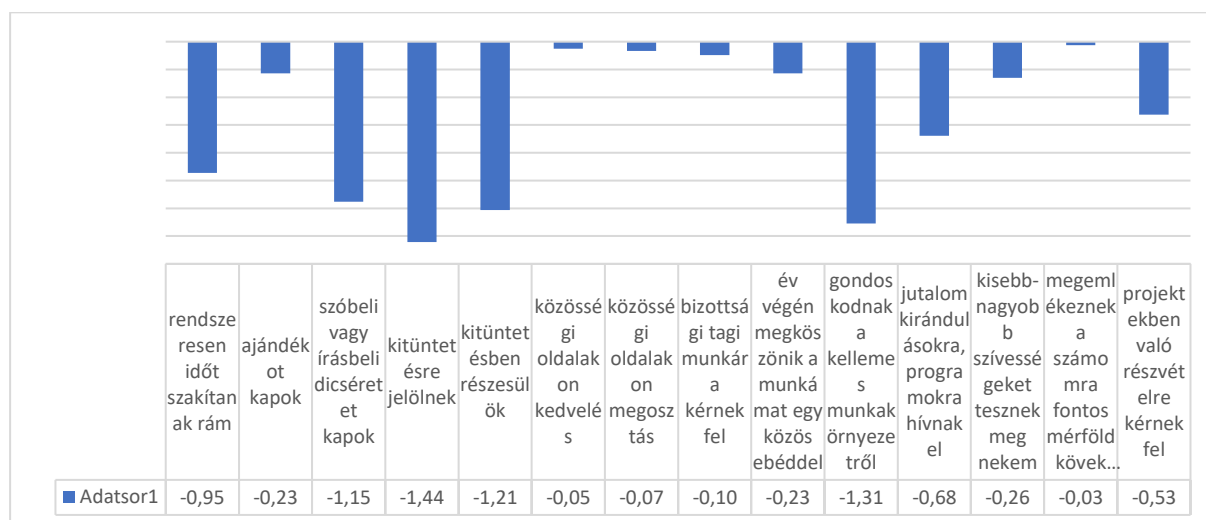
H3: A vezetői nem anyagi elismerések terén hiányérzet tapasztalható a MATE-n.

A GAP (rés) elemzés egy leíró statisztikai módszer, amely a tapasztalatok és a fontosság közötti különbségeket vizsgálja. Negatív előjel esetén hiányra, pozitív előjel esetén pedig többletre utal, ezzel segítve a fejlesztési szükségletek és a kiemelkedő területek azonosítását.

A rés elemzés alapvető célja az, hogy feltárja azokat a területeket, ahol a dolgozók elvárásai nem egyeznek meg a munkahelyen tapasztalt valósággal. A 8. ábra adatai többféle nem anyagi jellegű elismerést tartalmaznak, mint például a szóbeli dicséret, írásbeli dicséret, kitüntetésre jelölés, valamint a vezetői visszajelzés. Az ábrán bemutatott adatok szerint a legnagyobb

eltérések ott találhatók, ahol a munkavállalók nagyobb mértékű személyre szabott elismerésre vágnak, de ezeket az elismeréseket nem kapják meg a várt szinten.

8. ábra: A vezetői nem anyagi elismerések fontossága és megtapasztalása közötti eltérés (rés)



(forrás: egyéni kutatás)

A 8. ábrán jól látható, hogy a legjelentősebb rés a kitüntetésre jelölésnél mutatkozik, amelyet a kellemes munkakörnyezet biztosítása követ, majd a szóban vagy az írásban adott dicséret. A legkisebb hiány azonosítható a közösségi oldalakon történő kedvelés vagy megosztás esetében, valamint akkor, ha valakit bizottsági munkára kérnek fel, illetve, ha megemlékeznek a számára fontos mérföldkövekről. Mindez tehát arra utal, hogy utóbbi három elemre kevésbé tartanak igényt a megkérdezettek, kevésbé tartják fontosnak ezeket a típusú nem anyagi elismeréseket.

A legnagyobb rés az adatok szerint a *kitüntetésre jelölés* terén található. Ez arra utal, hogy bár a dolgozók számára fontos lenne az ilyen típusú formális elismerés, ezt sokkal ritkábban tapasztalják, mint amennyire szükségük lenne rá. A kitüntetésre való jelölés egy rendkívül fontos eszköz lehet a munkahelyi ösztönzésben, mivel ezzel a dolgozók azt érezhetik, hogy teljesítményüket a szervezet szélesebb körben ismeri el. A rés tehát itt különösen fontos, és érdemes a szervezetnek komolyabban megfontolni az ilyen típusú elismerések gyakoriságának és láthatóságának növelését.

A *szóbeli és írásbeli dicséret* is jelentős rést mutat az ábrán, ami arra utal, hogy bár a munkavállalók elvárják ezeket a visszajelzéseket, nem kapják meg őket a kívánt mértékben. A szóbeli elismerés különösen fontos, mivel azonnali visszajelzést biztosít, amely motivációt

adhat a munkavállalóknak, és megerősítheti, hogy jó úton járnak. Az írásbeli dicséret viszont egy formálisabb, tartósabb elismerési forma, amely lehetőséget nyújt arra, hogy a dolgozók később is visszatekintsenek a pozitív visszajelzésekre. Mindkét elismerési forma alulreprezentált a dolgozók visszajelzéseiben, ami komoly rést eredményez. Ez a motiváció hiányát eredményezheti, különösen hosszabb távon, ha folyamatosan úgy érzik, hogy munkájuk nem kapja meg a megérdemelt elismerést.

Az ábra adatai szerint a *kellemes munkakörnyezet* biztosítása is jelentős rést mutat. Ez arra utal, hogy bár a munkavállalók számára fontos lenne, hogy megfelelő fizikai környezetben dolgozzanak, a valós tapasztalataik eltérnek ettől az elvárástól. Ezek az elemek mind befolyásolják a dolgozók elégedettségét, és ha nem biztosítják a kellemes környezetet, az hosszú távon demotivációhoz, elégedetlenséghez és fluktuációhoz vezethet.

A *közösségi oldalakon történő kedvelés vagy megosztás* az a terület, amely a legkisebb rést mutatja, ami arra utal, hogy a dolgozók számára kevésbé fontosak a közösségi oldalakon történő elismerések, mint például a posztok kedvelése vagy megosztása. Ez azt jelenti, hogy bár a munkavállalók valószínűleg nem elleneznék, ha elismerést kapnának a közösségi médián keresztül, azonban nem ez a legfontosabb elvárásuk a munkahelyi elismeréssel kapcsolatban.

A rés elemzés összegzéseként egyértelműen látható, hogy a munkahelyi elismerés terén jelentős fejlesztési lehetőségek vannak. Az elvárások és a valós tapasztalatok közötti különbségek komoly hatással vannak a dolgozók elégedettségére és motivációjára. Az elismerés hiánya – különösen a formálisabb, kitüntetést jelentő elismerések esetében – negatívan befolyásolhatja a dolgozók lojalitását és teljesítményét.

A fentiek alapján a harmadik hipotézisemet, miszerint a vezetői nem anyagi elismerések terén hiányérzet tapasztalható a MATE-n. elfogadom.

H4: A vezetők felől érkező nem anyagi elismerések terén létrejött különböző hiányérzetek összefüggésben vannak a munkavállalók motivációjával.

A hipotézist Spearman-féle rangkorreláció elemzéssel végeztem el, melynek eredményeit a 7. táblázatban mutatom be. A korreláció elemzés egyértelműen beazonosítja, hogy együttmozgás figyelhető meg a munkavállalók motivációja és a nem anyagi elismerések hiányérzete között. A kapcsolat minden esetben pozitív, ami azt jelenti, hogy minél magasabb szintű a nem anyagi elismerések esetében meg tapasztalható hiányérzet, annál erőteljesebben jelentkezik a motiváció

hiánya. Összegezhető, hogy mindegyik tényező esetében tapasztalható szignifikáns kapcsolat ($p < 0,05$). A legmagasabb korrelációs érték „a rendszeresen időt szakítanak rám” tényező esetében figyelhető meg, vagyis a minőségi időben tapasztalt hiányérzet mutat a legszorosabb összefüggést a motivációval, vagyis a minőségi időben tapasztalt hiányérzet csökkenti leginkább a motivációt. Ezt követi „a kellemes munkakörnyezetről való gondoskodás”, majd a „szóbeli vagy írásbeli dicséret”, a legkisebb értéket pedig „a bizottsági munkára történő felkérés”, „a közösségi oldalakon tett kedvelések és megosztások” kapták, ami összhangban áll a korábbi vizsgálatok eredményeivel, ugyanis ezek a vezetők felől érkező nem anyagi elismerési formák a legkevésbé keresettek a munkavállalók körében.

	Korrelációs együttható	p érték	N
...bizottsági tagi munkára kérnek fel.	0,10	$>0,05$	310
...a közösségi oldalakon megosztással vagy hozzászólással fejezik ki elismerésüket.	0,16	$<0,05$	310
...a közösségi oldalakon kedveléssel nyilvánítják ki, hogy figyelnek rám, és a bejegyzéseimre.	0,18	$<0,05$	310
Kitüntetésben részesülök.	0,20	$<0,05$	310
...év végén megköszönik a munkámat egy közös ebéddel, amelyen vendég vagyok	0,20	$<0,05$	310
...kitüntetésre jelölnek, függetlenül attól, hogy megkapom e.	0,22	$<0,05$	310
...megemlékeznek a számomra fontos mérföldkövekről (pl. születésnap, névnap, kinevezés stb.)	0,23	$<0,05$	310
...kirándulásokra, programokra hívnak el.	0,25	$<0,05$	310
...projektekben való részvételre kérnek fel.	0,25	$<0,05$	310
...ajándékot kapok.	0,29	$<0,05$	310
...kisebb-nagyobb szívességeket tesznek meg nekem.	0,29	$<0,05$	310
...szóbeli vagy írásbeli dicséretet kapok.	0,37	$<0,05$	310
...gondoskodnak a kellemes munkakörnyezetről.	0,45	$<0,05$	310
...rendszeresen időt szakítanak rám.	0,46	$<0,05$	310

7. táblázat: A vezetők felől érkező nem anyagi elismerések hiányérzetének a motivációval való összefüggése (forrás: egyéni kutatás)

A korrelációs értékek elemzése világosan rávilágít a munkavállalók elismerési preferenciáira és a vezetői elismerés hatékonyságára a munkakörnyezetben. A korrelációs értékek és a p-értékek figyelembevételével az alábbi következtetések vonhatók le:

Kellemes munkakörnyezet és rendszeres időszakos találkozók: a legmagasabb korrelációs értékek (0,45 és 0,46) a „gondoskodnak a kellemes munkakörnyezetről” és a „rendszeresen időt szakítanak rám” esetében figyelhetők meg. Ezek az értékek arra utalnak, hogy a munkavállalók motivációjára ható tényezőnek tekinthető, hogy a vezetők támogató, pozitív légkört teremtsenek, ahol a munkatársak érzik, hogy értékeli őket. A rendszeres időszakos találkozók lehetőséget adnak a visszajelzésre, amely erősíti a munkahelyi kapcsolatokat és növeli a munkavállalói elkötelezettséget.

Szóbeli és írásbeli dicséret: A szóbeli vagy írásbeli dicséret korrelációs értéke (0,37) szintén magas, ami azt jelzi, hogy a munkatársak értéklik a közvetlen elismerést, az növeli motivációjukat. Ez azt jelenti, hogy a vezetőknek érdemes tudatosan gyakorolniuk a dicséretet, mivel ez növelheti a munkavállalói motivációt és elégedettséget.

Kisebb-nagyobb szívességek és ajándékok: A 0,29-es korrelációs értékek az ajándékokkal és a szívességekkel kapcsolatosan mutatják, hogy a munkatársak motivációjára a személyes figyelmesség is kihat. A kisebb szívességek és ajándékok jelzik, hogy a közvetlen, személyes kapcsolatok fontosak a munkahelyi kultúrában.

Közösségi média és elismerés: Az alacsonyabb korrelációs értékek a közösségi média platformokon való elismerés esetén (0,10; 0,16; 0,18) arra utalnak, hogy a munkavállalók motivációjára kevésbé befolyásolja az online elismerés, mint a személyes interakció. A közösségi média kifejezések, mint a kedvelések és hozzászólások, nem helyettesítik a valódi, személyes kapcsolatokon alapuló elismerést.

Kitüntetés és emlékezés fontos eseményekre: A kitüntetésre való jelölés és a fontos mérföldkövekre való megemlékezés szintén magas korrelációs értékekkel bírnak (0,20 és 0,23). Ez arra utal, hogy a munkatársak számára fontos, hogy elismerjék őket az általuk elért eredmények és a számukra jelentős események kapcsán.

Programokra való meghívás: A kirándulásokra és programokra való meghívás is fontos, 0,25-ös korrelációs értékkel. Ez azt mutatja, hogy a közösségi élmények és a csapatépítő programok hozzájárulnak a munkatársak elismeréséhez és a munkahelyi összetartozás érzéséhez.

Összegzésül, a korrelációs értékek egyértelműen azt jelzik, hogy a személyes, közvetlen elismerés, mint a szóbeli dicséret és a kellemes munkakörnyezet megteremtése, kiemelten fontos a munkavállalók számára. Az online platformokon való elismerés, mint a közösségi média interakciók, nem váltják ki a munkavállalók valódi igényeit. A vezetőknek tehát érdemes

a személyes interakciókra és az elismerési formákra összpontosítaniuk, hogy támogassák a munkatársaik motivációját és elkötelezettségét.

A fentiek alapján a negyedik hipotézisemet, miszerint A vezetők felől érkező nem anyagi elismerések terén létrejött különböző hiányérzetek összefüggésben vannak a munkavállalók motivációjával, elfogadom.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetemen munkahelyi elismerésről szóló kutatás eredményeinek felhasználása arra irányulhat, hogy segítse a vezetést abban, hogy jobban megértse a munkavállalók elismerésének fontosságát, és hatékonyabb rendszereket dolgozzon ki az elégedettség és a motiváció növelésére. Ez a kutatás hozzájárulhat a munkahelyi kultúra javításához, a munkavállalók elkötelezettségének és hosszú távú megtartásának növeléséhez, és végső soron az egyetem sikeréhez. Nemcsak a vezetés, hanem minden munkavállaló közös felelőssége, amely hozzájárul a szervezet egészének sikeréhez.

Szóban történő elismerés: A vezetőknek gyakrabban kellene szóbeli elismerést nyújtaniuk, ezzel növelve a munkavállalók önbecsülését és a csapatmorált. A szóbeli és írásbeli elismerések vizsgálata arra mutat rá ugyanis, hogy a szervezet vezetőinek nagyobb hangsúlyt kellene fektetniük a mindennapi visszajelzésekre. A dolgozók számára fontos, hogy közvetlen visszajelzéseket kapjanak, amelyeket közvetlenül a teljesítményükhöz tudnak kapcsolni. Érdeemes figyelembe venni, hogy az írásbeli dicséretetek formálisabbak, és hosszabb távon is fennmaradnak. A 41-50 éves munkavállalók valószínűleg már több éves szakmai tapasztalattal rendelkeznek, és a szóbeli dicséret jelentősége a munkájuk elismerésében és motivációjában felerősödhet.

Az elismerő szavak használata kulcsszerepet játszhat, mivel a szóbeli dicséret segíthet megerősíteni a munkahelyi lojalitást és az elköteleződést, valamint az elismerés érzése erősítheti az önértékelést és a munkával való elégedettséget. A rendszeres interakciók és beszélgetések, valamint a folyamatos támogatás létfontosságúak a munkatársak motiválásához.

A közösségi média szerepe viszont meglepően alacsony, hiszen az online platformokon kinyilvánított elismerés, mint például a kedvelések és figyelem, a legkevésbé kedvelt formái a vezetői elismerésnek. Ez a tendencia azt jelzi, hogy a munkatársak preferálják a személyes kapcsolatokat és a közvetlen interakciókat az online elismerés helyett. A közösségi média lehetőségei bár széleskörűek, a személyes élmények és tapasztalatok továbbra is felülmúlják a virtuális formákat az elismerés terén. A vezetőknek tehát érdemes fektetniük a személyes kapcsolatokra és a közvetlen visszajelzésekre, miközben tudatosan elkerülik a kizárólag online elismeréseket.

A közösségi médián keresztüli elismerés alacsony prioritása nem jelenti azt, hogy teljesen el kellene hagyni ezt a platformot. A vezetők és a munkatársak számára hasznos lehet a közösségi

média, mint kiegészítő eszköz a hagyományos elismerési formák mellett. Az online visszajelzések kiegészíthetik a személyes interakciókat, de nem helyettesíthetik azokat.

Elismerés módja: A dolgozók számára különösen motiváló lehet, ha hivatalos, formális keretek között ismerik el munkájukat. Másik megközelítésből az elismerés ezen formájának hiánya különösen demotiváló lehet, mivel azt eredményezheti, hogy a dolgozók nem érzik magukat teljes mértékben megbecsültnak. A vezetőknek érdemes figyelembe venniük a munkatársak egyéni preferenciáit és igényeit az elismerés terén. Ez fokozhatja az elismerés hitelességét és a munkatársak elégedettségét.

Képzési és Fejlesztési Lehetőségek: Az egyetemnek érdemes olyan képzési és fejlesztési programokat kínálni, amelyek segítik a vezetőket abban, hogy hatékonyabban kommunikáljanak akár a munkavállalói teljesítményértékeléssel összefüggésben, akár konkrétan abban, ahogyan alkalmazzák az elismerő szavakat. A vezetőknek érdemes képzéseken részt venniük, amelyek az elismerési formák hatékony alkalmazására és a kommunikációs készségek fejlesztésére fókuszálnak. A megfelelő technikák elsajátítása segíthet a vezetőknek abban, hogy sikeresen támogassák munkatársaikat és hozzájáruljanak a munkahelyi elégedettség növeléséhez.

Az elismerés részeként fontos a folyamatos képzés és fejlődés, fejlesztés lehetőségeinek biztosítása, mind a vezetők, mind a beosztott munkavállalók vonatkozásában hiszen támogatja a kompetenciák fejlesztésének úgymint önismeret, kommunikáció, reziliencia, önérvényesítés, stressz és konfliktuskezelés.

Munkatársi javaslattétel: Támogatni kellene a munkatársak közötti elismerést, ahol a dolgozók egymás munkáját értékelhetik, például egy "az Év Munkatársa" program keretein belül.

Visszajelzési Rendszer Kiépítése: Fontos lenne kialakítani egy rendszeres, struktúrált visszajelzési mechanizmust, amelyen keresztül a munkavállalók konstruktív visszajelzést kaphatnak munkájukról és elért eredményeikről.

A rés elemzés következtetéseken meg tudom fogalmazni, hogy a kitüntetések és formális elismerések fontossága arra utal, hogy a vizsgált szervezetnek még több figyelmet szükséges fordítania arra, hogy formális keretek között is elismerje a dolgozók teljesítményét. A kitüntetések és díjak növelik ugyanis a dolgozók motivációját, különösen, ha ezek rendszeresek és láthatóak a szervezeten belül. Az ilyen elismerések hosszú távon is pozitívan

befolyásolhatják a dolgozók elkötelezettségét. A MATE, a modellváltás óta ezen a területen jelentős előrelépést tett, melynek további folytatása kutatásom alapján is igazolást nyert.

Kutatásom rámutat arra, hogy a nők nagyobb igényt támasztanak a verbális, nem anyagi elismerés iránt, mint a férfiak, akik talán inkább az anyagi elismerést részesítik előnyben. A különböző elismerési formák közötti különbségek azt is mutatják, hogy az egyetemnek, mint munkáltató szervezeteknek érdemes lehet különböző stratégiákat alkalmazni a férfiak és nők motiválására, mivel az igényeik eltérhetnek. Azt persze szükséges figyelembe venni, hogy a nemek közötti megkülönböztetés napjaink egy érzékeny témája a munka világában is.

Az elismerési rendszerek fejlesztése során fontos figyelembe venni, hogy mindkét nem számára megfelelő és motiváló környezetet biztosítsanak.

Munkahelyi légkör megteremtése: A különböző elismerési nyelvek, beleértve az egyetemi közegre jellemző elismeréseket is, fontos szerepet játszanak a munkahelyi légkör megteremtésében és fenntartásában. Az eredmények alapján egyértelműen látható, hogy a vezetők által nyújtott elismerés legfontosabb pillére a jó légkör kialakítása. Ez a szempont nemcsak a munkavállalók közérzetét és elégedettségét javítja, hanem a teljesítményüket és a lojalitásukat is növeli. A vezetők felelőssége, hogy olyan atmoszférát teremtsenek, ahol a munkatársak szívesen végzik feladataikat, hiszen ez közvetlen hatással van a szervezet sikerére.

Csapatépítés és közösségi élmények: A kirándulások és csapatépítő programok nagyobb hangsúlyt kaphatnak a munkahelyi kultúrában. Ezek az események nemcsak az elismerés kifejezésére szolgálnak, hanem erősítik a csapatszellemet és a munkavállalók közötti kapcsolatokat. A közösségi élmények megteremtése segíthet a munkatársak összetartozásának érzésének fokozásában.

Úgy gondolom, hogy ezek a következtetések és javaslatok segíthetnek a vizsgált szervezetnek, a vezetőknek és a munkatársaknak abban, hogy tudatosabban közelítsenek a munkavállalói elismeréshez, és ezzel egy motiváló, támogató és elégedett munkakörnyezetet teremtsenek.

Nem összehasonlítható a meglévő kutatási eredményekkel. Az eredmények nehezen összehasonlíthatók, mivel hasonló kutatások kevésbé léteznek ezen a területen. Ez a korlát a meglévő adatbázisok és eredmények hiányából fakad. Az eredmények kifejezetten az egyetemi környezetre vonatkoznak, így nem feltétlenül alkalmazhatók más szervezeti kultúrákra. Ezen korlátok figyelembevételével érdemes a jövőbeni kutatások során szélesebb és reprezentatívabb adatbázist felépíteni, illetve új módszerekkel gazdagítani az adatgyűjtési folyamatot.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

TDK dolgozatom témájául a munkahelyi elismerés vizsgálatát választottam a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetemen. A téma rendkívül aktuális és jelentősége miatt széles körű szakirodalmi áttekintést végeztem, amely a munkahelyi elismerés megnyilvánulási formáinak vizsgálatán túl a közsférára is kiterjedt. Ezt követően kitértem a motivációra is, ugyanis a két fogalom egymással szoros összefüggésben áll. A motivációs fogalmi feltérképezése után áttekintettem a tartalom és folyamatelméleteket. Választott témám feldolgozása a szakirodalmi megalapozás tekintetében is hozott felismeréseket. Olyan területet kutatok, mely szerteágazó, a mindennapi és munkahelyi élet vonatkozásában is fontos.

A primer kutatásom két részből állt, egy kérdőíves megkérdezésből, valamint egy fókuszcsoporthoz tartozó kutatásból. Mindkét módszer remekül alkalmazható egy téma széleskörű feltérképezésére, azonban míg a kvalitatív módszerek egy mélyebb, alaposabb betekintést nyújtanak az adott témába, addig a kvantitatív módszer segítségével statisztikai számításokat végezhetünk el, így számszerű adatokat nyerhetünk. Dolgozatom tehát átfogó képet ad a munkahelyi elismerés és motiváció közötti összefüggésekről, valamint gyakorlati megoldásokat kínál a vezetők számára a munkavállalók elkötelezettségének növelésére.

A kutatás eredményeinek bemutatását követően gyakorlati következtetéseimet és javaslataimat fogalmaztam meg a témát tekintve.

Kutatómunkámat a vizsgált szervezet munkatársai a teljes folyamat során maximálisan támogatták. Ahhoz, hogy egy ilyen témában eredményes kutatást lehessen elvégezni, úgy gondolom, hogy egy támogató szervezeti kultúrára van szükség, mely a MATE vonatkozásában minden szükséges hierarchiai szintről megérkezett számomra.

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Maslow szükséglet-hierarchia modellje	13
2. ábra: A fókuszcsoporthoz tartozó kutatás eredményeinek szemléltetése	25
3. ábra: Nem, életkor, a vizsgált szervezethez fűződő munkajogviszony, valamint a betöltött munkakör aránya a kérdőíves vizsgálatban résztvevők esetében.....	28
4. ábra: A vezetők felől érkező elismerések megtapasztalása és fontossága közötti eltérés (rés) hisztogramon ábrázolva.....	32
5. ábra: A Segítő kéz elismerési nyelv korcsoportonkénti összehasonlítása doboz diagrammal	37
6. ábra: Elismerő szavak elismerési nyelv korcsoportonkénti összehasonlítása doboz diagrammal.....	38
7. ábra: A vezetők és a munkatársak felől érkező nem anyagi elismerések megítélése (1-5 skála átlaga)	40
8. ábra: A vezetői nem anyagi elismerések fontossága és megtapasztalása közötti eltérés (rés)	42

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: MATE létszámadatai szervezeti egységenként, 2024. szeptember (forrás: MATE)	23
2. táblázat: Fókuszcsoportos kutatás módszere (forrás: saját összeállítás)	24
3. táblázat: Kérdőíves kutatás módszere (forrás: saját összeállítás)	26
4. táblázat: A motiváció és az elismerési nyelvek mérése (forrás: egyéni kutatás)	30
5. táblázat: Különböző elismerési nyelvek nemenkénti összehasonlítása Mann-Whitney próbával (forrás: egyéni kutatás)	35
6. táblázat: Különböző elismerési nyelvek korcsoportonkénti összehasonlítása Kruskal-Wallis próbával (forrás: egyéni kutatás)	37
7. táblázat: A vezetők felől érkező nem anyagi elismerések hiányérzetének a motivációval való összefüggése (forrás: egyéni kutatás)	44

FELHASZNÁLT IRODALOM ÉS FORRÁSOK JEGYZÉKE

1. Alderfer, C. P. (1972): *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press, New York. 198 p.
2. Babbie, E. (2020): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest: Balassi Kiadó.
3. Bakacsi Gyula (2010): *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Aula Kiadó.
4. Bata Miléna, Bendek Andrea (2016): Hogyan lehet élmény a munkavégzés? Áramlat a munkahelyen. In: *Acta Carolus Robertus* 6 (1). [Letöltés dátuma: 2024.09.16.] <https://publikacio.uni-eszterhazy.hu/4949/1/ACTA%20CAROLUS%20ROBERTUS-6.1.pdf>
5. Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., Non, A. (2016): Employee Recognition and Performance: A Field Experiment. In: *Management Science*. [Letöltés dátuma: 2024.09.16.] <https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2291>
6. Chapman, G., White, P. (2013): *A munkahelyi elismerés 5 nyelve*. Harmat Kiadó.
7. Csíkszentmihályi Mihály (2015): Igazán jól csak elmélyülten lehet dolgozni – a Flow-elmélet atyjával találkoztunk. *HVG.hu*. [Letöltés dátuma: 2024.08.16.] <https://hvg.hu/vallalat vezeto/20151109 Csinald onmagaert aa Flowelmelet atyja>
8. Dobák Miklós (2008): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: Akadémiai Kiadó. 264 p.
9. Earl, B. (2020): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest: Balassi Kiadó.
10. Farkas Ferenc, Balogh Gábor, Rideg András (2015): *Menedzsment alapvetések és funkciók*. PTE KTK, Pécs.
11. Field, A. (2014): *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 4th Edition. SAGE Publications Ltd. Los Angeles. London. New Delhi. Singapore. Washington DC.
12. Herceg, N. (2024): Unlocking Workplace Success: Exploring Employee Perception and Preference for Recognition in the Hospitality Industry. [Letöltés dátuma: 2024.09.16.] <https://repository.acmt.hr/islandora/object/acmt:273>
13. Horváth J. (2007): *Fejezetek a menedzsment ismeretek tanulmányozásához*. Egyetemi Jegyzet, Budapest: Eötvös Loránd Tudományegyetem. 95-107 p.
14. Kelló, É. (2014). *Coaching alapok és irányzatok*. Akadémia Kiadó, Budapest.

15. Ketskeméty László, Izsó Lajos, Könyves Tóth Előd (2011): *Bevezetés az IBM SPSS Statistics programrendszerbe*. Budapest: Artéria Stúdió Kft.
16. Klein Balázs, Klein Sándor (2008): A motiváció. *Humánpolitikai szemle*, 19. évf. 7-8. sz. 31-57 p.
17. Klein Sándor (2012): *Vezetés- és szervezetsz pszichológia*. Budapest: EDGE 2000 Kiadó.
18. Korényi Róbert (2017): Miért működhet a játékosítás az Y és a Z generációnál? In: *Generációso(k)k tanulmánykötet*. Gödöllő: Szent István Egyetem. [Letöltés dátuma: 2024.08.01.] <https://www.scribd.com/document/389937148/Generacio-so-k-k-tanulmanykotet-1226-1-1>
19. Kosfeld, M., Neckermann, S. (2011): Getting more work for nothing? Symbolic awards and worker performance. *Amer. Econom. J.: Microeconomics* 3(3):1–16.
20. Kozéki Béla (1972): A motiváció pedagógiai pszichológiai fogalmáról. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 3-4. sz. 570-573 p.
21. Kósáné Ormai Vera (1998): *A mi iskolánk: Nevelépsz pszichológiai módszerek az iskola belső értékelésében*. Budapest: Iskolafejlesztési Alapítvány. 103-104 p.
22. Locke, E. (1968): Locke's Goal Setting Theory. [Letöltés dátuma: 2024.08.02.] web.utah.edu/basford/familyfinance/documents/LockesGoalSettingTheory.docx
23. Maslow, A. H. (1943): A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396 p.
24. Maslow, A. H. (1970): *Motivation and Personality*. Harper & Row, New York. 399 p.
25. MATE honlapja: [Letöltés dátuma: 2024.09.26.] <https://uni-mate.hu/az-egyetem-t%C3%B6rt%C3%A9nete>
26. Nagy Ágnes (2014): A megerősítés szerepe a kommunikációban az elismerés nyomában. In: *JEL-KÉP* 2013/1-2. szám. [Letöltés dátuma: 2024.08.02.] https://communicatio.hu/jelkep/2013/1_2/nagy_agnes.htm
27. Németh Anikó, Lampek Kinga, Betlehem József (2014): Munkaelégedettség és jól-lét alakulása ápolók körében. In: *Nővér* 27.2 (2014): 1-44.
28. Pink, D. (2010): Excerpt from 'Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us'. [Letöltés dátuma: 2024.08.02.] <https://www.aarp.org/personal-growth/life-stories/info-02-2010/excerpt-from-drive.html>
29. Pléh Csaba (2010): *A lélektan története*. Budapest: Osiris Kiadó.
30. Poór József, Juhász Tímea, Hazafi Zoltán, Szakács Gábor, Kovács Ádám (2019): Az alkalmazottak fluktuációjának és munkaerőhiányának elemzése a közszférában. *Opus*

- et Educatio*, 6. évf. 3. szám, 310-324. [Letöltés dátuma: 2024.08.02.]
<http://www.opuseteducatio.hu/index.php/opusHU/article/view/331/575>
31. Roóz József, Heidrich Balázs (2010): *Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai*. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola. [Letöltés dátuma: 2024.08.02.]
http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdtan_scorm/borito_v92hcS7RMEldFi1T.html
32. Skinner, B. F. (1938): *The Behavior of Organisms*. Atlanta: Century Psychology Series. 457 p.
33. Sváb János (1981): *Biometriai módszerek a kutatásban*. Budapest: Mezőgazdasági Kiadó.
34. Tamás Katalin (2015): Hol tévedett Maslow? [Letöltés dátuma: 2024.08.02.]
<https://tisza-kommunikacio.hu/hol-tevedett-maslow>
35. Tóth-Merza Katalin, Bontó Petra, Almássy Zsuzsanna (2021): Az óvodapedagógusok általános jóllétének és munkahelyi jellemzőinek vizsgálata. In: *Képzés és Gyakorlat* 19. évf. 2021/3-4. szám, 73-84. [Letöltés dátuma: 2024.08.02.] <http://publicatio.uni-sopron.hu/2427/1/07-Toth-Merza-Bonto-Almassy-article-TP-2021-3-4.pdf>
36. Várhegyi Attila, Dóczi Tamás (2021): E-Játékosítás a rekreáció szolgálatában. *Recreationcentral.eu* 2021. téli sz. 40-44. [Letöltés dátuma: 2022

1.-ES SZÁMÚ MELLÉKLET: KÉRDŐÍV

Tisztelt Munkatársam!

Fazekasné Batta Rita vagyok, a MATE Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézetének kutatási és képzésszervezési asszisztense. Jelenleg a MATE Gazdálkodási és menedzsment alapszakán folytatom tanulmányaimat. TDK dolgozatomban a munkahelyi elismerés témakörét vizsgálom, amelyet a Gary Chapman és Paul White (2013) által kidolgozott munkahelyi elismerés 5 (szeretet) nyelvére alapozok. **A vizsgálat célkitűzése**, hogy átfogó képet adjak arról, hogy a **MATE munkavállalói mely nem anyagi elismerési módokat részesítenek előnyben**, milyen speciálisan az egyetemi közegre vonatkoztatható nem anyagi elismerési módok vannak jelen a szervezetben, valamint, hogy az elismerés megvalósulása **hogyan hat a dolgozók motivációjára**. Témavezetőim Dr. Prihoda Emese és Dr. Szakál Zoltán.

Annak érdekében, hogy a témával kapcsolatban megbízható és érvényes információkat szerezzek, arra kérem, hogy a lehető legpontosabb válaszokat adja. A kérdőív kitöltése anonim és önkéntes. **Az adatokat bizalmasan kezelem, azokat harmadik személynek nem adom át, csak összesítve elemzem és mutatom be dolgozatomban, úgy, hogy az egyéni információk sehol sem azonosíthatók.** A kérdőív kitöltése körülbelül 10 percet vesz igénybe. Köszönöm segítségét!

1. Mióta dolgozik az egyetemen?

(ha időközben megszakította a munkaviszonyát, akkor az egyetemen eltöltött összes évet vegye figyelembe)

- ☐ az elmúlt hónapokban kezdtem
- ☐ 1-5 éve
- ☐ 6-10 éve
- ☐ 11-15 éve
- ☐ 16-20 éve
- ☐ 20 évnél régebben

2. Az Ön életkora

- ☐ 20 év vagy azalatt
- ☐ 21-30 év

- ☐ 31-40 év
- ☐ 41-50 év
- ☐ 51-60 év
- ☐ 61 év vagy afelett

3. Neme:

- ☐ férfi
- ☐ nő

4. Milyen munkakörben dolgozik?

- ☐ Fizikai állományban vagyok
- ☐ Adminisztrációs, pénzügyi területen
- ☐ Oktató vagyok
- ☐ Tudományos munkatárs vagyok
- ☐ Egyéb: _____

5. Kérem, hogy 1-től 5-ig terjedő skálán jelölje meg, hogy milyen mértékben ért egyet az alábbi állításokkal!

(1: egyáltalán nem értek 5: teljes mértékben egyetértek)

	1	2	3	4	5
A dolgozók munkájának elismerésére a legjobb eszköz a pénzbeli jutalmazás.					
Az elismerő szavak a munkával kapcsolatban tiszteletet közvetítenek számomra.					
A szívességek a munkahelyen is fontosak számomra.					
Elismerésnek tekintem, ha megdicsérnek valamiért, amit tettem vagy elértem a munkámban.					
Ha ajándékot kapok a munkahelyemen, akkor érzem, hogy elismerik az erőfeszítéseimet.					

Ha egy kolléga megtesz a kedvemért olyasmit, amit nem nagyon kedvel, tudom, hogy fontos vagyok a számára.					
Ha valaki időt szán arra a munkahelyen, hogy megértse a problémáimat, érzem, hogy elismeri az erőfeszítéseimet.					
Jobban hat rám, amit valaki tesz, mint amit mond.					
Munkahelyen is szeretem, ha megdicsérik a megjelenésemet.					
Nagyra értékelem, ha a kollégáim türelmesen meghallgatnak és nem szakítanak félbe.					
Sok kisebb ajándék többet jelent számomra a munkahelyen, mint egy nagyobb.					
Számomra fontos, hogy ha jól végzem a munkámat, akkor kapjak béren kívüli juttatásokat.					
Szeretek olyan ajándékot kapni a munkahelyen, amit valaki saját kezűleg készít nekem.					
Szeretem, amikor a munkatársaim őszinte érdeklődéssel hallgatják, amit mondok.					
Úgy gondolom, hogy a pénzbeli juttatásoknak mindig arányban kell lenni a dolgozói teljesítménnyel.					

6. Az alábbi vezetők felől érkező nem pénzbeli elismeréseket Ön mennyire tartja fontosnak és milyen mértékben tapasztalja ugyanezen elismeréseket??

Kérem most ne arra gondoljon, hogy mennyire jellemző az Ön környezetében az adott elismerés, hanem arra, hogy ezek mennyire fontosak az Ön számára! (Mennyire fontos nekem... Mennyire tapasztalom)

- A vezetőim rendszeresen időt szakítanak rám.
- A vezetőimtől ajándékot kapok.
- A vezetőimtől szóbeli vagy írásbeli dicséretet kapok.
- Értékelem, ha vezetőim kitüntetésre jelölnek, függetlenül attól, hogy megkapom e.
- Kitüntetésben részesülök.
- Vezetőim a közösségi oldalakon kedveléssel nyilvánítják ki, hogy figyelnek rám, és a bejegyzéseimre.

- Vezetőim a közösségi oldalakon megosztással, vagy hozzászólással fejezik ki elismerésüket.
- Vezetőim bizottsági tagi munkára kérnek fel.
- Vezetőim év végén megköszönik a munkámat egy közös ebéddel, amelyen vendég vagyok.
- Vezetőim gondoskodnak a kellemes munkakörnyezetről.
- Vezetőim jutalom kirándulásokra, programokra hívnak el.
- Vezetőim kisebb-nagyobb szívességeket tesznek meg nekem.
- Vezetőim megemlékeznek a számomra fontos mérföldkövekről (pl. születésnap, névnap, kinevezés stb).
- Vezetőim projekteken való részvételre kérnek fel.

7. Az alábbi munkatársak felől érkező nem pénzbeli elismeréseket Ön mennyire tartja fontosnak, és milyen mértékben tapasztalja ugyanezen elismeréseket?

Kérem most ne arra gondoljon, hogy mennyire jellemző az Ön környezetében az adott elismerés, hanem arra, hogy ezek mennyire fontosak az Ön számára! (Mennyire fontos nekem... Mennyire tapasztalom)

- Munkatársaim rendszeresen időt szakítanak rám.
- A munkatársaimtól ajándékot kapok.
- A munkatársaimtól szóbeli vagy írásbeli dicséretet kapok.
- Munkatársaim a közösségi oldalakon kedveléssel nyilvánítják ki, hogy figyelnek rám, és a bejegyzéseimre.
- Munkatársaim a közösségi oldalakon megosztással, vagy hozzászólással fejezik ki elismerésüket.
- Munkatársaim bizottsági tagi munkára kérnek fel.
- Munkatársaim gondoskodnak a kellemes munkakörnyezetről
- Munkatársaim kirándulásokra, programokra hívnak el.
- Munkatársaim kisebb-nagyobb szívességet tesznek meg nekem.
- Munkatársaim megemlékeznek a számomra fontos mérföldkövekről (pl. születésnap, névnap).

- Munkatársaim projektekben való részvételre kérnek fel.

8. Jelenleg milyen a munkahelyi légkör, a közvetlen munkakörnyezetében?

Kérem, válaszát 1-től 10-ig terjedő skálán adja meg. (1: nagyon rossz ... 10: nagyon jó)

9. Jelenleg mennyire érzi magát motiváltnak a munkahelyén?

Kérem, válaszát 1-től 10-ig terjedő skálán adja meg. (1: egyáltalán nem ... 10: teljes mértékben)

10. Energiájának mekkora részét hajlandó jelenleg a munkájába fektetni megfelelő körülmények között?

Kérem, válaszát 1-től 10-ig terjedő skálán adja meg. (1: minimálisat... 10: az összeset)

11. Melyik szervezeti egységnél dolgozik?

A válaszadás nem kötelező, azonban gyakorlati haszna magas, ugyanis a kérdés megválaszolásával az egyes szervezeti egységekről is tudunk átfogó képet adni. Köszönjük, ha megadja szervezeti egységét!

- Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
- Akvakultúra és Környezetbiztonsági Intézet
- Állattenyésztési Tudományok Intézet
- Budai Campus Főigazgatóság
- Élelmiszertudományi és Technológiai Intézet
- Élettani és Takarmányozástani Intézet
- Fenntartható Fejlesztés és Gazdálkodás Intézet
- Gazdasági Főigazgatóság
- Kontrolling Főosztály
- Műszaki Igazgatóság
- Gazdaságtudományi Intézet
- Genetika és Biotechnológia Intézet
- Idegennyelvi Intézet
- Kaposvári Campus Főigazgatóság

- Karcagi Kutató Intézet
- Károly Róbert Campus Főigazgatóság
- Kertészettudományi Intézet
- Koordinációs Főigazgatóság
- Pályázatkezelési és Innovációs Menedzsment Igazgatóság
- HR Igazgatóság
- Jogi és Közbeszerzési Igazgatóság
- Informatikai Igazgatóság
- Egyetemi Kollégiumok Igazgatósága
- Környezettudományi Intézet
- Matematika és Természettudományi Alapok Intézet
- Műszaki Intézet
- Neveléstudományi Intézet
- Növénytermesztési-tudományok Intézet
- Növényvédelmi Intézet
- Oktatási és Nemzetközi Rektorhelyettes
- Oktatási Igazgatóság
- Nemzetközi Igazgatóság
- Egyetemi Nyelvvizsga Centrum
- Rektori Kabinet
- Ripp-Rónai Művészeti Intézet
- Szent István Campus Főigazgatóság
- Szőlészeti és Borászati Intézet
- Tájépítészeti, településtervezési és Díszkertészeti Intézet
- Testnevelési és Sport Intézet
- Tudományos és Minőségbiztosítási Rektorhelyettes
- Egyetemi Könyvtár és Levéltár Igazgatóság
- Egyetemi Laborközpont
- Innovációs Központ
- Üzleti Szabályozás és Információmenedzsment Intézet
- Vadgazdálkodási és Természetvédelmi Intézet
- Vidékfejlesztés és Fenntartható Intézet