

**XXXI. Országos Tudományos Diákköri Konferencia
Had- és Rendészettudományi Szekció
Budapest, 2013. április 16-18.
Nemzeti Közszolgálati Egyetem
Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar**

TŰZOLTÓ ÁLLOMÁNY MOTIVÁLÁSA

Jelige: *bomberooso*

Dolgozat lezárásának időpontja: 2012. *április*

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezető	2
A téma aktualitása	2
A kutatás célkitűzései	3
Kutatási módszerek	3
1. A motiváció	5
1.1 A motiváció alapjai	5
1.2 Maslow motivációs piramisa	6
1.3 A két szféra összehasonlítása	9
1.4 A szervezeten belüli fluktuáció jellemzői	11
1.5 Szolgálati viszony megszűnés	12
1.6 Szolgálati viszony létesítése	14
1.7 A költségek	18
2. A tűzoltók motiválása	19
2.1 Miért lett tűzoltó?	20
2.2 Mi tartja a hivatásos pályán?	22
2.3 Generációs bontás	25
2.4 A pénz, kevés.	30
2.5 Javaslatok	31
Összegzés	38
Mellékletek	39
Végjegyzék	46
Irodalomjegyzék	47

Bevezető

Jelenleg egy strukturális átalakítás van folyamatban a tűzoltóságok életében. Az önkormányzati tűzoltóságok állami tűzoltósággá alakultak át, így mint szakmai, és mint pénzügyi szempontból központi irányítás alá kerültek. Ezért célszerű most megvizsgálni, hogy a jogszabályok és a lehetőségek alapján milyen motivátorok állnak rendelkezésre, milyen területen lehet változtatni

A választott témám főcíme alapján egy nagyon nagy és szerteágazó kutatómunkát igényelne a választott témám kidolgozása. Hiszen teljesen más a motivációja például egy beosztott tűzoltónak, egy szakterületen dolgozó kiemelt főelőadónak vagy egy osztályvezetőnek. A TDK terjedelme miatt én az alcímekre szeretnék fókuszálni, és a készenléti jellegű szolgálatot ellátó tűzoltói állomány motivációjával kívánok foglalkozni. A terület problémáira kívánok rávilágítani, és megoldásokat keresni. A készenléti jellegű szolgálatot ellátó állomány alatt azon csoportot értem, aki a hivatásos tűzoltóságok állományában 24/48 órás váltásos munkarendben teljesít szolgálatot.

A tűzoltóságoknál jellemzően fiatal, 1-10 év szakmai gyakorlattal rendelkező tűzoltók látják el jelenleg a tűzoltási és mentési feladatokat, akik jellemzően 20 és 40 év közötti életkorúak. Nyugállományba vonulásuk még távol van a jelenlegi jogszabályok szerint, de az elmúlt egy évben – tapasztalatom szerint – mégis növekedést mutat a tűzoltók fluktuációja. Valami történt, amiért többen úgy döntenek, hogy elhagyják hivatásukat. Valami miatt a biztosnak, stabilnak hitt, „nyugdíjas állásnak” nevezett beosztásukat hátrahagyják.

A téma aktualitása:

Jelenleg az állami szférában jelentős pénzügyi megszorítások, elvonások történnek, ezért pluszjuttatásra, béremelésre nem számíthat senki. Mivel szakmai munkám folyamán tapasztaltam, hogy tűzoltók hagyják el a hivatásukat, ennek megállítása érdekében lépéseket kell tenni.

A tűzoltó szakma egy hivatás. Ezt a fiatalok is éppúgy érzik, mint a tapasztaltabb kollégák. Ezt a hivatást szívvel-lélekkel végzik a tűzoltók, életük részének érzik. Épp ezért sok esetben könnyes szemmel, de még is elmennek. A szakma szeretete nem elég motiváló erő ahhoz, hogy e pályán tartsa őket. Tenni kell, lépni kell mielőbb azért, hogy tűzoltóinkat a jövőben is meg tudjuk tartani, és e szakma ne a devalváció felé sodródjon.

De kérdés az, hogy akik maradnak, azok meddig maradnak? Addig csak, amíg nem találunk egy jobb lehetőséget? Azt tapasztaltam, hogy sokan keresnek állást a versenyszférában és külföldön. Ezért célként határozhatjuk meg a jelenlegi aktív állomány megtartását, mert óriási pénzügyi kiadást rejt magában egy nagyfokú fluktuáció. Ugyanakkor a kevés tapasztalattal rendelkezők magas létszáma a hibázás lehetőségét is magában rejti, mely esetleg életáldozatot követelhet, akár a mentésben résztvevők, akár a mentendők oldaláról. Ugyanakkor egy állami szervezet megítélésének nem tesz jót, ha a versenyszférára jellemző fluktuációs mutatókkal rendelkezik. Főleg nem egy olyan szervezetnél, amely akkora hagyományokkal rendelkezik, mint a tűzoltóság, és ahol a hivatásos pályára állítás pénzügyi vonzata költséges. Ezért tartom fontosnak, hogy a terület problémáira rávilágítsak, hogy a BM Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság (továbbiakban: BM OKF) ezen a területen dolgozó szakemberei részére e téma feldolgozásával gondolatot, ötletet, kiindulási anyagot tudjak biztosítani.

További indokom, hogy közel 15 éve foglalkozom a személyzeti szakterülettel, folyamatos kapcsolatom van az állománnyal, és nagyon sok személyes beszélgetés adta az alapját annak, hogy mely probléma megoldása a legszükségesebb, mely terület kutatása a legsürgetőbb feladat. Ezért az elmúlt 15 év alapján akarom áttekinteni a motivációs eszközöket a jelen tükrében, figyelembe véve a három közép magyarországi megyében szerzett tapasztalataimat. (Heves, Jász-Nagykun-Szolnok és Pest megye)

A kutatás célkitűzései:

A dolgozatom hipotézise: a tűzoltók nem érzik biztos állásnak hivatásukat, ezért már a pályaelhagyás gondolatával foglalkoznak és csak a szakma szeretete tartja őket a hivatásos pályán.

Kutatási módszerek:

A kutatási módszerem jelentős részét az évek alatt szerzett tapasztalataimra építem, melyet a jogszabályok (törvények, kormányrendeletek, miniszteri rendeletek és utasítások) figyelembe vételével, és alátámasztásával egészítem ki.

Elemeztem és értelmeztem a konferenciákon, továbbképzéseken, tanfolyamokon és szakvizsgák felkészítésén hallottakat, és a saját tapasztalataimmal, véleményemmel vetettem össze azokat, majd használtam fel a választott témám kidolgozásához.

A látóköröm, és szókincsem gazdagítása érdekében más személy által végzett kutatásokat tanulmányoztam, továbbá igénybe vettem az internet nyújtotta lehetőségeket.

Kutatásaim során alapvető szempontnak tekintettem a tudományos megalapozottságra való törekvést, az analízisekre, szintézisekre épülő következtetések megfogalmazását, valamint a következtetések alátámasztását.

Kutatásaim során az alábbi konkrét módszerekkel dolgoztam:

- Tanulmányoztam a jogszabályi háttért, a témával kapcsolatos hazai, valamint külföldi írott és elektronikus szakirodalmat, a különböző magyar cégek motivációval foglalkozó dokumentációkat.
- Konzultációt és szakmai beszélgetéseket folytattam a szakterület elismert képviselőivel, oktatóival, szakembereivel és a tőlük kapott információkat feldolgoztam.
- Megvizsgáltam, hogy jelenleg milyen költségekkel jár egy új kolléga tűzoltópályára állítása.
- Külföldi tűzoltóságokkal vettem fel a kapcsolatot az általuk használt motivációs eszközök megismerése végett, és építettem be a tanulmányomba.
- Megvizsgáltam, hogy milyen tényezők alapján választották a jelenleg állományban lévő tűzoltó kollégák a tűzoltói pályát.
- Elemeztem, hogy mi tartotta és jelenleg mi tartja hivatásukban őket.
- Elemeztem és értékelteltem a tűzoltókkal való közvetlen beszélgetéseket és kérdőíven történt véleménynyilvánításukat.
- Megvizsgáltam és feltártam a generációk (X,Y) közötti különbséget a munkaerőpiac jellemzői alapján.
- Kutattam, hogy milyen változtatások, milyen motivációs lépések erősítenék meg hivatásuk megtartásában a tűzoltókat.
- Felállított hipotézisem - mely szerint jelenleg a „a tűzoltók nem érzik biztos állásnak hivatásukat, ezért már a pályaelhagyás gondolatával foglalkoznak és csak a szakma szeretete tarja őket a hivatásos pályán” – igazolásának vizsgálata és következtetéseinek feltárása.

1. A motiváció

A motiváció jelentése: cselekvésre ösztönző késztetés, indíték [1]

A motiváción humán erőforrás szempontjából a munkaező hivatásában tartását értem. A munkáltató motiválóként, a munkaező pedig mint motivált jelenik meg.

1.1 A motiváció alapjai

Maga a motiváció pszichológiája keres magyarázatot az ember viselkedésének, cselekvésének megértésére, arra, hogy valaki mit, miért tesz. A motivációval kapcsolatban két alapvető kérdést lehet feltenni:

- Mi szolgálja az erőt a viselkedés megindításához és fenntartásához?
- Mitől függ, milyen tényezők határozzák meg ennek az erőnek az irányát?

A szakirodalom megkülönböztet elsődleges és másodlagos motívumokat, melyeket más néven drive-oknak, hajtóerőknek neveznek. Az elsődleges hajtóerő például a hétköznapi szenvedélyeink, a másodlagos motívumok kialakulására pedig az egyik legjobb és legfontosabb példa a pénzszerzés.

A legalapvetőbb elsődleges drive-ok a következők: [2]

- Hőszabályozás
- Éhség, étkezés
- Szomjúság
- Szexuális-utódlás
- Alvás
- Salakanyagok ürítése
- Védekezésre irányuló cselekedet
- Általános aktivitási szükséglet (akkor lép fel, ha a szervezettől egy időre megvonják a mozgás lehetőségét)
- Kutató vagy explorációs drive (kíváncsiság)

Az elsődleges hajtóerők időszakosan lépnek fel, és ha egynél több motívum is jelen van ugyanabban az időpontban, akkor közülük az erősebb lesz az uralkodó (fontossági sorrend alakul ki). Az elsődleges, velünk született drive-ok nem egyedüli hajtóerői viselkedésünknek. Vannak olyan drive-ok is, amelyeket tanulással, kondicionálással sajátítunk el, ezeket nevezzük másodlagos drive-oknak. A másodlagos hajtóerők alapvetően úgy alakulnak ki, hogy mindazok a tárgyak, helyzetek, amelyek az elsődleges motívum kielégítésében szerepet játszanak, maguk is motívummá válnak. Így kerül a legfontosabb másodlagos hajtóerővé a pénzszerzés. A motiváció forrásai: belső késztetések és külső ösztönzők.

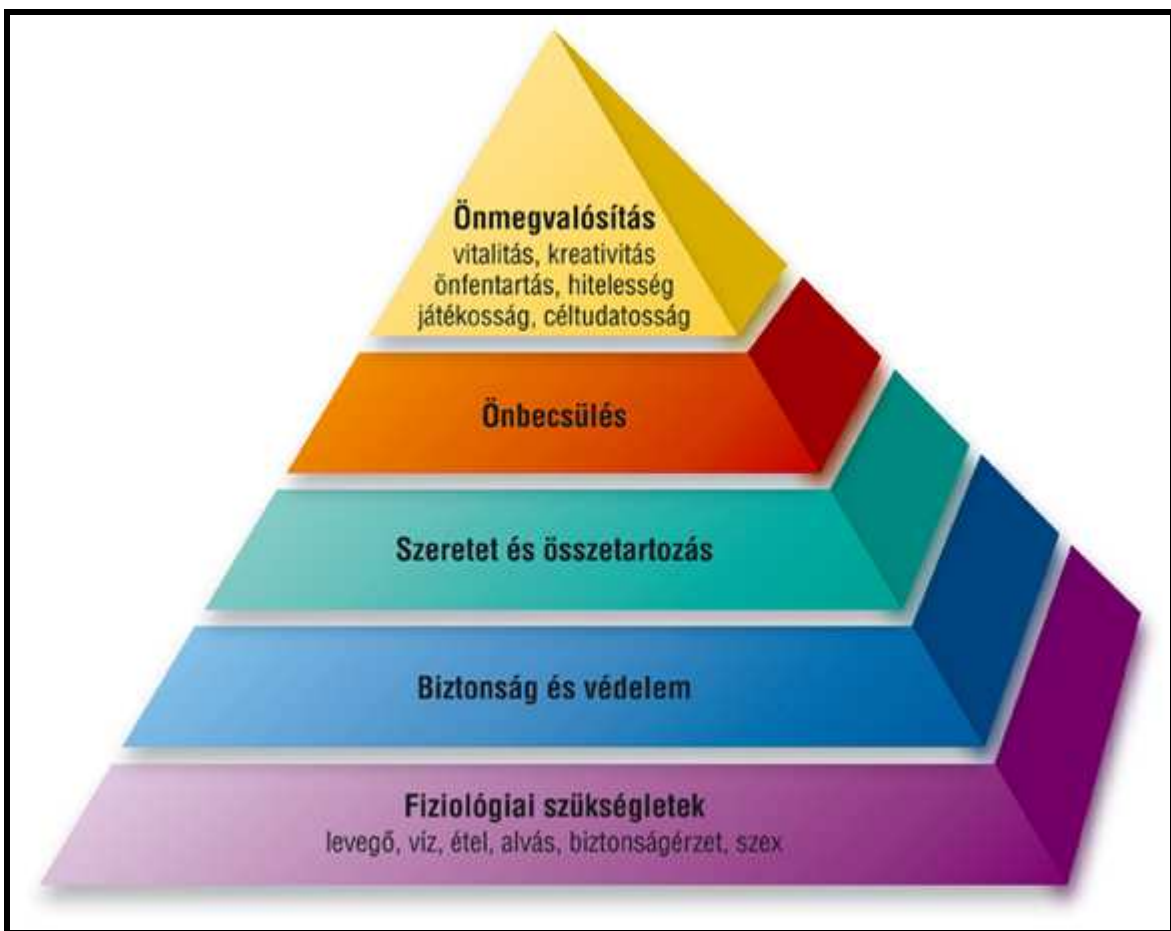
Tehát a tevékenységnek két összetevője van: a cél és a motívum. A motívum az indíték, vagyis az a tevékenység, amely kiváltója, fenntartója és irányítója; amíg a cél ennek következményéből, eredményéből adódó feltevés, anticipáció. Cél nélkül nincs motívum. Ez fordítva is igaz.

A motiváció dinamikus folyamat, ahol alap esetben is legalább három szintje van. [3] Az első szint az, ami a viselkedést motiválja. Ezt nevezik ösztönnek vagy szükségletnek. A második szint azok a viselkedési formák, amelyek ezeket az ösztönöket és szükségleteket irányítják. Ezt nevezik instrumentális magatartásnak is, hiszen rendszerint valamilyen eszközt használ fel arra, hogy a harmadik szintet, a célt elérje.

1.2 Maslow motivációs piramisa [4]

A motívumok rendszerének ma legismertebb összefoglalását a Maslow- féle piramis (1. ábra) jelenti. A Maslow motivációs piramist más néven Maslow szükséglet-hierarchiájának is nevezik. Az elnevezésből már következtetni lehet, hogy a szükségletek kielégítésének egymásra épüléséről van szó. A szükségletek és igények hierarchikus egymásra épülése határozzák meg cselekedeteinket.

A legfontosabb és legerősebb motívumok mindig a belső késztetésből eredő szükségletek pl. szomszártság, éhség. Ezért is helyezkednek el a „fiziológiai szükségletek” a piramis legalsó, legnagyobb részében. A legalsó szinten az élet alapvető feltételeinek biztosításának szükségletei találhatók. Ezek a legalacsonyabb rendű motívumok. Innét – és minden magasabb szintről is – csak úgy léphetünk tovább (magasabb rendű motívumba), ha legalább részben kielégített a szükséglet. Az egyes szintek kielégítése a következő szint motivátoraként lép fel.



1. sz. ábra: Maslow-féle piramis
készítette: ismeretlen [5]

A középszinten a megfelelő emberi kapcsolatok, mások általi elfogadottság, az elhúzódó pszichológiai feszültségektől való mentesség található. A piramis csúcsán helyezkedik el az önmegvalósítás igénye. Ez az elrendezés Maslow felfogásában egymást feltételező rendet jelent: az önmegvalósításnak feltétele az egyszerűbb motívumok kielégítettsége.

Abraham Maslow szerint a szükséglet hierarchiája így épül fel.

1. **Fiziológiai szükséglet:** A piramis alján az alapszükségletek, a létfenntartáshoz kapcsolódó szükségletek helyezkednek el. Ezek az élettani alapok.
2. **Biztonság és védelem:** A létfenntartás megteremtése magával hozza a biztonsági szükségletek kialakulását: ez a megszerzett javak megóvását, megtartását, védelmét jelenti.
3. **Szeretet és összetartozás:** A szociális szükségletek abból fakadnak, hogy az ember társas lény. Ez a kapcsolatteremtési, összetartozási szükséglet. Ennek kielégítése

érdekében törekszik megfelelő kapcsolatok kiépítésére, mind a családi, baráti és munkahelyi kapcsolataiban.

4. **Önbecsülés:** Az ember igyekszik megtalálni helyét a többiek, a társai között, ebből fakad az elismerés iránti szükséglete: igyekszik elfogadtatni magát, elismertetni egyéniségét, tudását, képességét, rátermettségét. Szüksége van visszajelzésre és arra, hogy érezze a társadalom fontos része.
5. **Önmegvalósítás:** A piramis csúcsán az önmegvalósítás szükséglete áll. Az emberek erős késztetést éreznek arra, hogy képességét, tehetségét, tudását maximálisan kihasználja. Mindenki a saját lehetőségeihez mérten a legtöbbet akarja kihozni magából.

A hierarchia minden lépcsőfokán végig kell menni ahhoz, hogy a csúcsra érjen valaki. De nem minden embernek van igénye arra, hogy eljusson a legfelsőbb szintre. Az első szint az alap igénye, melynek hiányával az életfeltétel nincs biztosítva. Felfelé haladva a piramison az alapigény jelentősége csökken, megléte természetessé válik. A piramison való elhelyezkedésünk, az elért szint nem fix, bármikor változhat. Az embernek belső késztetése az, hogy magasabb szintre kerüljön, ezért amíg el nem éri azt, addig kielégítetlen szükségletként érzékeli. Ennek élettani velejárója van.

Kielégítetlen szükséglet: belső feszültség, hajtóerő, kereső magatartás

Kielégített szükséglet: belső feszültség csökkenése

Az egyes szükségleti szintekhez kapcsolható munkahelyi ösztönzőkre példa:

1. **Élettani:** fizetés, munkafeltételek (fűtés, világítás, stb.)
2. **Biztonsági:** biztos és biztonságos munkahely, nyugdíjpénztár, orvosi ellátás, stb.
3. **Szociális (szeretet) :** jó munkahelyi légkör, barátok, jó vezető -beosztott kapcsolat, stb.
4. **Megbecsültség (elismertség):** előmenetel lehetősége, teljesítmény-prémium, jutalom, szolgálati lakás, szolgálati telefon stb.
5. **Önmegvalósítás:** személyes továbbképzés lehetősége, önállóság, döntési felelősség, véleménynyilvánítás lehetősége, vezetői munkakör, mentori felkérés stb.

A strukturális átalakítás folyamán a tűzoltók egy részénél azt tapasztaltam, hogy a jövőjükkel, munkahelyükkel szemben bizonytalanságot váltott ki a folyamat. Valamint az 1996. évi XLIII. törvény, mely a hivatásos állomány szolgálati viszonyáról szóló törvény 101. § (4) bekezdése: „Az állományilletékes parancsnok a meghatározott személyi juttatá-

sok előirányzatán belül a tárgyévet megelőző év szakmai munkája értékelése alapján a hivatásos állomány tagjának besorolás szerinti beosztási illetményét legfeljebb 30%-kal magasabban, illetve 20%-kal alacsonyabban állapíthatja meg.” lehetővé tette, hogy a tűzoltók a teljesítményértékelésük alapján illetményeltérítésben részesüljenek. Ezek az illetményeltérítések ez év (2012) január 1-től visszavonásra kerültek. A Maslow motivációs piramisában elhelyezve ezek a tűzoltók idáig a 4. szintnek megfelelő helyen voltak. Jelenleg azonban visszaestek a 2-3 szintre függetlenül attól, hogy hogyan végezték munkájukat. (Ez a visszaesés nem csak azokra nézve negatív, akiktől visszavonás történt, hanem azokra nézve is, akik nem voltak eltérítve, hiszen ők vallják: „Minek dolgozzak többet és lelkiismeretesebben, ha úgy is ugyan annyi elismerést kapok, mint most.”) Ugyanakkor a visszaesések, a bizonytalanságok a tűzoltói állományban fluktuációt indukálhatnak. Belső kényszerből fakad, hogy feljebb lépjen, ha ezt nem tudja megtenni, akkor pályaelhagyást eredményezhet.

1.3 A két szféra összehasonlítása

A verseny vagy más néven magánszféra és a közszféra közti különbségre való rávilágításra azért van szükség, hogy a szervezet megismerése, alapvető mozgatórugóinak feltárása a motivációs eszközök kiválasztásában nyújtson segítséget. Nem mindegy, hogy egy embertől azt várják el, hogy új ötleteket, kreativitást hozzon a cégéhez, vagy azt, hogy értékrendeket képviseljen, parancsot hajtson végre. Az emberi, azaz humán erőforrás szerepe az utóbbi években exponenciális mértékben felerősödött, mind a verseny, mind a közszférában. Amíg az előzőben a kiemelkedő emberi tényező mellett más fontos faktorok is szerepet játszanak (például a tőke, vagy a piac), addig az utóbbiban igazán a legtöbb feladat ellátása csupán „emberfüggő”. Ráadásul a tűzoltóság nagy múltra visszatekintő hagyományokkal rendelkező szervezet, ahol generációkon keresztül hagyományozódott a szakma. (Mely hagyomány folytatása a jövőben is pozitív megítélést biztosítana a szervezet felé.)

A két szféra közti különbség összefoglalását az 2. számú ábrán szeretném érzékeltetni.

Jellemzők	Magánszféra	Közsféra
Főbb mozgatók	Piaci egyéni választások, kínálat és árak, fogyasztói szemlélet, verseny	Kollektív választás, szükségleti szempontok, állampolgári jogon járó juttatások, jogszabályok
Végcél	Fennmaradás a versenyben	A társadalmi érdek érvényesítése
Szervezeti jellemzők	Rugalmas, decentralizált az elérendő célokra koncentrááló szervezet	Hierarchizált, bürokratikus, központosított szervezet
Az alkalmazottaktól elvárt magatartás	A célok megvalósítása, kritikus szemlélet, kreativitás	A szabályok betartása, óvatosság, fegyelem
Kontrolleszközök	Az elért eredményekhez kapcsolt pozitív ösztönzők	A szabályok megszegéséhez kapcsolt negatív szankciók
A vezetés	Előre tekintő, jövőt formáló autonóm	Az eredményeket nyomonkövető, korlátozottan autonóm
A tervezés szerepe a vezetési funkciók között	Kritikus, alapvető, állandó, sokdimenziós	Marginális, mechanikus, alkalmoszerű

2. sz. ábra: A magán és közsféra szervezeteinek hagyományos jellemzői
készítette: Karoliny Mártonné – László Gyula – Poór József (2004): Emberi erőforrás-menedzsment a közsférában [6]

A táblázatban a versenyszféra (magánszféra) és a közsféra (tűzoltóság, BM OKF) szervezeteinek hagyományos jellemzői kerültek felsorolásra, valamint a két sféra összehasonlítása jellemzőkre bontva történt meg. Összességében megállapítható, hogy nagy különbség van a két sféra jellemzői között. Ezért is annyira más a humán stratégiája, és ebből adódóan a motiváció és a fluktuáció kezelése. A magánszféra egy folyamatos lendületet, változást igénylő pörgést igényel, gyors, határozott változásokkal a piachoz igazodva. Az üzleti élet humánstratégiája a versenyképesség biztosításán alapszik, addig a közsférát jellemzően évszázados tapasztalatokon finomodott személyzetmenedzselési politikák, elvek jellemzik. Éppen ezért nagyon megfontolt, megtervezett lépések bevezetésével lehet a közsférában az egyensúlyt biztosítani, mert ez a szervezeten belüli egyensúly felborulása visszafordíthatatlan következményekkel járhat.

1.4 A szervezeten belüli fluktuáció jellemzői

A fluktuáció jelentése: 1. ingadozás, hullámlás 2. munkavándorlás [7]

A fluktuáción humánstratégiai szempontból a munkaerő elvándorlását, a munkahely elhagyását és az új munkaerő megjelenését értem.

A versenyszférában az alacsony fluktuáció egy cégre nézve legtöbbször negatív kimenetelű, sőt az esetek többségében hátrányos a cég fejlődése, versenyképességi mutatóira. Az alacsony fluktuáció jelezheti egyúttal, hogy a cégnél stagnálás van, nincs mozgás, nincs utánpótlás, sem új munkaerő, aki a szervezethez új tudást, progresszív szemléletet, ismeretet, ötletet hozna. A cégeknek folyamatos létszükségletük a megújulás, az innováció, melyek révén fenntarthatja versenyképességet a piacon.

A hivatásos tűzoltóság jellemzője a merev, hierarchikus szervezeti struktúra, melyre inkább mondható az, hogy hagyományokhoz, bevált, megszokott módszerekhez, munkaerőkhöz ragaszkodik. A közsférára jellemző az a hitvallás mely szerint az újítás bármely eszköze veszélyt jelenthet, és bár folyamatosan tudatában van a fejlődés lépéseinek, minden erejével igyekszik elkerülni azt. A BM Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság jelenleg egy egész szervezetet érintő strukturális átalakítást hajt végre. Ez az átalakítás az évszázados hagyományokra épülő tűzoltóságok és tűzoltók életében nagyon meghatározó. Minden átalakítás, átszervezés mindig is a változás folyamatát eredményezi, mely jelenleg sem kerülhető el. A bevált megszokott módszereket sok esetben felváltja egy új – jelenleg még – ismeretlen módszer. A tűzoltóknak idő kell, hogy ezen új módszereket elfogadják, azonosulni tudjanak vele. Kihívás ez a feladat számukra épp úgy, ahogy vezetőiknek.

A hivatásos tűzoltóságnál cél, hogy a fluktuáció alacsony legyen, és lehetőleg ütemezett, előre tervezhető. Ez a szféra nem sikerorientált, nem piacfüggő, így nincs szüksége a folytonos és gyors megújulásokra. Ugyanakkor a tűzoltóságoknál szükség volt már reformok bevezetésére. Fontos az, hogy e reformok bevezetése folyamán a tűzoltóinkat megtartsuk. Ehhez szem előtt kell tartanunk, hogy hivatásos és szakképzett személyek végzik az állami feladatok ellátását. Jellemzően előjogok illetik meg őket, melyért cserébe különös köteleességeket, alaptörvényben foglalt jogaiknak törvény szerinti korlátozását kell vállalniuk. Kérdés az, hogy a jövőben mennyire maradnak meg az előjogok és mennyire erősödnek meg a különös köteleességek a szervezeten belül. Nagyon fontos, hogy e két oldal egyensúlyban maradjon.

Az előjogok között szerepel például az elmozdíthatatlanság, vagy a garantált előmeneteli jog, míg a különös kötelesség oldalán a fegyelem, az alaptörvényben foglalt jog korlátozása alatt szabad mozgás és tartózkodási hely megválasztása, illetve az életének és testi épségének kockáztatása. Jellemző továbbá a nagyfokú elkötelezettség a szervezet iránt, ezért szigorú alkalmazási feltétel jellemzi, és kötöttebb munkavégzéssel párosul. Az állam nevében jár el, hoz döntéseket, érvényesíti a jogszabályokat, az állam által kitűzött célokkal azonosul.

Ha nem sikerül a tűzoltóinkat hivatásukban tartani, akkor a fluktuáció okozta következményekkel számolni kell. Magyarországon 1870 óta, a hivatásos tűzoltóságok megalakulását követően a szolgálati viszony megszűnése, a beosztotti hely megüresedése mindig komoly problémát jelentett egy vezetőnek. Nem csak létszámhiányként jelentkezett a probléma, hanem szakmai tudás, tapasztalat elvesztésével is szembesülni kellett. Az utánpótlás mindig nagy kihívás volt minden vezető részére, mert a rutint felváltotta a rutintalanság, mely a hibázás veszélyét hordozta/hordozza magában.

1.5 Szolgálati viszony megszűnés

Az 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló törvény (továbbiakban Hszt.) 53. §-a alapján a tűzoltó szolgálati viszonya megszűnik:

- **közös megegyezéssel,**
- **lemondással,**
- felmentéssel,
- közszolgálati vagy közalkalmazotti jogviszonyba történő áthelyezéssel,
- *azonnali hatállyal próbaidő alatt,*
- szolgálati viszony megszüntetése vagy lefokozás fenytés kiszabásával,
- büntetőeljárás keretében szolgálati viszony megszüntetése, lefokozás, a szolgálati viszony keretében betöltött szolgálati beosztás ellátásához szükséges tevékenység folytatását kizáró foglalkozástól eltiltás vagy közügyektől eltiltás alkalmazásával,
- hivatásos állomány tagja halálával,
- törvény erejénél fogva, e törvényben meghatározott esetekben.

A témám szempontjából jelen esetben csak az első két megszűnési formának van jelentősége, hiszen a dolgozatomban arra szeretnék rávilágítani, hogy ha egy tűzoltó pályaelhagyás miatt a szolgálati viszonya megszüntetése mellett dönt, akkor csak e két megszüntetési forma közül választhat. Vagyis a fent felsorolt megszűnési forma közül, csak a közös megegyezést kérheti, vagy lemondással mehet el. A közös megegyezéshez kell a munkáltató beleegyezése, míg a lemondásához nem. A lemondással elveszíti a korábban szerzett jogosultságainak jelentős részét.

Az azonnali hatállyal próbaidő alatt történő munkaviszony megszűnését is kérheti a tűzoltó, de tapasztalatom szerint, a próbaidő alatti szolgálati jogviszony megszűnéshez a munkáltató által biztosított motivációs tényezőknek még kevés szerepe van, hiszen ebben az időben (mely max. 1 év) motiválja őket a szakma, a hivatás iránti kíváncsiság, a másokon való segíteni vágy. Erre az időszakra jellemzőbb inkább az, hogy a tűzoltói feladatokkal együtt járó másodlagos hatások (halott, vér, bomló testek stb.) elviselésének a terhe miatt kérik szolgálati viszonyuk megszüntetését. Ezért a munkámban ezzel a megszűnési móddal nem kívánok foglalkozni.

Az, hogy a szolgálati hely mennyi időn belül fog megüresedni a 3. számú ábrán szeretném érzékeltetni.

szolgálati viszony megszűnésének jogcíme	szolgálati hely megüresedésének várható időpontja
közös megegyezés	megállapodás függő, de átl. 2 hét - 2 hónap*
lemondás	0 nap – 2 hónap

3.sz. ábra: Szolgálati helyek megüresedésének várható időpontja

Készítette: a szerző (Budapest, 2011.)

* jelölt: saját tapasztalat, jogszabály nem rögzíti

Jellemző, hogy rövid idő (1-2 hónap) alatt ki tud kerülni egy tűzoltó a hivatásos állományból. Közös megegyezés esetén még ennél rövidebb idő alatt is megszüntethető szolgálati viszonya. Ha közös megegyezéssel nem engedi el a munkáltató, de a tűzoltó menni akar, akkor is a leghosszabb idő 2 hónap, amíg állományban lehet tartani. De kérdés az, hogy aki menni akar, azt célszerű-e visszatartani? Tapasztalat az, hogy aki tudja, hogy pár hét vagy hónap múlva egy új munkahelyen fog dolgozni, már nem tud összpontosítani a régi munkájára. Az új kihívás szépsége/rejtélye, ugyanakkor az új munkahellyel kapcsolatos bizonytalanság/megfelelés miatti félelem már annyira átjárja a napi életét, hogy már

közel sem képes ugyanúgy teljesíteni, mint korábban. Én semmiképpen sem javasolnám, hogy két hónapon túl bárkit is visszatartsunk akkor, ha ő menni akar.

A szolgálati viszony megszűnésének két változata (közös megegyezés és lemondás) esetében a munkáltatónak nincs lehetősége előre ütemezni, tervezni az utánpótlás biztosítását. Ez különösen akkor jelent problémát, ha vezető beosztású személy megy el. Ide sorolnám a szolgálatparancsnokokat és helyetteseiket, valamint a szerparancsnokokat is. (Ezek is 24/48 órás váltásos munkarendű beosztások.) Ezen beosztások megüresedésének feltöltésénél nagyon fontos szempont, hogy gyakorlattal rendelkező kollégával történjen meg a feltöltés. Sok esetben az a probléma jelentkezik, hogy a gyakorlattal rendelkező kollégák nem rendelkeznek a megüresedett hely betöltéséhez szükséges megfelelő iskolai végzettséggel, a megfelelő iskolai végzettségűek – akik többnyire pályakezdő tisztek – nem rendelkeznek gyakorlattal. A szerparancsnokoknál az igazi problémát az jelenti, hogy ritka esetben rendelkezik a beosztotti állomány középfokú szakmai végzettséggel. Ezért mielőtt kinevezésre kerülnének egy 9 hónapos képzésre kell őket elküldeni.

Beosztotti állomány esetében akkor jelent igazán problémát az utánpótlás, ha hirtelen rövid idő alatt az állomány arányában nagy létszámú tűzoltó hagyja el a pályát. A tűzoltóság érdeke az, hogy a kiképzett, gyakorlattal rendelkező tűzoltókat a lehető leghosszabb ideig a tűzoltó pályán tartsa. Természetesen szem előtt kell tartani az emberi élet adottságait, a személyes kompetenciákat.

1.6 Szolgálati viszony létesítése

A tűzoltóságoknál a szolgálati viszony létesítése történhet egyszer a civil életből való felvétellel (ez történhet hivatásos állományba vétellel vagy ritka esetben szerződéses állományba vétellel), másodszor áthelyezéssel. Minden esetben a szolgálati viszony létesítése kinevezéssel valósul meg.

Szolgálati viszony létesítése történhet:

I. Civil életből való felvétel:

1. csoport: új felvétel
2. csoport: hivatásos állományba való visszavétel

II. Áthelyezéssel:

1. csoport: fegyveres szerv szervezeti egységén belüli áthelyezés
2. csoport: más fegyveres szervtől, Magyar Honvédségtől történő áthelyezés
- (3. csoport : közszolgálati jogviszonyból való áthelyezés)
- (4. csoport: közalkalmazotti jogviszonyból történő áthelyezés)
5. csoport: beosztásból felmentés, más beosztásba kinevezés, helyezés

A civil életből való felvétel ismertetése:

1. csoport:

A Hszt. 37. §-a alapján szolgálati viszony létesítésének feltételei:

- önkéntes jelentkezés,
- 18 - 37 életév (miniszter v. országos parancsnok hozzájárulásával 47 életévig),
- cselekvőképes- állandó belföldi lakhellyel rendelkező magyar állampolgár,
- rendfokozati csoporthoz meghatározott iskolai végzettségű, szakképzettségű,
- egészségi, pszichikai és fizikai szempontból alkalmas,
- életvitele nem kifogásolható (ellenőrzéshez hozzájárul),
- elfogadja az alaptörvény szerinti jogainak korlátozását,
- tudomásul veszi, hogy szolgálati viszonyának fennállása alatt szolgálata törvényes ellátását tudta és beleegyezése nélkül ellenőrizhetik.

Jellemzően ezek a jelentkezők az állami iskolai végzettség megléte mellett szakmai végzettséggel és gyakorlattal nem rendelkeznek.

2. csoport

A Hszt. 64. §-a foglalkozik a hivatásos állományba való visszavétel lehetőségeiről. Itt feltétel az, hogy a jelentkezőnek már egyszer hivatásos állományúnak kellett lennie, és szolgálati viszonyát korábban e paragrafusban leírtak szerint szüntették meg. Ide jellemzően a közös megegyezéssel történt szolgálati viszony megszüntetése és a felmentéssel történő megszüntetés bizonyos esetei tartoznak.(pl. egészségi, pszichikai és fizikai alkalmatlanság). Visszavétel minden esetben szolgálati érdekből, kérelmére a felső korhatár elérése előtt történhet meg. Visszavétel esetén is meg kell felelni az egészségi, pszichológiai és fizikai alkalmassági követelménynek. Képzettségének és képesítésének megfelelő munkakörbe nevezhető ki. A visszavételre kerülő jellemzően rendelkezik a megfelelő iskolai végzettséggel, és a munkája ellátásához szükséges gyakorlattal is.

Az áthelyezés ismertetése:

A szervezeti egységen belüli áthelyezés előnye: rendelkezik a megfelelő szakmai végzettséggel az áthelyezett, és azonnal szolgálatba állítható. Hátránya: a szervezeten belül összességében a létszámhiány megmarad, csak máshol jelentkezik.

Más fegyveres szervtől vagy a Magyar Honvédségtől történő áthelyezéssel vonulós tűzoltói beosztásba kerülés több éves tapasztalatom alapján az, hogy nem jellemző, ezért a munkám szűkös terjedelme miatt, ezzel a tűzoltó szolgálati viszony létesítés ismertetésére nem térek most ki.

A szolgálati viszony létesítésének és beosztásba kerülés várható időtartama:

Ez a témám szempontjából egy sokkal fontosabb adat. Hiszen kérdés az, hogy a megüresedett helyet mennyi időn belül tudjuk feltölteni. Mindenképpen szükséges a felvételi eljárás, mely általában 1-2 hónapot vesz igénybe. Ebbe tartozik a pszichikai-, az orvosi vizsgálat, a fizikai felmérés és a kifogástalan életvitel ellenőrzése. Ha az eljárás lefolytatása megtörtént, és a jelentkező megfelel a tűzoltói kinevezés feltételeinek, akkor történik meg a felvétel. Eddig megegyező az új felvétel és a visszavétel. Ettől az időponttól eltér a két felvételis tényleges munkakör betöltésének időpontja. (4. számú ábra) A visszavételt követően kinevezésre kerülő már rendelkezik a szükséges iskolai végzettséggel, addig az új felvétel alapján állományba kerülők közül csak nagyon kevesen rendelkeznek szakmai végzettséggel, ezért számukra a kinevezéskor az alapfokú szakmai képzettség megszerzése előírásra kerül. Kinevezésük után 1-2 nappal az alapfokú tanfolyamra kerülnek beiskolázásra. Ezért kinevezésük időpontja függ az alapfokú szakmai képzés indulásának időpontjától. Tapasztalat, hogy a szolgálati hely megüresedése, majd a megüresedett helyre történő toborzás, kiválasztás megtörténte után is jellemzően 2 hónapnál hosszabb idő telik el, mire alapfokú képzés indul. (Addig az időpontig, amíg nem küldhető tanfolyamra nem kerül kinevezésre, állományba a kiválasztott.) Így általánosságban már itt is beszélhetünk a várakozási idő miatt plusz időről, mely jellemzően 2-4 hónap. Majd jön a képzési idő, mely jelenleg három és fél hónap. A tanfolyam befejezését követően a szolgálatba állított új beosztott tűzoltó az időarányos szabadság kivétele miatt rögtön elmegy fél hónap szabadságra. Valójában mondható, hogy a felvételét követő 4. hónapban kerül tényleges szolgálatba. De ne felejtsük, szakmai gyakorlattal még nem rendelkezik. Ennek megszerzése függ a szolgálatparancsnokától, a tűzoltóság vonulásának számától és jellegétől, az egyéntől, de

jellemzően 2-3 évről beszélhetünk. A fentiekben leírtak egy beosztott tűzoltó vagy gépjárművezető esetére igazak.

Szolgálatparancsnok, szolgálatparancsnok-helyettes, szerparancsnok pótlása lehetőség szerint az állományból történik meg. Manapság egyre jellemzőbb, hogy diplomával rendelkező fiatalok látnak el olyan beosztásokat, melyhez nem szükséges a felsőfokú állami iskolai végzettség megléte. Így ezen fiatalok kerülhetnek előtérbe egy-egy vezetői hely megüresedésekor. (Itt csak az a kérdés, hogy meddig vár a diplomával rendelkező fiatal egy képzettségéhez, végzettségéhez képest alacsonyabb beosztású helyen, alacsonyabb fizetéssel.)

szolgálati viszony létesítés jogcíme	szolgálati hely tényleges betöltésének várható időpontja
új felvétel	6-15 hónap*
visszavétel	1 – 2 hónap*

4.sz. ábra: Szolgálati helyek megüresedésének várható időpontja

Készítette: a szerző (Budapest., 2011.)

*jelölt: saját tapasztalat, jogszabály nem rögzíti

Jelenleg a hivatásos állomány utánpótlása a tűzoltóságoknál jellemzően az új felvétellel felvett állománnyal történik. Így a 3. és a 4. számú ábra összevetéséből jól látható, hogy általánosságban egy hivatásos állományú pályaelhagyása 1-2 hónap alatt lezajlik, addig a megüresedett hely betöltésére a legideálisabb esetben is 6 hónap szükséges. (Erre az ideális állapotra a pályámon nagyon ritkán volt példa.) Tapasztalatom szerint, beosztotti állomány esetében jellemzően 9-12 hónap alatt sikerült betölteni a megüresedett beosztást megfelelő iskolai végzettségű személlyel. Szolgálatparancsnokok esetében többnyire - a szakmai felsőfokú végzettség megszerzése miatt – már inkább 1-1,5 évről beszélhetünk. Addig 2 évbe is beletelhet, amíg egy szerparancsnoki hely betöltése megtörténik, mert a középfokú iskolai végzettség megszerzéséhez szükséges szigorú követelmények, és az illetmény kismértékű növekedése miatt kevés az érdeklődő, jelentkező. (De tudok olyan helyet is, ahol 4 éven keresztül folyamatosan hirdetve volt a megüresedett hely, és jelentkező nem akadt. Jelenleg a Tűzoltóság saját állományából egy beosztott tűzoltó nyert felvételt a BM Katasztrófavédelmi Oktatási Központ tűzoltó technikus képzőjére, és így remény van rá, hogy közel 5 év után sikerül betölteniük a megüresedett szerparancsnoki helyet, mely beosztást addig megfelelő iskolai végzettség nélküli személy megbízásával látja el.)

1.7 A költségek

A fentiekben bemutattam azt, hogy az 1-2 hónap alatt leszerelő kolléga utánpótlása milyen hosszadalmas időt vesz igénybe. De arra még nem tértem ki, hogy ez az utánpótlás nem csak időben hosszadalmas, hanem jelentős anyagi ráfordítást is igényel. Külön kell venni az államot és a tűzoltóságokat (most már Katasztrófavédelmi Igazgatóságokat) érintő pénzügyi ráfordításokat; ugyanis van olyan tétel, ami az Igazgatóságok részéről pénzügyi ráfordítást nem igényel, de az állam részéről igen.

Nézzük a felvételi eljárás során keletkező költségeket:

- toborzás, kiválasztás,
- orvosi- pszichológiai vizsgálat,
- fizikai felmérés,
- kifogástalan életvitel ellenőrzés.

Ezekért a felvétel során nem kell fizetnie az Igazgatóságoknak, részükre térítésmentes szolgáltatás.

Akkor ki fizeti a költségeket? Az államnak kell fenntartani a megfelelő apparátusát, megfelelő létszámmal, hogy ezen feladatokat, vizsgálatokat ellássák, elvégezzék. Nem mindegy, hogy milyen gyakorisággal, és mekkora létszámmal jelentkeznek az új felvételizsekkel kapcsolatos felvétel előtti teendők (pl. lehet, ha rendszeresen létszámprobléma adódik, akkor kell egy plusz személyt csak arra alkalmazni, hogy a tűzoltók kifogástalan életvitelét ellenőrizze). Tehát az állam részéről a költségek már az első pillanatban megjelennek.

A megyei Katasztrófavédelmi Igazgatóságok részéről a konkrét kiadások akkor jelennek már meg, ha a jelentkező állományba vétele megtörtént. Eddig itt is csak másodlagos költségekről van szó, hiszen pl. a humán csoport munkaidejének lekötéséről beszélhetünk. (Ez idő alatt kiesik az előadó azon ideje, amit a szakterületét érintő munkára tudna fordítani, mert a felvételre jelentkezővel foglalkozik.) A konkrét kiadás jelentős részét a munkavállaló bérének kifizetése teszi ki, amit a képzése alatt ki kell fizetni. A költségeket tovább növeli a képzés költsége, az utazási költség, egyenruha- védőruha biztosítás és egyéb járandóságok kifizetése. (Ugyanakkor másodlagos kiadásként megjelenhet az a

túlszolgálati díj, ami azért jön létre, mert létszámhiány miatt az állományban lévő tűzoltó keletkező túlóráját a vezetője nem tudja szabadidővel megváltani.

Ezen megvilágításból már látszik, hogy igen komoly pénzekről beszélhetünk akkor, amikor - egy tűzoltónk szolgálati viszonyának megszüntetését követően - a megüresedett beosztás feltöltéséről kell gondoskodnunk. Ez a költség akkor válik igazán magassá, ha a leendő új munkaerő tűzoltói hivatása csak pár évről szól, mert nem tudjuk „megtartani”. Ezért a tűzoltókat hivatásukban kell tartani! Nem engedhetjük meg, hogy a tűzoltóságnál töltött idejüket a kollégák csak „ugródeszkának”, „kényszerpályának” tekintsék életükben. El kell érni, hogy az állomány a tűzoltói hivatást életpályájának érezze, büszke legyen hivatására, és elégedett legyen beosztásával, és megfelelően legyen motiválva ahhoz, hogy a váltás gondolatával se foglalkozzon. Egy egységen belül minél több tűzoltót foglalkoztat a váltás gondolata annál jobban „megmérgezi” az adott állomány hangulatát.

2. A tűzoltók motiválása

Az előző fejezetekben bemutattam, hogy a tűzoltók pályaelhagyása miatt a pótlásuk milyen idő és anyagi ráfordítást igényel. Ugyanakkor rávilágítottam arra is, hogy milyen motivációs buktatókra kell figyelni, és hogyan lehet a motiváció világában eligazodni. A motivációra szükség van, - azt hiszem - kutatásom alapján már alátámasztottam. Az, hogy konkrétan a tűzoltóknál mi a motiváló erő, erre próbálok még választ keresni. Külön megvizsgálom azt, hogy felvételnél és jelenleg mi ösztönzi őket e hivatásos életpálya megtartás mellett. Majd azt, hogy a jelenleg alkalmazott, és általam kigondolt motiváló eszközök közül melyik mennyire motiválja a tűzoltókat.

A tűzoltó kollégák körében az 1. számú mellékletben található kérdőívet töltöttem ki, Magyarország 4 megyéjében (Heves, Jász-Nagykun-Szolnok, Pest és Csongrád) összesen 128 hivatásos tűzoltóval, akik készenléti jellegű szolgálatot látnak el különböző beosztásokban. A kérdőívek kitöltése az állami tűzoltóvá válást követően történt meg, jellemzően 2012. február 15. és március 15. között. A kérdőív kitöltése személyes jelenlétem nélkül történt, a választási lehetőségekhez külön magyarázatot nem adtam, mindenki a saját értelmezése alapján töltötte ki. A tűzoltókat a válaszadásban nem befolyásoltam. Lehetőséget biztosítottam számukra a saját véleményük kinyilvánítására is. Minden visszakapott kérdőív, értelemszerűen helyesen volt kitöltve.

2.1 Miért lett tűzoltó?

A felvételt megelőzően a jelentkezők már valamilyen elképzelés, motiváció alapján jelentkeznek tűzoltónak. Hogy ezek milyen indítékok, ebben kértem segítségüket egy kérdőív kitöltésével. (1. számú melléklet) Ezen kérdőív 5.) pontjában - beszélgetések alkalmával feltárt és a szubjektív megítélésem szerint jellemző - válaszokat helyeztem el. Ezen 14 válaszból lehetett maximum 3 választ megjelölniük.

Az általam megkérdezett tűzoltók közül a legtöbben a következő három lehetőséget jelölték meg arra kérdésemre, hogy:

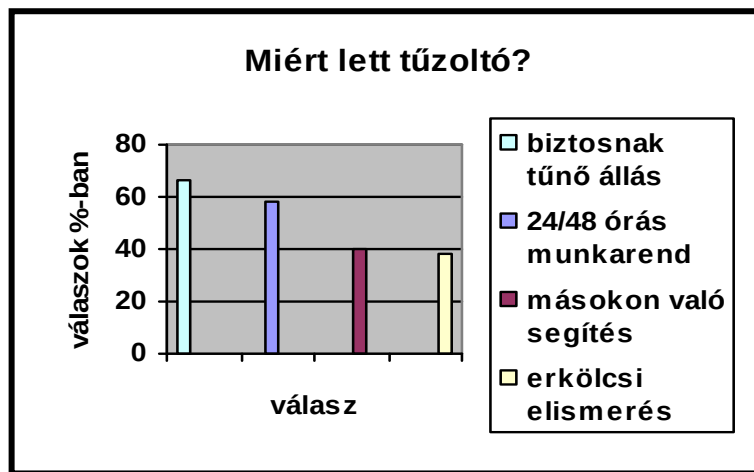
„Miért lett tűzoltó?”:

- biztosnak tűnő állás (megkérdezettek 66 %-a jelölte meg)
- 24/48 órás munkarend (megkérdezettek 58%-a jelölte meg)
- másoknak/másokon való segítség (megkérdezettek 40%-a jelölte meg)
- (állampolgárok erkölcsi elismerése – büszke lehetek hivatásomra - 38%)

Mivel minimális eltérés jelentkezett (2 százalékpont) a 3. és a 4. helyen végzett („másoknak/másokon való segítség” és a „állampolgárok erkölcsi elismerése – büszke lehetek hivatásomra”) válaszadás között, ezért fontosnak éreztem ezt az indokot is feltüntetni diplomámban. Mivel a 3. és a 4. helyen végzett válasz, mindkét esetben nem közvetlenül szervezettől függő, ezért összességében igen magas helyen végzett ez a két hasonló válasz. (A négy válaszadás diagramba rendezve a 5. sz. ábrán látható.) Nagyon fontosnak tartom a kérdőívben adott válaszaik alapján, hogy a tűzoltók érezzék az erkölcsi elismerést munkájuk során. Hiszen a segítség, a segítségnyújtás egy pozitív emberi tulajdonság, melyre nem minden ember képes, nem mindenkinben van meg ez a szándék. Számukra egyaránt fontos, hogy az állampolgárok és a vezetőik is elismerjék az áldozatos munkájukat. Valahol 3. és a 4. helyet elfoglaló válaszadások is igazolják a dolgozatom témáját, hogy az emberek „jó tett helyében jót várnak”, és ez nem feltétlenül a pénz, az erkölcsi elismerés is tud komoly motiváló erő lenni.

A 24/48 órás munkarendet sem szabad figyelmen kívül hagyni, mert azok az emberek, akik tűzoltónak jelentkeznek fontos a sok szabadidő. Van olyan, akinek azért van szüksége sok szabadidőre, mert másodállásban vállal munkát, és az azután járó jövede-

lemmel egészíti ki a fizetését, így tud egy olyan havi jövedelmet elérni, mely számára már elfogadható egy családalapításhoz, egy család fenntartásához. Van, aki szabadidejében sportol, karitatív munkát végez. Tapasztalatom alapján nagyon ritka az, hogy egy tűzoltó szabadidejét csak pihenéssel töltse.



5.sz. ábra: Miért lett tűzoltó?
készítette: a szerző (Budapest, 2012)

A „Miért lett...? kérdésre a legkevesebb jelölést kapta:

- nem volt más munkalehetőség (2 fő jelölte meg)
- fizetés (1 fő jelölte meg)
- veszély miatt (0 fő jelölte meg)

Egyértelműen látható, hogy a tűzoltói hivatást választók nem a fizetés miatt választják ezt a pályát. Ezért számukra nagyon fontos a stabilitás. Aki tűzoltónak jelentkezik, az az életét többnyire úgy rendezi be, hogy hosszú távon az is szeretne maradni. Nekik nap mint nap kihívást jelent a munkájuk, mely folyamatos stresszhatásnak teszi ki őket, ezért szükségük van arra, hogy a hivatásuknak választott állásuk biztosnak tűnjön.

A kérdőívek kitöltése alapján az is egyértelműen látszik, hogy a tűzoltók ezt a hivatást tudatosan választották, hiszen 2 fő jelölte csak meg azt a választ, hogy nem volt más munkalehetőség. A többiek tudatosan választották a tűzoltóságot munkahelyüknek. Sok esetben tapasztaltam, hogy a válaszadók a „családi hagyomány követése” válaszlehetőséget jelölték meg, melyből arra lehet következtetni, hogy szülői esetleg nagyszülői szakmaszeretet után választotta ő is ezt az életpályát. Tapasztalatom szerint, akinél felmenő családtagok

között volt tűzoltó, azok esetében a hivatásához, a szervezethez való lojalitás jellemzően erős.

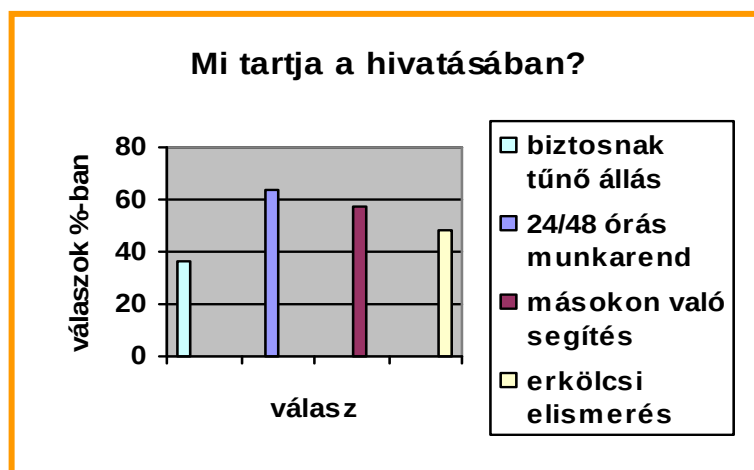
2.2. Mi tartja a hivatásos pályán?

A kutatásom folyamán fontos tényezővé vált az, hogy a jelenlegi állománynak a pályán tartási indítékai mennyire egyezik meg azzal, mint ami a jelentkezésük alkalmával volt. Hogy jelenleg milyen ösztönzők tartják őket a hivatásos pályán, ezt is megkérdeztem tőlük az 1. számú mellékletben szereplő kérdőívben. Ezen kérdőív 6.) pontjába ugyanazok a válaszok voltak elhelyezve, mint a 5.) pontban, így egyértelművé vált a válaszok alapján a változás, a különbség. Tehát itt is 14 válaszból lehetett maximum 3 választ megjelölniük.

Az általam megkérdezett tűzoltók közül a legtöbben a következő három lehetőséget jelölték meg arra kérdésemre, hogy:

„Mi tartja a hivatásos pályán?”:

- 24/48 órás munkarend (megkérdezettek 64%-a jelölte meg),
- másoknak/másokon való segítség (megkérdezettek 57%-a jelölte meg),
- állampolgárok erkölcsi elismerése – büszke lehetek hivatásomra (megkérdezettek 47%-a jelölte meg).



6. sz. ábra: Mi tartja hivatásában
Készítette: szerző (Budapest, 2012.)

Egyértelműen látszik, hogy az előző kérdésre adott válaszadás első helyezettje már nem szerepel az első három válaszadás között. A megkérdezettek csupán 36%-a érzi már csak úgy, hogy tűzoltónak lenni biztosnak tűnő hivatás. (6. sz. ábra.)

A biztos állás, a biztos hivatás érzete az állományban lévő tűzoltók között már jelentősen visszaesett. A kutatásomban próbáltam választ keresni arra, hogy milyen arányban kiknél volt tapasztalható ez a visszaesés. Először is megvizsgáltam azoknak a személyeknek a válaszát, akik a Miért lett tűzoltó? –kérdésre a biztosnak tűnő állást is megjelölték. A válaszadók közül (128 főből) 84 fő jelölte meg ezt a lehetőséget is az első kérdésre. Majd ezt a 84 főt tovább vizsgálva tapasztaltam, hogy közülük a „Mi tartja a hivatásos pályán?” kérdésre már csak 40 fő jelölte meg ezt a választ. Tehát valamiért 44 fő már nem jelölte meg a biztosnak érzett hivatást pályán tartási okként. Ha csak őket vizsgálnám, akkor a 66%-ról (lásd 5. sz. ábra) visszaesést tapasztalnék 31%-os szintre. Hogy miért nem következett be ez a visszaesés? Azért nem, mert az első kérdésre adott válaszok esetében 44 fő nem jelölte meg a „biztosnak tűnő állás” válasz lehetőséget, közülük a második kérdésre 7 fő már úgy érezte biztos állás tűzoltónak lenni. Sajnos a kérdőívem alapján további kutatást nem áll módomban tenni, azon gondolat alapján, hogy 44 fő miért esett ki a biztosnak tűnő állás táborából, és miért került bele 7 fő. A 44 fő elég jelentős ahhoz, hogy családi okokra gondolhatnék a változás mértékének keresésekor. Ugyanakkor a 7 fő esetében el tudom képzelni, hogy családjukban tapasztaltak olyan munkahely megszűnéseket, munkahelyről történő elköltözköztetéseket, ami által a tűzoltói hivatást biztosabbnak érzik. E gondolatomat alátámasztva megvizsgáltam a 7 fő válaszadásának területi elhelyezkedését. A kérdőív 3.) kérdése „Jelenleg Magyarország melyik részén dolgozik?” válasza egyenletes megoszlás érkezett a 4 megyéből. (Heves megye: 2 fő, Jász-Nagykun-Szolnok megye 2 fő, Csongrád megye 2 fő és Pest megye 1 fő.) A vizsgálatot egy másik szempont alapján a 2.3 fejezetben tovább részletezem.

A kérdőívre válaszadók közül 3 fő élt az „egyéb, mégpedig.....” adta lehetőséggel és a saját, általam a listába fel nem vett véleményét leírta. Szinte mindenki azonos jellegű választ írt oda. A válaszok a következők voltak: a csapat, közösség, a jó munkahelyi légkör. Ez bizonyítja, hogy a tűzoltóknak a stresszes életvitelük folyamán milyen nagy szükségük van arra, hogy körülöttük nyugalom legyen. Mindegyik emberi kapcsolatokkal összefüggő válasz volt, épp ezért ezt minden változás bevezetésekor figyelembe kell venni, mert a tűzoltóknak fontos az összetartozás.

A pályán tartó „erő” közül a legkevesebb jelölést a következők kapták:

- fizetés (8 fő jelölte meg)
- egyenruha viselése (3 fő)
- veszély miatt (0 fő jelölte meg)

Tovább elemezve a kérdőíveket tapasztaltam, hogy a „nem volt más munkalehetőség” egyre több személy válaszában megjelenik, így már nem került bele a legkevesebb jelölést kapók listájába. Ez azt jelenti, hogy amíg a jelentkezés indokaként 2 fő jelölte meg ezt a lehetőséget, addig a pályán tartásnál már 19 fő jelölte meg egyik válaszáként ezt a lehetőséget. Mit is jelent ez? Azt, hogy ennek a 19 főnek már megfordult a fejében az a gondolat, hogy elhagyja a tűzoltói pályát, hiszen csak aki keresgél, az tudhatja, hogy nincs más munkalehetőség, vagy nincs másik olyan munkalehetőség, ami számára megfelelő. Ez azt jelenti, hogy a megkérdezettek 15%-a tartozik azon kollégák közé, akik miatt e kutatási témát választottam. A kérdőívek igazolták feltevésemet, hogy a tűzoltók egy részét foglalkoztatja a váltás gondolata. Ezen személyeknek van a legnagyobb és legsürgetőbb szüksége arra, hogy motiválva legyenek a pályán maradásra. Ha Magyarország összes vonulós állományának a 15%-át vesszük, akkor ez a szám már ezres nagyságrendű. Nem veszíthetünk el ekkora számú szakképzett, gyakorlattal rendelkező hivatásos állományú tűzoltót.

Tovább vizsgáltam ennek a 19 főnek a választát, és itt már nem egyenletes területi megoszlást tapasztaltam. Pest megyében alacsonyabb, míg Heves és Csongrád megyében magasabb arányban jelölték meg. Egy külön kutatást végeztem, hogy az általam megkérdezett tűzoltók szolgálati helyük arányában hol volt a legnagyobb számú létszámmozgás a tűzoltó által kezdeményezett munkaviszony megszüntetés tekintetében. Megállapíthatom, hogy Pest megyében volt a legnagyobb létszámú pályaelhagyó, a többi megyére nem jellemző. Ugyanakkor a kérdőívben egyértelműen látszik, hogy a másik három megyében élő tűzoltókat is foglalkoztatja a pályaelhagyás gondolata, csak valószínűséggel a területi adottságuk kedvezőtlenebb munkalehetőség szempontjából, mint Pest megyének.

2.3. Generációs bontás

A „Mi tartja a hivatásos pályán?” kérdésre adott válaszokat egy érdekes, sok kutatót foglalkoztató téma, az életkor szerinti megoszlás alapján is megvizsgáltam. Mielőtt ennek a témának az elemzésére rátérnék (melyet az 1. sz. mellékletben szereplő kérdőív 1.) „Életkor” pontja alapján tudok részletezni) szeretnék egy megvilágítást abból a szemszög-ből adni, hogy mennyire fontos a dolgozók életkorával, annak szervezeten belüli megoszlásával foglalkozni. Hiszen a generációk közötti alap különbség jelentősen befolyásolja az, hogy mely motivációs eszközöket használjuk a cél elérése érdekében.

A generációk ismertetése: [8]

„Veterán – generáció”: Általában egy munkaadónál, egy szakterületen dolgoznak egy életen át. Elmondhatják, hogy egy új világot építettek fel, ahol értékes tudást és tapasztalatot halmoztak fel, de sokszor ragaszkodnak a régen még jónak tűnő megoldásokhoz. A munkaerőpiacon ma már nem jellemzőek. Életkoruk: 68-78 év.

„Baby-boom generáció”: Magyarországon a „nagygenerációnak” nevezik őket. Új utakra, tudásra, információra, cselekvésre vágynak, karriert építenek. Ez különbözteti meg őket a szüleiktől. Ők a nagy lázadók, a hetvenes évek "virággyermekai", akik békében és boldogságban szerettek volna élni. Aztán felnőttek és munkába álltak. Bár még ma is megkérdőjelezzik a szüleik által megteremtett világot, időnként mégis előjönnek a beléjük nevelt régi sémákkal. Ma már a fegyelem, tisztelet és kitartás jellemzi őket. Kötődnek a munkahelyhez, az íróasztalukhoz. A horizontális karrier nagyon fontos számukra. A jelenlegi vezetők jellemzően ehhez a generációhoz tartozik. Életkoruk: 50-67 év.

„X- generáció”: A hírnök-nemzedék, az átmeneti generáció. Már kamasz- és ifjúkorukban találkoztak az internettel, munkavégzésüket és életvitelüket már alapvetően a web határozza meg. A legtöbbjük tipikus "salary man", aki hagyja, hogy megmondják neki, mit és hogyan csináljon, szem

előtt tartja a céges szabályzat minden egyes betűjét, és beépül a vállalati szervezetbe. De képesek újra és újra megújulni, és tartani a mai felgyorsult életritmust. Az X-generáció most van a teljesítőképessége csúcsán. Tudásuk, tapasztalatuk, bölcsességük, munkafegyelmük és lojalitásuk olyan érték, amely bármilyen és bármekkora céget a legjobbak közé emelhet. Életkoruk: 29-49 év.

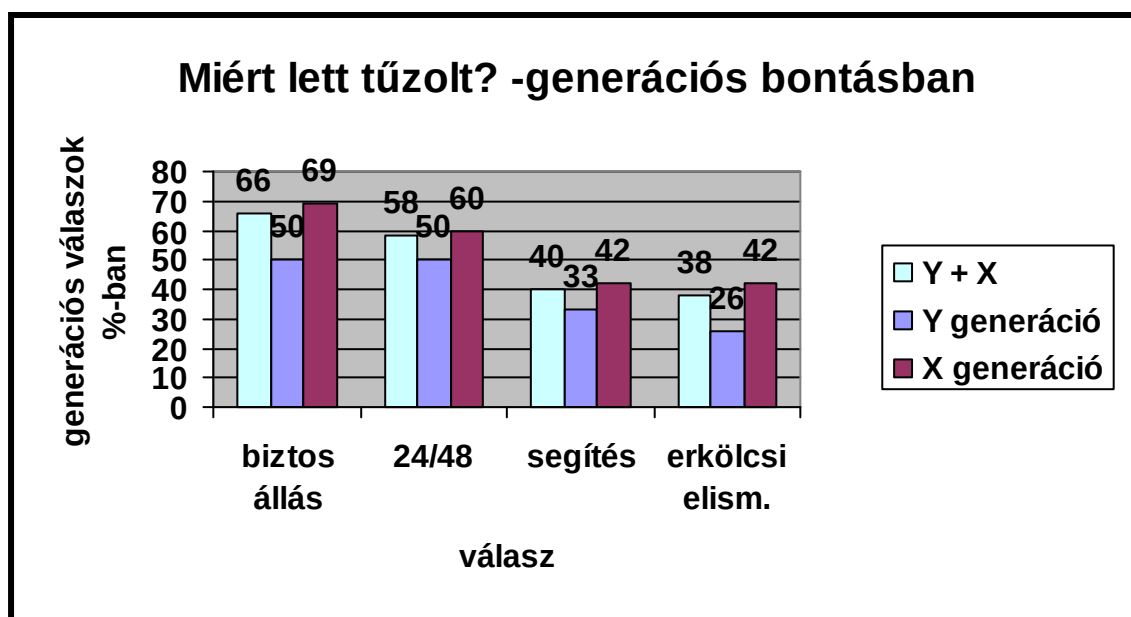
"Y- generáció": Ők jelentik a digitális nemzedék első hullámát, magánéletükben nap, mint nap jelen van az internet. A munkaerőpiacon komoly kihívást jelent az Y-generáció, mert minőségileg új szintet képviselnek a hírnök-nemzedékhez képest. Elődeiket megszégyenítő önbizalommal szállnak szembe a megkövült szabályokkal, más képességekkel rendelkeznek, mint az előző generációk. Tudatosan törekednek a munka és a magánélet egyensúlyára. Öntudatos munkavállalók, ha nem tetszik valami, akkor odébbállnak, ezt minden különösebb érzelmi kötődés nélkül és érzelmi trauma nélkül teszik meg. Nem mennek bele megalkuvásokba. Bátrak, kezdeményezők, kevésbé kételkednek saját képességeikben, korlátaikban. Praktikus szemlélet jellemzi őket, az egyén szabadságát, a formalitás mentes közvetlen világot nagyra értékelik. Életkoruk 15-28 év.

"Z-generáció": A Z-generáció tagjai már teljes egészében beleszülettek abba a világba, amelyet egyre inkább meghatároznak a különböző digitális technológiák: ők az IT-, vagy Digital X (DX) -generáció. A Z-generációt, mely már a XXI. század első évtizedeiben áll munkába, gyors váltások jellemzik. Sokkal gyorsabb ritmusban élnek, mint elődeik, és ha nem tetszik nekik valami készek az azonnali változtatásra. Elődeikhez képest egy teljesen más világot képviselnek: a modern technikák, az informatika, az online világ, személyiségük része lett. Az elkövetkező 5-10 év múlva jelennek meg a munkaerő piacon. Életkoruk 14 év alattiak.

A teljesség igénye miatt jegyzem meg, hogy jelenleg a tűzoltóságok vonulós állományába az X és Y generáció tartozik. Jellemző életkoruk: 20-40 év között van. „A hivatá-

sos katasztrófavédelmi szervek állományának átlagéletkora 36 év.”[9] A készenléti jellegű szolgálatot ellátó tűzoltók átlagéletkora is tapasztalatom szerint 35-36 év körül van. A kérdőív elemzése alapján a megkérdezettek 81% X generációba, és 18% Y generációba tartozik. A megoszlás körülbelül a tényleges megoszlást tükrözi.

Visszatérve az alapgondolatra: miért csökkent drasztikusan azon megkérdezett tűzoltók száma, akik a tűzoltói hivatást biztosnak tűnő állásnak ítélték meg. A vizsgálatom első részében a „Miért lett tűzoltó?” kérdésre adott válaszokat vizsgáltam meg generációra bontva. Az X és az Y generáció között a válaszadás végeredményében nincs különbség. Mindkét generáció esetében az első négy helyen (7. számú ábra) és az utolsó három helyen szereplő válasz megegyezik. Igaz százalékos arányukban már változás tapasztalható. Számukra a biztosnak tűnő állás lehetősége és főleg az erkölcsi elismerésnek nincs annyira fontos jelentősége. Az Y generációból megkérdezettek 50%-ka jelölte csak meg, míg az X generációból 69% választotta ezért a tűzoltói hivatást. Ugyanakkor elmondható, hogy a mai fiatalokat is, azaz az Y generációt is a másokon való segítségnyújtás lehetősége és a 24/48 órás munkarend tereli e szép és veszélyes hivatás felé.



7.sz. ábra: Miért lett tűzoltó? – generációs bontásban
Készítette: a szerző (Budapest, 2012)

Következő lépésben vizsgáltam a „Mi tartja a hivatásos pályán?” kérdésre adott válaszukat. A 2.2 fejezetben elkezdett részletezésem - mely szerint a biztos munkahely szempontjából motiváló erő, a pályán tartás szempontjából már nem kap akkora hangsúlyt az állományban lévőknel – folytatásaként a generációs bontás alapján is feltáró kutatást végeztem.

Az Y generáció:

A megkérdezett Y generációnak a 95%-a biztosnak tűnő állás lehetőségét továbbra is megjelölte, ugyanakkor jellemző az is, hogy az első (Miért lett...?) és a második (Mi tartja...?) kérdésre jellemzően ugyan azt a választ adták. Ez alapján elmondható, hogy nem az Y generációnál csökkent ennek a motiváló tényezőnek a jelentősége. Az Y generáció fiatal, nem fél a váltás következményétől, ugyanakkor megítélésük szerint továbbra is biztosnak érzik beosztásukat. Ez a korosztály még jellemzően egyedülálló, szüleivel él együtt. Munkahely elvesztése esetén sem kell gondoskodnia egy családról, és azt is tudja, hogy szüleinél munkahelye elvesztése esetén is van hely számára. Ami számomra meglepő, hogy a korosztályból a válaszadók 25% az második kérdésre (Mi tartja...?) a „korkedvezményes nyugdíj” lehetőségét jelölte meg újonnan megjelenő válaszként. Valószínűleg a korkedvezmény lehetőségét, jelentőségét a jelentkezésük alkalmával még nem tudták, nem ismerték, amit szerintem a hivatásos állományba kerülést követően ismertek meg, és természetesen jó lehetőségnek tartják.

Az X generáció:

Megvizsgáltam a válaszadásokat a „Mi tartja a hivatásos pályán?” kérdésre. A 84 főből, aki a „Miért lett tűzoltó?” kérdésre 72 fő X generációba tartozó tűzoltó volt. Ebből a 72 főből a „Mi tartja...?” kérdésre már csak 29 fő jelölte meg a „biztosnak tűnő állás”-t. Ugyanakkor a „nem volt más munkalehetőség”-re adott 19 fő jelölésből 100%-osan az X generáció adta a jelölést. Ezzel az eredménnyel még jobban alátámasztásra került, hogy még jobban oda kell figyelnünk a motiválásra, mert nem a kezdő tűzoltóinkat, hanem a tapasztaltabb kollégákat veszíthetjük el. Ebből a gondolatból kiindulva megvizsgáltam a kérdőív (1. számú melléklet) 2.) pontját, mely a „Hány év tűzoltói múlttal rendelkezik?” kérdésre ad feleletet. Ez alapján a 19 főből 13 rendelkezik 3-10 év közötti idővel, és 6 fő rendelkezik több mint 10 év szolgálati idővel. Kik a veszélyeztetettek? Mely korosztálynak a fejében fordult meg a váltás lehetősége? A tapasztalattal, rutinnal rendelkező 30-as éveiben járó tűzoltóknak. Megint a szakmában jártas, „talpraesett”, jó szakembereinket veszít-

hetjük el. Hiszen az élet már bizonyította, hogy azon kollégák mernek belevágni a váltásba, akik nem ijednek meg a munkától, akik mernek és tudnak gondolkozni/dolgozni, jó szakmájuk van, és abban megfelelő gyakorlatot szereztek már - hiszen a 48 órás pihenőidejük alatt másodállásukban, a szakmájukban dolgoztak/dolgoznak – és a családjuk, jövőjük fontosabb, mint a „szerelmük” a tűzoltói élet.

A korosztályt tovább vizsgálva megállapítható, hogy számukra a „24/48 órás munkarend” lehetősége a hivatásos pályán tartásban idáig is magas volt, hiszen 60% (7. sz. ábra) jelölte meg közülük a „Miért lett...?” kérdésre, majd a pályán tartás szempontjából pedig már 73% válaszolta. Amíg X generációnál történt e jelölésnél növekedés tapasztalható, addig az Y generáció válaszadásában nem történt változás. Ezért elmondható, hogy az X generáció válaszadásában jelent meg motivátorként a 24/48 órás munkarend. A X generáció 104 válaszadójából a „Miért lett...?” kérdésre 62 fő válaszolta ezt, míg a „Mi tartja...?” kérdésre már 70 fő válaszolta. Mivel jellemzően ez a korosztály az, akinél családalapítás, család eltartás válik fontossá, ezért a 48 órás pihenőjük alatt többnyire a másodállásukban dolgoznak. Ugyanakkor a számok alátámasztják azt az állítást, hogy ezek az emberek szívvel-lélekkel tűzoltók, mert a másokon való segítségnyújtás válaszok továbbra is erős motivátorként jelentkezik náluk. Az évek múlásával ez a belső hajtóerő nemhogy csökkenne, hanem jellemzően erősödik a tűzoltókban. A „Miért lett...?” kérdésre 44 fő jelölte meg ezt a válasz, a „Mi tartja...?” kérdésre már 52 fő adta ugyanezt a választ, hogy „másoknak/másokon való segítség”.

Azt hiszem kellően alátámasztottam azt a gondolatot, hogy a tűzoltók esetében jelenleg erős motiváló ereje van a belső hajtóerőnek. Különösen meglepett, hogy a 128 főből 10 fő jelölte meg a „juttatások (cafetéria, jubileumi jutalom, munkáltatói kölcsön stb.)” lehetőségét. A fizetés 8 fő válaszában mutatkozik pályán tartó erőnek. Szükség van külső motiváló erőre is, ami egyértelműen a tűzoltói pálya mellett tartja ezeket az embereket. A belső hajtóerő is egy nagyon fontos szempont, és munkáltatók milliói örülnének, ha így éreznének a munkavállalóik. Csak a kérdés az, hogy ez a motiváció meddig elég. Jelenleg a munkáltató részéről a 24/48 órás munkarend az, amivel a legjobban hivatásos pályán tudja tartani a tűzoltóit, mely szoros összefüggésben van a másodállás vállalás lehetőségével. Ha ennek a munkarendnek a megszüntetése, változtatása, vagy a másodállás vállalás engedélyezésének korlátozása bekövetkezne, akkor jelenleg nem állna rendelkezésre munkáltató által biztosított motiváló erő. Ezért fontos megvizsgálni más/új motiválási eszközök bevezetésének lehetőségét.

2.4 A pénz kevés

Nem csak a tűzoltóságoknak (jelenleg a BM OKF-nek) okoz gondot az, hogy hogyan motiválja a dolgozóit, hogyan tudja a szakembereket megtartani, hanem a versenyszféra résztvevőinek is. Erre nézve nagyon sok féle kutatást, vizsgálatot végeztek már. Jelenleg, amikor a válság minden céget, munkahelyet elért, kérdés az: lehet-e kisebb anyagi ráfordítással motiválni a dolgozókat?

Válasz: Igen is lehet, csak egyre nagyobb szerepet kap az egyén, és nem lehet globálisan gondolkozni az egész cég motiválásában. Erős munkahely megtartó ereje van a pénznek, de nem minden. Sőt magában ez kevés. A bér alkalmas az egyén szükségleteinek kielégítésére, de ettől még nem érzi azt, hogy törődnek vele, hogy fontos a szervezet részére. Ha nincs jövőképe a dolgozónak egy cégnél, akkor biztosan váltani fog. A váltási szándék leggyakrabban akkor jelentkezik egy munkavállalónál, amikor úgy érzi, elfogyott a jövőképe. A pénz tehát csak dolgozói elégedettség és kellő szociális támogatás fennforgása esetén juthat szóhoz. Hiszen „aki a fizetésért dolgozik nálunk, az azért is fog otthagyni”-figyelmeztet a menedzsment coach.[10] Kétség nem férhet hozzá, hogy elismeréssel, a megfelelő motivációk alkalmazásával nagyobb eredményt lehet elérni, mint pénzzel. Hiszen a Maslow piramisában is alacsony szinten szerepelnek az anyagi javak, így motivációs eszközként ez a megoldás nem alkalmazható. Sokan gondolják úgy, hogy pl. a fizetések megduplázása az motiváló erő. Nem, hiszen ha egy dolgozó nem érzi jól magát, nem találja meg a jövőképét, nem tud azonosulni a munkahely elvárásaival az állam által kitűzött célokkal, nem elégedett a munkakörével és vezetőjével, akkor a pénz csak ideig-óráig tartja meg. Amint talál egy másik, akár még alacsonyabb fizetést biztosító, de olyan munkahelyet, ami jobban motiválja, váltani fog. Minden dolgozónak szüksége van arra, hogy szeressen bejárni a munkahelyére dolgozni, jól érezze ott magát, és érezze, embernek tartják és nem gépnek. A vezetők ugyanis hajlamosak elfelejteni, hogy a szervezetet emberek építik fel. Az emberek nem gépek melyeken csak a megfelelő gombot kell megnyomni ahhoz, hogy működjenek. Érzéseik, motivációik vannak, és ettől ember az ember. Az érzések központi szerepet játszanak viselkedésükben, gondolkozásukban és ennek következményeként teljesítményükben. A hatékonyság és a dolgozókat mozgató érzelmek között fordított az arányosság. Ezért mondható az, ha minél nagyobb az érzelmi biztonság, minél jobb a munkahelyi légkör, annál jobban megy a munka, annál nagyobb az elkötelezettség és az elégedettség. „A kiégett, motiválatlan, depressziós munkavállalót mindenképpen elveszíti a

vállalat, vagy azért, mert kénytelen tőle megválni a csökkenő teljesítménye miatt, vagy ő hagyja ott a céget.” – mondja Bodó Péter. [11]

A motiváció szempontjából a generációs különbség nem elhanyagolható tényező. A különbségekre azért kell figyelni, mert így tudjuk elérni azt, hogy magukénak érezzék a céget, például azzal, hogy büszkéik legyenek tűzoltóink arra, hogy ott van az öltözőszekrényük (baby-bumm) vagy egy csapatban dolgozhatnak (X) vagy a tűzoltóság megfelelő informatikai programokkal rendelkezik (Y). Mindegy, hogy miért, csak büszkéik lehessenek a szervezetre, és ez egy nagyon erős motiváló erő. Minden szervezetnél meg kell keresni azt, hogy a különböző generációban tartozókat mivel lehet legjobban a beosztásukban tartani.

A dolgozó elégedettségének alapja a magasabb rendű szükségleteinek kielégítése, vagyis a magasabb motivátorok kielégítése. Ez csak úgy történhet meg, ha az alacsonyabb szintű szükségletek legalább alapszinten kielégítésre kerültek. Ha ez nem történik meg, akkor a dolgozó nem fog foglalkozni a magasabb szintűekkel, viszont, ha a magasabb szintűek maradnak kielégítetlenek, akkor az általában elégedetlenséghez vezet. A munkával való elégedettség függ a munkatevékenységtől és a munka tartalmától, addig az elégedetlenség függ a fizikai környezettől, a munkatársaktól és a vezetőktől. Az egyén elköteleződése, elégedettsége szempontjából fontos, hogy a dolgozó lássa, hogy milyen előmeneteli, fejlődési lehetősége van az adott szervezeten belül. Mindkét félnek érdeke, hogy az egyén fejlessze önmagát. A szervezetnek érdeke az, hogy a dolgozója felkészült, naprakész tudással rendelkezzen, ismerje a berendezések, eszközök használatát, működését. Addig az egyén a képzések által azt érzi, hogy fontos a szervezet részére, és ez egy pozitív jövőképet biztosít benne. A Maslow motivációs piramison való feljebb lépés gyakorlati megvalósításának alkalmazása így történhet meg. Nekünk most azzal kell foglalkoznunk, hogy a piramison a tűzoltóinkat magasabb helyre tegyük, mint ahol most vannak. Erre próbálok javaslatot tenni a következő fejezetben.

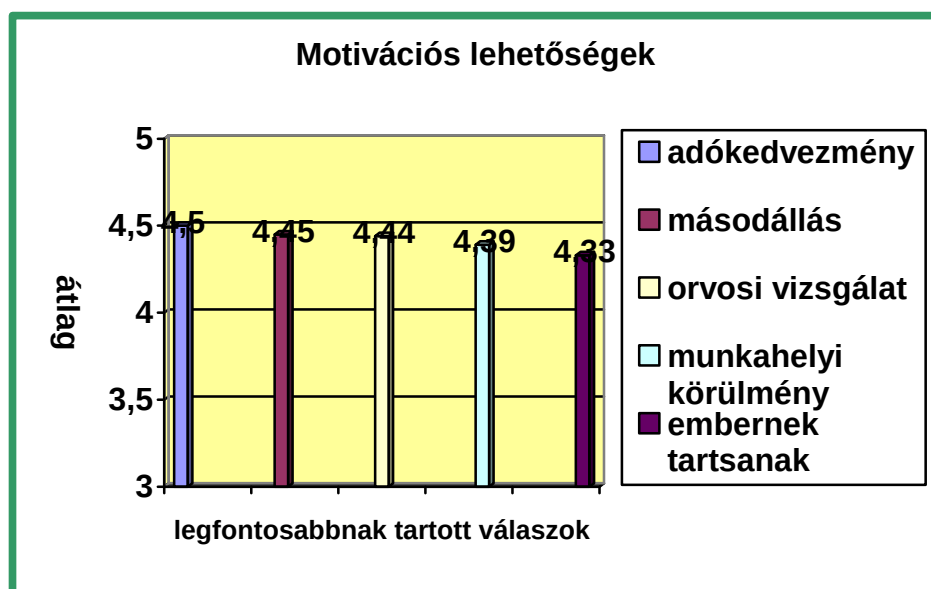
2.5 Javaslatok

A tűzoltókat motiválni kell. Vannak jelenleg is olyan ösztönzők, melyek jelentős szerepet töltenek be funkciójukban, de melyik mennyire arra a 1. számú mellékletben szereplő kérdőív 7.) „A következő motivációs lehetőségek közül Önt melyik mennyire moti-

válja hivatásában.” pontra adott válaszok adnak magyarázatot. A kérdőívem harmadik nagy kutatási része arra terjed ki, hogy az általam megjelölt motivációs lehetőségek közül melyik mennyire nyerte el a tűzoltók tetszését. Van köztük olyan tényező mely jelenleg is rendelkezésükre áll a tűzoltóknak, de a többség vagy nem volt még, vagy nem ebben a formában jelent meg eddig. A jelenleg rendelkezésre álló motivátorok vizsgálatára azért van szükség, hogy megállapíthassam azt, hogy a jelenlegi motivációk mennyire fontos szerepet töltenek be, megváltoztatása, megszüntetése milyen kockázatot hordozhat magában. A 23 kérdést egy 0-5-ig terjedő skálán kellett fontosság szerint értékelni. Ez alapján az első öt helyre a következő felvetések kerültek:

1. Szolgálati évek utáni adókedvezmény (adókedvezmény*)
2. Másodállás engedélyezése szabadidőben (másodállás*)
3. Saját magamnak és családtagjaimnak soron kívüli orvosi juttatás biztosítása (orvosi juttatás*)
4. Munkahelyi körülmények javítása és fejlesztése (munkahelyi körülmény*)
5. Érezzem, hogy embernek tekintenek/tartanak munkahelyemen (embernek tartanak*)

(*jelölt elnevezések a 8.számú ábrában történő elnevezéseket jelenti)



8. számú ábra: Motivációs lehetőségek
készítette: a szerző (Budapest, 2012.)

Látható, hogy az első 5 helyen szereplő motivációs lehetőségek iránti érdeklődésben nincs jelentős eltérés. Az is megfigyelhető, hogy a katasztrófavédelmi szervezetek

részéről egyik sem jelentene plusz kiadást. A munkahelyi körülmény javítása, fejlesztése a kiadási oldalon jelenik meg az éves költségvetésben, de összességében a fejlesztés magára a szervezetre irányulna és nem a dolgozók részére kerülne kifizetésre.

Az adókedvezmény az állam bevételeit csökkentené, de összességében lehet még is kevesebb lenne ez az összeg ahhoz képest, mint a felvételi eljárás során kifizetésre kerülő másodlagosan megjelenő költségek.

Ami biztosan senkinek nem kerül semmibe, és csak hozzáállás kérdése az egész, és mégis nagyon fontos motiváló erőnek érzik a beosztottak, az pedig az, hogy embernek tartsák őket és úgy is bánjanak velük.

A másodállás engedélyezése jelenleg is működik a szervezeten belül, jellemzően nem kerül akadályoztatásra a vezetők részéről. Ennek a kérdőívemben való szerepeltetésére azért került sor, mert a tűzoltók nagyon sok esetben „hallanak a tűzoltórádió” keresztül, olyan híreket, hogy a jövőben nem fogják engedélyezni a másodállás vállalás lehetőségét. Ha ez bekövetkezik, jelentős anyagi problémákkal kell szembesülniük a tűzoltóknak, hiszen családos édesapaként gyermekeikről, családjukról kell gondoskodniuk, kötelező kiadások terhelik őket, mint például a rezsi vagy a jelentős mértékű ingatlan és személyi hitel. A fizetési nehézségek miatt veszélybe kerülnek a Maslow piramis (lásd 1.2 fejezet) legalsó szintjének az alapszükségletek kielégítésének feltételei. (Az összes, általam összeállított motivációs lehetőségre adott válaszok kiértékelése a 2. számú mellékletben látható.)

A motivációs lehetőségek közül a legkevesebb jelölést a következők kapták:

- 19. hely: Gondoskodó leépítés bevezetése (elért átlaga: 3,42)
- 20. hely: Rendvédelmi szakirányú végzettség megszerzéséhez a gyermekeink a felvétel során előnyt élvezzenek. (pl. plusz pontot érne, ha a szülő tűzoltó) (elért átlaga: 3,4)
- 21. hely: Egészségmegőrző programok szervezése (elért átlaga: 3,16)
- 22. hely: Szolgálati lakás vagy albérlet biztosítása (elért átlaga: 3,05)
- 23. hely: Év tűzoltója cím (jutalommal) történő bevezetése laktanyánként (elért átlaga: 2,67)

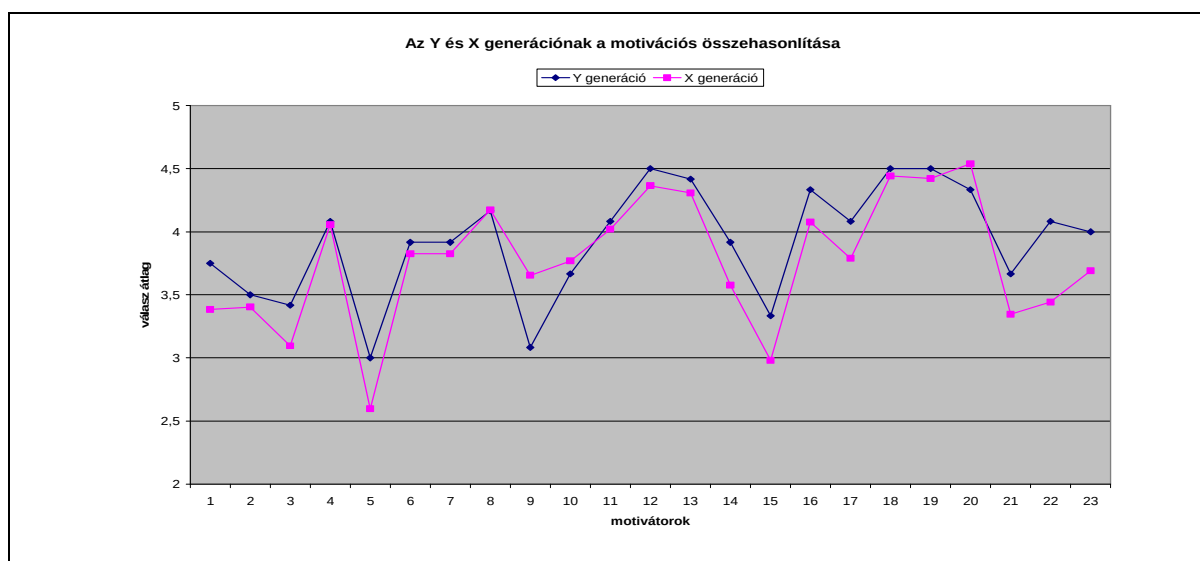
Az év tűzoltója cím bevezetése feltűnően alacsony átlagot ért el, ilyen irányú motiváció nem vezet eredményre a tűzoltók körében. A legjobb átlagot elért 4,5-höz képest gyenge helyen szerepel az év tűzoltója lehetőség. Több esetben találkoztam a „0”-ás értékeléssel.

E kérdéskörben többen a kérdőív kitöltése során éltek az „Ön számára a felsorolásból kimaradt fontos bérén kívüli motiváció:” adta ötletadási lehetőséggel. A következő ötleteket írták:

- cafetéria összegének emelése,
- MOL-nál üzemanyag kedvezmény,
- erkölcsi elismerés,
- új fejlesztéseknél az állomány véleményének a figyelembe vétele, és alkalmazása a gyakorlatban,
- vezetők megfelelő szakmai tudással rendelkezzenek,
- tűzoltók munkáját ismerjék el a vezetők,
- létbiztonság és a munkahelyi biztonság megléte,
- ne csak a kötelességek legyenek fontosak a vezetők részéről, hanem a járandóságok rendezése is,
- védőfelszerelések, gépek, berendezések felülvizsgálatának betartása.

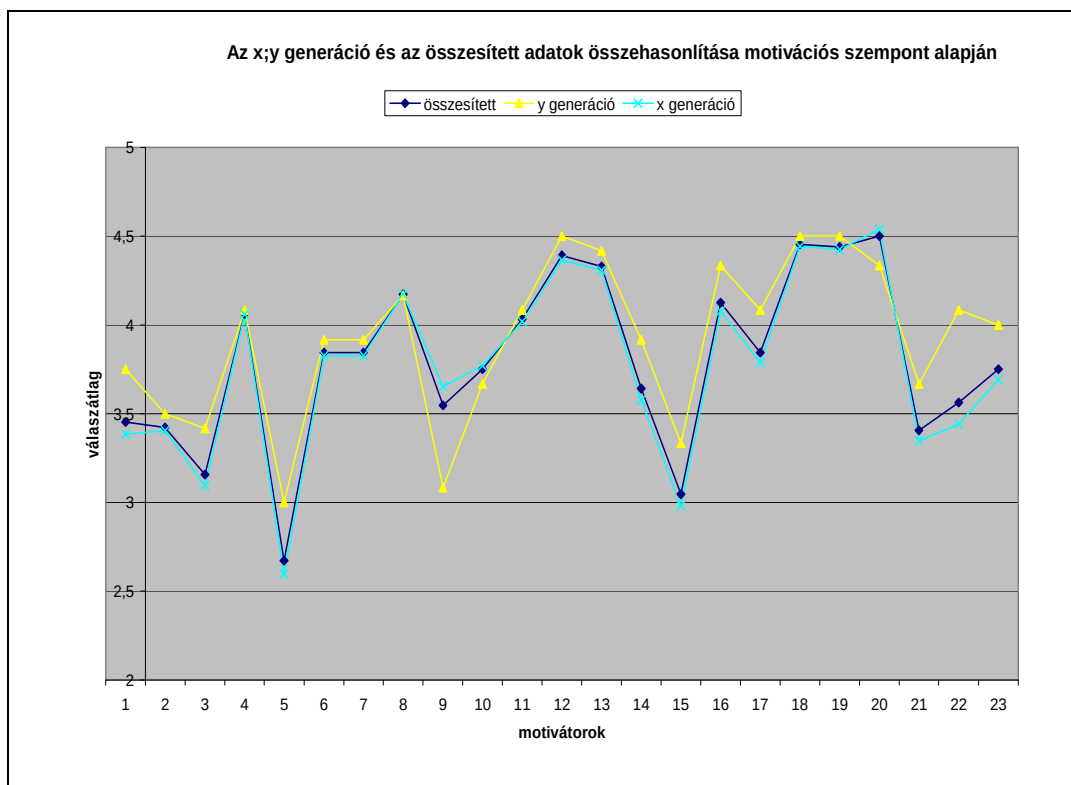
Generáció szerinti vizsgálat

Tovább vizsgálva a motivációs lehetőségekre adott válaszok közül elemeztem az X és az Y generáció közötti válaszadás megoszlását. Mindkét esetben megállapítható, hogy az első öt helyen ugyanazok a lehetőségek állnak, mint az összesített táblázatban, csak más sorrendben, ez a 3-4. számú melléklet grafikonjain látható. A két grafikon összeillesztése jól mutatja, hol van eltérés a két generáció között. (9. számú ábra)



9. sz. ábra: az Y és X generáció közötti különbség motivátorok alapján
Készítette: a szerző (Budapest, 2012.)

Valójában az utolsó 5 helyen szereplő lehetőségek között leheto fel jelentős különbség. Az X generáció egy esetben tér el az összesített táblázattól. (10. számú ábra) Ez azért van így, mert az X generáció a megkérdezettek 81%-át képviselik, így dominánssá vált a válaszadásban, addig az Y generáció csak 19 %-ban befolyásolja az eredményt.



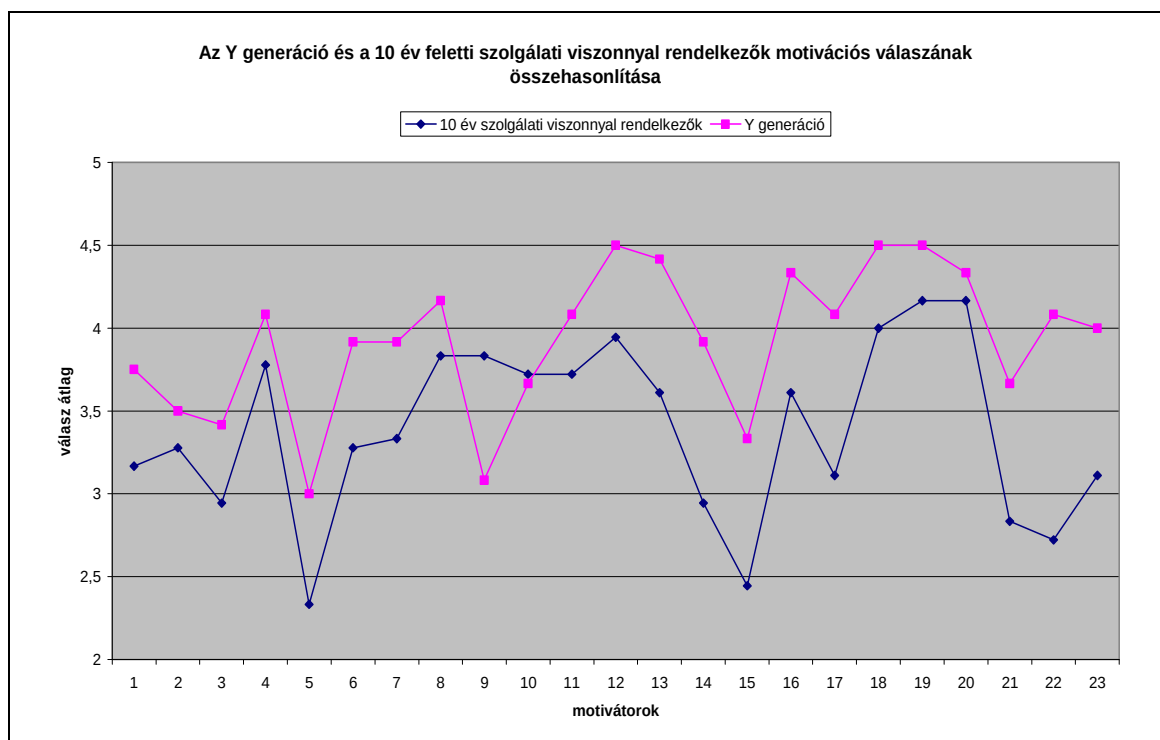
10. számú ábra: generációs és a összesített ábra összehasonlítása
Készítette: a szerző (Budapest, 2012.)

Az Y generáció által adott válaszok alapján az utolsó 5 helyen szereplő tényezők között szintén csak egy eltérés tapasztalható. (A továbbiakban használt „motivációs lehetőség” elnevezésnél használt számok az 1. számú melléklet 7.) pontjában feltüntetett motivációs lehetőségek sorszámát takarja.) A válaszaik alapján a 22. utolsó előtti helyre az „Egységes teljesítményértékelési rendszer (vezetőktől független mutatókkal) mely legyen alapja a szakmai előmenetelnek”(9. sz. motivációs lehetőség) motivációs lehetőség került. Ő esetükben az utolsó öt helyezettbe nem tartozik bele a „Rendvédelmi szakirányú végzettség megszerzéséhez gyermekeink felvétel során előnyt élvezzenek” (21. sz. motivációs lehetőség). Igazán eltérést a két korosztály között a tanulás iránti érdeklődés mutat. Míg az Y generáció esetében a válaszok alapján a tanulás lehetőség az értékelés első felébe esik addig a X generáció részére már kevésbé fontos a tanulás. Ugyanakkor megfigyelhető, (az 1. számú melléklet 4.) Jelenlegi státusza pontja alapján) hogy az alacsonyabb beosztású

tűzoltók értékelték fontosabbnak a tanulási lehetőséget. Amíg az Y generáció számára a szakirányú iskolai képzéseket, addig az X generáció inkább a nem szakirányú képzéseket részesítette előnyben.

Készítettem egy harmadik kimutatást is, (5. számú melléklet) mely esetben a 10 év-nél több szolgálati idővel rendelkező tűzoltók válaszait vizsgáltam meg. A válaszadók 28 %-a tartozott ebbe a kategóriába. Számukra jobban elfogadott a katonás rend, kevésbé igénylik azt, hogy „embernek tekintség” (13. sz. motivációs lehetőség). Ők voltak még katonák, és ezt lehet érezni a válaszadásukban is. Ugyanakkor ők elég hosszú kálváriát jártak meg a túlóra kompenzációval kapcsolatban (8. sz. motivációs lehetőség), ezért máig fontosnak érzik a túlóra kifizetését.

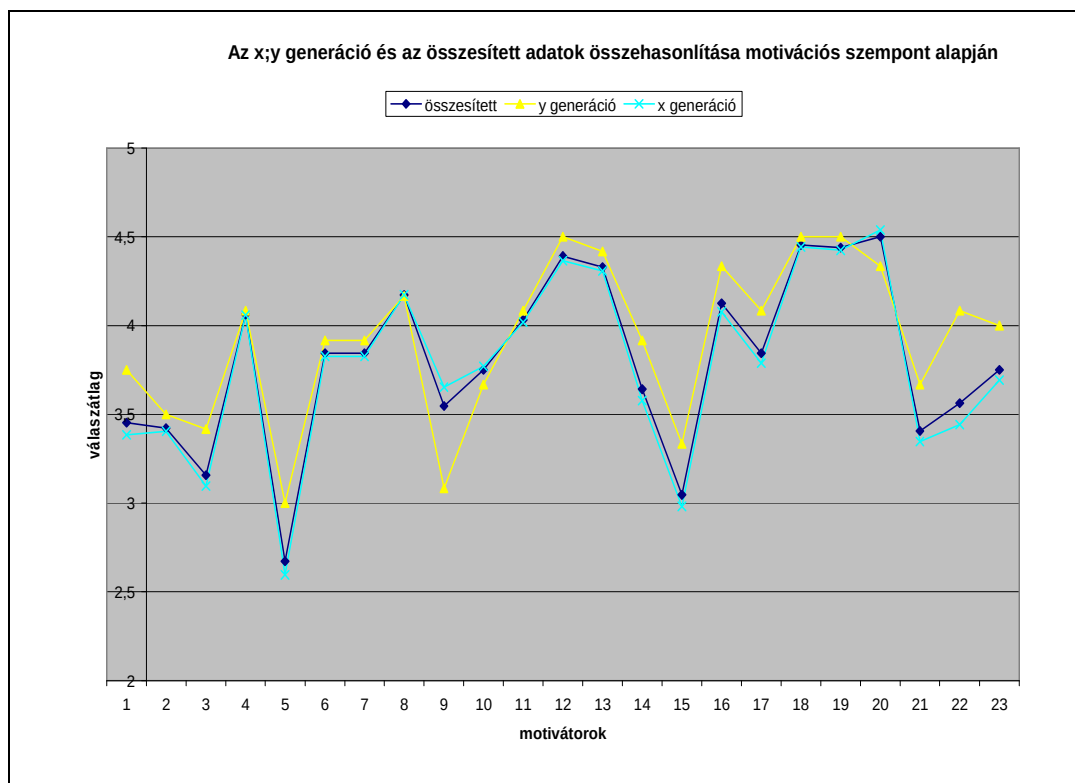
Az ebbe a kategóriába tartozók már egyértelműen háttérbe szorítják a tanulás mindenféle gondolatát. Sem ingyen, sem kedvezményen, sem szakmai, sem egyéb képzésen nem szeretnének már részt venni (22 és 23. sz. motivációs lehetőség). Ugyanakkor óriási ellentétet mutatnak az Y generációval szemben, még más területen is. (11. számú ábra)



**11. számú ábra: Az Y generáció összehasonlítása a „rutinosokéval”
Készítette: a szerző (Budapest, 2012.)**

Ez a kategória igényli (6. helyen jelölte meg) az egységes teljesítményértékelési rendszert (8. sz. motivációs lehetőség), addig az Y generáció az utolsó előtti (22. helyre) sorolta ezt. A 10 év feletti szolgálati viszonytal rendelkezőknek már kevésbé fontos a kamatmentes lakásépítő és lakás vásárlói kölcsönhöz jutás lehetősége, hiszen nagy valószínűséggel ők már rendelkeznek saját lakással. Addig az Y generáció ezt jelölte meg a 6. helyre, hiszen ők még most kezdenek a saját lakás gondolatával barátkozni. Ugyanakkor maximálisan kivehető a válaszokból a magyar mentalitás, hogy az emberek saját lakást és nem albérletet terveznek, hiszen az Y generáció az albérlet lehetőségét a 21. helyre sorolta.

Utolsó gondolatként a két generáció bontását és az összesített eredmény összehasonlító ábráját a 11. számú ábrán szeretném érzékeltetni.



11. számú ábra: generációs és az összesített ábra összehasonlítása
Készítette: a szerző (Budapest, 2012.)

Megállapítható, hogy apró részekre szétszedve, majd ezen részek összehasonlítása alapján tényleg fontos szerepe van a megfelelően választott motiváló eszköznek. Nem lehet eltekinteni a generációk közti eltéréstől, és mielőtt bevezetésre kerül egy új motiváló lehetőség célszerű kutatást végezni, és az állomány véleményét kikérni.

Összegzés

A kutatásom folyamán a tűzoltók motivációját, ösztönzési lehetőségeit vizsgáltam meg. Megállapítható hogy a hipotézisem, részben állja meg a helyét. Ez alátámasztható azzal, hogy az állományban lévők közül tényleg kevesebben érzik biztosnak a tűzoltói hivatást. De a feltáró munkám során megállapítást nyert az a tény, hogy egy finomítás követően nem egységesen mondható ki az egész vizsgált tűzoltói állományra, hogy nem érzik biztosnak hivatását. Hiszen a 2.3 fejezetben kimutattam, hogy ennek az ösztönzőnek a jelentősége valójában az X generáció esetében esett vissza. Bizonyítást nyert, hogy valós probléma az is, hogy a tűzoltók egy része elgondolkozott már a váltás lehetőségével. Az is igaz, hogy a szakma szeretete igen magas a tűzoltók körében, hiszen a másokon való segítségnyújtás igen előkelő helyen végzett, mind a hivatásos pályaválasztás és a hivatásos pályán tartás szempontjából. De egyértelműen kimondható, hogy a hivatásos állomány legfőbb motivátora a 24/48 órás váltásos munkarend, és a szabadidejükben engedélyezett másodállás vállalás lehetősége.

Azon tűzoltókat, akik nem érzik biztosnak hivatásukat, vagy épp elgondolkoztak már a váltás gondolatával, őket igenis is pályán kell tartani, hiszen ők a szakma, a hivatás rutinnal rendelkező tagjai, és ezért az ösztönzők bővítésének bevezetése egyre sürgetőbb feladat. Hogy mik legyenek ezek, erre én egy kis csokrot szedtem össze és vizsgáltam meg a 2.5 fejezetben. Én a kutatásom során, az állomány érdeklődését egyértelműen tapasztaltam a témával kapcsolatban, úgy éreztem, hogy igényük van arra, hogy változás történjen a motiválás területén.

1. számú melléklet

KÉRDŐÍV

1.) Életkor:

18-28
29-49
50 felett

2.) Hány év tűzoltói múlttal rendelkezik?

1-2 év
3-10 év között
10-20 év között
20 évtől több

3.) Jelenleg Magyarország melyik részén dolgozik?

Dunántúl (megye:)
Duna-Tisza köze, Tiszántúl (megye:)
Budapest

4.) Jelenlegi státusza:

tiszti beosztás	gépjárművezető/szerkezelő	híradó ügyeletes
szerparancsnok	beosztott tűzoltó	egyéb

5.) Miért lett tűzoltó? (max. 3 válasz jelölhető meg)

családi hagyomány követése
biztosnak tűnő állás
egyenruha viselés lehetősége
állampolgárok erkölcsi elismerése – büszke lehetek hivatásomra
gyermekkorai álmom
másoknak/másokon való segítség
nem volt más munkalehetőség
fizetés
korkedvezményes nyugdíj
kihívás, változatos, érdekes munka
veszély miatt
juttatások (cafeteria, jubileumi jutalom, munkáltatói kölcsön stb.)
24/48 órás munkarend
önmegvalósítás, továbbtanulás, előre lépés lehetősége miatt
egyéb, mégpedig

6.) Mi tartja/tartotta a hivatásos pályán? (max. 3 válasz jelölhető meg)

családi hagyomány követése
biztosnak tűnő állás
egyenruha viselés lehetősége
állampolgárok erkölcsi elismerése – büszke lehetek hivatásomra
gyermekkorai álmom
másoknak/másokon való segítség
nem volt más munkalehetőség
fizetés
korkedvezményes nyugdíj
kihívás, változatos, érdekes munka
veszély
juttatások (cafeteria, jubileumi jutalom, munkáltatói kölcsön stb.)
24/48 órás munkarend
önmegvalósítás, továbbtanulás, előre lépés lehetősége
egyéb, mégpedig

7. A következő motivációs lehetőségek közül Önt melyik mennyire motiválja hivatásában.

0: nem lényeges számomra → 5: fontos

- 1.) 0, 1, 2, 3, 4, 5 Tűzoltó hagyományok megerősítése (pl. családi Flórián-nap, nyílt tűzoltó rendezvények szervezése, Mikulás ünnepség stb.).
- 2.) 0, 1, 2, 3, 4, 5 Gondoskodó leépítés bevezetése (pl. nyugdíj előtti 5 évben könnyített munka).
- 3.) 0, 1, 2, 3, 4, 5 Egészségmegőrző programok szervezése (pl. dohányzásról való leszoktatás, vérnyomás-vércukor mérés, egészséges táplálkozás).
- 4.) 0, 1, 2, 3, 4, 5 Technikai eszközök, védőfelszerelések folyamatos modernizálása, fejlesztése.
- 5.) 0, 1, 2, 3, 4, 5 Év tűzoltója cím (juttatással) történő bevezetése laktanyánként.
- 6.) 0, 1, 2, 3, 4, 5 Szolgálati idő elismerése után járó összeg emelése (jelenleg 10 év után 4.831,-Ft 15 év után 5.798,- Ft jár).
- 7.) 0, 1, 2, 3, 4, 5 Beosztáshoz tartozó fizetési fokozat többlépcsős bevezetése (9 év elteltével jelenleg egy beosztott tűzoltó vagy gépjárművezető eléri a maximumot).
- 8.) 0, 1, 2, 3, 4, 5 A félévente keletkező túlórák ne kompenzálva, hanem kifizetve legyenek.
- 9.) 0, 1, 2, 3, 4, 5 Egységes teljesítményértékelési rendszer (vezetőktől független mutatókkal) mely legyen alapja az eltérítésnek.
- 10.) 0, 1, 2, 3, 4, 5 Egységes teljesítményértékelési rendszer (vezetőktől független mutatókkal) mely legyen alapja a szakmai előmenetelnek.
- 11.) 0, 1, 2, 3, 4, 5 Szakmai véleménynyilvánítás lehetőségének biztosítása.
- 12.) 0, 1, 2, 3, 4, 5 Munkahelyi körülmények javítása (fenntartása) és fejlesztése.
- 13.) 0, 1, 2, 3, 4, 5 Érezzem, hogy embernek tekintenek/tartanak munkahelyemen.
- 14.) 0, 1, 2, 3, 4, 5 Ingyenes szakmai továbbképzések, informatikai képzés, nyelvtanulás, egészségügyi képzés lehetőségének biztosítása munkaidőben.
- 15.) 0, 1, 2, 3, 4, 5 Szolgálati lakás vagy albérlet biztosítása max 5 évig.
- 16.) 0, 1, 2, 3, 4, 5 Kamatmentes lakásépítési és lakás vásárlási kölcsönhöz való hozzájutás lehetőségének biztosítása, (nem jelképes összeg lenne).
- 17.) 0, 1, 2, 3, 4, 5 Kedvezményes családi üdülés biztosítása Magyarországon 3 évente 1 alkalommal 1 hétre, melynek költsége, az igénylő fizetésének függvénye lenne.
- 18.) 0, 1, 2, 3, 4, 5 Másodállás engedélyezése szabadidőben.
- 19.) 0, 1, 2, 3, 4, 5 Saját magamnak és családtagjaimnak soron kívüli orvosi juttatás biztosítása (pl. egy műtetre ne kelljen hónapokat-éveket várni).
- 20.) 0, 1, 2, 3, 4, 5 Szolgálati évek utáni adókedvezmény bevezetése.
- 21.) 0, 1, 2, 3, 4, 5 Rendvédelmi végzettség megszerzéséhez gyermekeink a felvétel során előnyt élvezzenek. (pl. plusz pontot érne a felvételinél, ha a szülő tűzoltó)

22.) 0, 1, 2, 3, 4, 5 Felsőfokú szakirányú végzettség megszerzésének tandíjmentes biztosítása (pl. Közzolgálati Egyetem, Szent István Egyetem (Ybl Miklós Főiskola).

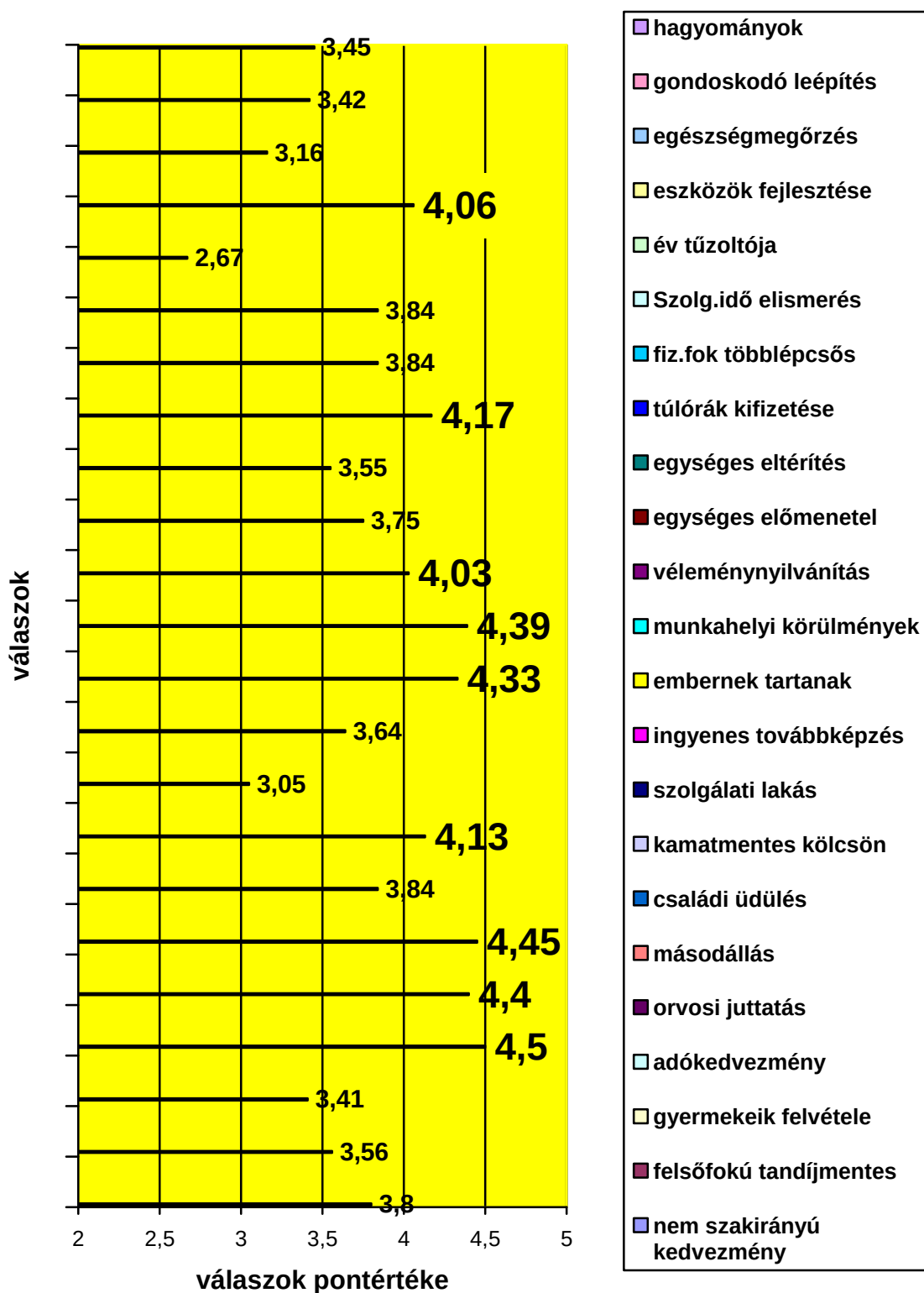
23.) 0, 1, 2, 3, 4, 5 Nem szakirányú közép és felsőfokú képesítés megszerzésénél kedvezményes tandíj lehetősége (pl. OKJ-s tanfolyamok, főiskolai-egyetemi képzések).

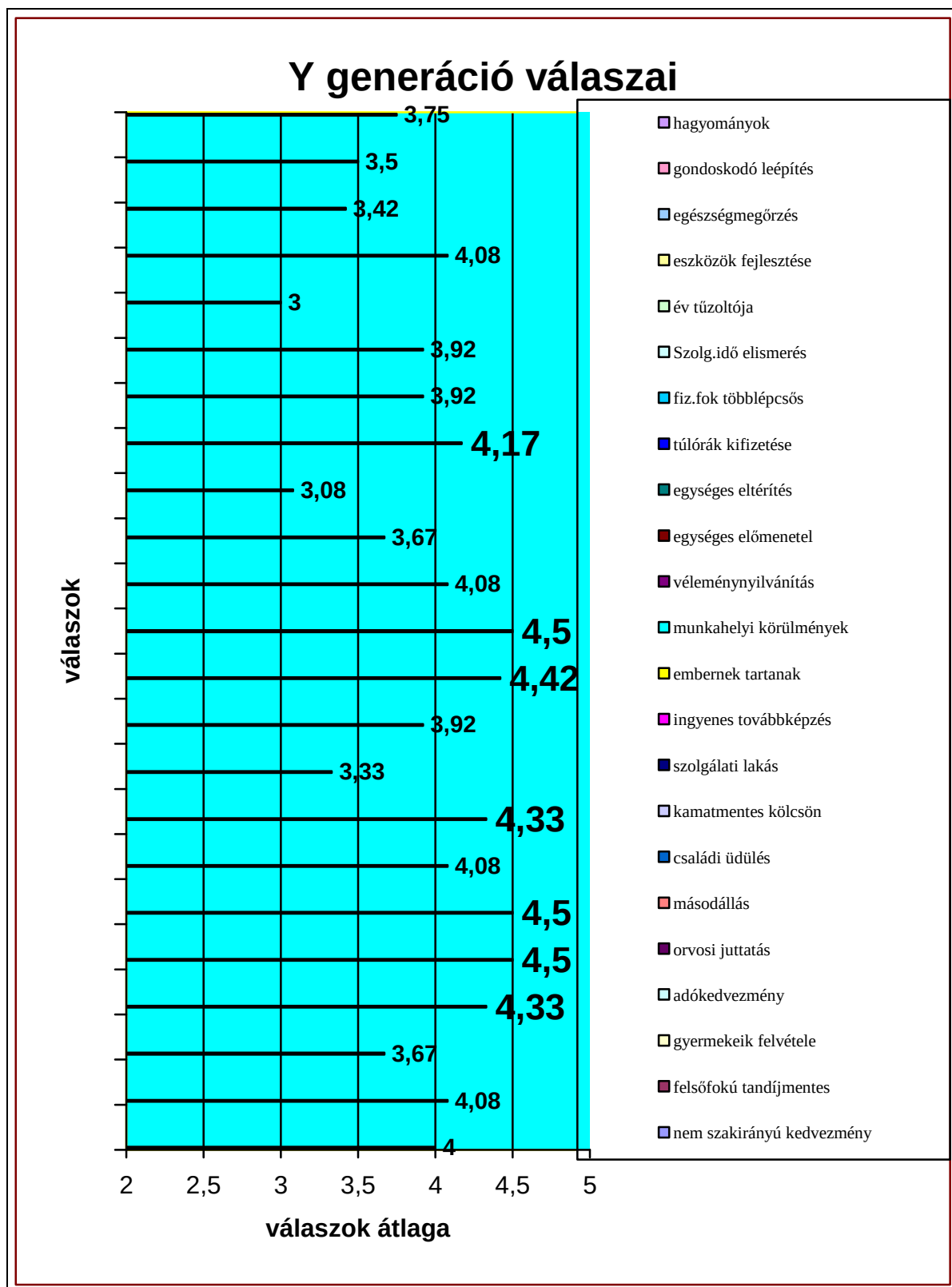
Ön számára a felsorolásból kimaradt fontos BÉREN KÍVÜLI motiváció:

5

.....

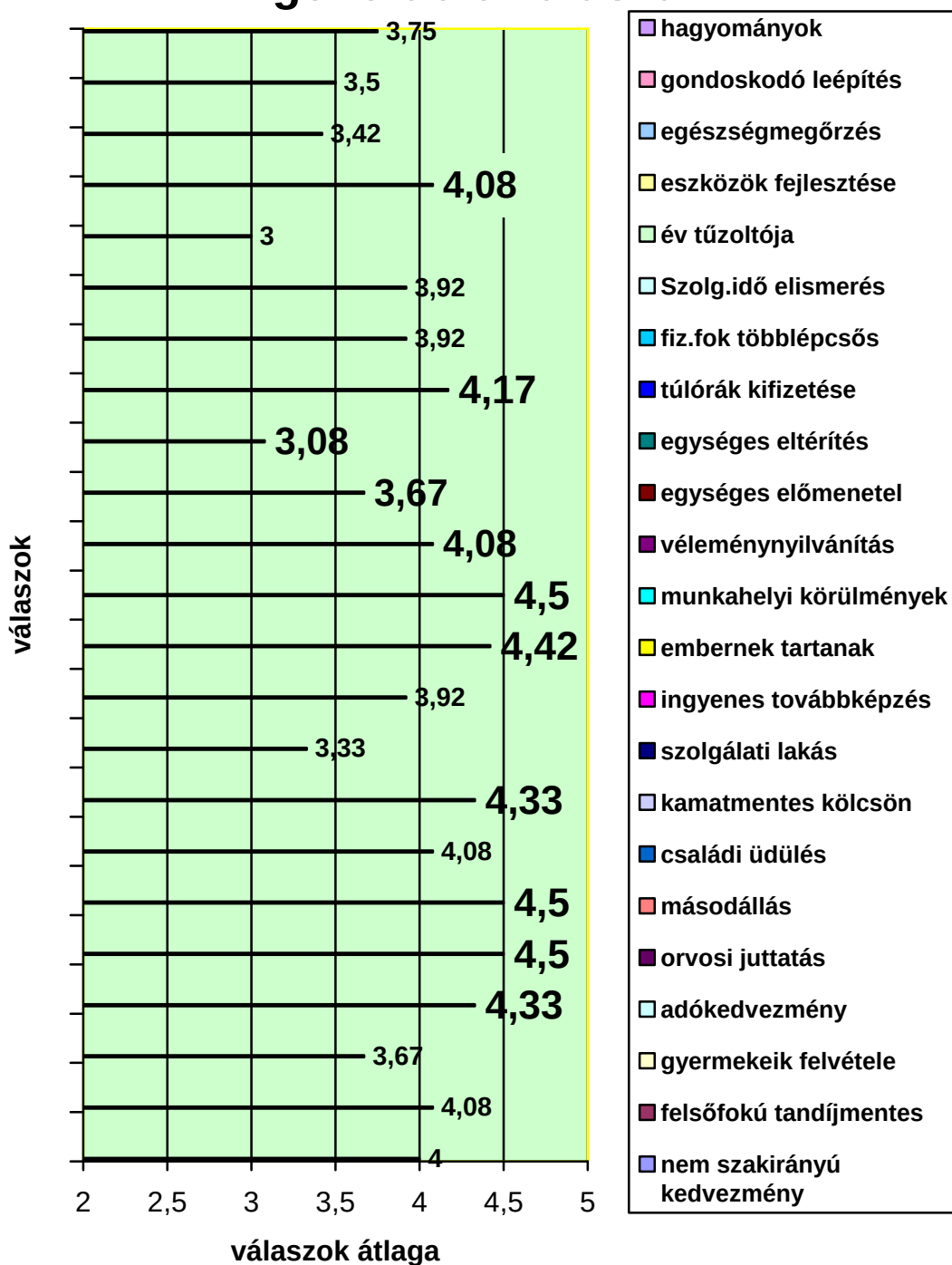
Kérdőív összesített kiértékelése





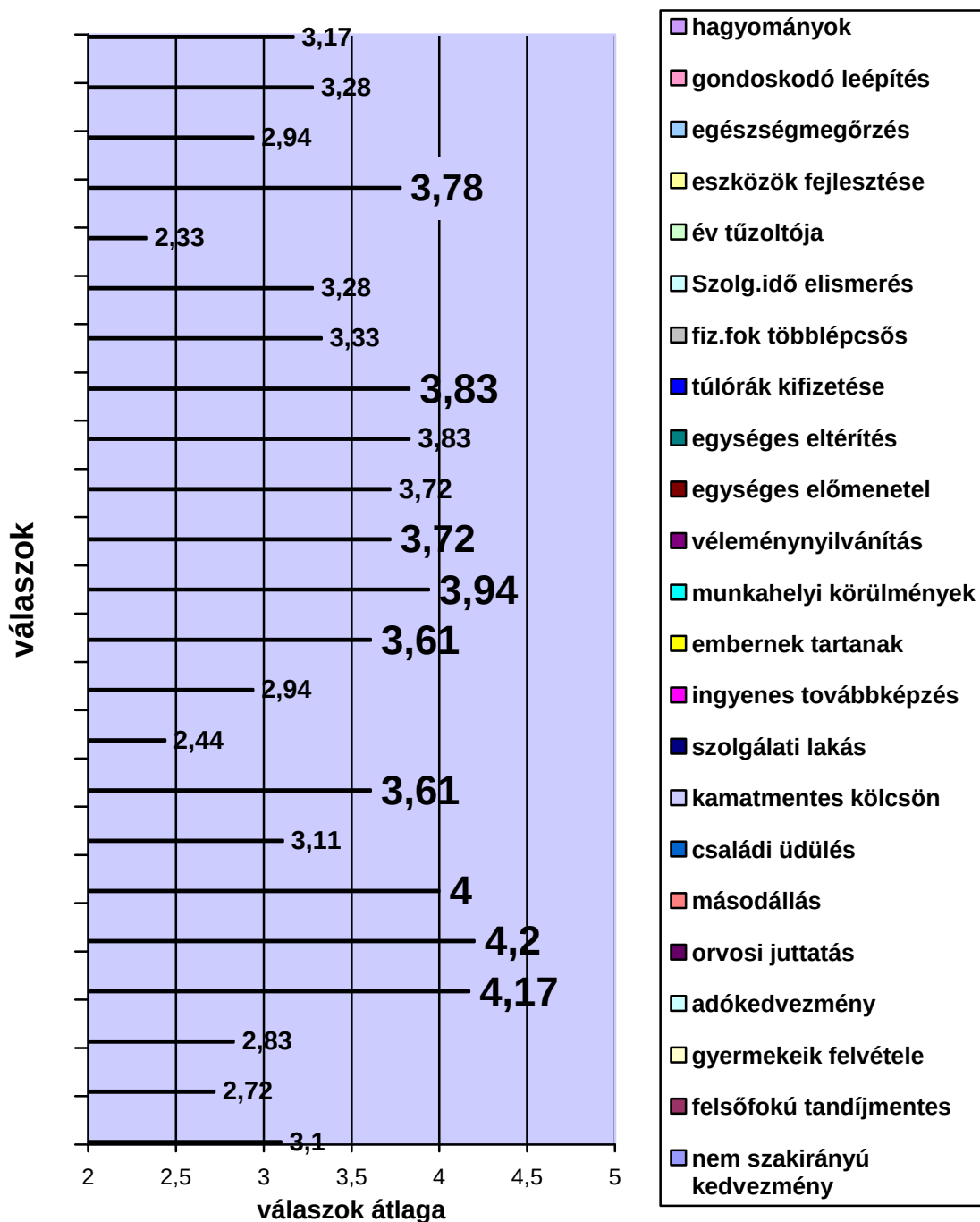
3. számú melléklet: Y generáció válaszhai
Készítette: a szerző (Budapest, 2012.)

X generáció válasza



4. számú melléklet: Az X generáció válasza
Készítette: a szerző (Budapest, 2012.)

szolgálati idő 10 év felett



5. számú ábra: szolgálati idő 10 év felett

Készítette: a szerző (Budapest, 2012.)

VÉGJEGYZÉK

- [1] Bakos Ferenc: Idegen szavak és kifejezések szótára, Akadémia Kiadó Rt., Budapest: 2002. pp. 568, ISBN: 963 05 7875 1
- [2] Dr. Estefánné dr. Varga Magdolna, Dr. Dávid Mária, Dr. Hatvani Andrea, Dr. Héjja-Nagy Katalin, Taskó Tünde: Pszichológia elméleti alapok. Forrás: http://www.ektf.hu/hefoppalyazat/pszielmal/a_motivci_alapfogalmai.html (letöltés ideje: 2012. 01. 31.)
- [3] Hofmeister-Tóth Ágnes: Fogasztói magatartás, Aula, Budapest: 2003., pp. 200, ISBN 978 963 947 867 1
- [4] Fábián Henriette: Minőségi munkavégzést befolyásoló pszichológiai, szociálpszichológiai és szervezetpszichológiai tényezők. Forrás: http://www.humanexchange.hu/site/uploads/file/HISZ_II-1_108-123.pdf (Letöltés ideje: 2012. 02. 05)
- [5] Ismerelen szerő: Maslow motivációs piramis, Forrás: http://www.ektf.hu/hefoppalyazat/pszielmal/maslow_motivcis_piramisa.html (Letöltés ideje: 2012. 02. 02.)
- [6] Karoliny Mártonné – László Gyula – Poór József: Emberi erőforrás-menedzsment a közsférában, 2004.- Munkaügyi szemle 48. évfolyam, 3.17, ISSN nélkül
- [7] Bakos Ferenc: Idegen szavak és kifejezések szótára, Akadémia Kiadó Rt., Budapest: 2002. pp. 568, ISBN: 963 05 7875 1
- [8] Kissné András Klára: Hogyan motiválhatóak a különböző generációk tagjai? Forrás: <http://www.hrportal.hu/hr/hogyan-motivalhatoak-a-kulonbozo-generaciok-tagjai-20100804.html> (letöltés ideje: 2012. 02. 03.)
- [9] BM OKF: Átlagéletkor, Forrás: http://www.katasztrofavedelem.hu/letoltes/filedb/hirek/981/nyiregyhaza_melleklet.pdf (Letöltés ideje: 2012. 03. 14.)
- [10] Paraszt Imre: Motiválás anyagi javak nélkül, Forrás: <http://www.hrportal.hu/hr/motivalas-anyagi-javak-nelkul-20080506.html> (Letöltés ideje: 2012. 01. 25.)
- [11] Gyimróthy Éva: Az emberek nem gépek: érzelmek az üzleti életben, Forrás: <http://www.hrportal.hu/hr/az-emberek-nem-gepek-erzelmek-az-uzleti-eletben-20110830.html> (Letöltés ideje: 2012. 01. 24)

IRODALOMJEGYZÉK

1. Bakos Ferenc: Idegen szavak és kifejezések szótára, Akadémia Kiadó Rt., Budapest: 2002. pp. 568, ISBN: 963 05 7875 1
2. Hofmeister-Tóth Ágnes: Fogyasztói magatartás, Aula, Budapest: 2003., pp. 200, ISBN 978 963 947 867 1
3. Karoliny Mártonné – László Gyula – Poór József: Emberi erőforrás-menedzsment a közsférában, 2004.- Munkaügyi szemle 48. évfolyam, 3.17, ISSN nélkül
4. Karoliny Mártonné – László Gyula – Poór József: Emberi erőforrás-menedzsment a közsférában, 2004.- Munkaügyi szemle 48. évfolyam, 3.17, ISSN nélkül
5. Bakos Ferenc: Idegen szavak és kifejezések szótára, Akadémia Kiadó Rt., Budapest: 2002. pp. 568, ISBN: 963 05 7875 1
6. Monos Emil: A motiváció, az érzelem és a magatartás pszichológiai alapjai, Semmelweis Kiadó és Multimédia Stúdió, 2007, pp. 1-48, ISBN: 978-963-96567-1-0
7. Bernáth L. – Révész Gy. Szerk.: A pszichológia alapjai. Tertia Kiadó, Budapest, 1994. ISBN: nélkül
8. Tari Annamária: Y generáció, Jaffa, Budapest: 2010., 1-298.o., ISBN: 978 9639971202
9. Dr. Estefánné dr. Varga Magdolna, Dr. Dávid Mária, Dr. Hatvani Andrea, Dr. Héjja-Nagy Katalin, Taskó Tünde: Pszichológia elméleti alapok. Forrás: http://www.ektf.hu/hefoppalyazat/pszielmal/a_motivci_alapfogalmai.html (letöltés ideje: 2012. 01. 31.)
10. Fábián Henriette: Minőségi munkavégzést befolyásoló pszichológiai, szociálpszichológiai és szervezetpszichológiai tényezők. Forrás: http://humanexchange.hu/site/uploads/file/HISZ_II-1_108-123.pdf (Letöltés ideje: 2012. 02. 05)
11. Ismerelen szerő: Maslow motivációs piramis, Forrás: http://www.ektf.hu/hefoppalyazat/pszielmal/maslow_motivcis_piramisa.html (Letöltés ideje: 2012. 02. 02.)
12. Kissné András Klára: Hogyan motiválhatóak a különböző generációk tagjai? Forrás: <http://www.hrportal.hu/hr/hogyan-motivalhatoak-a-kulonbozo-generaciok-tagjai-20100804.html> (letöltés ideje: 2012. 02. 03.)
13. BM OKF: Átlagéletkor, Forrás: http://www.katasztrofavedelem.hu/letoltes/filedb/hirek/981/nyiregyhaza_melleklet.pdf (Letöltés ideje: 2012. 03. 14.)
14. Paraszt Imre: Motiválás anyagi javak nélkül, Forrás: <http://www.hrportal.hu/hr/motivalas-anyagi-javak-nelkul-20080506.html> (Letöltés ideje: 2012. 01. 25.)
15. Gyimróthy Éva: Az emberek nem gépek: érzelmek az üzleti életben, Forrás: <http://www.hrportal.hu/hr/az-emberek-nem-gepek-erzelmek-az-uzleti-eletben-20110830.html> (Letöltés ideje: 2012. 01. 24)
16. Filaj Gábor: Mi változott az előző generáció munka és életkörülményeihez képest? Forrás: <http://www.hrblog.hu/ygeneracio/2012/01/23/mi-valtozott-az-elozo-generacio-munka-es-eletkorulmenyeihez-kepest-2/> (Letöltés ideje: 2012. 01. 23.)
17. Garda Ildikó: A motiváció fogalma, Forrás: <http://mlmhogyan.com/pszichologia/a-motivacio-fogalma/> (Letöltés ideje: 2012. 02. 10.)
18. Paraszt Imre: Motiválás anyagi javak nélkül, Forrás: <http://www.hrportal.hu/hr/motivalas-anyagi-javak-nelkul-20080506.html> (Letöltés ideje: 2012.01.24)

19. Répáczki Rita: Az elégedett dolgozóknak jobb a teljesítménye, Forrás: <http://www.hrportal.hu/hr/az-elegedett-dolgozoknak-jobb-a-teljesitmenye-is-20100326.html> (Letöltés ideje: 2012. 01.25.)
20. Vargáné Subicz Beáta: Szociológiai és szociálpolitikai beavatkozások; intézményrendszer és monitorozás Forrás: http://atheneszki.hu/tananyag/tananyagok/Szoc.%20szolg/2_1_356_tartalomelem_010_munkaanyag_100531.pdf (Letöltés ideje: 2012. 02. 02.)
21. Kissné András Klára: Hogyan motiválhatóak a különböző generációk tagjai? Forrás: <http://www.hrportal.hu/hr/hogyan-motivalhatoak-a-kulonbozo-generaciok-tagjai-20100804.html> (Letöltés ideje: 2012. 01. 24.)