

OTDK-dolgozat

2025

KÁROLI GÁSPÁR REFORMÁTUS EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI, EGÉSZSÉGTUDOMÁNYI ÉS SZOCIÁLIS KAR

GAZDASÁG-ÉS VEZETÉSTUDOMÁNYI INTÉZET



**A MUNKAVÁLLALÓI ELÉGEDETTSÉG ÉS MOTIVÁCIÓ
ÖSSZEFÜGGÉSEI:**

**HATÉKONY MOTIVÁCIÓS RENDSZER KIALAKÍTÁSÁNAK
LEHETŐSÉGEI EGY CÉG MUNKAVÁLLALÓI KÖZÖTT
VÉGZETT KUTATÁS FÉNYÉBEN**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE SATISFACTION
AND MOTIVATION:**

**OPPORTUNITIES OF CREATING AN EFFECTIVE
MOTIVATION SYSTEM THROUGH A SURVEY AMONG A
COMPANY'S EMPLOYEES**

Adorján Luca

Konzulens: Bedekovics Péter Pál

Kézirat lezárásának dátuma: 2024. 11. 22.

Tartalomjegyzék

I.	Bevezetés	1
I.1.	Témaválasztás	2
I.2.	Kutatás célja.....	3
II.	Szakirodalmi áttekintés	4
II. 1.	A motiváció	4
II.2.	A motiváció tartalomelméletei	5
II.2.1.	Maslow szükséglethierarchia elmélete	5
II.2.2.	Herzberg kéttényezős modellje	8
II.2.3.	Alderfer létezés-kapcsolat-fejlődés elmélete	11
II.2.4.	McClelland kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélete.....	12
II.2.5.	Hunt célstruktúra-modell elmélete	13
II.3.	A motiváció folyamatelméletei	14
II.3.1.	Skinner megerősítéselmélete	14
II.3.2.	Edwin Locke célkitűzés elmélete.....	15
II.3.3.	Vroom elvárás elmélete.....	15
II.3.4.	Adams méltányosság elmélete	16
II.4.	A modernizált motiváció – Motiváció 3.0.....	17
III.	Munkavállalói szükségletek és motivációk vizsgálata	19
III.1.	Empirikus kutatások	19
III.2.	A kutatás módszertana.....	20
III.2.1.	Kérdőív	20
III.2.2.	Fókuszcsoporth	20
III.3.	Fókuszcsoporthos interjú eredménye	21
III.4.	Kérdőíves vizsgálat eredménye	27
IV.	Összefoglalás és javaslatok.....	41
	Irodalomjegyzék.....	44
	Mellékletek.....	46

Ábrajegyzék

1. ábra Maslow piramis	6
2. ábra Az egyes szükséglet hierarchia szintekhez kapcsolható munkahelyi ösztönzők	7
3. ábra Herzberg motivációs modellje - higiénias és motivációs tényezők.....	8
4. ábra Munkaköri attitűdöket befolyásoló tényezők Herzberg kutatási eredményei alapján ...	9
5. ábra A vertikális munkaköri terhelés elvei Herzberg szerint	10
6. ábra A fókuszcsoporthoz tartozó interjú során elhangzott Herzberg-i tényezők.....	21
7. ábra Kitöltők munkaköri csoport szerinti megoszlása	27
8. ábra Kitöltők nemek szerinti megoszlása	27
9. ábra Kitöltők életkor szerinti megoszlása	28
10. ábra A kitöltők vállalatnál eltöltött évei	28
11. ábra Munkavállalók közvetlen környezete- diagramok	29
12. ábra Munkavégzéssel szembeni elvárások- diagram	30
13. ábra Kommunikáció & Információ – diagram	31
14. ábra Vezetőkkel való kapcsolat – diagram.....	32
15. ábra Munkahelyi stressz – diagram.....	34
16. ábra Stresszokozók kék- és fehér gallérosok körében – diagram.....	35
17. ábra Stresszokozók összes – diagram.....	35
18. ábra Vállalat stabilitása és rugalmassága – diagram	36
19. ábra Fejlődés & Előrelépés – diagram	37
20. ábra Fejlődés & Előrelépés fehér- gallérosok – diagram	39
21. ábra Fejlődés & Előrelépés kék-gallérosok – diagram.....	39

I. Bevezetés

A motiváció, illetve a dolgozók elégedettségének vizsgálata és fenntartása alappillére egy vállalat hatékony és jövedelmező működésének. A téma rendkívül aktuális, hiszen a munkaerőpiac dinamikája folyamatosan változik, így a munkáltatók akaratlanul is, de rákényszerülnek arra, hogy megértsék a munkavállalók igényeit. Mindezt a dolgozói elégedettség és a hatékonyság érdekében teszik. A motivált munkavállalók általában kreatívabbak, produktívabbak és elkötelezettebbek. Ezzel szemben a nem megfelelően motivált dolgozók körében gyakoribb a kiégés, a munkahelyi stressz, ami többségében fluktuációhoz vezet. Egyre nehezebb megfelelni munkáltatói szempontból az elégedettség fenntartásának. A munkavállalói elvárások folyamatosan változnak, éppúgy, mint ahogyan az ezt befolyásoló tényezők is egyre összetettebbé válnak. Mindezeket okozhatják a generációk közötti különbségek, a technológia fejlődése, a rengeteg inger, ami nap mint nap, percről-percre éri az egész társadalmat. Egy nagyobb vállalatnál még nehezebb megfelelni a munkavállalói szükségleteknek, főleg, ahol számos munkaköri csoport tevékenykedik a mindennapokban. Különbözőek az igényeik minden szempontból. Széles körű a felhozatal. Kékgallérosok, fehérgallérosok, különböző generációk, egyéniségek, nagyon eltérő munkakörök, nagyon eltérő igények. Emberi erőforrás gazdálkodás szempontjából mégis az egyik leghatékonyabb eszköz lehet, ha jól használják.

I.1. Témaválasztás

A dolgozatomban bemutatott vállalat nevét belső információk védelme érdekében nem szeretném felfedni. Az anonimitás megőrzését fontosnak tartom a vállalat belső adatainak védelme érdekében. Ennek megfelelően a továbbiakban egyszerűen „vállalatként” hivatkozom rá, hogy a dolgozatom során biztosítsam a diszkréciót és az objektív megközelítést.

Mint azt a bevezetésben is említettem, nem egyszerű fenntartani az elégedettséget egy vállalatnál, ezen felül még motivációt is kiváltani az emberekből, igazi megmérettetés. Pár éve dolgozom egy nagy vállalatnál, ahol közel hétszáz ember végzi a munkáját nap, mint nap. Az idei év számos változást, különféle kihívásokat és lehetőségeket hozott magával a cég életébe. A vezetőség úgy érezte ebben az időszakban fontos, hogy nagy odafigyelést fordítsanak a dolgozók igényeire is, hiszen ők is alkalmazkodnak a cégen belüli változásokhoz. Ebből következett, hogy szükséges egy felmérés, amely által éles képet kaphat a vezetőség a dolgozói elégedettségéről és szükségletekről. Témaválasztásom során kézenfekvő volt számomra, hogy egy ilyen mértékű projektben, hogyan tudnék segédkezni. Igazán izgalmasnak ígérkezett a gondolat, hogy talán megfejtethem mi is mozgatja az egyéneket egy ekkora cégnél, hogyan tekintenek munkaadójukra és legfőképp mely szükségleteik motiválják őket elsősorban. Ezért esett a választásom erre a témára, hiszen szeretném feltárni, hogy miként lehetne hozzájárulni egy még inkább támogató és szerethető vállalati kultúra kialakításához, amely jobban igazodhat a dolgozók igényeihez és elvárásaihoz. Nagyszerű lehetőség, hogy részt vehetek egy dolgozói elégedettséget felmérő kutatásban és mindezt dolgozatomban is felhasználhatom, megtisztelő számomra.

A vállalat az ipari szektorban helyezkedik el, amely gyártási tevékenységet folytat a mindennapokban.

I.2. Kutatás célja

Dolgozatom során szeretnék élesebb képet kapni arról, hogy a munkavállalókat mely tényezők motiválják. Célom kideríteni, hogy miért maradnak a dolgozók egy vállalatnál, mit tartanak szükségesnek az elégedettségük fenntartásához, és mi ösztönzi őket a jobb munkavégzésre.

Szeretném feltérképezni, milyen szükségleteik és elvárásaik vannak a munkahelyükkel kapcsolatban. Mennyire térnek el esetenként ezek az igények különböző csoportonként? Mennyire elégedettek a munkahelyükkel? Mi hajtja őket a mindennapokban?

Szeretnék választ kapni ezekre a kérdésekre, hogy általuk megfelelően ki lehessen alakítani egy olyan motivációs rendszert, munkahelyi környezetet és vállalati kultúrát, amely mindenki számára megfelelő lenne a jövőre nézve.

Mindezek mellett azt a feltevésemet szeretném alátámasztani, hogy a dolgozói elégedettség megteremtéséhez egyaránt fontos az alapvető szükségletek megléte, mint a magasabb rendű egyéni céloké. Továbbá célom megerősíteni, hogy a dolgozók számára az elismerés és a pozitív visszajelzés motiváló hatással bír, ellenben ezek hiánya érdektelenséget és csökkenő munkaminőséget eredményez.

Fókuszcsoporthoz interjút készítek pár dolgozóval különböző munkaköri csoportokból, hogy tisztább képet kapjak általuk a munkahelyükhöz fűződő történetek és tapasztalatok alapján. Szeretném megismerni hogyan érzik magukat a vállalatnál, milyen igényeik vannak, mely tényezők váltanak ki náluk elégedettséget és melyek elégedetlenséget. Ezt követően a vállalat minden munkavállalója számára készült elégedettségi kérdőív eredményeit összehasonlítom az interjún elhangzottakkal, amelyek várhatóan alátámasztják, vagy éppen megcáfolják azt.

II. Szakirodalmi áttekintés

II. 1. A motiváció

A motivációról számos elmélet született az idők során, amelyek más -és más szemszögből közelítik meg a témát. Egyeseknél az egyéni szükségletek szolgálnak alapul, másoknál pedig a vállalati célok kerülnek előtérbe és azok elérése.

Dolgozatom szempontjából fontosnak tartom, hogy a munkával kapcsolatos motivációról is szóljak pár szót, mielőtt részletesen ismertetem az elméletek alapjait. Alapvetően a szervezetnek és vezetőknél is az elsődleges feladatuk, hogy az egyéni motivációkat felismerjék, melyeket aztán különféle vezetői eszközök alkalmazásával összekössenek a szervezeti célokkal. Mozgásba kell hozniuk az egyéni erőforrást úgy, hogy az a szervezeti célok elérését szolgálja.

A motiváció továbbá nem jelentkezik mindig és mindenhol azonos módon. Különböző helyzetekben és időpontokban ugyanaz a személy eltérően viselkedhet, amelyek látszólag mégis hasonlóknak tűnhetnek. Például egy kötelező olvasmányt vagy tankönyvet lassan és sok megszakítással olvas ki az ember. Általánosságban, maximum fél órát szán rá egy nap, azonban egy általa kedvelt regényt akár egy este alatt képes kiolvasni megszakítás nélkül. Ezek a cselekmények igen hasonlóak, mégis nagyon különböző módon viselkedünk mindkét esetben. A teljesítmény így nem feltétlenül függ össze azzal, mennyire motivált az egyén. Fontos maga a cselekvés célja, az egyéni tulajdonságok, a képességek és hogy miként észlelik az adott helyzetet. Sokkal komplexebb és összetettebb folyamat a motiválás, mint azt számos vezető gondolja. Sokan hisznek a pénzben, mint legfőbb ösztönző erőben pedig az sem egyenlő a motivált munkaerővel. Ezen kívül pedig számos tényezőtől függhet a szervezet teljesítménye, nem hozható egyedül a dolgozói motiváltságával összefüggésbe. Nagy mértékben befolyásolja a vállalati stratégia, a technológia, különféle piaci hatások és számos egyéb erőforrás. A munkával kapcsolatos motiváció akkor lehet jelen leginkább, amikor az egyéni szükségletek kielégítésére törekedve, hajlandó a munkavállaló a szervezeti célok megvalósításához szükséges erőfeszítésekre. (Bakacsi, 2015)

Vezetői szempontból tehát fontos megismerni, hogy mi is motiválja az embereket, milyen belső szükségletek és vágyak vezetnek a motivációhoz. Mindezekkel a motivációs tartalomelméletek foglalkoznak első körben.

Azzal, hogy a szükségleteiken túl mi alakítja az emberek magatartását és hogy milyen eszközökkel lehet befolyásolni a viselkedésüket, azokkal a folyamatelméletek foglalkoznak.

(Dobák & Antal, 2016) A további alfejezetekben e két csoport legismertebb elméleti modelljeit ismertetem.

II.2. A motiváció tartalomelméletei

A tartalomelméletek az egyénekre fókuszálnak és a rájuk jellemző tulajdonságaikra, amelyek alapján a legtöbb esetben cselekednek. Minden embert más vágyak és szükségletek hajtanak és különböző szituációkban eltérhetnek akár ugyanarra a személyre nézve. Tehát a tartalomelméletek modelljei nem konkrét sémák, amelyeket mindenkinél alkalmazni lehet. Ezek inkább elméleti keretek, amelyek segíthetnek megérteni, hogy a munkavállalók valószínűleg mire törekszenek, milyen szükségletek vezérlik őket. Éppen ezért, sajátos vállalati célok elérése érdekében érdemes célzott elemzést végezni. (Bakacsi, 2015)

II.2.1. Maslow szükséglethierarchia elmélete

Abraham Maslow hierarchikus szükséglet modellje talán az egyik legközismertebb és a legtöbb szakterületen alkalmazott pszichológiai elmélet. Maslow két előfeltevésre építette modelljét, egyrészt, hogy az alapvető szükségleteik készítetik az embereket bizonyos cselekvésekre, ebből fakad elsődlegesen a motivációjuk. Másrészt ezeket a szükségleteket pedig hierarchikusan sorrendbe lehet állítani. Ezeket öt különböző csoportra osztotta. (Bakacsi, 2015)

Maslow szerint a biológiai-evolúciós készítések a létezés alapjai. Mindezek minél hatékonyabb kielégítése segíthette elő a civilizáció fejlődését is. Akiknek nélkülözniük kellett alapvető szükségletek terén, náluk az egyén fejlődése akadályozva volt, így nem is tudtak egy adott szinten felül továbblépni és fejlődni. A nélkülözőt nem érdekelte a teljesítményvágy sem az önmegvalósítás, ő szimplán szeretett volna életben maradni. Azonban aki „jóllakott” további magasabb szükségletek elérése tudja vezérelni. (Forgács, 2017) Az elmélet megalapozása igen régről ered, azonban mégis tökéletesen kivetíthető napjainkra. Ez is bizonyítja, hogy az alapvető szükségletek kielégítése mindig is az ember mozgatórugói közé tartozott, hiszen az idők során ez továbbra sem változott meg, csak legfeljebb az eszköztár bővült.

Az öt különböző szükségleti csoport az alábbi sorrendben épül fel:

Az első szinten, mindennek az alapjai, a fiziológiai szükségletek halmaza található. Ezek jelentik az alapvető fizikai, biológiai és élettani szükségleteket, úgy, mint a víz, a táplálkozás, a lakhatási lehetőség, illetve a természet szélsőséges viszontagságaitól való félelem.

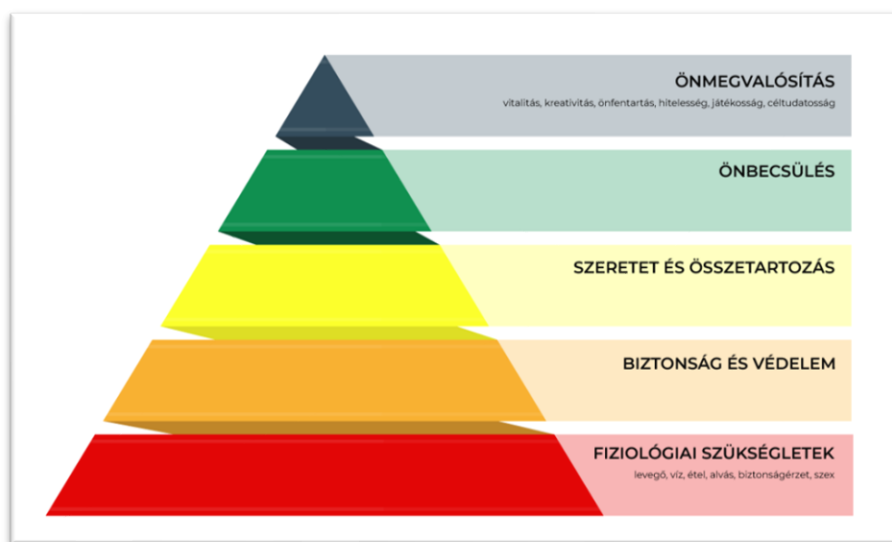
A második lépcsőfokon a biztonsági szükségletek találhatók. Ezek szorosan kapcsolódnak az első szinthez, hiszen azok fenntarthatóságának a biztonságát tartják szem előtt. Természetesen

ezek akkor bukkannak fel, amikor az alapvető fiziológiai szükségleteink már ki lettek elégítve többé kevésbé és szeretnénk, ha tartósan fenn is tudnánk tartani őket. Így tehát ezek közé sorolható egy állandó munkahely, ami biztosítja a megélhetéshez szükséges jövedelmet, és a biztonságos munka -és életkörülményeket.

A harmadik fokozat a közösség és a szeretet iránti szükséglet. Ide tartozik az összes társadalmi és szociális szükséglet, illetve a különféle interperszonális kapcsolatok iránti vágy is, mint például a barátokkal, munkatársakkal, családtagokkal eltöltött idő. Az ember társas lény, így szüksége van embertársaira és az ők visszajelzéseikre, szeretetükre és megértésükre.

A negyedik szint nem más, mint az elismerés és a megbecsülés szükséglete. Mindenkinek igénye van mások elismerésére, visszajelzésére, melyek alapján megbecsültnek érezheti magát. Ez az, ami segít a pozitív énkép és az önbizalom kialakulásában. Továbbá ezek vezetnek a hírnév, presztízs, rang és fontosság iránti vágyhoz.

Végül a legmagasabban, az ötödik szinten az önmegvalósítás kap helyet. Az önmegvalósítás a legfőbb vágyaink megvalósításáról szól. Nem más, mint a belső adottságok és képességek érvényesítésére, fejlesztésére és kibontakoztatására irányuló motiváció. Akik az önmegvalósításra törekszenek, számukra a munka igen fontos helyet foglal el az életükben, azonban nem egy szükséges dolognak tekintik, hanem egy olyan eszköznek, ami által jobban kiteljesedhet az életében. (Matiscsákné L., 2016)



1. ábra Maslow piramis

Forrás: (gyurecsaba.eu, 2023) Letöltés:2024.09.20.

Mivel az elmélet alappillére, hogy a szükségletek egymást követik a hierarchikus sorrendben, így ez egyben azt is jelenti, hogy az egyének számára nem lesznek fontosak a magasabb rendű szükségletek, míg az alacsonyabbak nincsenek kielégítve legalább részben. Továbbá a már kielégített szükségletek nem hatnak motiváló jelleggel az egyénre, miután azok ki lettek

elégítve. Innentől a figyelem már arra fókuszál, hogy mely, még kielégítetlen szükségletek kerülhetnek az előtérbe, szépen sorjában folytatva a sort a legalacsonyabb szintűtől a legmagasabb szintűig. (Bakacsi, 2015)

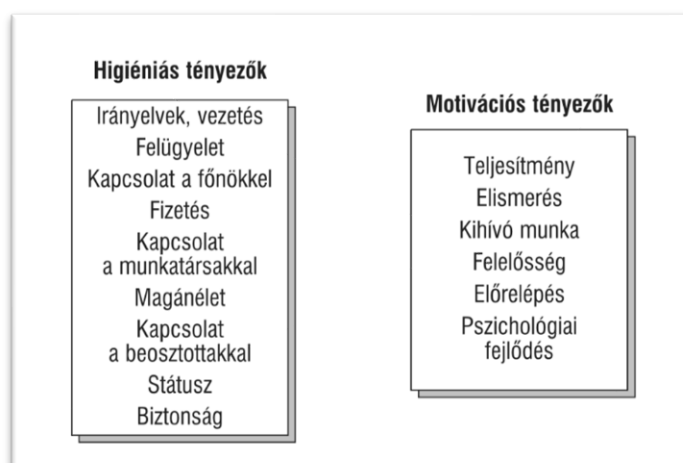
A modell megfelelő alkalmazása esetén a hierarchia szintjeihez párosítani tudunk különféle ösztönző eszközöket, melyeket Bakacsi (2015) példaszerűen össze is foglalt az alábbi táblázatban.

<i>Szükséglet</i>	<i>Néhány hozzá kapcsolható ösztönző eszköz</i>
Fiziológiai	pénz (alap fizetés) munkahelyi étkező munkafeltételek (fűtés, világítás)
Biztonsági	pénz a munkavégzés biztonsága, orvosi ellátás hosszú távú foglalkoztatás, biztos munkahely nyugdíjpénztár
Szeretet/ kapcsolat	jó csoport légkör összetartó munkacsoportok, szakmai közösségek közvetlen, jó vezető-beosztott kapcsolat
Megbecsülés/ elismerés	előléptetés, előmenetel kitüntetés, más elismerések teljesítmény prémium szolgálati autó, státusz növelő kiegészítő juttatások, státusz szimbólumok munkakör szélesítés, rotáció
Önmegvalósítás	munkakör gazdagítás, nagyobb döntési felelősség kihívó, kreatív feladatok személyes továbbképzés és -fejlődés lehetősége önálló munkavégzés önellenőrzés

2. ábra Az egyes szükséglet hierarchia szintekhez kapcsolható munkahelyi ösztönzők
Forrás: (Bakacsi 2015, 3.1.táblázat)

II.2.2. Herzberg kéttényezős modellje

Frederick Herzberg modellje közvetlenül a munkavégzésre irányul, nem pedig a belső igények kielégítésére. Azonban szintén empirikus vizsgálatokra alapozta kutatását, ahogyan Maslow is tette korábban. Az elmélete szerint különbséget kell tenni azon tényezők között, amelyek elégedettséget váltanak ki, illetve amelyek csak az elégedetlenség megszüntetését eredményezik. Ezek alapján két tényezőcsoportot különböztetett meg, melyek a Higiéniás és a Motivációs tényezők. (Dobák & Antal, 2016)



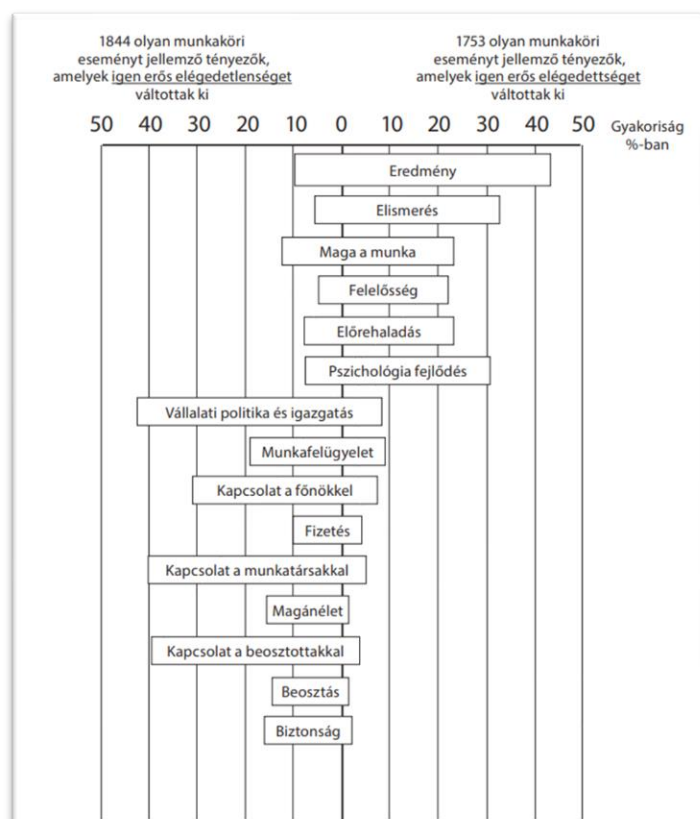
3. ábra Herzberg motivációs modellje - higiénias és motivációs tényezők
Forrás: (Dobák & Antal, 2016, 174. ábra)

Az elégedettséget kiváltó Motivációs tényezők, másnéven Motivátorok hozzájárulnak az önmegvalósításhoz, a személyes fejlődéshez a munkahelyen. Ilyen például az előrelépés lehetősége, amely nap mint nap ösztönzi a munkavállalót, hogy nagyobb odafigyeléssel végezze munkáját. Kifejezetten fontos tényező lehet továbbá maga a munka és annak minősége és az, hogy mekkora kihívást jelent a dolgozó számára. Az, hogy a munka túl könnyű vagy túl nehéz, érdekes vagy unalmas, hatással lehet az elégedettségre, ezt fontos, hogy jól fel tudja mérni egy vezető. A felelősség és a munkakörrel kapcsolatos hatáskörök növelése a munkavállaló nagyobb szabadságérzetéhez vezet, amely érezteti vele a vezetője bizalmát. Ezek a tényezők elégedettséget váltanak ki, ha jelen vannak, ellenkező esetben viszont, az elégedettség hiánya lép fel, nem pedig a vélt ellentét az elégedetlenség. (Mohammed, et al., 2017)

Higiéniás tényezők megléte ezekkel szemben megszünteti, vagy legalábbis csökkenti az alkalmazottak elégedetlenségét. Habár elkötelezettebbek lesznek és így kevesebb az esély arra, hogy otthagyják munkahelyüket, ettől függetlenül nem fog kiváltani náluk motiváltságot, és nem is fogja emelni a teljesítményük szintjét. (Dobák & Antal, 2016)

Ezek a tényezők a munkakörnyezet fizikai és szervezeti jellemzői, illetve az ott jelenlevő társas kapcsolatok. Remek példaként szolgál az első dolog, ami eszébe jut az embereknek, a fizetés mértéke. Ez magába foglalja az egyén mindenféle díjazását, a fizetésemeléseket, bónuszokat és akár az azzal kapcsolatos be nem váltott ígéretek is. A nem elegendő fizetés és a levegőbe tett ígéretek igen hamar elégedetlenséget szülnek. Mindenki számára egyértelmű kommunikációt kell biztosítani a szervezetben belül, legyen szó az irányításról vagy a szervezeti politikákról. A munkavégzés biztonsága szintén alapvető feltétele annak, hogy a munkavállaló ne legyen elégedetlen. Továbbá az emberi kapcsolatok szorosan a fizetés után jönnek a fontossági sorrendben. Hatalmas befolyással bírnak a munkahelyi kapcsolatok, amelyek lehetnek vezető-beosztott közötti, munkatársak közötti interakciók, beszélgetések akár a feladatokkal kapcsolatosan vagy éppen szünetekben történő magánjellegűek. Mindezek hozzájárulnak, ahhoz, hogy megszűnjön az elégedetlenség. A higiéniai tényezők hiánya nem feltétlenül okoz elégedetlenséget, csupán semleges magatartást idéz elő, azonban, ha jelen vannak, de negatívan érintik a munkavállalót az könnyen elégedetlenséget szül. (Alshmemri, et al., 2017)

Herzberg kutatásai során tisztán láthatóvá vált, melyet az alábbi ábra is szemléltet, hogy a higiéniai tényezők feleltek leginkább a dolgozók munkával kapcsolatos elégedetlenségeikért, és ezzel szemben csak a motivátorok voltak képesek az elégedettség növelésére.



4. ábra Munkakörülmények befolyásoló tényezők Herzberg kutatási eredményei alapján
Forrás: (Herzberg, in.: Englander 1974. 360. p.)

Mindezek után, hogy ismertettem mely két tényező csoport nem vezet motivációhoz, fontosnak tartom, hogy bemutassam Herzberg további kutatását, mely során szeretett volna rájönni, hogy akkor valójában mivel is motiválhatók a munkavállalók. Úgy gondolta a munkakör vertikális terhelésének növelése jó kiindulópont, amelyet az alábbi táblázat remekül össze is foglalja.

<i>Elv</i>		<i>Ebből eredő motivátor</i>
A	Csökkenő ellenőrzés az elszámoltathatóság fenntartásával	Felelősség és egyéni eredményesség érzete
B	A saját munkáért való elszámoltathatóság növelése	Felelősség és elismerés
C	Bízzunk teljes természetes szervezeti egységeket egy-egy személyre (modul, divízió, terület, stb.)	Felelősség, eredmény és elismerés
D	Hatáskör növelése az alkalmazott tevékenységi körében, munkaköri szabadság	Felelősség, eredmény és elismerés
E	Az időszaki jelentéseket inkább közvetlenül a dolgozó kapja kézhez, semmint a közvetlen főnöke	Belső elismerés
F	Új, nehezebb feladatok felvétele a munkakörbe, amelyeket előzőleg nem végzett	Fejlődés és tanulás
G	Bízzunk speciális vagy specializált feladatokat az egyénre, amelyek révén szakértővé válhat	Felelősség, fejlődés, előmenetel

5. ábra A vertikális munkaköri terhelés elvei Herzberg szerint
 Forrás: (Herzberg, in.: Englander 1974. 365. p. in., szerk. Bakacsi, 2015)

Jól látszik, mint azt már a fejezet elején is említettem a motivátorok ismertetése során, hogy ezen tényezők használata, elősegítheti az egyének jobb munkavégzését. Vezetők körében igen ismert elmélet, melyet a gyakorlatban is tudnak hasznosítani, hogy kényelmesebbé és kellemesebbé tegyék a munkafeltételeket. (Bakacsi, 2015)

Herzberg nézetei a legrokonszenvesebbek számomra, így fókuszcsoportos interjúm elemzése során remek kiindulási alapot szolgál majd dolgozatom további fejezeteiben.

II.2.3. Alderfer létezés-kapcsolat-fejlődés elmélete

Alderfer kérdőíves vizsgálatot végezt, amely alapján leszűkítette a Maslow-i öt kategóriát háromra.

1. A Létezésre, amelynek alapjai a fiziológiai szükségletek, valamint, illetve a fizikai veszélyektől való védelem iránti igény.
2. A Kapcsolatra, amely a személyes, illetve társas kapcsolatok iránti szükségletek fenntartására irányul és arra, hogy elfogadást, méltányolást, elismerést, vagy akár valamilyen társadalmi státuszt vívjon ki valaki.
3. És a Fejlődésre, ami a személyes fejlődésre utal és az egyéni lehetőségek kiaknázásának igényére. Ez javarészt összeegyeztethető a Maslow -féle önmegvalósítás kategóriával. (Bakacsi, 2015)

Elméletét a későbbiekben továbbfejlesztette és a hierarchikus sorrendet fenntartva, de enyhített a Maslowi tanulmányi merevségén, miszerint csak a kielégített szükségletek után lehet a következő szintre lépni. Úgy vélte, egyszerre akár több szükségleti szint is befolyásolhatja motivációnkat. Mindemellett, ha egy magasabb szintű szükséglet kielégítése akadályba ütközik valamilyen oknál fogva, az frusztrációt okoz az egyénnek, amely által visszaléphet egy alacsonyabb szintre, ami által megnő az alacsonyabb szintű szükséglet kielégítésének a valószínűsége. A fejlődés iránti szükséglet egyediségét vélte felfedezni, miszerint annak kielégítése nem csökkenti a motivációs erejét, hanem inkább növeli annak fontosságát. Ezek után egy későbbi kutatása során érdekes paradoxonra hívta fel a figyelmet. A szükséglet befolyásoló ereje ugyanolyan erősen hat a motivációra, amikor az nagyon intenzív, de akkor is, amikor annak kielégítése jelentős akadályokba ütközik. Valójában egy egyszerűbb és könnyebben átlátható köntösbe bújtatta Maslow elméletét, amelyet empirikus vizsgálatokkal alátámasztott. (Bakacsi, 2015)

II.2.4. McClelland kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélete

McClelland három motivációs szükségletet, avagy mozgatórugót azonosított, amelyek az emberi viselkedést befolyásolják vállalati környezetben. A kapcsolatot, a teljesítményt és a hatalmat. Ez a három fő motivációs erő, amelyek közül az legalább egyik erősen befolyásolja az egyént. Az elméletet a „tanult szükségletek” elméletének is szokták nevezni, mivel ez nem az alapvető, veleszületett szükségletekről szól. Ezek a szükségletek mindenkiben jelen vannak, azonban igen eltérő arányban. Az a jó bennük, hogy ezek fejleszthető tulajdonságok és vezetők körében igen népszerű és alkalmazandó. (Sparks & Repede, 2016)

A Teljesítmény motiváció a siker, a fejlődés és a teljesítmény iránti vágy elsődleges belső hajtóereje. Elsősorban a szakértelem és a kompetencia megszerzése érdekli őket, éppen ezért kifejezetten részletorientáltak, céltudatosak és nagyon jól szervezettek. Ezek az egyének hatékonyak, folyamatorientáltak, és a következetességet és a kiszámíthatóságot részesítik előnyben.

A Kapcsolat motiváltak azok, akiknek nagy szükségük van a kötődésre, jószívűek és barátságosak, és inkább az interperszonális kapcsolatokra és a harmóniára, mint az eredményekre és a végeredményekre összpontosítanak. Elsősorban a másokkal való kapcsolatuk és a mások általi elfogadásuk foglalkoztatja őket. Ezek az egyének lojálisak, bizakodóak és empatikusak.

A Hatalmi motivációval rendelkezők őszinték, határozottak és bátran vállalják a kockázatot. Gyakran tekintik őket társaik vezetőnek egy csapatban, még ha nincs is kimondva, hiszen ők bármikor megkérdőjelezzik a status quo-t és látványos eredményeket érnek el rövid idő alatt. A hatalmi motívumokkal rendelkező emberek elsősorban az irányításra fókuszálnak, szkeptikusak lehetnek sok esetben, és lassan bíznak meg másokban. (Sparks & Repede, 2016)

II.2.5. Hunt célstruktúra-modell elmélete

Hunt elméletének alapja, hogy a munkahelyen tanúsított viselkedést, magatartást az egyéni célok alakítják és ezek folyamatosan változnak az élet során az adott életszakasztól függően. Erősségük változhatnak fontosságuk szerint időről-időre. (Balogh, 2015)

Elmélete alapján hat különböző célt határoz meg:

- 1) komfort, anyagi jólét;
- 2) szabályozottság;
- 3) kapcsolat;
- 4) elismertség;
- 5) hatalom;
- 6) autonómia, kreativitás.

Itt nem a hierarchiába rendezés a lényeg, hanem hogy dinamikus struktúrát alkossanak. Egyes célok jelentősége folyamatosan változik a különféle élet- és munkaszituációktól függően, illetve nemtől és életkortól függően is. A **komfort** és az anyagi jólét célja az életvitel és életszínvonal fenntartását biztosító anyagiak, valamint a stresszes helyzetek elkerülése. Akinek a **szabályozottság** célja erős éppen, az stabilitásra és meghatározott, egyértelmű munkakörre törekszik. A **kapcsolat** keresésének célja azt jelenti, hogy az egyén igyekszik elkerülni a magányos helyzeteket vagy az elszigetelt, egyedüli munkavégzést. Az **elismertség** iránt igény azt jelenti, hogy fontos számára a teljesítményének elismerése mások által. Az **autonómia**, illetve a kreativitás iránti elhivatottság célja a kihívások keresése, az egyéni képességek és készségek kihasználása maximálisan. Továbbá a tanulási vágy hajtja és az önmegvalósítás.

Empirikus vizsgálatok kimutatták, hogy az életpálya különböző szakaszaiban az egyes célok súlya és jelentősége jelentősen átrendeződik. 30 éves kor alatt főként a kapcsolatokon, önmegvalósításon, családalapításon van a fókusz továbbá a stressz elkerülésén. 40 év felett azonban az autonómia, a kreativitás, illetve a hatalom válik fontosabbá. A tanulmány viszont azt is kimutatta, hogy a pénz, a státusz és az elismertség minden életkorban jelen van. (Balogh, 2015)

II.3. A motiváció folyamatelméletei

A motiváció a dolgozók ideális irányítását, terelését is jelenti, mikor a vezető, mint motivátor van jelen, hiszen a célja, hogy a dolgozók megtanulják, mit, hogyan és mikor kell véghez vinniük munkájuk során. A folyamatelméletek arra adnak választ, hogy a vezetők, hogyan is hasznosítják a szükségletekről és az egyéni törekvésekről megszerzett tudásukat és ezáltal, hogyan terelik a munkavállalókat a megfelelő irányba a célok elérése érdekében. A folyamatelméletek segítenek gyakorlati köntösbe bújtatni a tartalomelméletek által szerzett tudást. Ebben a fejezetben bemutatom a legismertebb folyamatelméleteket, amelyek vezetői oldalról vagy vállalati oldalról remek segítséget nyújthatnak egy motivációs rendszer kiépítéséhez. Bízom benne, hogy a kutatásom során megismert dolgozói szükségleteket a következő folyamatelméletek segítségével egy hasznos és egyben hatékony gyakorlati megvalósítási javaslatba tudom majd foglalni.

II.3.1. Skinner megerősítéselmélete

Skinner (1953) elmélete az feltévesen alapszik, miszerint a magatartás a környezeti hatásokon alapszik és a következményektől függ. Az elmélet lényege, hogy ha egy viselkedést pozitív megerősítés követ, akkor az ismétlődni fog, azonban, ha negatív vagy büntetés jár érte, akkor nem fog tovább ismétlődni.

Ezek alapján a vezetők négy különböző eljárás közül választhatnak a dolgozók viselkedésének kontrollálásakor:

- **Pozitív megerősítés:** Pozitívan viszonyulnak az alkalmazotthoz, amikor az elvárt módon viselkedik, például, ha beér korábban a munkába, a pozitív elismerés hatására ez a viselkedés ismétlődni fog. Pozitív megerősítés a jutalmazás is, azonban ezáltal eltűnhet a cselekvés spontaneitása, hiszen azért fog cselekedni, mert várja a jutalmat.
- **Kioltás:** Azt jelenti, hogy nincsen megerősítés egy adott viselkedéssel kapcsolatban, ebben az esetben csökken a valószínűsége az ismétlődésnek a jutalom hiányában. A munkavállaló nemkívánatos viselkedése esetében ez egy viszonylag egyszerű módszer, hiszen nincsen jutalmazás, sem büntetés, így az egyén valószínűleg olyan viselkedési formát fog választani, amire pozitív megerősítést kaphat.
- **Negatív megerősítés:** Ebben az esetben az a cél, hogy a munkavállaló megszüntesse egy adott cselekvését, amely azelőtt negatív következményekkel járt. Így például becsületesen fog dolgozni, hogy ne kapjon megrovást.

- **Büntetés:** Arra szolgál, hogy drasztikusan megszüntesse a nem kívánatos viselkedést és az ismétlődésüket. Az egyén számára megszűnnek a korábbi pozitív tényezők, vagy csökkenek, ilyen például a fizetés megvonása, vagy csökkentése vagy akár az elbocsátás.

II.3.2. Edwin Locke célkitűzés elmélete

Edwin Locke (1968) elmélete szerint olyan célokat kell meghatározni az egyéneknek, amelyek reálisan elérhetőek számukra. Olyan tényezőket vizsgáltak, amelyek segítettek meghatározni, hogy egyes emberek mely feladatok által dolgoznak a leghatékonyabban. Fontos, hogy legyen egy konkrét célja meghatározva a cselekvésnek, hiszen így sokkal nagyobb a valószínűsége az eredmény elérésének. Tehát a célmeghatározásnak jelentős szerepe van az egyén motiváltságában. Önmagában azonban nem elég a cél kitűzése, a jobb teljesítményhez fontos a visszacsatolás és a kontroll is, amelyeknek személyre szabottnak kell lenniük. Továbbá az is fontos szempont, hogy a munkavállaló és vezetője közösen határozzák meg a célokat, hiszen a motiváció szempontjából elengedhetetlen, hogy a dolgozó is lásson benne jövőbeli perspektívát, hiszen így válhat csak elkötelezetté, és így kitart majd mellette

II.3.3. Vroom elvárás elmélete

Victor Vroom (1964) elvárás elmélete alapvetően az emberi motivációra fókuszál azonban sikeresen alkalmazható munkakörnyezetben is. Arra épül az elmélet, hogy az emberek akkor tesznek meg bizonyos erőfeszítéseket, ha azok számukra kedvező eredményekhez vezetnek. Azt feltételezi, hogy felméri előre, milyen pozitív hozamuk várható egy adott cselekvés kimenetelével kapcsolatban. Tehát az elmélet lényege, hogy azon múlik motiváltságuk, mennyire bíznak abban, hogy tevékenységük megfelelő eredményhez vezet és mindezért cserébe kapnak-e jutalmat és az mennyire vonzó számukra. Például ilyen a bónusz vagy a fizetésemelés is.

Vroom ezek alapján három kulcskategóriát állapított meg:

- **vonzerő**, ami arról szól mennyire kívánatos az adott következmény
- **várakozás**, ami az egyén becslését mutatja, hogy mekkora az esélye a következmény teljesülésének
- **kötés**, ami annak a becslését mutatja, hogy eredmény esetén mennyi az esélye annak a következménynek, amire vágyik.

Vagyis minél valószínűbbnek tartja, hogy egy adott erőfeszítés kívánatos teljesítményhez vezet, és minél valószínűbbnek tartja azt is, hogy ez a teljesítmény adott következménnyel jár, és minél vonzóbb számára ez a következmény, annál motiváltabb az egyén az erőfeszítés megtételére. (Bakacsi, 2015 p. 96)

II.3.4. Adams méltányosság elmélete

Adams (1963) méltányosság elmélete Vroom elváráselméletéhez hasonló, hiszen az azt mondja, hogy akkor erős a motivációja az egyénnek, amikor a számára vonzó következménynek vagy jutalomnak nagy a valószínűsége. A méltányosságelmélet azonban azt mondja ki, hogy nem elég azt eldönteni a célról, hogy mennyire vonzó, azt is mérlegelni kell, hogy az erőfeszítésekhez és a befektetett energiákhoz képest elég vonzó-e még mindig? Az egyén energiát fektet a célok elérésébe, időt áldoz nekik, erőfeszítéseket tesz.

Az előző teóriához hasonlóan, ennek az elméletnek is három kulcs kategóriája van.:

- Inputok: különféle erőfeszítések, amelyeket munkára fordít az ember. Az inputokkal szemben elvárt, hogy mások elismerjék őket. Ide tartozik a szakértelem, a tapasztalat, a munkára fordított idő.
- Eredmények: az erőfeszítésért és a megvalósított tevékenységekért cserébe várják. Ezek többnyire pozitív értékelésű dolgok, mint az elismerés, a fizetés stb., de nem kizártak a negatív elkerülendő következmények sem.
- Referenciák: ezekhez lehet viszonyítani az inputokat és az eredményeket. Ettől függ, hogy méltányos vagy méltánytalan lesz a figyelembe vett eredmény.

Ezeneken mind tud változtatni a dolgozó a mérlegelésétől függően, és a továbbiakban egyikbe kevesebb, másikba több energiát fektet majd, ha szükségét látja. (Bakacsi, 2015)

Például a képzettség, a munkatapasztalat, a munkával eltöltött idő lehetnek az inputok, a fizetés, az előléptetési lehetőségek és más jutalmak pedig az outputok. Egy méltányosság iránt érzékeny üzletkötő például a következőképpen gondolkodhat: „Nem érdekel, ha ugyanazért a munkáért kevesebbet keresek, mint Ferenc, mivel neki kétszer akkora tapasztalata van. Nem tartom viszont méltányosnak, hogy még Bélánál is kevesebbet kapok, csak azért, mert neki van egy MBA-ja, nekem pedig nincs.” (Bauer & Mitev, 2016)

II.4. A modernizált motiváció – Motiváció 3.0

A korábbi alapként szolgáló motivációs elméletekkel szemben egyre több hiányosság merül fel a XXI. században. Amelyek a jutalmazás-büntetés elméleteket veszik alapul legfőképp és azt állítják a motiválására az egyik legjobb eszköz valamilyen kívülről jövő jutalom, például a pénz. Daniel H. Pink azt állítja, hogy ez hibás gondolkodás, ugyanis a kimagasló teljesítmény és megelégedettség titka -az élet minden területén -az a mélyen gyökerező emberi szükséglet, hogy saját maga irányítsa az életét, új dolgokat tanuljon és alkosson, ezáltal jobba tegye saját életét és a világot. Az emberi motivációt négy évtizedig tartó tudományos kutatásával, Pink rávilágított arra, hogy az emberek motiválására már alkalmatlan a javalmazás-büntetés rendszere. (Székely, et al. 2023)

Pink (2010) úgy vélte a motivációnak 3 eleme van: az önállóság, a szakmai igényesség és a céltudatosság.

- **Önállóság:** A vágy arra, hogy az ember a kezébe vegye saját életének az irányítását és minél nagyobb fokú szabadsága legyen abban, hogy éppen milyen feladaton, mikor, kivel és hogyan dolgozzon.
- **Szakmai igényesség:** Ez egy belső késztetés, mely által arra törekszik az egyén, hogy egy számára fontosnak ítélt dologban egyre kiválóbb legyen. Emellett abban is hinnie kell, hogy képességeit korlátok nélkül képes fejleszteni, így ez fogja előhozni belőle az elszántságot.
- **Céltudatosság:** Ez is egy belső mozgató erő, mégpedig, arra, hogy amit csinál az egyén azt egy nagyobb cél szolgálatában tegye. Azonban ez nem ad elegendő lendületet sem a szervezetnek, sem az egyénnek. (Pink, 2010, p. 98)

Tehát mint arra Pink is rávilágított, napjainkban egyre elterjedtebbé kezd válni az elmélet, miszerint fennáll egy harmadik motiváló tényező is a belső (fiziológiai) és külső szükségletek mellett. Egyre erősebb az ember autonómiára vonatkozó igénye, hogy maga irányítson élete minden területén és képességeit kedve és lehetőségei szerint fejleszthesse. Így mindezek alapján a motiváció 3.0 lényege is ezen alapszik. Összesítve: az embert a belső vágyai és az elégedettségérzés elérései hajtják, nem pedig külső ösztönzési módszerek. Fontosabbnak tartja a feladatokkal járó kihívásokat és azok elvégzésével járó elégedettség érzését, valamint a cél elérését. (Pink, 2010)

A motiváció 3.0-án alapuló újítás, a ROWE, a Results Only Workplace. A lényege, hogy nincsen folyamatos ellenőrzés, sem óraadatok rögzítése tehát nem a munkában töltött időt veszik alapul, hanem célokat szabnak meg a dolgozók részére, amelyeket el kell érniük természetesen megszabott határidőn belül. Azonban azt, hogy mikor és hogyan végzik el, azt a dolgozók szabják meg maguknak. Amerikában már egyre több cég alkalmazza. (Pink, 2010)

III. Munkavállalói szükségletek és motivációk vizsgálata

III.1. Empirikus kutatások

Empirikus kutatásom két részre osztható. Egy kérdőíves vizsgálatra és egy fókuszcsoportos interjúra. Kvalitatív módszerként fókuszcsoportos interjút készítettem a vizsgált vállalatnál különböző munkaköri csoportok képviselőivel, hogy mélyebb betekintést nyerjek az egyéni motivációk és tapasztalatok mögé. Kvantitatív kutatásként egy kérdőíves felmérést végeztünk, amely a dolgozók elégedettségét mérte. Kétszázkilencvennyolc fő töltötte ki beleértve a kék- és fehérgalléros munkavállalókat is.

A kérdőíves kutatás elkészítése és befejezése több hónapot vett igénybe, egy projekt keretein belül, amelyben öten vettünk részt. A kérdőív az egész vállalatra irányul és célja a dolgozói elégedettség és szükségletek felmérése. A kutatás kezdeti fázisában egyeztettük az igényeket, amelyek elég hasonlóan bizonyultak. A kérdéscsoportok kiválasztása során kijelöltük mely tényezők a legrelevánsabbak a felmérés szempontjából, majd azokat témakörökre osztottuk fel. Ezt követően a konkrét kérdések kidolgozása volt a cél és azok logikus sorrendbe tétele, majd a végleges kérdőív elkészítése következett. Az összeállított kérdőív jóváhagyásra lett küldve a vezetőségnek, amely viszonylag sok időt vett igénybe a kutatás szempontjából. A jóváhagyást követően elkészítettük a vállalaton belüli kommunikációhoz szükséges tervezetet, amelyben ismertettük a munkavállalókkal a felmérés célját. A kérdőív kitöltésére két hét állt rendelkezésre.

A fókuszcsoportos interjúm során 6 fővel beszélgettem, ahol fő célom az volt, hogy mélyebben, személyes tapasztalatokon keresztül feltérképezzem milyen meglátásaik és véleményeik vannak a munkavállalóknak a vállalat különböző területeiről érkezve. Érdekes volt megfigyelni hogyan alakul a társas befolyásolás és véleményformálás a csoporton belül. Kíváncsivá tett továbbá, hogy a kérdőíves kutatásra érkezett válaszok mennyire térnek majd el egy ilyen szűk csoportos beszélgetés eredményeitől.

III.2. A kutatás módszertana

III.2.1. Kérdőív

A kérdőíves vizsgálat a leggyakoribb primer kutatási technika, amely alkalmas információszerzésre, felderítésre és magyarázat szerzésére. Legfőképp olyan kutatásokban használják, amelyekben fontos az egyén, mint elemzési egység. A kérdőíves kutatás továbbá a legjobb módszer abban az esetben is, ha a megfigyeléshez túl nagy a célcsoport létszáma. A kérdőív elkészítése során használhatóak kérdések és állítások egyaránt, és ez utóbbinak a célja, hogy a kutató megtudja, a válaszadó mennyire osztja nézeteit. Mindkettő egyaránt hasznos és egyidejű jelenlétük érdekesebbé teszi a kérdőívet. A kérdezés esetében is két lehetőség van. Nyitott kérdést lehet feltenni abban az esetben, amikor célunk, hogy a válaszadó a saját szavait használva feleljen. A másik lehetőség a zárt kérdés, amelyben a megkérdezett előre megadott válaszlehetőségekből tud választani. Az utóbbinál fontos, hogy a válaszlehetőségek teljes körét le kell fedni, és amennyiben ez nem lehetséges „egyéb” válaszlehetőséget kell biztosítani. (Babbie, 2001)

A kérdőívszerkesztés közben fontos felállítani a megfelelő sorrendet, hiszen az is nagymértékben befolyásolhatja a válaszadót. Érdekes tényszerű, alapvető információkkal kapcsolatos kérdésekkel kezdeni, majd ezt követően a legfontosabb adatokra fókuszálni, és végezetül pedig egyszerűbb levezető, nyitott kérdésekkel zárni. (Boncz, 2015)

III.2.2. Fókuszcsoport

A fókuszcsoport egy olyan kutatási módszer, amely során az adatok úgy keletkeznek, hogy a résztvevő alanyok egy megadott témáról csoportosan kommunikálnak. Az elnevezésében a Fókusz azt jelenti, hogy egy adott témáról, vagy témákról folyik a beszélgetés. A Csoport pedig arra utal, hogy ennél a módszernél a kutatásban résztvevők csak ideiglenesen alkotnak egy csoportot. (Vicsek, 2006)

A fókuszcsoport modellezni tudja a hétköznapi párbeszédet, beszélgetéseket, amely rálátást ad a véleményformálási folyamatokra. A résztvevők akaratlanul is befolyásolják egymást. A csoportokon keresztül az is megfigyelhető, milyen befolyásolási hatásokra lehet számítani egy esetleges változással kapcsolatban. Míg egy egyéni interjú vagy kérdőív esetében nem mindig kap magyarázatot a kutatást végző fél, a fókuszcsoportok esetében gyakran kénytelenek a résztvevők álláspontjukat megindokolni, hogy alá tudják támasztani, vagy éppen meg tudják cáfolni a beszélgetőtársaik véleményét. A fókuszcsoportos beszélgetések során az is kiderül,

hogy egy közösségben mely nézetek azok, amelyeket az emberek nyíltan felvállalnak. (Vicsek, 2006)

III.3. Fókuszcsoportos interjú eredménye

A fókuszcsoportos interjú elemzése során Frederick Herzberg kéttényezős modelljét veszem alapul, amely két csoportra osztja a munkahelyen megjelenő tényezőket. Az elmélete szerint különbséget lehet tenni azon tényezők között, amelyek elégedettséget váltanak ki, és amelyek megszüntetik az elégedetlenséget. Az interjú során megfigyeltem mely tényezők merültek fel a legtöbbször a munkavállalók elégedetlenségével kapcsolatban, és melyek voltak azok, amelyeket pozitívként említettek.

A kérdéseim alapján több témakört is érintettünk, mint például a segítő és hátráltató tényezők, a munkájuk elismerése, a szakami fejlődés lehetősége, az elégedettség vagy akár a mindennapi motiváció.

Készítettem egy táblázatot, amelyben összegeztem, hogy a Herzberg által összegyűjtött munkaköri attitűdöket befolyásoló tényezők hányszor merültek fel a beszélgetés során, és azok elégedettség vagy elégedetlenség formájában jöttek-e szóba. Az elmélet úgy tartja, hogy a higiénias tényezők merülnek fel általában a dolgozók elégedetlensége kapcsán, az elégedettségükkel pedig inkább a motivátorok köthetők össze.

Kutatásom ezen pontján azonban az ellenkezőjével szembesültem. Az alábbi táblázatban jól látható, hogy az interjú során a higiénias tényezők többször kerültek megemlítésre pozitívként, mint a motivátorok, amely által arra a következtetésre jutottam, hogy a munkavállalók feltételezhetően nem kellően motiváltak.

Higiénias tényezők			Tényező	Motivációs tényezők			Összes említés
Hiány említése	Pozitív említés	Javaslat		Hiány említése	Pozitív említés	Javaslat	
21	26	5	Összegzés	13	8	3	
6	3		Irányelvek, vezetés				9
1			Felügyelet				1
1	2	1	Kapcsolat a főnökkel				4
2	1		Fizetés				3
1	6	1	Kapcsolat a munkatársakkal				8
1	1		Kapcsolat a beosztottakkal				2
	2		Magánélet				2
	2		Státusz				2
	7		Biztonság				7
9	2	3	Extra kategória				14
			Teljesítmény	2	1	3	6
			Elismerés	5			5
			Kihívó munka		1		1
			Felelősség	4	1		5
			Előrelépés	2	4		6
			Pszichológiai fejlődés		1		1

6. ábra A fókuszcsoportos interjú során elhangzott Herzberg-i tényezők
Forrás: Saját szerkesztés

Az interjún elhangzottakat a táblázatban szereplő tényezőcsoportokon keresztül ismertetem. Először a higiénias majd a motivációs tényezőkre térek ki, hogy azok milyen formában merültek fel a beszélgetés során.

Az irányelvek és a vezetés kapcsán több alkalommal is felmerültek hiányosságok, ahol a szervezeten belüli kommunikáció hatékonyságát sérelmezték leginkább a munkavállalók. Az elhangzottak alapján a társosztályok és különböző szervezeti egységek között érzik ennek leginkább a hiányosságait. Ezen a vonalon elindulva a csoport egyetértett abban is, hogy gyakran érzik az időorientáltságot a minőségorientáltság helyett. Számos olyan feladatot kapnak nap mint nap, akár más területekről is, amelyek céljai nem mindig egyértelműek a fent is említett nem megfelelő kommunikációból adódóan. A munkavállalóknak a feladatokat emiatt priorizálniuk kell, melyeknek a megoldása az idő szűkében gyakran a minőség rovására megy. Pozitívként a munkáltató megbízhatóságát említették többen is, amelyet akár a testbeszéd alapján is egyértelmű egyetértés övezett. Emellett a rugalmas munkavégzést és a stabilitást említették még, amely kapcsán a munka és a magánélet egyensúlyának megtartása egyértelműen a családalapítás előtt álló és a már családos munkavállalók esetében is módfelett fontos pozitívum.

A munkafelügyelet témakörhöz kapcsolódóan az interjú során elhangzott, hogy előfordulnak olyan folyamatok, amelyeknek nincsen konkrét felelőse, így a munkavállalók maguk között próbálják leosztani a feladatokat, amelyek a megfelelő felügyelet hiányában sokszor nem a leghatékonyabb módon kerülnek elvégzésre.

A kapcsolat a főnökkel, mint tényező nem került szóba konkrétan, viszont a munkakörnyezet legfőbb befolyásolójaként felmerültek a közvetlen vezetők és munkatársak, ahol senki nem sérelmezte kapcsolatát vezetőivel. Általánosságban el is hangzott, hogy fontosnak tartják a jó kapcsolatot a főnökükkel, azt éreztem fel sem merül bennük semmilyen negatívum, így ezt elégedettségként könyveltem el. A tisztázott felelősségi körökre vonatkozó javaslatokat is idesoroltam részben, ugyanis azt gondolom a vezető-beosztott kapcsolatokban felmerülő félreértések elkerülése érdekében ez egy alapvető tényező.

A fizetésekkel kapcsolatos elégedetlenséget a kék-galléros munkavállalók részéről tapasztaltam, míg a fehér-gallérosok nem csatlakoztak ehhez a gondolatmenethez, ugyanis részükről elégedettséget éreztem. Általánosságban ez a tényező is szóba került a munkahely megítélése kapcsán, mint fontos szempont és a résztvevők többsége egyet is értett ezzel az állítással.

A legkiemelkedőbb elégedettséget a munkatársakkal való kapcsolatokban fedeztem fel. Azt tapasztaltam a beszélgetés során, hogy az egyik legmeghatározóbb tényezőként tartják számon az irányelvek és vezetés mellett. Ezt majdnem minden résztvevő ki is emelte, milyen fontos számára a munkatársaival való jó kapcsolat. Volt, aki vezetőként büszkén mesélt arról, mennyire jó csapata van és ez motiválja őt is a mindennapokban, éppen ezért mindent megtesz, hogy fenn tudja tartani a jól működő légkört. Többen a hatékonysággal hozták összefüggésbe a munkatársi kapcsolatokat, a kapcsolatrendszereiket és a közösséget. Javaslatként érkezett egy meglátás, miszerint nagy segítséget nyújtana sok munkavállalónak, ha különböző munkaköri csoportokból időnként kisebb, vegyes csoportokat alkotva megismerhetnék egymás munkáját, látásmódját. „Betekintést nyerni mások feladataiba alapvetően is érdekes lehet, de szerintem előrelépési lehetőség és személyes fejlődés szempontjából is sok új kaput nyitna meg a munkavállalók számára.” Ezzel a javaslattal mindenki egyetértett és ki is egészítették azzal, hogy az újonnan belépő munkavállalók esetében is hatékonyabb lenne ezáltal a beilleszkedés. Az ötlet létjogosultsága az interjúhoz köthető, hiszen a kérdések és a véleményformálásuk által megállapították többen is, hogy egy sikeres beszélgetést zártunk és érdekes volt számukra ez a koncepció. Megismerték egymás nézőpontjait és új dolgokat tanultak különböző munkakörökkel kapcsolatban, amelyekkel ezelőtt nem találkoztak.

A beosztottakkal való kapcsolatra nem tért ki a beszélgetés alapvetően, hiszen a csoport ~~sem~~ nem csak vezetőkből állt. Az előző bekezdésben azonban kitérek rá egy mondat erejéig.

A magánélet a vállalat megbízhatósága kapcsán merült fel pár résztvevőnél, akik a vállalatot említették meg családjuk és maguk megélhetéséhez, illetve jövőbeli terveik megvalósításához biztosított stabil háttereként.

A státusz fontossága a beszélgetés során nem játszott nagy szerepet, csupán egy-két esetben került szóba, és leginkább a magánéleti szükségletek megteremtéséhez kapcsolódóan merült fel.

A munkavégzés biztonsága, mint fizikai biztonság a kék galléros munkavállalók részéről került megemlítésre, mint lényeges tényező, azonban nem kapott nagy teret ez a megközelítés. A biztonság egy másik meglátásban indította be a beszélgetést. A biztonságos közeg érzetét hangsúlyozták többen, amely leginkább a munkatársakra, a vezetőkre, a rendszer működésére, illetve az anyagi biztonságra vonatkozott. Fontosnak tartom azonban ebben a tényezőcsoportban is megemlíteni ezeket az elemeket, hiszen azt tapasztaltam elsőre ez a fajta biztonságérzet jelenik meg a munkavállalók számára.

A kilenc fő tényező mellé létrehoztam egy extra kategóriát, amelybe azokat a gondolatokat soroltam, amelyek ugyan beilleszthetők máshova is, de fontosnak tartom a részletesebb ismertetésüket. A beszélgetés során a legtöbbször felmerülő elégedetlenség a nem megfelelő kommunikációhoz fűződött. Az eddig említett tényezőcsoportok majdnem mindegyikénél teret kapott ez a hiányosság. A résztvevők meglátásai szerint a kommunikáció hiánya sok esetben jelentkezik a társosztályok között, a feladatok delegálásánál, a különböző együttműködések és felelősségi körök tisztázása során. Leszögezhető ezzel kapcsolatosan, hogy a résztvevő munkavállalók egyhangzóan arra jutottak, hogy a problémák többsége a félreértéseken alapszik. Mindezekre megoldásként javaslatot is megfogalmaztak, azaz a hatékonyabb konfliktuskezelést, a pontos feladatkörök tisztázását, illetve a kommunikáció fejlesztését vállalati szinten.

A motivációs tényezők, mint magasabb rendű szükségletek első tényezője a teljesítmény és az az iránti vágy. Alapvetően többször is elhangzott, hogy a megfelelő teljesítményre törekszenek mindannyian és a céljuk a megfelelő minőség lenne, azonban az „idő- és mennyiségorientáltság” sok esetben nehezítő tényezőként hat rájuk. Továbbá páran említették az ezáltal rájuk nehezedő nyomást, ami szintén a „minőség rovására” megy alkalmanként. Javaslat erre vonatkozóan is elhangzott, miszerint több aktuális, feladatorientált csapatépítés segíthetne a hatékonyabb munkavégzésben, ami szintén a jobb teljesítményhez vezethetne.

Az munka elismerésére vonatkozó kérdésekre többségében az elégedetlenség jelent meg. A társas befolyásolás hatása erősen érezhető volt ebben az esetben. Az első válaszadó elégedetlenségeként a vállalatnál eltöltött évek után kapott jutalmát sérelmezte, amely kapcsán egyetértés alakult ki. A továbbiakban mindenki egyetértett azzal, hogy nem kapnak visszajelzést alapvetően. Az a megállapodás született ezután, hogy a vállalati kultúra szerintük úgy működik, hogy a csönd egyenlő a dicsérrel. Azt a következtetést vontam le az elhangzottak alapján, hogy annak ellenére, hogy nem kapnak visszajelzést rendszeresen, nincs rájuk negatív hatással, azonban pozitívként sem merül fel, ami megkérdőjelezi számomra a motiváltságukat.

A kihívó munka az interjú során elhangzott egyéni esetek alapján egyértelműen jelen van. Minannyian arra törekszenek, hogy a felmerülő nehézségek ellenére egyénileg vagy munkatársaik segítségével munkájukat a lehető leghatékonyabban végezzék el. A munka tartalma és célja alapvetően az egyik legfontosabb tényező a többség számára a közösség és fizetés mellett.

A felelősségvállalás is sokszor említésre került az interjú során, ezáltal egyértelművé vált számomra ennek fontossága és részletesebb ismertetése. A csoport tagjai között egyértelmű volt az egyetértés ezen tényező hiányosságaival kapcsolatban. Több elmesélt történetben is jelentkezett a felelősségvállalás hiánya. A már említett tisztázatlan felelősségikörök eredményeként került említésre. Sok esetben a csoport résztvevői számára sem egyértelmű mely kapott vagy már elvégzett feladataikért kell vállalniuk a felelősséget, ugyanis nem minden esetben tisztázott, hogy az ő feladatkörükbe tartozott-e az elvégzett munka. A felelősségvállalás a saját munkáért való elszámolhatóság növelése érdekében fontos tényező, mondja Herzberg. Előfordulhat azonban ebben az esetben, hogy a felelősségvállalás során felmerülő problémák is hatással vannak a visszacsatolások és elismerések hiányára.

A résztvevőket az előrelépési lehetőségeikkel kapcsolatos igényeikről is kérdeztem és volt, aki úgy nyilatkozott, hogy nem szeretne előrébb lépni, így nem is foglalkoztatja őt a téma, míg egy másik résztvevő egyáltalán nincs tisztában azzal, hogy a későbbiekben milyen lehetőségei lennének feljebb lépni a ranglétrán. A többség azonban úgy gondolja, hogy annak, akinek igénye van rá, minden lehetősége adott a fejlődésre, azonban saját maguknak kell felderíteni azokat és ez a jellemző fehér- és kék galléros munkavállalók esetében is.

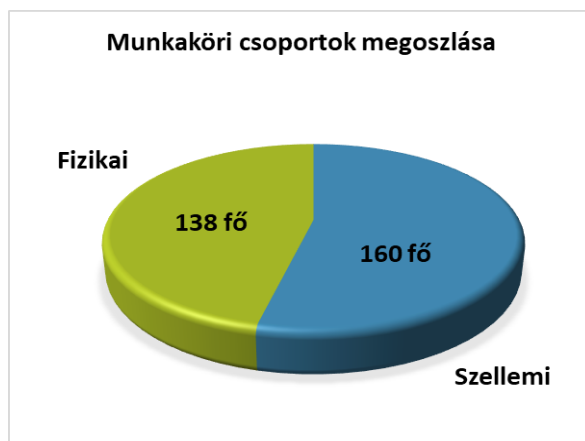
A pszichológiai személyes fejlődés lehetősége a fehér galléros munkavállalók esetében képzések formájában elérhető, amelyekről pozitívan nyilatkoztak. Többen is említették közülük, hogy a képzéseken való részvételt nagyszerű lehetőségnek tartják. Folyamatosan növekszik a képzések száma, amelyeken lehetőségük adódik részt venni, amennyiben azt jelzik vezetőik felé.

A beszélgetés során azt tapasztaltam, hogy a higiénias tényezők jelenlétét nagyobb mértékben kapcsolták össze az elégedettséggel, mint az elégedetlenséggel. A motivációról kérdeztem a résztvevőket és a Herzberg féle motivátorok helyett a higiénias tényezők pozitívumait emelték ki. Az erős elégedettség kiváltását a motivációs tényezők tekintetében vártam, azonban célzott kérdések nélkül valószínűleg fel sem merültek volna. Ezt feltehetően a tényezők hiányosságai indokolják, amelyekkel kapcsolatban javaslatok is születtek. Összegezve az interjún elhangzottakat, az elégedetlenség hátterében olyan tényezők állnak, mint a nem egyértelmű kommunikáció, a felelősségvállalás hiánya, a nem megfelelő konfliktuskezelés és a feladatoknak a nem megfelelő priorizálása. A beszélgetés konklúziója, hogy a munkavállalóknak alaposabb ismeretet lehetne nyújtani a lehetőségeiket, a felelősségikörüket és a konkrét csoportos céljaikat illetően, amelyek pozitív hatással lennének a motiváció

erősítésére. A hatékony munkavégzést elősegítené, ha a dolgozók jobban megismernék egymás munkakörében rejlő kihívásokat, így a kommunikáció is egyértelműbb lenne egy adott folyamat során.

III.4. Kérdőíves vizsgálat eredménye

A kérdőív 28 kérdésből állt és két részre osztható. Az első négy kérdés a munkavállalók személyére és a vállalathoz fűződő adataikra vonatkozik, míg a továbbiak a munkavégzésre és azzal kapcsolatos véleményükre vonatkozik. A kérdőívben megtalálhatóak nyitott és zárt kérdéstípusok, ez utóbbiak közül egy kérdés kivételével mindegyik értékelő skálát tartalmaz. A munkavállalóknak ezen az értékelő skálán egy állítással való egyetértés mértékét, vagy egy vélemény helyeslését kell kifejezniük. Egy nyitott kérdés is megtalálható, ahol a terjedelem a válaszadóra volt bízva. Minden munkavállalónak lehetősége volt kérdőív a kitöltésre, ez azonban önkéntes alapon működött. A kérdőívet 298 dolgozó töltötte ki, amely majdnem a vállalat létszámának a fele. A munkaköri csoportok szerinti megoszlás hasonló kitöltésszámot mutat annak ellenére, hogy a fizikai munkát végző munkavállalók száma kétszer annyi, mint a szellemi munkát végzőké.



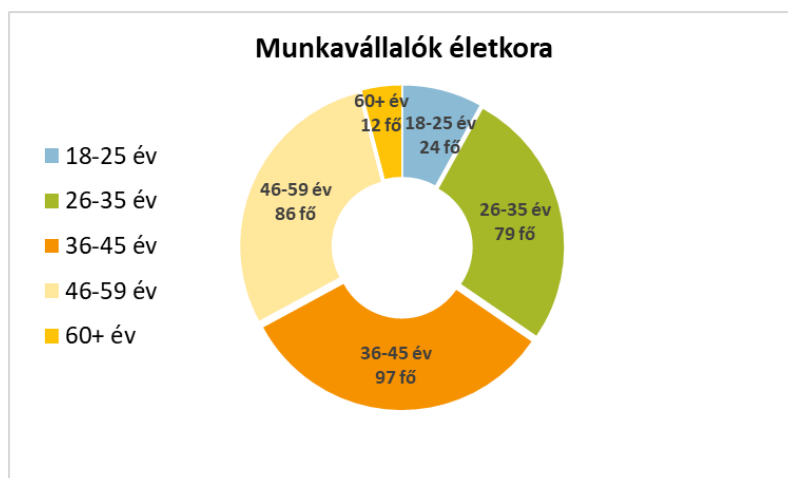
7. ábra Kitöltők munkaköri csoport szerinti megoszlása
Forrás: Saját vizsgálat

A kitöltők nemek szerinti megoszlása a következőképpen alakult: 81 nő (27%) és 217 férfi (73%) töltötte ki a kérdőívet. A nemek aránya azonban nem a kitöltési hajlandóságot tükrözi, hanem a cégen belüli nemi arányokat.



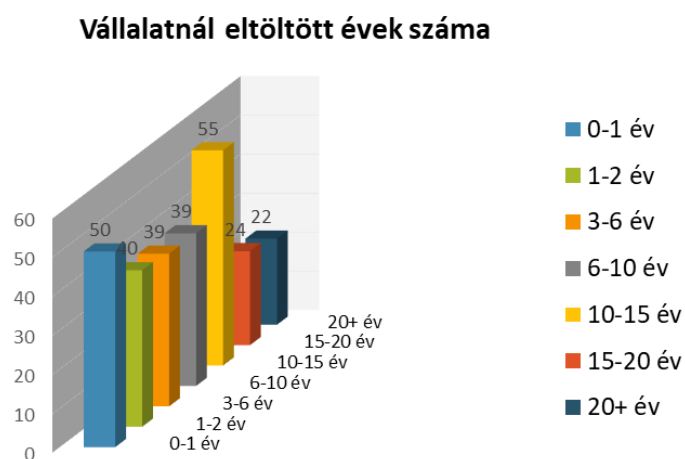
8. ábra Kitöltők nemek szerinti megoszlása
Forrás: Saját vizsgálat

Az alábbi diagram a munkavállalók életkorának megoszlását mutatja be. A munkavállalók korcsoport szerinti megoszlása arányos, kivéve a 60 év feletti és a 18-25 év közötti kitöltőké. Minden bizonnyal ez tükrözi a vállalaton belüli életkorok megoszlását is.



9. ábra Kitöltők életkor szerinti megoszlása
Forrás: Saját vizsgálat

A diagram azt szemlélteti, hogy a kérdőívet kitöltő munkavállalók mennyi ideje dolgoznak a vállalatnál. Látható, hogy a legtöbb válasz az újonnan belépőktől és a vállalatnál 10-15 évet eltöltött dolgozóktól érkezett.

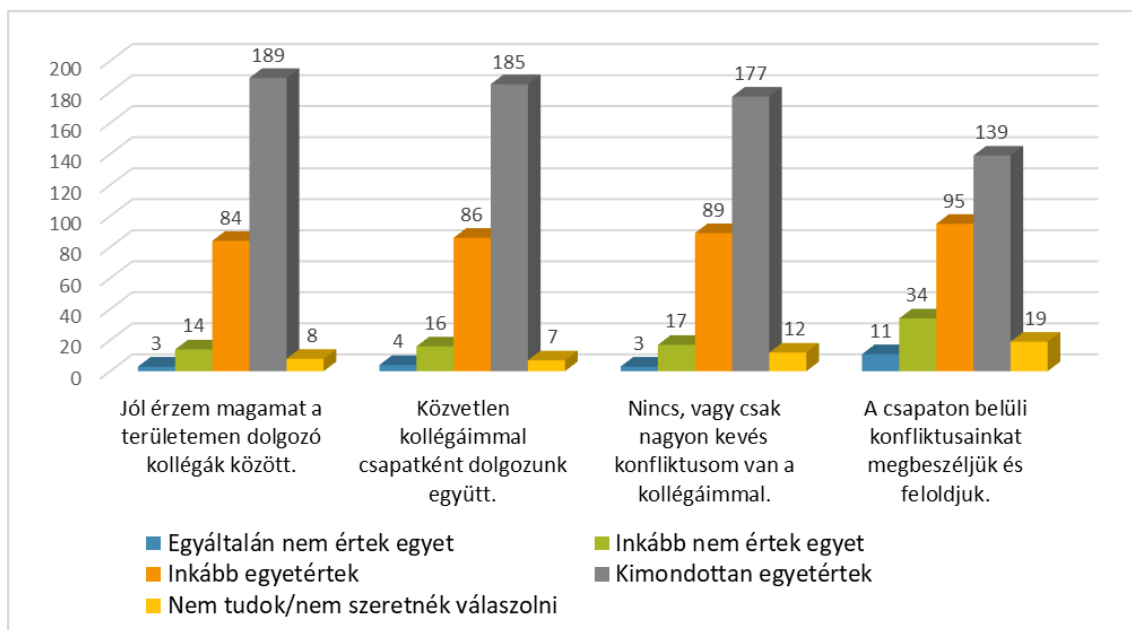


10. ábra A kitöltők vállalatnál eltöltött évei
Forrás: Saját vizsgálat

A munkavállalók személyére és a vállalathoz fűződő adataikra vonatkozó kérdések végére is értem ezáltal, és a továbbiakban a munkavégzésre vonatkozó kérdések eredményeit ismertetem, amelyeket diagrammokkal szemléltetek. A diagrammokon látható eredmények a munkavállalók válaszainak darabszámát jelöli.

A kérdőív munkavégzésre utaló kérdéseit hét különböző csoportra osztottam, amely által hatékonyabban összehasonlíthatók lesznek az eredmények a fókuszcsoportos interjún elhangzottakkal.

Az alábbi diagramcsoportokkal a célom az volt, hogy felmérjem a munkavállalók hogyan érzik magukat a közvetlen környezetükben, mennyire gondolják jólműködőnek a csapatmunkát, illetve, hogyan viszonyulnak a konfliktusokhoz a csapatukon belül.



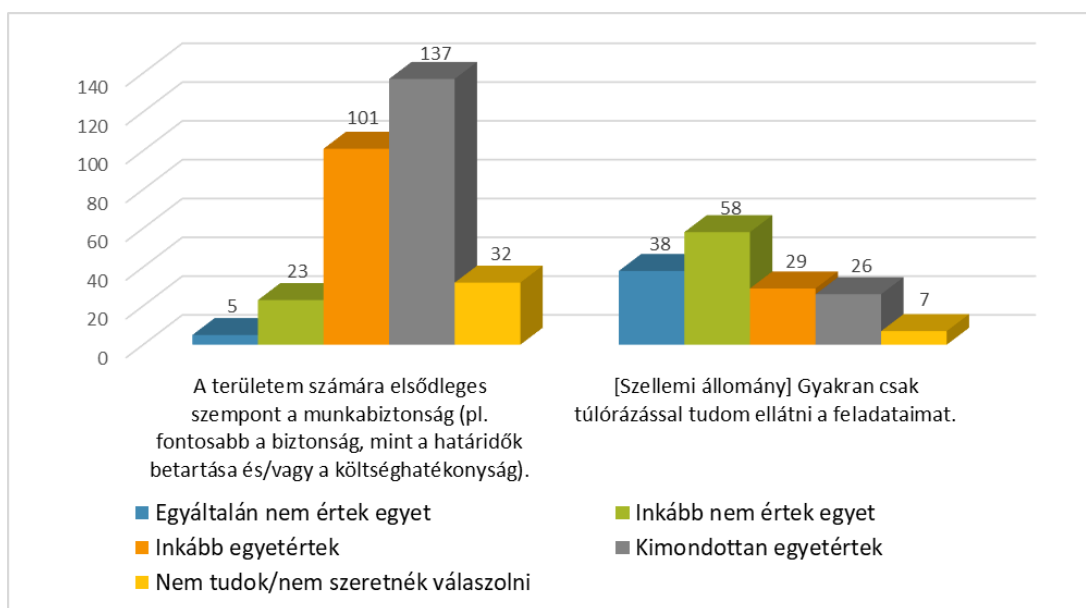
11. ábra Munkavállalók közvetlen környezete- diagramok
Forrás: Saját vizsgálat

Az ábrán szereplő diagrammok egyértelműen szemléltetik a dolgozói elégedettséget a munkatásaikkal való kapcsolataikban. A kérdőívben a fentebb látható állításcsoportokkal volt a legeggyhangúbb az egyetértés. A kitöltők 92% -a egyetért azzal, hogy jól érzi magát a munkatársai között. 91%-ban azt állítják, hogy csapatként tudnak együtt dolgozni. A válaszadók 89%-a úgy gondolja, hogy nincs, vagy csak nagyon kevés konfliktusa van a kollégáival. A százalékszámítás során a „Kimondottan egyetértek” és az „Inkább egyetértek” válaszok számát összesítettem, ugyanis az egyetértés mértékét a diagrammok szemléltetik. Az eredmények továbbá a kerekítés szabályit alkalmazva láthatóak. A konfliktusok feloldásával kapcsolatban látható egy kisebb növekedés az egyet nem értők körében, amely a válaszadóknak a 15%-a, míg 79%-uk továbbra is úgy gondolja a konfliktusok megbeszélésre kerülnek. Feltehetően a konfliktusok nem megfelelő rendezése befolyásolhatta az előző állításokra adott kevésbé egyetértők válaszainak mennyiségét. Az egyet nem értés esetében megadott százalékot is az egyetértőkéhez hasonlóan számoltam ki. Összesítettem az „Egyáltalán nem értek egyet”

és az „Inkább nem értek egyet” válaszok számát. A további diagrammok elemzése során is ezt a módszert használtam a százalékok megadása esetében.

A munkatársakkal való kapcsolatokra vonatkozó állításokat egyetértés övezi, igen magas százalékokban. Hasonló eredményekre számítottam az interjún elhangzottak alapján, ahol kiderült számomra milyen fontos tényezőként tartják számon a munkahelyükkel kapcsolatos elvárások között. A kérdőív eredményei alátámasztják ezeket az elvárásokat, így feltehető, hogy elégedettségüket nagyban befolyásolja ez a tényezőcsoport.

A következő állítások csoportja azt tükrözi, hogy a kérdőívet kitöltő munkavállalók hogyan vélekednek a munkavégzésükkel szembeni elvárásokról. Az első diagrammon látható, hogy a kitöltők 80%-a úgy gondolja a területe számára elsődleges szempont a munkabiztonság. A további 20% megoszlása érdekes, ugyanis a 9%-on kívül, akik szerint nem a munkabiztonság az elsődleges szempont, 11%-a a kitöltőknek nem tudott/nem szeretett volna választ adni a kérdésre. Így összességében az látszódik, hogy a munkavállalók megfelelőnek tartják a munkabiztonságot és nem érzékelik többnyire az ezzel szembemenő elvárásokat.



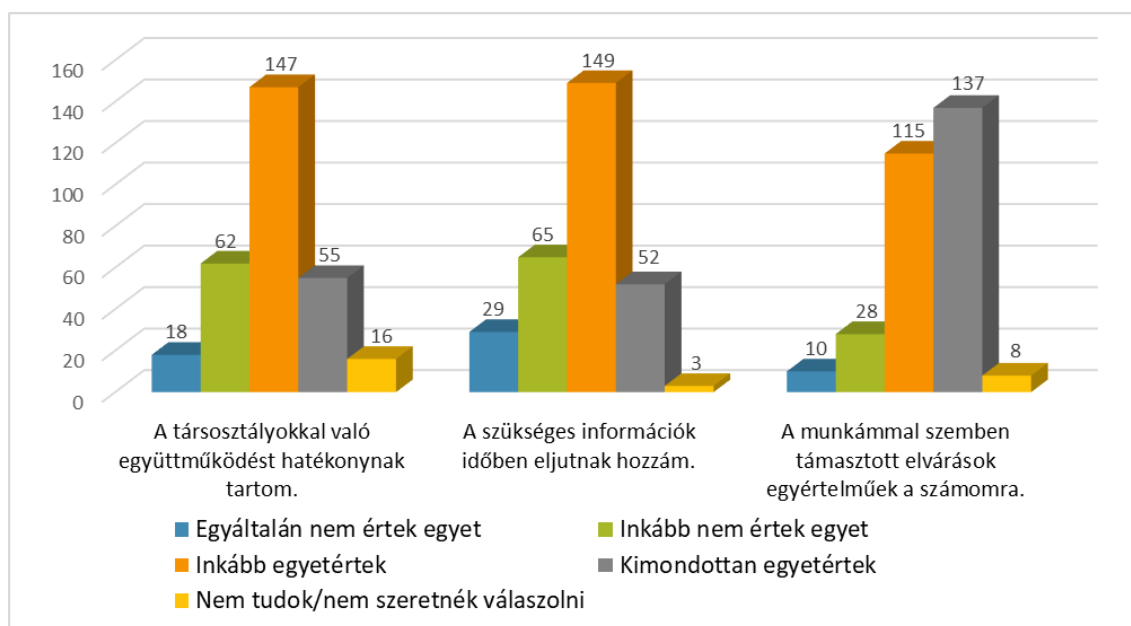
12. ábra Munkavégzéssel szembeni elvárások- diagram
Forrás: Saját vizsgálat

A második diagrammon látható állítás, a fehér-galléros munkavállalók felé irányult, ugyanis a kék- galléros állomány esetében más tényezők is befolyásolják a túlmunkavégzés igényét. A szellemi állomány által megadott válaszok szerint csupán 61% nem ért egyet az állítással, ami azt jelenti, hogy nincs szükségük túlórákra a feladataik elvégzéséhez. A válaszadók 35%-a

viszont úgy nyilatkozott, hogy általában szükségesnek tartja a túlórát a feladatai elvégzéséhez. Azt gondolom, hogy arányaiban magas ez a szám, így érdemes lehet utánajárni mely területeken jelentkezik ez az állapot, mely esetenként további problémákat generálhat.

Összegezve a diagrammon látottakat, a munkabiztonsággal szembemenő elvárások többnyire nem jellemzőek, így ezzel kapcsolatban nem véltem felfedezni elégedetlenséget. A szellemi állomány esetében azonban több esetben jelentkezett elégedetlenség a munka mennyiségét illetően, ami úgy gondolom a munka-magánélet egyensúly szempontjából orvosolandó probléma.

Az alábbi csoport állításait a kommunikáció köré építettem, amelyekből kiderül, hogy a megfelelő információátadás mennyire van jelen a kitöltők szerint. Az első két diagrammon szinte egyforma eredmények láthatók. Az interjú során a nem megfelelő kommunikáció szülte a legnagyobb elégedetlenséget, amely azt gondolom többnyire felfedezhető az itt megadott válaszokban is.



13. ábra Kommunikáció & Információ – diagram
Forrás: Saját vizsgálat

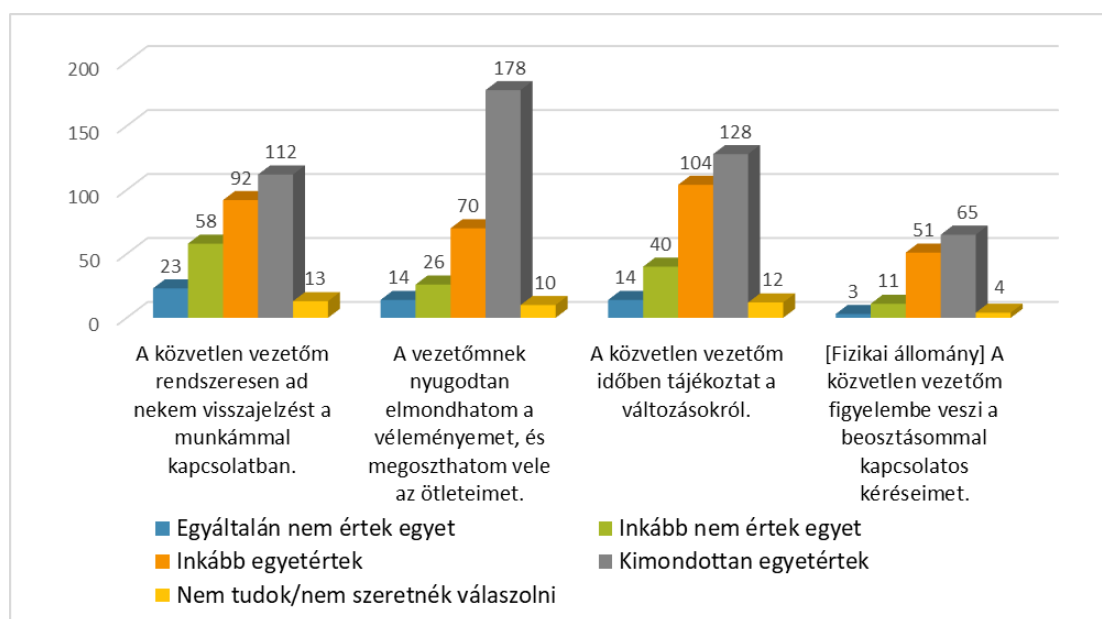
A válaszadók 27%-a úgy érzi nem kellően eredményes a társosztályokkal való együttműködés, míg 68%-uk egyetért a hatékonysággal, azonban ebből, csak a 19% gondolja így teljes mértékben. A második állítás tekintetében 67%-os az egyetértés azzal, hogy a szükséges információk időben eljutnak hozzájuk. Az egyetértések közötti arányon az is látható, hogy jóval magasabb az „inkább egyetértők” száma. 32%-ban ezzel az állítással sem értenek egyet. Ezek

alapján és a fókuszcsoporthoz beszélgetés eredményeiből következtetve, azt gondolom nem kimondottan értenek egyet az első két állítással, de nem is ellenzik azokat.

Az egyének felé támasztott munkával szembeni elvárások láthatóan egyértelműek a munkavállalók számára. Az egyetértőknek az arányai ennél az állításhoz sokkal pozitívabbak. A kitöltők 85%-a számára egyértelműek az elvárások munkájukkal szemben és csak 13%-uk érzi, ennek az ellenkezőjét.

Összességében láthatóak hiányosságok a társosztályok közötti kommunikációt illetően, illetve a megfelelő időben értesülések terén, de személy szerint nagyobb ellentmondásra számítottam az interjúból következtetve. Úgy gondolom mindenképpen érdemes több figyelmet fordítani erre a tényezőre is, hiszen nagyban befolyásolja a munkavállalók mindennapjait. A kérdőív válaszai szerint, azonban ezek ellenére sem látható nagyfokú elégedetlenség.

Az alábbi ábrán látható négy diagrammon a vezetők hozzáállásáról és a vezető-beosztott kapcsolatáról alkotott vélemények figyelhetők meg. Az első állítás során a kutatásban résztvevő dolgozók 68%-a egyetért azzal, hogy rendszeresen kap visszajelzést vezetőjétől a munkája során. 27%-uk nem ért egyet ezzel az állítással, amely nem feltétlenül negatív, hiszen a kérdés nem tér ki arra, hogy ez a tény, hogy érinti őket. Az interjún kialakult beszélgetés során nem tapasztaltam elégedetlenséget a dolgozók részéről, csak, mint tény, páran közölték, hogy ők általában nem kapnak visszajelzést. Azt éreztem viszont ezáltal, hogy nem is túl motiváltak és nem is kifejezetten elégedettek. Adams méltányosság elmélete jutott eszembe ennek kapcsán, amely kimondja, hogy a munkavállaló mérlegeli az eredményeket egy feladat elvégzése során,



14. ábra Vezetőkkel való kapcsolat – diagram
Forrás: Saját vizsgálat

hogy a befektetett energiáihoz képest mit kap cserébe. Általában a pozitív értékelés és a megerősítés nagy szerepet játszik a mérlegelés során. Ebben az esetben azt tapasztalom a visszajelzés hiánya negatívan befolyásolja a dolgozók mérlegelését, amely fokozatosan megszüntetheti a motivációjukat.

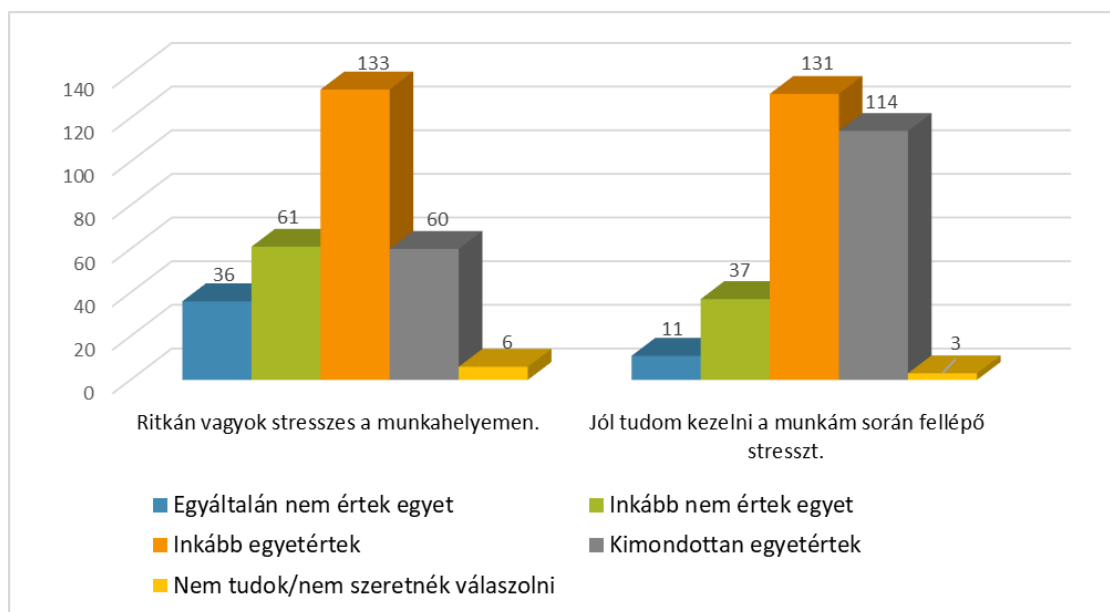
A második diagram alapján jól látható, hogy a dolgozók 83%-a megbízik a vezetőjében és úgy érzik megoszthatják vele véleményüket és ötleteiket. Ez úgy gondolom, hogy kellően alátámasztja az előző fejezetben is említett biztonságos légkör jelenlétét.

A kitöltők 78%-a úgy gondolja időben kap tájékoztatást közvetlen vezetőjétől az aktuális változásokról, míg 18%-uk nem így érzi. A vezetők és beosztottak közötti bizalom láthatóan nem társul nagyfokú elégedetlenséggel.

Az utolsó állítás a kék-galléros munkavállalók véleményét kérte ki. A fizikai munkát végző munkavállalók 87%-a egyetért azzal, hogy a közvetlen vezetője figyelembe veszi a beosztásával kapcsolatos kéréseit, 10%-uk azonban úgy érzi, hogy ez nincs így. Az interjún felmerülő magánéleti motivációs tényezők fontosságához kapcsolható ez az eredmény, hiszen a családos munkavállalók, illetve kisgyermeket nevelők számára ez kifejezetten fontos szempont munkahely választás esetén.

A vezetőkkel való kapcsolatot az interjú során az elégedettség egyik legfőbb befolyásoló tényezőjeként említették. Negatívumok nem merültek fel ezzel kapcsolatban, ahogyan a kérdőív válaszait tekintve sem látok nagy mértékű elégedetlenséget a munkavállalók részéről.

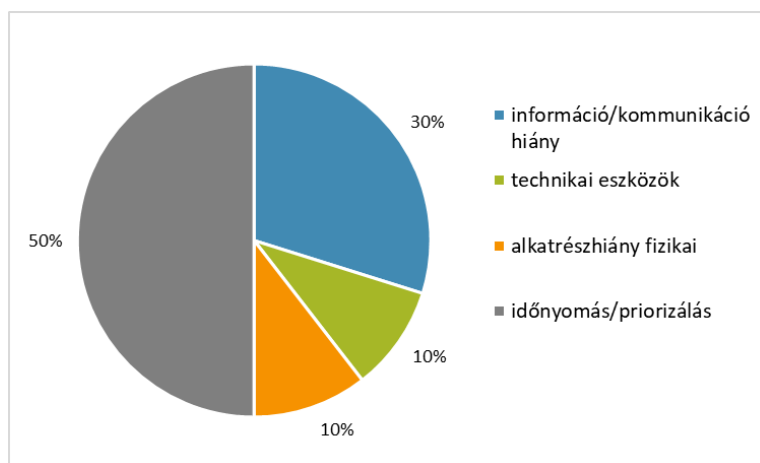
A következő két állítással a munkahelyen fellépő stressz mértékét mértem, fel amely fontos információt nyújt a vállalatnak, ugyanis a magas stresszszint több szempontból is negatívan befolyásolhatja a munkahely megítélését munkavállalói szempontból. A stressz ronthatja az egészségügyi állapotot, a munkavégzés illetve a magánélet minőségét is. A fellépő stressz okaira konkrét kérdés irányult nyitott kérdésként feltéve, az alábbi két állítás mellett.



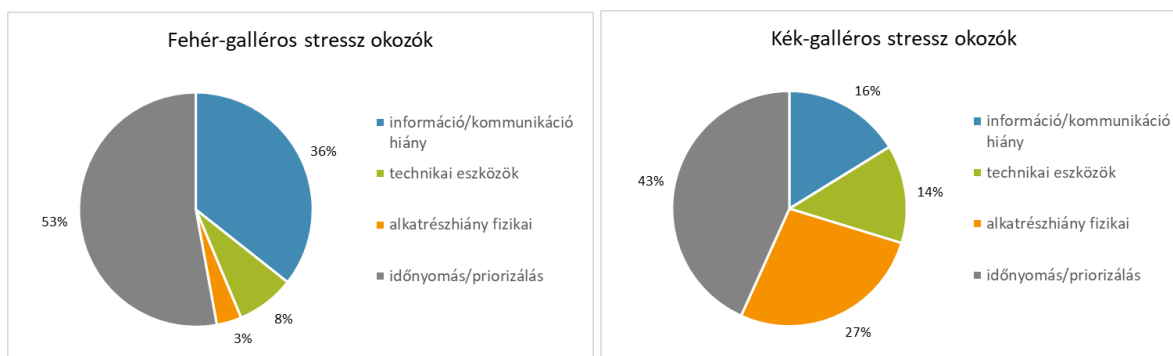
15. ábra Munkahelyi stressz – diagram
Forrás: Saját vizsgálat

Először a zárt kérdések eredményeit, azután a nyitottét ismertetem. A kérdőívet kitöltő munkavállalók 33%-a úgy érzi gyakran stresszes a munkahelyén, és 65%-uk inkább ritkábban érzi magát annak. Az egyetértések esetében ismét azt látom, hogy nem kimondottan ért egyet a többség, de még nem ellenzi. A következő állítás segít eldönteni, hogy milyen mértékben okoz problémát a munkavállalóknak a stressz. A dolgozók 82%-a úgy érzi jól tudja kezelni a munkája során fellépő stresszt, ami nagy pozitívum, ugyanis vélhetően nincs olyan munkahely, ahol ne jelentkezne időnként ez problémaként. A legmegfelelőbb megoldás erre, ha jól van kezelve, és mint jól látható a munkavállalók nagyrésze úgy gondolja, jól is kezeli a fellépő stresszt.

Mindezt csak úgy lehetséges csökkenteni, ha megismerjük a kiváltó okokat, tehát a következő kérdés így szólt: „Mi okoz számodra stresszt a munkád során?”. A válaszok továbbítva lettek a vezetőség felé, így én körvonalakban kiemelem a legtöbbször felmerülő okokat.



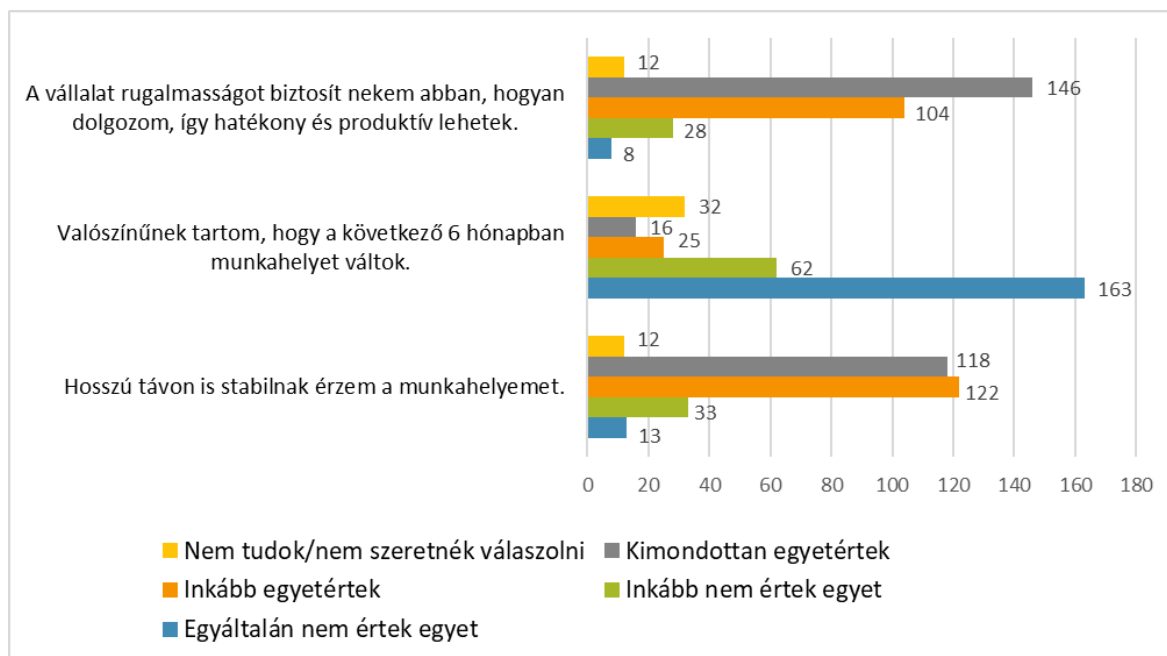
17. ábra Stresszokozók összes – diagram
Forrás: Saját vizsgálat



16. ábra Stresszokozók kék- és fehér gallérosok körében – diagram
Forrás: Saját vizsgálat

Az értékelhető válaszokat csoportosítottam és az alábbi négy kategóriával kapcsolatban érkezett a legtöbb válasz. A későn érkező információ és a nem megfelelő kommunikáció többnyire a fehér-galléros munkavállalók körében okoz feszültséget. Az időnyomás, a teljesítménykényszer, a szoros határidők és a tisztázatlan feladatok pedig mindkét munkaköri csoport számára stresszokozók. Továbbá a technikai problémák is felmerültek (hálózat, rendszerek, szoftverek), de legfőképpen a fehér-galléros munkavállalók részéről. Az anyagellátás időnkénti lassúsága a kék-galléros munkavállalók számára stresszforrás, amely szintén több emítést is kapott. Az alábbi tényezők mellett, hogy elégedetlenséget szülnek az eddigi eredmények alapján, láthatóan stresszelik is a munkavállalókat. Azt gondolom, hogy célzott intézkedések formájában az elégedetlenség és a stressz csökkenthető az alábbi tényezőkkel kapcsolatosan.

A vállalati kultúrával kapcsolatosan a stabilitást és a rugalmasságot többen is említették már az interjú során és kiemelték fontosságukat. Szükségesnek tartottam éppen ezért az ezekkel kapcsolatos elégedettség felmérését.



18. ábra Vállalat stabilitása és rugalmassága – diagram
Forrás: Saját vizsgálat

Napjainkban egyre fontosabb a munkavállalók számára a rugalmasság, az autonómia, hogy önállóan irányítsák életük minél több területét, minél hatékonyabban. A munkahelyek emiatt egyre inkább törekednek ezek megteremtésére. A vizsgált vállalattal kapcsolatban a munkavállalók 84%-a vélekedik úgy, hogy rugalmasságot biztosít részükre, így hatékonyak és produktívak lehetnek. Az interjú során már kellőképpen jól tapasztalható elégedettség mutatkozott a munkáltató rugalmasságát illetően. A vállalatot úgy látom pozitív megítélés övezi ebből a szempontból

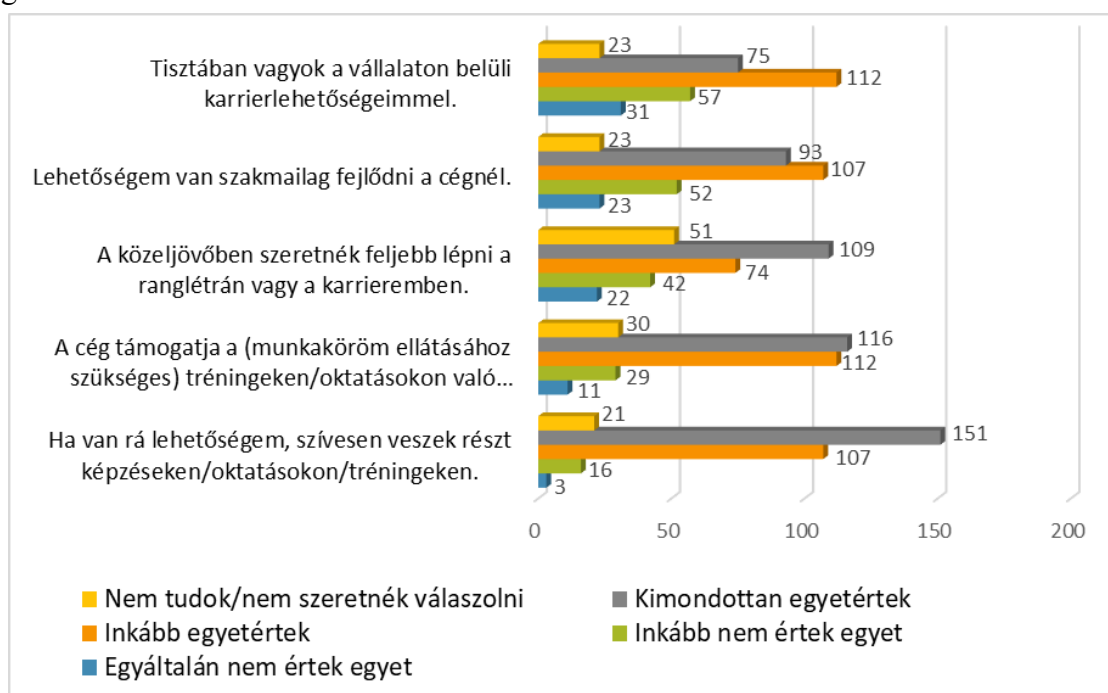
Az elégedetlenség következménye rendszerint a munkahelyváltás. A kérdőív végéhez közeledve így azt gondoltam érdemes rákérdezni ennek a valószínűségére, miután a munkavállaló a kérdések által frissen pozícionálta munkáltatóját. A diagrammon az látható, hogy a válaszadók 55%-a egyáltalán nem tervezi a váltást a következő 6 hónapban. 21%-uk szintén nem tervezi, azonban egy általam vélt skála értelmében ők már elgondolkodnának egy általuk vélt jobb ajánlat fejében, de nem keresik. További 8%-uk elképzelhetőnek tartom, hogy figyelemmel követi más munkahelyek ajánlatait és adott esetben vált. A kitöltőknek az 5%-a, pedig valószínűleg jelenleg munkát keres egy általa vélt nagyobb elégedettséget nyújtó vállalat

reményében. A válaszadók 11%-a nem tudott vagy nem szeretett volna válaszolni a kérdésre, amely azt sejteti velem, hogy nem a maradás mellett szavaznának.

Kifizetődő lehet nagyobb figyelmet fordítani ezekre az eredményekre, ugyanis sok esetben egy nagyon minimális változtatás is képes átalakítani egy-egy munkavállaó véleményét. Azt gondolom éppen az ehhez hasonló időszakos elégedettségfelmérés vagy egy személyes bizalmasabb beszélgetés keretein belül feltérképezhető mely tényezők szülnek nagyobb szintű elégedetlenséget. Egy erre felépített rendszeres közeg, idővel egyre nagyobb szintű betekintést nyújthat, ha a munkavállalók érzékelik a visszajelzésre adott változásokat/megoldásokat. Az időszakos visszacsatolás rendszere a munkavállalókat is ösztönözheti a közös problémamegoldásra.

Az legalsó diagrammon látható, hogy a munkavállalók 81%-a érzi úgy, hogy hosszútávon stabil a munkahelye. Nehéz felderíteni mi állhat az egyet nem értés háttérében. Állhat akár a vezetőség kommunikációja, amelyből nem mindenki számára derül ki esetleg, hogy mire számíthatnak a jövőben. Lehetséges, hogy a szervezeti változások éreztethetik ezt velük, vagy előfordulhat, hogy valaki a pozíciója stabilitását vetítette ki rá. Úgy gondolom a 81%-os pozitív visszajelzés, egyértelműen alátámasztja az interjún elhangzott stabilitás/biztonságérzetet.

Az utolsó csoportban szereplő állítások által az előrelépéssel és szakmai fejlődéssel kapcsolatos lehetőségeikről alkotott véleményüket és az ehhez kapcsolódó igényeit mértem fel a dolgozóknak.



19. ábra Fejlődés & Előrelépés – diagram
Forrás: Saját vizsgálat

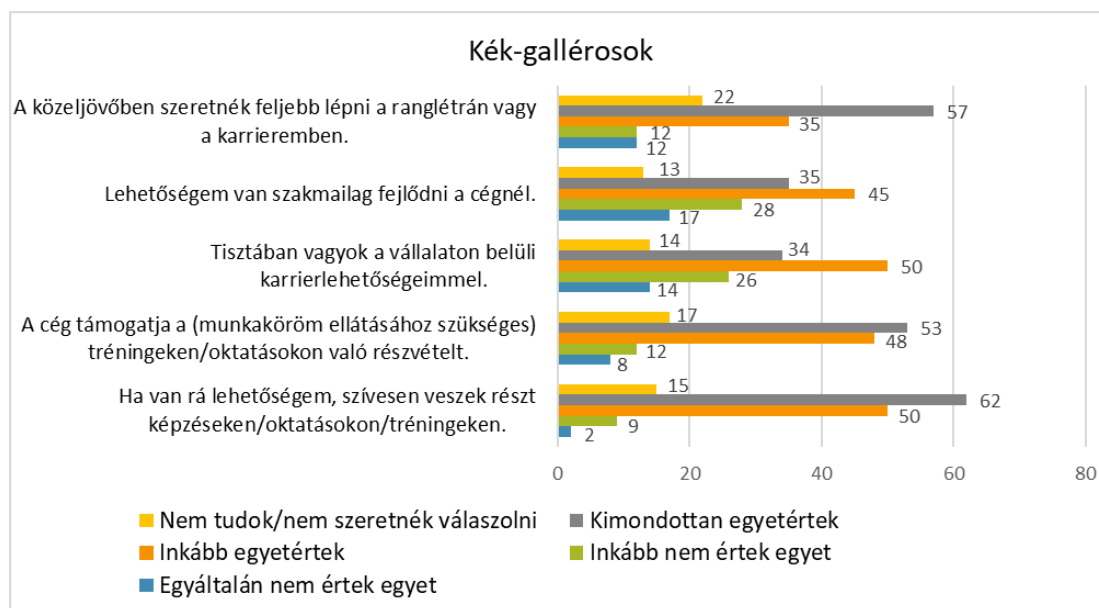
Az első három állítás a fejlődés és a karrierlehetőségek témakört célozta meg. A munkavállalók 63% -a érzi csak úgy, hogy tisztában van a vállalatban belüli karrierlehetőségeivel, míg 30%-uk nincs tisztában vele. Továbbá 67% úgy gondolja van lehetősége szakmailag fejlődni a cégnél, 25%-uk pedig ezt nem így érzi. Mindkét esetben a munkavállalók 8%-a tartózkodott a válaszadástól, amely kapcsán azt gondolom, hogy valószínűleg nem foglalkoztatja őket az előrelépés gondolata. Önmagában ez a két állítás nem ad elegendő információt ahhoz, hogy az elégedettséget mérni lehessen. A harmadik állítás a döntő esetben, hogy a dolgozók ambíciói egyeznek-e az adott lehetőségekkel.

Az látható, hogy a munkavállalók 61%-ának van igénye a fejlődésre és az előrelépésre, így ez az arány alapvetően megegyezik az előző két állítással egyetértők számával, ami azt jelenti, hogy akit foglalkoztat a kérdés, többnyire tisztában van a lehetőségeivel is. Akik nem szeretnék feljebb lépni, 21%-át teszik ki a válaszadóknak, amely szintén megegyezik az előző válaszok arányával. Tehát, mint azt az interjúelemzés során is említettem, „Annak, akinek igénye van rá, minden lehetősége adott a fejlődésre, azonban saját maguknak kell felderíteni azokat”. Érdekesség, hogy a válaszadók 17%-a nem szeretett volna vagy nem tudott választ adni erre a kérdésre, ami viszonylag magas szám az eddigi tartózkodók számához képest. Alapvetően nem tudom mire vélni, de talán még nem jutottak el ezidáig, hogy egyáltalán elgondolkodjanak ezen a kérdésen.

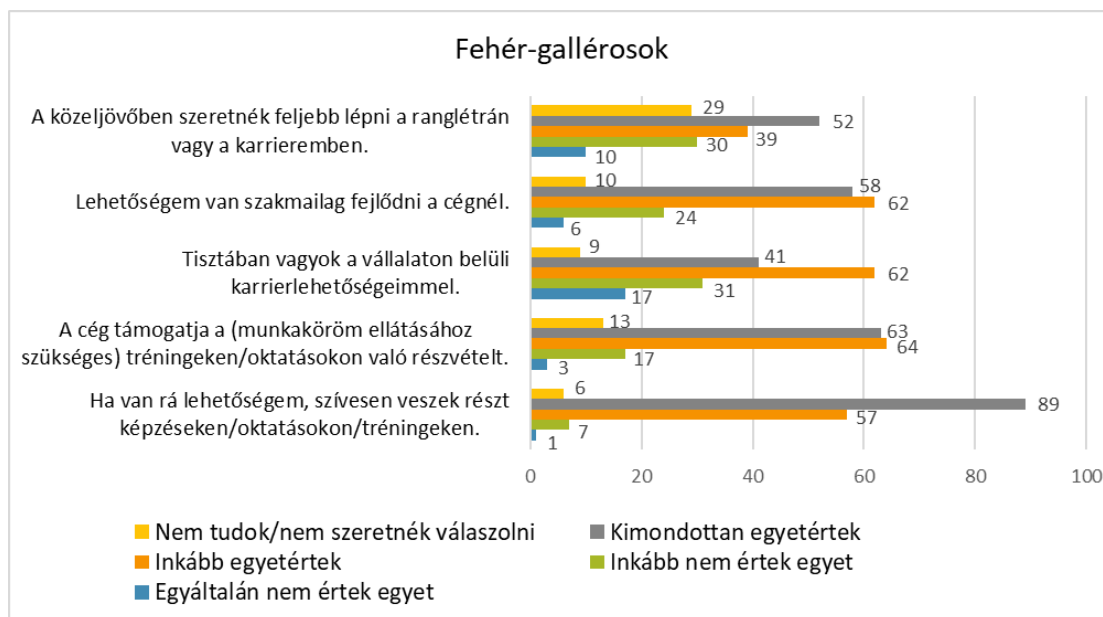
A negyedik állítás úgy szól, hogy „A cég támogatja a (munkaköröm ellátásához szükséges) tréningeken/oktatásokon való részvételt”. A kitöltők 77%-a egyetért az állítással, míg 13%-uk nem így gondolja. A dolgozók 10% -a nem adott választ erre a kérdésre, amely felveti, hogy nem rendelkeznek kellő ismerettel ezen a téren.

Az utolsó diagrammon tisztán látható, hogy a munkavállalók nagy többsége örömmel fogadja a képzéseken/oktatásokon/tréningeken való részvétel lehetőségét, amely tükrözi az erre vonatkozó igényt.

Az előrelépési és fejlődési lehetőségeket illetően kíváncsi voltam a kék- és fehér galléros munkavállalók válaszainak eredményeire külön-külön, hogy vajon mennyire térnek el az igényeik ezzel kapcsolatosan.



21. ábra Fejlődés & Előrelépés kék-gallérosok – diagram
Forrás: Saját vizsgálat



20. ábra Fejlődés & Előrelépés fehér-gallérosok – diagram
Forrás: Saját vizsgálat

Megleptek az eredmények, mivel azt feltételeztem, hogy a kék-galléros munkavállalók esetében kisebb lesz az előrelépés iránti vágy, ugyanis az interjú során a kék-galléros kollégák részéről nem tapasztaltam nagy ambíciókat ezzel kapcsolatban. A diagrammok is azt mutatják, szinte egyforma a válaszok közötti megoszlás. Az egyik szembetűnő különbség a szakmai fejlődés

esetében látható, hogy a kék-galléros munkavállalók 33%-a érzi úgy, hogy nincs lehetősége szakmailag fejlődni a cégnél, míg a fehér-gallérosok csupán 10%-a gondolja ugyanezt.

Alapvetően a kérdőív eredményei alátámasztják a fókuszcsoporthoz elhangzottakat, ezzel a csoporttal kapcsolatban, és talán még a válaszlehetőségek aránya is hasonló volt a beszélgetésekéhez, ami valószínűsíthető, hogy teljesen a véletlen műve. A lehetőségeikhez mérten a dolgozóknak adták a lehetőségeit a fejlődésre és az előre lépésre, amivel tisztában is vannak azok, akinek megvan a kellő motivációja e téren.

IV. Összefoglalás és javaslatok

Kutatásom által célom volt megismerni mi az, ami motiválja a dolgozókat a vállalatnál maradásra, milyen szükségleteik és elvárásaik vannak, valamint mely tényezők ösztönzik őket jobb teljesítményre. A tanulmányom során feltárt eredmények segítségével javaslatok megfogalmazására törekedtem a vállalat számára. Javasolataim által szeretném támogatni egy hatékony motivációs rendszer és vállalati kultúra sikeres kialakítását, amely az alkalmazottak elégedettségére épül.

Két kutatási módszert alkalmaztam: először fókuszcsoporthoz interjút készítettem, amely által a munkavállalók mélyebb betekintést nyújtottak személyes motivációjuk és tapasztalataik mögé. Másodrészt pedig egy kérdőíves felmérés keretein belül vizsgáltam a dolgozói elégedettséget. A kérdőívet a vállalat minden egyes tagjának a rendelkezésére bocsátották. Összesen 298 fő töltötte ki, amely lehetővé tette számomra a széleskörű adatelemzést.

A dolgozat során Herzberg kéttényezős modelljét vettem alapul, amely higiéniai és motivációs tényezőket különít el. Az elmélet a higiéniai tényezőket teszi felelőssé az elégedetlenségért, a motivációs tényezőket pedig az elégedettségért. Emellett szükségesnek tartottam más motivációelméleti megközelítéseket is bemutatni, mint például: Maslow szükséglethierarchiája, McClelland kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélete, valamint Pink Motiváció 3.0 elmélete. Úgy gondolom ezek is hozzájárulnak egy sokrétű motivációs rendszer kialakításának megértéséhez.

A higiéniai tényezők vizsgálata során a rugalmas munkavégzést, a stabilitást és a vállalat megbízhatóságát értékelték leginkább a munkavállalók. A visszajelzések ezen tényezőkre nézve pozitívnak bizonyultak, kifejezetten a családos munkavállalók részéről. A munkatársak közötti kapcsolatok is pozitívan hatottak az elégedettségre, ugyanis a munkavállalók többsége jó kapcsolatot ápol kollégáival és vezetőivel. A szervezeten belüli kommunikációval kapcsolatban viszont hiányosságok merültek fel, különösen a társosztályok között. A nem egyértelmű kommunikáció gyakran okoz félreértéseket és felesleges stresszt a munkavállalók körében. Ezen felül az időorientált szemléletmód került szóba, ami miatt a minőségi munkavégzés háttérbe szorult és csökkentette az elégedettséget e téren.

Az eredmények arra utaltak, hogy a motivációs tényezők kevésbé voltak kielégítőek a dolgozók számára. Ilyen volt például: a munka elismerése vagy a felelősségvállalás. Az elégedetlenség főként a visszajelzések és a munka elismerésének hiánya kapcsán volt érezhető, ezáltal azt feltételezem, hogy a munkavállalók nem érzik kellően értékelve magukat. Megfogalmazódott

egy érzés, miszerint a vállalatban belül a dicséret jele a csönd. Azt gondolom, hosszútávon ez a szemlélet elégtelennek bizonyulhat a motiváció javítása vagy szinten tartása során.

Kutatásom eredményei alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a vállalat az alapvető szükségletek kielégítése terén jól teljesít, nem látható nagymértékű elégedetlenség. Azonban a magasabb szintű motiváció és elégedettség eléréséhez érdemes további lépéseket tenni a kommunikáció, az elismerés és a fejlődési lehetőségek ismertetése terén.

A visszajelzés rendszeressége érdekében havi formális teljesítményértékelés bevezetése már nagy változásokat hozhat a megfelelő ösztönzés fejlesztésében. Csapatmegbeszéléseken az egyéni teljesítmények dicsérete is növelné a motivációt, illetve időnként egyénileg is érdemes lenne időt szánni a munkavállalókra, amely során a pozitívumokat személyesebb formában is közölhetnék a vezetők, továbbá a hiányosságokkal kapcsolatos fejlődési lehetőségeket is fel lehetne tární.

A kommunikáció javítása érdekében egy rendszeres fórum létrehozása hozzájárulhat az aktuálisan felmerülő problémák és felelősségi körök tisztázásához. Ez segítheti a félreértések elkerülését és az adott társosztályok feladatainak megértését ezáltal a prioritizálásuk mielőbbi elfogadását. A további alapvető információk, amelyek minden munkavállalót érintenek (és nem tartalmaznak bizalmas adatokat), érkezhetnének egy olyan felületen keresztül, amely biztosítja a fehér- és kék-galléros munkavállalók számára az egyenlő gyorsaságú hozzáférést. Erre alkalmasak lehetnek a különböző social média felületek, ahol lehetőség szerint zárt csoportot lehet működtetni.

A kérdőív eredményei megmutatták számomra, hogy a fejlődés iránti vágy a dolgozók körében igen nagymértékű. Ebből adódóan érdemes lenne egy karrierfejlesztési program bevezetése, amely során az egyéni célok elérésére kerülne a fókusz és ezáltal lehetőségük lenne a munkavállalóknak az előrelépésre, valamint a képességeik fejlesztésére. A program keretein belül segíthetne megtalálni a megfelelő irányt az, ha egy-egy napon a kollégák bemutatnák feladataikat és munkakörüket. A célok megfogalmazása mellett a társas kapcsolatokat is javítaná. Ez az elgondolás hozzájárulna ahhoz is, hogy a dolgozók megismerjék lehetőségeiket a jövőre nézve és informálná őket merre induljanak. Ezen felül érdemes lenne az eddig karrierutak bemutatása, amelyek motiválhatnák a többi munkavállalót is.

A bevezetésben megfogalmazott hipotéziseimet a kutatás eredményei igazolták, ugyanis az elégedettséget mind az alapvető szükségletek, mind a magasabb rendű célok egyaránt befolyásolják. Az is igazolást nyert, hogy az alapvető szükségletek kielégítése nélkülözhetetlen az elégedettség megteremtéséhez, míg a magasabb rendű céloké inkább a motivációt és az elkötelezettséget szolgálja. Az eredmények szintén megerősítették az elismerés és a pozitív

visszajelzések hatásait a motiváció növelésére nézve. Mint az várható volt, hiányuk esetében érdektelenséget és közömbösebb hozzáállást tapasztaltam. Azt gondolom a kutatás során felmerülő felelősségvállalás hiánya hátterében is ez közömbös hozzáállás állhat.

Összességében arra a következtetésre jutottam, hogy a munkavállalói bázis elégedettségének és motiváltságának a fenntartásához, szükséges egy olyan vállalati kultúra kialakítása, amely nem csak az alapvető szükségletekkel kapcsolatos tényezők kielégítésére fókuszál, hanem a magasabb szintű igényekre is nagy odafigyelést fordít, mint például az elismerés iránti igény és a szakmai és személyes fejlődés.

Irodalomjegyzék

1. Adams, J. S. (1963): *Toward an Understanding of Inequity*. Journal of Abnormal and Social Psychology 67, November, p. 422–436.
2. Babbie, E., (2001): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest: Balassi Kiadó.
3. Bakacsi Gy. (2015): *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Semmelweis Kiadó.
https://www.researchgate.net/profile/Gyula-Bakacsi/publication/276290291_Bakacsi_Gyula_A_szervezeti_magatartas_alapjai_Alaptankonyv_bachelor_hallgatok_szamara_Semmelweis_Kiado_Budapest_2015_ISBN_978-963-331-313-8/links/5fd33bec45851568d1552a54/Bakacsi-Gyula-A-szervezeti-magatartas-alapjai-Alaptankoenyv-bachelor-hallgatok-szamara-Semmelweis-Kiado-Budapest-2015-ISBN-978-963-331-313-8.pdf (Letöltve: 2024. 09. 20.)
4. Bauer A. & Mitev A. Z. (2016): *Eladásmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597876> Letöltve: https://mersz.hu/dokumentum/dj160e_137/#dj160e_134_p1 (Letöltve 2024. 10. 05.)
5. Dobák M. & Antal Zs. (2016): *Vezetés és szervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598262> Letöltve: https://mersz.hu/dokumentum/dj147vesz_183/#dj147vesz_180_p1 (Letöltve: 2024. 09. 28.)
6. Dr. Boncz I. szerk. (2015): *Kutatásmódszertani alapismeretek*. Pécs: Felelős kiadó: Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar (online folyóirat) Elérhető: https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/%21Palyazati/sport/Kutatasmodszertan_e.pdf (Letöltve: 2024. 10. 10.)
7. Farkas F. & Balogh G. & Rideg A. (2015) *MENEDZSMENT ALAPVETÉSEK ÉS FUNKCIÓK*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar. ISBN 978-963-642-758-0 Felelős kiadó: Dr. Ulbert József dékán (Online) Elérhető: <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/23092/farkas-f-balogh-g-rideg-a-menedzsment-alapvetesek-es-funkciok-pte-ktk-pecs-2015.pdf> (Letöltve: 2024. 10. 01.)
8. Forgács A. (2017): *Fejezetek a kommunikáció szociálpszichológiájából*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634541059> Letöltve: https://mersz.hu/dokumentum/m269faksz_60/#m269faksz_62_p4 (Letöltve: 2024. 09. 29.)

9. gyurecsaba.eu, 2023. Gyüre Csaba. *Maslow-piramis* {kép online} Elérhető: <https://gyurecsaba.eu/pozitiv-javadalmazasi-egyenleg/> (Letöltve: 2024.09.24.)
10. HERZBERG, F.R.: *One more time: How do you motivate employees*. {kép} Harvard Business Review, January 2003 (reprint). (Magyarul megjelent: *Még egyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat?* in.: ENGLÄNDER Tibor (szerk.): *Üzempszichológia, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, (1974. 360. & 365. p.)
11. Locke, E.A. (1968): *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*, Organizational Behavior and – Human Performance, May
12. M. Alshmemri & L. Shahwan-Akl & P. Maude. (2017) *Herzberg's Two_Factor Theory*. Melbourne Australia: Life Science Journal (Online). Elérhető: <http://www.lifesciencesite.com> doi: 10.7537/marslsj140517.03. 2017;14(5):12-16]. ISSN: 1097-8135 (Print) / ISSN: 2372-613X
13. Matiscsákné L. M. (szerk.) (2016): *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest: Wolters Kluwer
Kft.. <https://doi.org/10.55413/9789632956176> Letöltve: https://mersz.hu/dokumentum/wk44_171/#wk44_162_p13 (Letöltve: 2024. 10. 03.)
14. Pink, D. H., (2010): *Motiváció 3.0, Ösztönzés másképp*. HVG Könyvek Kiadó.
15. Skinner, B. F. (1953): *Science and human behavior*. New York: Macmillan.
16. Székely B. & Naárné Tóth Zs. & Erdeiné Késmárki-Gally Sz. (2023) *Motiváció az egyén és a szervezet szintjén* Kiadja: Budapesti Gazdasági Egyetem Felelős kiadó: Prof. Dr. Heidrich Balázs, rektor (online folyóirat) Elérhető: <https://ojs3.mtak.hu/index.php/mksv/article/view/11864/11385>
<https://doi.org/10.33565/MKSV.2023.02.08> (Letöltve: 2024.10.05.)
17. Vicsek L. (2006): *Fókuszcsoporth. Elméleti megfontolások és gyakorlati alkalmazás*. Budapest: Osiris Kiadó
18. Vroom, Victor H. (1964): *Work and motivation.*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
19. W. L. Sparks & J. F. Repede. (2016) *Human motivation and Leadership: Assessing the validity and reliability of the actualized leader profile*. Academy of Educational Leadership Journal. Volume 20, Number 3. (Online). Elérhető: https://www.researchgate.net/profile/William-Sparks-7/publication/312169107_Human_Motivation_and_Leadership_Assessing_the_Reliability_and_Validity_of_the_Actualized_Leader_Profile/links/5f918373a6fdccfd7b74c84d/Human-Motivation-and-Leadership-Assessing-the-Reliability-and-Validity-of-the-Actualized-Leader-Profile.pdf (Letöltve: 2024.09.30.)

Mellékletek

Interjú kérdései

1. Mely tényezők határozzák meg, hogyan érzi magát a munkahelyén?
2. Mely tényezők motiválják a mindennapok során?
3. Mennyire tartja magát motiváltnak feladatai elvégzése során?
4. Milyen tényezők segítik, illetve hátráltatják a munkáját? (fizikai vagy a szervezeti jellemzők)
5. Mennyire fontos Önnek a munkaköre autonómiája?
6. (Rugalmas munkavégzés, az önálló problémamegoldás, önirányítás, önálló munkavégzés és döntés lehetősége)
7. Mennyire érzi úgy, hogy elismerik és értékelik a hozzájárulását/munkáját?
8. Milyen tapasztalatai vannak ezzel kapcsolatban?
9. Kap visszajelzést?
10. Mennyire játszik fontos szerepet számára a munkakörnyezet biztonsága?
11. Mennyire érzi, hogy itt van lehetősége a szakmai fejlődésre?
12. Ön szerint mely tényezők, növelnék az elégedettségét?

Kérdőív kérdései

1. Életkor:

- 18-25 év
- 26-35 év
- 36-45 év
- 46-59 év
- 60+ év

2. Nem:

- Nő
- Férfi

3. A szellemi vagy a fizikai állományhoz tartozol?

- Szellemi
- Fizikai

4. Mennyi ideje dolgozol a vállalatunknál?

- 1-2 év
- 2-3 év
- 3-6 év
- 6-10 év
- 10-15 év
- 15-20 év
- 20+ év

5. Jól érzem magamat a területemen dolgozó kollégák között.

- Egyáltalán nem értek egyet
- Inkább nem értek egyet
- Inkább egyetértek
- Kimondottan egyetértek
- Nem tudok/nem szeretnék válaszolni

6. Közvetlen kollégáimmal csapatként dolgozunk együtt.

- Egyáltalán nem értek egyet
- Inkább nem értek egyet
- Inkább egyetértek
- Kimondottan egyetértek
- Nem tudok/nem szeretnék válaszolni

7. Nincs, vagy csak nagyon kevés konfliktusom van a kollégáimmal.

- Egyáltalán nem értek egyet
- Inkább nem értek egyet
- Inkább egyetértek
- Kimondottan egyetértek
- Nem tudok/nem szeretnék válaszolni

8. A csapaton belüli konfliktusainkat megbeszéljük és feloldjuk.

- Egyáltalán nem értek egyet
- Inkább nem értek egyet
- Inkább egyetértek
- Kimondottan egyetértek
- Nem tudok/nem szeretnék válaszolni

9. A területem számára elsődleges szempont a munkabiztonság (pl. fontosabb a biztonság, mint a határidők betartása és/vagy a költséghatékonyság).

- Egyáltalán nem értek egyet
- Inkább nem értek egyet
- Inkább egyetértek
- Kimondottan egyetértek
- Nem tudok/nem szeretnék válaszolni

10. [Szellemi állomány] Gyakran csak túlórázással tudom ellátni a feladataimat.

- Egyáltalán nem értek egyet
- Inkább nem értek egyet
- Inkább egyetértek
- Kimondottan egyetértek
- Nem tudok/nem szeretnék válaszolni

11. A társosztályokkal való együttműködést hatékonynak tartom.

- Egyáltalán nem értek egyet
- Inkább nem értek egyet
- Inkább egyetértek
- Kimondottan egyetértek
- Nem tudok/nem szeretnék válaszolni

12. A szükséges információk időben eljutnak hozzám.

- Egyáltalán nem értek egyet
- Inkább nem értek egyet
- Inkább egyetértek
- Kimondottan egyetértek
- Nem tudok/nem szeretnék válaszolni

- 13. A munkámmal szemben támasztott elvárások egyértelműek a számomra.**
- Egyáltalán nem értek egyet
 - Inkább nem értek egyet
 - Inkább egyetértek
 - Kimondottan egyetértek
 - Nem tudok/nem szeretnék válaszolni
- 14. Hosszú távon is stabilnak érzem a munkahelyemet.**
- Egyáltalán nem értek egyet
 - Inkább nem értek egyet
 - Inkább egyetértek
 - Kimondottan egyetértek
 - Nem tudok/nem szeretnék válaszolni
- 15. Valószínűnek tartom, hogy a következő 6 hónapban munkahelyet váltok.**
- Egyáltalán nem értek egyet
 - Inkább nem értek egyet
 - Inkább egyetértek
 - Kimondottan egyetértek
 - Nem tudok/nem szeretnék válaszolni
- 16. A vállalat rugalmasságot biztosít nekem abban, hogyan dolgozom, így hatékony és produktív lehetek.**
- Egyáltalán nem értek egyet
 - Inkább nem értek egyet
 - Inkább egyetértek
 - Kimondottan egyetértek
 - Nem tudok/nem szeretnék válaszolni
- 17. A közvetlen vezetőm rendszeresen ad nekem visszajelzést a munkámmal kapcsolatban.**
- Egyáltalán nem értek egyet
 - Inkább nem értek egyet
 - Inkább egyetértek
 - Kimondottan egyetértek
 - Nem tudok/nem szeretnék válaszolni

18. A vezetőmnek nyugodtan elmondhatom a véleményemet, és megoszthatom vele az ötleteimet.

- Egyáltalán nem értek egyet
- Inkább nem értek egyet
- Inkább egyetértek
- Kimondottan egyetértek
- Nem tudok/nem szeretnék válaszolni

19. A közvetlen vezetőm időben tájékoztat a változásokról.

- Egyáltalán nem értek egyet
- Inkább nem értek egyet
- Inkább egyetértek
- Kimondottan egyetértek
- Nem tudok/nem szeretnék válaszolni

20. [Fizikai állomány] A közvetlen vezetőm figyelembe veszi a beosztásommal kapcsolatos kéréseimet.

- Egyáltalán nem értek egyet
- Inkább nem értek egyet
- Inkább egyetértek
- Kimondottan egyetértek
- Nem tudok/nem szeretnék válaszolni

21. Ritkán vagyok stresszes a munkahelyemen.

- Egyáltalán nem értek egyet
- Inkább nem értek egyet
- Inkább egyetértek
- Kimondottan egyetértek
- Nem tudok/nem szeretnék válaszolni

22. Jól tudom kezelni a munkám során fellépő stresszt.

- Egyáltalán nem értek egyet
- Inkább nem értek egyet
- Inkább egyetértek
- Kimondottan egyetértek
- Nem tudok/nem szeretnék válaszolni

23. Mi okoz számodra stresszt a munkád során?

24. Lehetőségem van szakmailag fejlődni a cégnél.

- Egyáltalán nem értek egyet
- Inkább nem értek egyet
- Inkább egyetértek
- Kimondottan egyetértek
- Nem tudok/nem szeretnék válaszolni

25. Ha van rá lehetőségem, szívesen veszek részt

képzéseken/oktatásokon/tréningeken.

- Egyáltalán nem értek egyet
- Inkább nem értek egyet
- Inkább egyetértek
- Kimondottan egyetértek
- Nem tudok/nem szeretnék válaszolni

26. A cég támogatja a (munkaköröm ellátásához szükséges) tréningeken/oktatásokon való részvételt.

- Egyáltalán nem értek egyet
- Inkább nem értek egyet
- Inkább egyetértek
- Kimondottan egyetértek
- Nem tudok/nem szeretnék válaszolni

27. Tisztában vagyok a vállalaton belüli karrierlehetőségeimmel.

- Egyáltalán nem értek egyet
- Inkább nem értek egyet
- Inkább egyetértek
- Kimondottan egyetértek
- Nem tudok/nem szeretnék válaszolni

28. A közeljövőben szeretnék feljebb lépni a ranglétrán vagy a karrieremben.

- Egyáltalán nem értek egyet
- Inkább nem értek egyet
- Inkább egyetértek
- Kimondottan egyetértek
- Nem tudok/nem szeretnék válaszolni