

OTDK dolgozat

2015

Az Y generáció munkahelyi motiválása

Motivation of the Y generation employees

Kézirat lezárása: 2013. 11. 04.

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS

Hipotézis

1. Y GENERÁCIÓ JELLEMZÉSE

1.1. Mi is az az Y generáció? Kik tartoznak az Y generációba?

1.1.1. Y generáció

1.1.2. X generáció

1.2. Generációk összehasonlítása

1.3. X és Y generáció a munkahelyen

1.4. X és Y generáció egy munkahelyen

2. A MOTIVÁLÁSRÓL

2.1. Történelmi áttekintés

2.1.1. Frederick Winslow Taylor

2.1.2. Abraham Maslow

2.1.3. Harry Harlow

2.1.4. Edward Deci

2.2. Tények a motiválásról

2.2.1. Belső motiváció

2.2.2. Elismerés fontossága

2.3. Téveszmék a motiválásról

2.3.1. A pénz és a jutalom

2.3.2. Csapatépítő tréningek

2.3.3. Nem lehet mindenkit motiválni

3. KÉRDŐÍV

3.1. Kérdőív elemzése

3.1.1. Magyarországi válaszok elemzése

3.1.2. Külföldi válaszok elemzése

3.1.3. Összes válasz elemzése

Összegzés

Irodalomjegyzék

Mellékletek

M. 1. Kérdőív

M. 2. Angol nyelvű kérdőív

M. 3. Válaszok százalékos eloszlása

Ábrajegyzék

1. ábra: Fontosság eloszlása generációnként
2. ábra: Maslow- piramis
3. ábra: Maslow 7 lépcsős piramisa
4. ábra: A jutalmazás hibái
5. ábra: Mikor jutalmazunk?
6. ábra: A kapott válaszok összegzése
7. ábra: A kapott válaszok összegzése
8. ábra: A kapott válaszok összegzése
9. ábra: A kapott válaszok összegzése
10. ábra: A kapott válaszok összegzése
11. ábra: A kapott válaszok összegzése
12. ábra: A kapott válaszok összegzése
13. ábra: A kapott válaszok összegzése
14. ábra: A kapott válaszok összegzése
15. ábra: A kapott válaszok összegzése
16. ábra: A kapott válaszok összegzése
17. ábra: A kapott válaszok összegzése
18. ábra: A kapott válaszok összegzése
19. ábra: A kapott válaszok összegzése
20. ábra: A kapott válaszok összegzése
21. ábra: A kapott válaszok összegzése
22. ábra: A kapott válaszok összegzése
23. ábra: A kapott válaszok összegzése
24. ábra: A kapott válaszok összegzése
25. ábra: A kapott válaszok összegzése
26. ábra: A kapott válaszok összegzése
27. ábra: A kapott válaszok összegzése
28. ábra: A kapott válaszok összegzése
29. ábra: A kapott válaszok összegzése
30. ábra: A kapott válaszok összegzése
31. ábra: A kapott válaszok összegzése

BEVEZETÉS

Dolgozatom témájául a mai fiatalok, azaz az Y generáció munkahelyi motiválását választottam.

A HR portálon illetve egyéb könyvekben sokat olvastam a motivációról, a belső motivációról. Sok helyen ötleteket adnak arra, hogy hogyan tarthatjuk meg belső motivációnkat esetleg arra is, hogy gyermekeinket, hogyan motiválhatjuk házimunka végzésére vagy csak magunkat testedzésre. Először számomra is, mint szerintem sok embernek felfűjt dolognak tűnt, tényleg ennyit kell foglalkozni ezzel. A Google keresője a motiváció kulcsszóra nagyjából 561 000 találatot ad ki, videókat, idézeteket és ábrákat is. Aztán olvastam és csak olvastam. Rá kellett jönnöm, hogy ez egy kimeríthetetlen téma, aminek a mai világban is kimagasló szerepe van és biztos vagyok benne, hogy lesz is.

Véleményem szerint olyan tág ez a kérdés, rengeteg könyv vagy akár csak blog is íródott a különféle motivációkról, hogy dolgozatom nem tudna mindenre kiterjedni. Így arra az elhatározásra jutottam, hogy a munkahelyi motivációról írok, azon belül is a mai fiatalokat érintő motivációról.

Nézeteim alapján a motivációnk iskolai végzettségünktől függ. Egy kérdőív összeállítás után választ szándékoztam arra kapni, hogy vajon más külső motivációkat részesít előnyben az a személy, aki egyetemen tanult, mint az, aki „csak” leérettségizett. Egyáltalán van-e különbség abban, hogy mit tartanak fontosnak a munkahely kiválasztásában ezek a fiatalok.

Másfelől egy izgalmas cikket találtam arról, hogy azt hisszük, hogy másokat a pénz motivál, míg bennünket nem. Egy kísérletből kiderült, hogy míg magunkat az megbecsülés, másokat véleményünk szerint a pénz motivál. Tehát azt feltételezzük, hogy másokat ezek az egyszerű dolgok ösztönöznek, mint a jutalom, míg magunkat ennél sokkal mélyebb tényezők. (HRPortal.hu (2010a): Hogyan építsünk jó ösztönzési rendszert?, 2010.01.07., <http://www.hrportal.hu/hr/hogyan-epitsunk-jo-osztonzesi-rendszert-20100107.html>, letöltve: 2013. 10.25.)

Hipotézis

A motiválás egyén és helyzetfüggő, de feltevésem szerint, az emberek motiválása függ a legmagasabb iskolai végzettségüktől. A múltbeli cselekedeteink, tapasztalataink illetve tanulmányaink befolyásolják a későbbi döntéseinket, elvárásainkat.

Kíváncsi vagyok arra, hogy ez a generáció mely motivációs eszközöket részesíti előnyben, mik azok, amiktől eredményesebb munkavégzésre képesek, mennyire fontos nekik a pozitív vagy negatív visszajelzés a munkájában illetve igényt tartanak-e arra, hogy a vezetők kikérjék a véleményüket döntéshozatal előtt.

A dolgozókat már régóta nem a pénz motiválja a jobb és eredményesebb munkavégzésre, de azt feltételezik, hogy másokat még mindig, legalábbis egy internetes kutatás szerint. Érdekelt, hogy vajon ennek a cikknek van-e valóságalapja a mai fiatalok körében.

1. Y GENERÁCIÓ JELLEMZÉSE

1.1. Mi is az az Y generáció? Kik tartoznak az Y generációba?

„Az 1920 és 1930 között születettek a Veteránok, az úgynevezett Baby boom korszak az 1946 és 1964 között született embereké, míg az X generációhoz az 1965 és 1975 között születettek tartoznak. Az Y generáció az 1976 és 1995 között született embereké, a Z nemzedék pedig 1996-tól napjainkig tart.” (Wikipedia.hu: Y generáció, http://hu.wikipedia.org/wiki/Y_gener%C3%A1ci%C3%B3 letöltve: 2013. 10.01.)

Ebből a Wikipédiás részletből, az derül ki számomra, hogy az 1931 és 1945 között született emberek nem tartoznak egyik generációba se. Ez nyilván nem így van, de a legtöbb oldal, hozzám hasonlóan, erre a leírásra hivatkozik. Azért hagytam mégis a dolgozatomban, hogy szemléltetni tudjam, egy pontosabb leíráshoz képest, hogy lehetnek különbségek a generációk felosztása között.

„Építők	1946 előtt születtek,
Baby-boomerek	1946-1964 között születtek,
X generáció	1965-1979 között születtek,
Y generáció	1980-1994 között születtek,
Z generáció	1995-2009 között születtek
α generáció	2010- csecsemők.”

(Intergeneracio.hu (2011): X,Y,Z: Generációk a világháló vonzásában, 2011. 12. 08., <http://www.intergeneracio.hu/2011/12/18/x-y-z-generaciok-a-vilaghalo-vonzasaban/>, letöltve: 2013. 10. 10.)

Tehát ahány leírás, annyiféleképpen tagolják a generációkat, így 1-2 év eltérés lehet. Kijelenthető, hogy a mai húsz és a harmincévesek tekinthetik magukat „Y-nak” Magyarországon. Ugyanis nem csak néhány év differencia lehet, hanem például Amerikában alternatív kisebb csoportokat is alakítottak, az egyes generációk további felosztására többek között ilyen a „Jó harcosok” vagy a „Néhány szerencsés”, amik akár 10-20 évet is lefedhetnek.

Az egyes korcsoportokat az különbözteti meg egymástól, hogy más-más korban születtek és akkor eltérő volt a társadalmi, gazdasági helyzet. Ez alapján, különböző országokban hatalmas eltérések lehetnek az azonos korcsoportokba tartozók között is. Például hazánkban az X generáció 20-as, 30-es éveikben járt a rendszerváltás idején, ami az ő életükre, munkájukra volt hatással, de ez nem befolyásolta a portugál X generációt. Természetesen az egyes generációkon belül is lehet eltérés, hiszen egy-egy nemzedék 10-15 évet is magába foglalhat, így a fiatalokra és az idősebbekre is más lehet a jellemzőbb tulajdonság. Illetve az alap tulajdonságokat befolyásolhatja például egy gazdasági világválság és annak hatása is.

Nyilvánvalóan nem húzható éles határ a generációk közé, hiszen, ha valaki, bármelyik felosztás szerint is, az adott korcsoport utolsó évében született, arra már jellemzőek lesznek a következő generáció ismertetőjegyei is. Így a tulajdonságok csak általánosítások, vannak és lesznek is, akikre csak egy része igaz, míg mások, akik teljes mértékben magukra ismerhetnek a leírások alapján.

1.1.1. Y generáció

A legelterjedtebb név ennek a korcsoportnak, az Y generáció, de mint minden generációnak, ennek is van több neve. Például sokan csak „Facebook-generáció”-nak hívják, de olvastam már olyan oldalt, ahol Milleniumi nemzedékként említették. A legfrissebb hazai kutatások alapján „csendes” vagy „pesszimista” generációnak hívják. Az elnevezésnél a fő tulajdonságot, az erre a korcsoportra leginkább jellemzőt emelik ki, így hangsúlyozva a sajátosságait.

Ezeknek a fiataloknak a világ legtermészetesebb dolga a számítógép használata, az internet kezelése. Ellentétben a szüleikkel, akiknek akár egy e-mail megnyitása, vagy egy fájl letöltése is problémát okozhat. A munkához való hozzáállásukat természetesen az is befolyásolja, hogy mit láttak a szüleiknél, ők hogyan és mennyit dolgoztak.

Ennek a nemzedéknek a legfontosabb a hírnév, a dicsőség és az elismerés. Ezek mellett a pénz illetve a karrierépítés lehetősége. A munkahelyre úgy tekintenek, hogy ha a munkahelyi elkötelezettség elvárása kezd túl erős lenni, akkor ott hagyják ezt a helyet, inkább váltanak. Nem úgy néznek a munkahelyre, mint egy állandó állásra, rugalmasak,

ha kell változtatnak, vagy akár inkább a munkanélküliséget választják. A munkaidejük a szerződés szerinti hivatalos idő, amit szigorúan be is tartanak, nem túlóráznak. Ebből is látszik, hogy mennyire önféjük ezek a fiatalok. (Tari, 2010)

A legfontosabb, amit jellemzőik leírásakor meg kell említenem, hogy az életben, munkájukban az internetre támaszkodnak. Bármilyen kérdés, ötlet felmerül bennük, az interneten néznek utána. Ez a tulajdonság talán csak az utánuk következő Z generációra lesz jobban igaz. A probléma ezzel nem csak az, hogy az önállóság így csökkenhet, hanem, hogy sokszor az interneten található információk nem felelnek meg a valóságnak (például a Wikipédiás generációk felosztása). Ez a generáció nem törődik azzal, hogy leellenőrizze az egyes honlapokon található adatokat, hanem elfogadják. Amit esetleg nem találnak meg a világhálón, az számukra nem is létezik.

Kutatásaim alatt egy izgalmas cikkre akadtam, ami arról tájékoztat, hogy mennyire érzik magukat egyedül az Y generációba tartozó fiatalok. Ugyan a cikk egy brit kutatáson alapszik, véleményem szerint mégis elgondolkodtató.

A 16-24 év közöttieket kérdezték meg, a felmérésből kiderült, hogy ez a nemzedék magányosabbnak érzi magát, mint a nyugdíjasok korcsoportja. Mivel sokszor unatkoznak és nem tudnak mit csinálni szabadidejükben sem, a válaszolók fele nassolással tölti el az idejét és a negyede az alkoholt választja, hogy ne érezzék magukat ennyire egyedül. Harmaduk menekülne valahova külföldre, úgy gondolják, hogy ott könnyebben vagy egyáltalán megtalálnák a boldogságukat. A menekülési vágyuk egyik oka, hogy a válaszolók harmada küzd párkapcsolati vagy családi gondokkal.

A leginkább az nyomasztja őket, hogy munka és pénz nélküliek lesznek. Ha kapnak is munkát, attól félnek, hogy kevés lesz a fizetés vagy a próbaidő után már nem lesz rájuk szükség és elküldik őket. Sokat aggódnak a társadalmi státuszuk miatt is, a generációk között nekik a legfontosabb ez, ami érthető is, hiszen a különböző közösségi oldalak aktív használói. (Neon.hu (2010): A 16-24 évesek a legmagányosabb generáció, 2010.11.03.,<http://neon.hu/lelek/a-16-24-evesek-a-legmaganyosabb-generacio-184602>, letöltve: 2013. 10. 20.)

Ebből a kutatásból is kiderül, hogy ugyan brit fiatalokat kérdeztek meg, de egy magányos generációról van szó. Csak a felszín, a magabiztosság, az önállóság, a nyitottság és a gyors változás képessége. Ugyanis ebben nőttek fel, az internet és a többi technikai eszköz fejlődésében. Kapcsolattartásra, szórakozásra, de csak kikapcsolódásra is az internetet használják, a különböző közösségi oldalakat.

A Facebookal nem is lenne semmi gond, ha nem a valódi beszélgetéseket és találkozásokat szeretnék kiváltani vele. A személyes, tényleges világ így háttérbe szorult az életükben, ez persze nem jelenti azt, hogy nincs és nem is lenne rá szükségük. Talán pont emiatt alakult ki az, hogy ezek a fiatalok a felszín alatt magányosak, elveszetteknek érzik magukat, szoronganak és stresszesek.

Említhetnék ausztrál kutatást is, aminek hasonló volt az eredménye illetve az USA-ban készültet is. Az amerikai lakosság 18-33 év közötti csoportja a legstresszesebb, minden ötödik személy depressziósnak vallja magát. Ennek az oka lehet például az is, hogy nagyon magas elvárásoknak kellett már megfelelniük az iskolákban is és a későbbiekben a munkahelyen is. Illetve ezek azok a fiatalok, akik a munkaerőpiacra egy nagyon rossz gazdasági helyzetbe kerültek ki, így még többet vártak el tőlük, sokszor saját magukat is túl kellett teljesíteniük, hogy meg tudjanak felelni az egyes állásokon, amiktől elkezdtek szorongani vagy stresszesek lettek. (Lifegarden.hu (2013): Stresszes generációk, 2013.03.08., <http://www.lifegarden.hu/ismeretterjeszto/stresszes-generaciok/375/>, letöltve: 2013. 11. 01.)

A legfrissebb magyar kutatás szerint, amiben 8000, 15-30 év közötti fiatalot kérdeztek meg, hasonló eredményeket kaptak, mint a külföldi elemzéseknél. Több mint egyharmaduk dohányzik, 17%-uk hetente alkoholt fogyaszt és a megkérdezettek 2,2 %-a próbálkozott már öngyilkossággal. Tehát ugyanolyan magányosak és depresszióra hajlamosak, mint a külföldi fiatalok. Sokan külföldre mennének, egy jobb élet reményében. Nem sokat buliznak, inkább otthon tévéznek vagy interneteznek. Így a lázadás se figyelhető meg náluk, ami általában a fiatalokra mindig is jellemző volt. (Index.hu (2013): Buli helyett tévé és pesszimizmus, 2013. 09. 18., http://index.hu/tudomany/2013/09/18/ilyenek_a_fiatalok/, letöltve: 2013. 09. 19.)

1.1.2. X generáció

Az új nemzedék tulajdonságait, elvárásait csak úgy lehet értelmezni, ha van összehasonlítás. Például az ötvenes, negyvenes éveikben járó felnőttek, akik akár a fiatal Y generáció szülei is lehetnek. Ők annyira mások? Egyáltalán tényleg léteznek „generációs különbségek”?

Az X generáció tipikus engedelmes munkaerő, a határokat nem lépik át, folyamatosan dolgoznak, akár a munka miatt háttérbe is szorítják a barátokat, ismerősöket, de még a családot is. A kikapcsolódásra, de akár csak egyszerű beszélgetésre sincs ideje a munka miatt. Emiatt sokszor szorong. Leginkább a pénz motiválja, bármilyen munkát elvégez, ha megfelelően megfizetik érte. Részes volt a számítógép fejlődésének, de ha választania kellene, még inkább a kézzel írott levelet részesítené előnyben, nem az e-mailt. Egyszerűbbnek és közvetlenebbnek tartja. Sokszor a fiatalabbak, az Y vagy a Z generáció tagjai tanítják meg őket, képet feltölteni egy közösségi oldalra vagy egy internetes lapról házhozszállítást rendelni. (Tari, 2010)

Nilván sok különbség lehet két negyven éves ember között is és természetesen ezek a jellemzések csak általánosítások. Ebben az esetben is igaz az, hogy a tulajdonságok függenek attól, hogy a generáció tagjai mit láttak szüleiknél, hogyan nőttek fel. Így természetesen a különböző országokban más-más jellemző tudott jobban a felszínre törni, míg valamelyik, akár el is tűnhetett.

A munkahelyek, a különböző internetes oldalak, amikor a generációk különböző elvárásait, igényeit írják le, az X és az Y illetve és még a Z generációt is egybe kezelik. Talán ez az a korcsoport, akiknél már a munkahely kiválasztásában is más szempontok a fontosak illetve maga a munkahely is más pozíciót tölt be az életükbe.

Nagy Andrea HR szakértő véleménye szerint, a munkahelyeknek változtatnia kell kialakult motivációs rendszerükön, ha Y vagy Z generációt alkalmaznak, hiszen nekik nem a szokványos hozzáállásra van szükségük, hanem valami új, a fejlődésre és tanulásra nagyobb hangsúlyt fektető struktúrára. (Szarka, D. (2012): Minden generáció értékes, csak mindegyik máshogy, 2012.11.21., <http://hrclub.hu/beszamolok/minden-generacio-ertekes-csak-mindegyik-mashogy-20121121.html>, letöltve: 2013. 10. 10.)

1.2. Generációk összehasonlítása

Összefoglalva az eddig leírtakat, szeretném egy kicsit átláthatóbban összehasonlítani a generációkat.

A teljesség kedvéért szeretnék néhány szót ejteni a Babyboom generációról, akik az X generáció előtt született tagjai, ugyanis a legtöbb „Y-nak” ebbe a generációba tartoznak a szülei. Az 1946 és 64 között születettek tartoznak ide.

A babyboom generáció feltételek között élt, a munkában, de még akár a magánéletben is. Magyarország szempontjából ezt a generációt a leginkább a rendszerváltás befolyásolta. Ugyanis akkor a legtöbben közülük 30- 40 évesek voltak. Az addig megszokott stabil, kiegyensúlyozott munkaviszony megváltozott, amihez nekik is alkalmazkodniuk kellett. Valaki a privát szférában próbálta ki magát, de volt, aki az új rendszernek szeretett volna megfelelni. Ezért fontos nekik az előléptetés, a ranglétrákon a fokanként való feljebb jutás. Nehezen alkalmazkodnak, a hagyományokat, a leírásokat mindig betartják. (Tari, 2010)

Talán így még szembetűnőbb, hogy mennyire számít egy gyerek életében az, hogy mit lát a szüleinél és hiába vannak általános leírások a generációk tulajdonságaira, mégis lehetnek eltérések. Hiszen nem mindegy, hogy egy gyerek úgy nő fel és azt látja a szüleinél, hogy nyelvvizsga és esetleg diploma nélkül kell megfelelniük az új elvárásoknak és lesznek ez által hirtelen lecserélhetőek, vagy látni azt, ahogy egy sikeres vállalkozást indítanak el.

Egyik keresgélésem alatt az interneten egy érdekes táblázatot találtam, ami azt hasonlítja össze, hogy az egyes állítások, mennyire fontosak a különböző generációknak. Ezt az ábrát, egy előadás anyagában találtam, amiből sajnos nem derültek ki a kutatás részletei, annyi biztos, hogy ez nem egy magyarországi statisztika.

Fontosság %	Babyboom /1945-1960/	X /1960-1980/	Y /1980-2000/
Gazdagnak lenni	45	70	75
Politikai események ismerete	50	39	35
Környezetért való aggodás	33	29	20
Értelme legyen az életnek	73	67	40

1. ábra: Fontosság eloszlások generációként

Forrás: www.kormanyhivatal.hu¹

A táblázat első és negyedik sorának adatai mutatnak a legnagyobb változást generációként. A gazdagnak lenni állítás, a Babyboom generáció felének se fontos, míg az Y generáció háromnegyedének az, de az is jól látszik, hogy ez az állítás az X generációnak is nagyon fontos. Illetve az utolsó sor ennek a fordítottja. Az értelme legyen az életnek kijelentés a Babyboomok majdnem kétharmadának volt fontos, míg az Y generáció felének se alapvető.

Elgondolkodtató ez a táblázat, hiszen ha ez a tendencia folytatódik, akkor egyre kevésbé számít, hogy értelme legyen az életnek, csak a pénz fog számítani.

¹

<http://www.kormanyhivatal.hu/download/2/18/60000/Y%20%C3%A9s%20Z%20gener%C3%A1ci%C3%B3%20mint%20a%20j%C3%B6v%C5%91%20munkav%C3%A1llal%C3%B3i.pdf>

1.3. X és Y generáció a munkahelyen

Az X generáció volt az, aki átélte a rendszerváltást, alkalmazkodniuk kellett az újdonságokhoz és ez teljesen átalakította az életüket. A túlóra és másodállás helyett jöttek a külföldi cégek és a korlátlan munkaidő. Ezáltal nagyon könnyen váltak boldogtalanná, fel kellett adniuk akár magánéletüket is, hogy megtarthassák munkahelyüket. Beleszoktak a „7/24” elvárásba, azaz a hét minden napján a nap 24 órájában a cég rendelkezésére kellett, hogy álljanak.

Ezzel szemben az Y generáció szívesebben munkanélküli vagy szabadúszó, mint hogy a hét minden napján a munkahelye rendelkezésére álljon. A mai világban természetesen ez a jellemző a háttérbe szorul, mivel a munkahelyek többségében nagy harc van az egyes pozíciókért, nem lehet egyszerűen csak hátradólni. A generáció iskolázott tagjai inkább mégis várnak, nem áldozzák fel magukat. Rendszeresen állásinterjúkra járnak, vannak, akik állandó kapcsolatban vannak állásközvetítőkkal, mert megtanulták azt, hogy kitartás és bátorság kell ahhoz, hogy a mai munkaerőpiacon eladhassák magukat. Kiállnak magukért és menedzselik életüket. (Tari, 2010)

Persze vannak ebben a generációban is olyanok, akik vagy azért mert nem elég iskolázottak, vagy más okokból, de nem engedhetik meg maguknak, hogy munkanélküliek legyenek. Így lehet olyan, hogy valaki ugyan ebbe a korcsoportba tartozik, de nem teheti meg, hogy megvárja a legmegfelelőbb állást. Persze ezek a fiatalok is, akár munka mellett is, keresik a jobb lehetőséget, hogy feljebb juthassanak, hogy olyat csináljanak, amit szeretnének. Ahhoz, hogy ezt elérjék, akár ők is járnak állandó állásinterjúkra, de elvárásaik sokkal alacsonyabbak.

Igyekeznek megfelelő partneri viszonyt kialakítani, viszont feletteseikkel nem szívesen alkudoznak. Konkrét elvárásaik vannak. Ellentétben szüleikkel, nagyszüleikkel, akikről az mondható el, hogy egy munkahelyen sokszor 20-30 évet is dolgoztak, ez a generáció inkább változtat. Törekcszenek arra, hogy a magánéletük és a munkájuk egyensúlyban legyen.

1.4. X és Y generáció egy munkahelyen

Az előzőekben leírtak külön az Y és X generációra igazak. De a legtöbb esetben egy munkahelyen fellépnek generációs különbségek, azaz „X”- nek, „Y”- nak és esetleg „Babyboom”-nak együtt kell dolgozniuk. Sokféleképpen megvalósulhat ez.

A legvalószínűbb az, amikor a főnök az idősebb, ő a tapasztaltabb és veszi fel a fiatalabb alkalmazottakat, mivel az ő szaktudásuk újabb, frissebb. A probléma az lehet, hogy a fiatalabb munkaerő nem tiszteli kellő képpen az idősebbet, aki ebben a helyzetben a főnöke. Ennek oka lehet az is, hogy a fiatalabb azt érzi, hogy az idősebb tudása nem naprakész, sokkal újszerűbb dolgokat tudna megvalósítani, de a főnök, a vezetőség nem engedi, ragaszkodik a rég bevált dolgokhoz.

Előfordulhat az is, hogy a főnök a fiatalabb, akár 10-15 évvel is a beosztottainál. Sok probléma forrása lehet ez a felállás is. Hiszen ha az idősebb alkalmazott nem tiszteli, nem ismeri el a tudását a nála fiatalabb főnökének, akkor sok veszekedés, agresszió lehet a kapcsolatukban. (Tari, 2010)

Ha egy fiatal nehezen jön ki a szüleivel, mert azt érzi, hogy folyamatosan gátolják és nem bíznak benne, ugyanez meg fog nyilvánulni a munkahelyen is, akár a beosztottaival. Ez az állítás persze fordítva is igaz. Ha egy szülőnek, egy „X”-nek vagy egy „babyboom”-nak problémái vannak a gyerekével, nem értik meg egymást, nem bízik benne, ugyanígy fog viselkedni a munkahelyen is egy hasonló korúval.

Az előzőekben leírtak alapján különböző értékrendek szerint élnek a generációk, eltérő okok miatt, de más-más dolgok a fontosak nekik. Az emberek azon részének, akiknek van munkahelyük, 8 órát, azaz egy teljes nap harmadát töltik a munkahelyükön. Így nem mindegy, hogy kikkel, hol és milyen feltételek mellett teszik ezt. Ugyanannyira fontos a cég vezérigazgatójának és még a titkárnőjének is, hogy az alkalmazottak jól érezzék magukat a munkahelyen. A különbség talán csak annyi lehet, hogy eltérő eszköz van a kezükben, amivel változtatni tudnak. A nyílt kommunikáció, a konfliktusok feltárása és az őszinteség lehet egy jó munkahely alapja. Nagyon fontos, hogy az emberek, függetlenül a koruktól tudjanak, de mindenképpen próbáljanak meg alkalmazkodni.

2. A MOTIVÁLÁSRÓL

2.1. Történelmi áttekintés

„Időtlen idők óta ismerjük a jutalmazás és büntetés rendszerét, nagy valószínűséggel ebben nőttünk fel, generációk ezrei óta öröklődik ez a gyakorlat mind a gyermeknevelésben, mind a munka világában. Ezeket külső ösztönzőknek nevezzük és jó darabig kizárólagos jelleggel alkalmaztuk őket, hiszen beváltak egy olyan világban, ahol a munkásokat egy gépezet fogaskerekeinek tekintették, a gyermekeket pedig leendő munkásoknak. A XX. század hajnalán **Taylor** világképe még ez volt, suhogott a korbács, ha nem mentek jól a dolgok és időnként cukrot osztott a menedzser, ha mindenki az előírások szerint tevékenykedett és a gyár hozta a kitűzött eredményeket.

Csaknem 50 évre volt szükség ahhoz, hogy **Harlow** és **Maslow** felismerjék, hogy a munkához való emberi attitűd több annál, mint a pozitív külső ingerek keresése és a negatívak elkerülése. Ezekben az években dőlt meg Taylor azon feltételezése is, hogy az ember eredendően lusta és a kívülről jövő jutalmazás és büntetés nélkül vajmi keveset tevékenykedne. [...]

Az elmúlt 50 évben a magatartástudománnyal foglalkozó kutatók egyre pontosabb képet alkottak a belső motiváció működéséről és üzleti életben való használhatóságáról, ám az üzleti világ mindmáig nem, vagy csak részben tart lépést ezzel a fejlődéssel. A cégek többsége még mindig a régi paradigma szerint gondolkodik és működik, amely rutinszerű és jól algoritmizálható feladatok esetében általában meghozza a rövid távú eredményt. A jobb féltekés, kreativitást igénylő, komplex feladatok esetében viszont minden esetben kudarcot vall.” (Antara-consulting.hu (2011): A motiváció új útjai I., 2011. 04. 12., http://antara-consulting.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=88:a-motivacio-uj-utjai-i&catid=39:vezetoi-coaching, letöltve: 2013. 09.13.)

Dolgozatomban szeretnék részletesebben is kitérni a motiváció fejlődésében nagy szerepet játszó személyekre, hogy ezáltal, a változások jobban áttekinthetőek legyenek.

2.1.1. Frederick Winslow Taylor

A legtöbbben ahogy olvassák, vagy meghallják a nevét a futószalag feltalálójaként ismerik, de számos vezetélméleti szempontból fontos könyvet is írt.

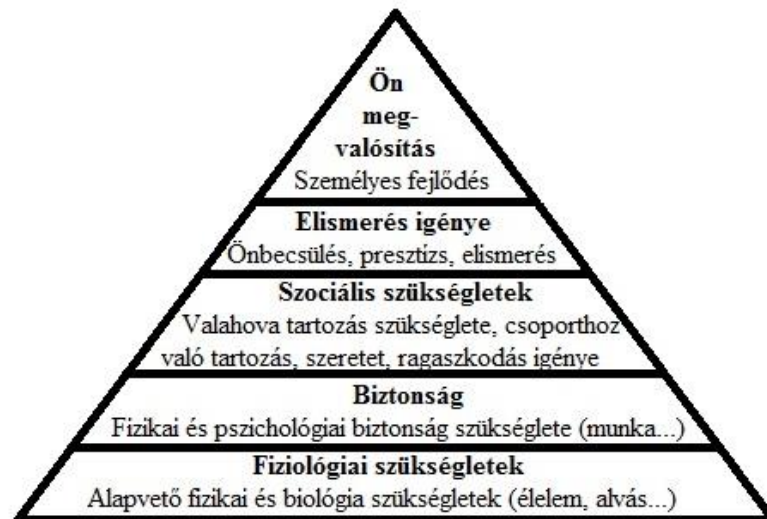
1911-ben Taylor kiadta a Tudományos irányítás alapelvei című könyvet. Ezek az alapelvek gyorsan, világszerte elterjedtek.

Taylor a könyvében a következő folyamatot írta le: az első lépés a munka elemzése volt. Apró kis részfeladatokra kellett felosztani a teljes feladatot. Aztán meghatározták a szükséges eszközöket és a megfelelő körülményeket. Aztán a munkások alkalmazása következett, akiket ki-, és idővel tovább képezni is szükséges volt, a kiválasztásnál természetesen a legmegfelelőbb embereket kell megtalálni. Ezek után az alkalmas környezetet kellett kialakítani. Ha ez mind megvolt és egyszerre egy időben valósult meg, Taylor szerint hibátlanul működhetett a termelés. Ahhoz, hogy ez a tökéletesen üzemelő rendszer hosszú távon is megvalósuljon, a munkásokat, ha jól végezték a munkájukat jutalmazni, ha rosszul, büntetni kellett. (Wikipedia.hu: Frederick Winslow Taylor, http://hu.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor, letöltve: 2013. 08. 30.)

2.1.2. Abraham Maslow

Az 1950-es években dolgozta ki Maslow a szükségletpiramisát. Taylor elképzeléseivel ellentétben állt, ugyanis véleménye szerint az emberek nem csak keresik a pozitív és nem csak kerülnek a negatív ingereket, hanem több tényező is motiválhatja a feladatok elvégzésére.

1954-ben publikálta a Motivation and Personality című könyvében az ötlépcsős piramis modelljét.

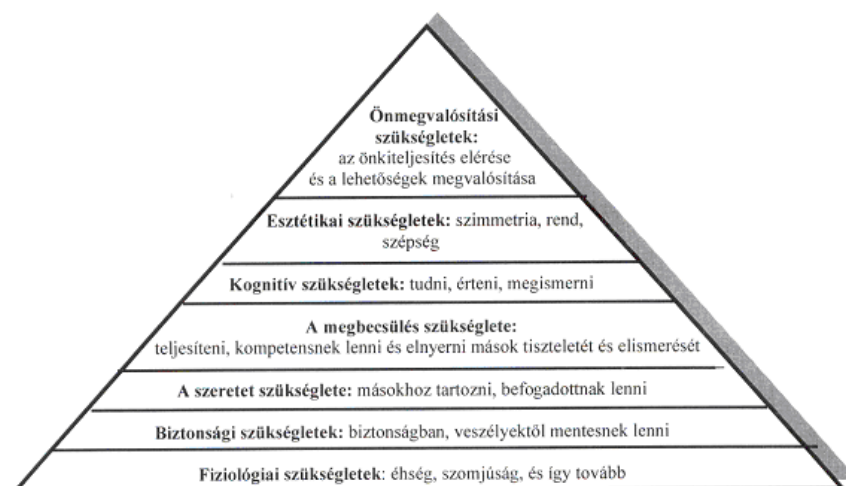


2. ábra: Maslow- piramis

Forrás: emk.hu²

Elképzelése szerint az emberi szükségletek hierarchikusan egymásra épülnek. Miután az egyik szinten lévő szükségleteinket kielégítjük, léphetünk a következő szintre. A motiválás szempontjából ez azért fontos, mert ha a vezető megállapítja, hogy a beosztott melyik szinten áll, akkor meg tudja határozni a motiváció legjobb módját.

1968-ban megjelent Toward a Psychology of Being című könyvében már hétszintes piramis jelent meg, amit két részre osztott. A legelső négy szint a hiány alapú szükséglet, a többi három pedig növekedés alapú szükséglet.



3. ábra: Maslow 7 lépcsős piramisa

Forrás: mlmhogyan.com³

² <http://emk.hu/internetes-tanulas/tudatossagunk-utja-2-2/>

A mai napig a legtöbben mégis az 5 lépcsős piramist ismerik és fogadják el, ez terjedt el a legszélesebb körben.

Akár az 5, akár a 7 lépcsős modellről van szó, a piramisokat számos kritika érte:

A piramisokat Maslow úgy alakította ki, amit látott, amiben élt tehát az angolszász kultúra embereire szabta. Így más ország személyeire nem vagy csak részben igazak a benne foglaltak. Ezen kívül hiányosnak, nem elég részletesnek is tekintik a piramist. Bírálok szerint nem ez az 5 illetve 7 szükséglet létezik az emberek életében. Illetve például, ha vesszük az éhségstrájkolókat, ők olyanok, akik egy sokkal magasabb szükségleti szintet akarnak kielégíteni, olyan tettel, amivel az alapvető biológiai szükségletüket se elégítik ki. Az egyének nem egymás után, hanem egyszerre valósítják meg ezeket a szinteket.

Természetesen még hátránya lehet az is, hogy ez csak akkor használható emberek motiválására, ha előtte pontosan megállapították, hogy az ember melyik szinten áll. Így tudhatjuk, hogy mi az, amit már elért és mi az, amit nekünk kell biztosítani még, hogy elégedettebb legyen. Sok probléma adódhat, ha valamilyen ok miatt nem jól állapítjuk meg a szintet. (Wikipedia.hu: Maslow- piramis, <http://hu.wikipedia.org/wiki/Maslow-piramis>, letöltve: 2013.10.10)

2.1.3. Harry Harlow

A Wisconsin Egyetem viselkedéskutató professzora volt, többek között Abraham Maslow is a hallgatója volt.

1949-ben kezdte meg a kutatásait 8 rhesusmajmon, ahol a majmok tanulási, fejlődési képességeit szerette volna jobban megvizsgálni. Egy egyszerű mechanikusan megoldható feladat volt, amit a majmoknak adtak. Egy zárszerű szerkezetet kellett három lépésből kinyitni, a feladat így emberi szemszögből igazán egyszerűnek tűnik, de a kísérletet két hétre tervezték, mivel mégis csak majmoknak kellett megoldani a feladatot. Viszont nem kellett ennyi idő sem az állatoknak, egyszerűen megcsinálták a feladatot, a két hét lejártá után már rutinszerűen nyitották ki a zárat.

A legérdekesebb mégis az volt, hogy ez a viselkedés az eddigi gondolatokkal teljes ellentétben állt. Ugyanis a majmoknak nem lett megmutatva, hogy hogyan kell kinyitni a zárszerkezetet és jutalmazva se voltak, amikor jól oldották meg a feladatokat, se büntetve, ha elrontották. Tehát nem egy biológia motivációról volt szó, amikor például az emberek

³ <http://mlmhogyan.com/pszichologia/a-motivacio-elmeletei/>

isznak, mert szomjasak és nem is egy külső motivációról, mivel nem lettek megjutalmazva se büntetve. Így Harlow arra a következtetésre jutott, hogy létezik egy harmadik tényező, ami a majmokat is motiválta, ez pedig a belső motiváció. Az állatok meg akarták csinálni a feladatot, érdekelte őket a megoldás és ezért dolgoztak vele. Nem kellett őket külső tényezőkkel motiválni, befolyásolni, belülről motiválták magukat, azért a célért, hogy megoldják a feladatot.

Viszont azokban az időkben, egy ilyen megállapítás sok vitát keltett. Így felhagyott ezekkel a kutatásokkal, 20 évvel később Edward Deci volt az, aki mégis elővette ezeket a kutatási eredményeket és foglalkozott velük. (Pink, 2010)

2.1.4. Edward Deci

A kísérletét a Harlow által elért eredmények inspirálták, viszont ő nem majmokon, hanem már embereken kísérletezett. Egyetemista fiúkból és lányokból alkotott két csoportot. Az akkor népszerű Soma kockával kellett játszaniuk, ami 7 elemből áll, és különböző alakzatokat lehet kirakni belőlük. A feladat annyi volt, hogy a képeken látható konfigurációkat kellett elkészíteni. A kísérlet három napig tartott mind a két csoportnál. Ami viszont különbség volt, hogy az egyik csoport a második napon kapott jutalmat a feladat elvégzése után, amit aznap meg is mondtak nekik.

Az eredmény így a két csoportnál másképpen alakult. Az a csoport, aki egyik nap se kapott jutalmat, körülbelül mind a három nap azonos szinten teljesített, ellentétben azzal a csoporttal, aki kapott. Ők ugyanis a második napon, a jutalmazás napján sokkal aktívabbak voltak. Mivel előre tudták, hogy ha jól teljesítenek, pénzt kapnak, ezért különbség végezték el a feladatot. Gondoljunk csak arra, hogy ha tudjuk, hogy ötösünk lesz a lottón, akkor elkezdünk lottózni. Viszont a harmadik napon, amikor megmondták ennek a csoport tagjainak, hogy nem kapnak már pénzt, a feladatot annyira se hajtották végre, mint az első nap. Visszaesett a teljesítményük.

Mi volt erre Deci magyarázata? Hasonló, mint Harlowé volt néhány évvel ezelőtt. Az a csoport, amelyik egyik nap se kapott jutalmat mégis motivált volt, magukat motiválták a feladat elvégzésére, ugyanúgy, mint a majmok. Ellenben a másik csoport, a külső jutalmazás hatására elvesztette ezt a bizonyos belső motivációját. Mint ahogy ebből a kísérletből is kiderül, rövidtávon a jutalmazás eredményezhet pozitív fellendülést, de ahogy ez a külső tényező megszűnik, a fellendülés is eltűnik. Deci egyik tanulmányában arról írt, hogy az emberek szeretnék bővíteni tudásukat, gyakorolni azt. Nyitottak az

újdonságokra, érdeklik őket. Szóval nem kell, vagy nem feltétlen kell külső tényezőt alkalmaznunk, hogy valakit rávegyünk a munkavégzésre vagy valamilyen feladatra. (Pink, 2010)

2.2 Tények a motiválásról

2.2.1. Belső motiváció

A belső motiváció nagyon fontos, ha nem a legfontosabb. Külső motivációs eszközökkel nem helyettesíthető, így ha magunkat nem tudjuk motiválni eredményesebb, jobb munkavégzésre, akkor nem várhatjuk el mástól se. Például Harlow kísérletében a majmok, ők akarták megoldani a feladatot, senki sem kérte őket rá és nem is kaptak érte jutalmat. Akarjunk lenni a legjobbak és ezért tegyünk is, gyakoroljunk. A saját magunk motiválásánál is célszerű betartani, azokat a szabályokat, amiket a munkahelyi motiválásnál. Mindenki máshogy tudja magát motiválni, így általános leírás nincs.

2.2.2. Elismerés fontossága

Az elismerésre a dolgozóknak alapvetően szükségük van. Különböző módon lehet elismerni egy alkalmazott munkáját, attól függően, hogy mi neki a fontos. A cég működése szempontjából nélkülözhetetlen, hogy az alkalmazottak tudják és érezzék is, hogy meg vannak becsülve, elégedettek a munkájukkal. Ezt a dicséretet nem csak a vezetőktől kaphatják, hanem azonos szinten dolgozóktól is, de akár beosztottaiktól is, hiszen ez segít egy jó munkahelyi légkör kialakításában, ami megkönnyíti a munkavégzést. Az elismeréssel erősíthetjük a dolgozóknak a cég felé az elkötelezettségüket. Persze csak óvatosan, hiszen például az Y generáció nem szeret lojális lenni a munkahelyéhez, de mégis szüksége van elismerésre. A legfontosabb itt is az, hogy ismerjük meg az alkalmazottakat, tudjuk meg, hogy az elismerés 5 nyelve közül, nekik melyik az elsődleges nyelvük és azon dicsérjük őket. Hiszen sokszor az egyes cégek nyilvánosan adnak át díjakat, jutalmakat vagy csak nevezik ki az alkalmazottakat, de sok ember fél vagy nem szereti a nyilvános szereplést, így nekik nem ez a legjobb módszer az elismerésre. A cégek sok pénzt is költhetnek olyan dolgokra, ami nem fontos a dolgozók többségének, így nem azt a célt éri el, amit a vezetőség szeretne.

Az elismerés öt nyelve: elismerő szó, minőségi idő, segítő kéz, figyelmes ajándék, elismerő érintés. Különböző jelekből vehetjük észre, hogy az egyes dolgozóknak mi az elsődleges nyelve. Illetve a reakciókból, ha valamelyik nyelvre negatívan reagált, akkor kizárhatjuk, hogy nem az az ő nyelve. De nem ajánlom azt, hogy próbálgassuk, hogy ki melyikre hogyan reagál, mert a sok célba nem ért elismerést a munkavállaló is nehezen viselheti.

Az elismerő szó, olyan embereknek lehet a legfontosabb, akiknek a szóbeli megerősítés a legszükségesebb. Nem általános dicséretre vágynak, hanem pontos, konkrét megjegyzésekre, a munkájukról, de akár a személyiségükről. Ennek is vannak különböző fajtái, hiszen írásban is meg lehet valakit dicsérni, nyilvánosan is, de egy négy szemközti beszélgetés alkalmával is.

A minőségi idő egy kicsit összetettebb. Ez jelenthet beszélgetést is, de akár valamilyen közös élményt is. Nekik nem arra van szükségük, hogy egyértelműen a munkájukat dicsérjék, hanem egy minőségi beszélgetésre, ahol elmondhatják problémáikat, úgy, hogy figyelnek rájuk, figyelnek a testbeszédjükre, a szemükbe néznek, megpróbálnak az érzéseikre következtetni és nem szakítják félbe őket. Vagy a munkatársakkal egy közös vacsora, egy közös meccsnézés. Ők a beszélgetések alatt érzik, hogy meg vannak becsülve.

Akinek a segítő kéz az elsődleges elismerés nyelve, nem az elismerésért dolgozik, azért dolgozik, mert szeret. Neki az a fontos, hogy a kollégák segítsék a munkáját. Például egy kisebb részmunka elvégzésével, szendvics vagy kávé készítésével vagy valami olyan aprósággal, ami segíti a munkát. A legfontosabb, hogy győződjünk meg arról, hogy tényleg szükség van-e segítségre, kérdezzük meg és ne vigyük túlzásba, mert azt is félreérthetik.

Figyelmes ajándék, azoknak fontos, akik akkor érzik, hogy meg vannak becsülve, ha kapnak ajándékot. Nem kell nagy ajándékokra gondolni, például elég egy kozmetikai cégnél az alkalmazott kedvenc parfümét odaadni. Fontos, hogy ne a teljesítménytől tegyük függővé, vagy ne csak attól. De ehhez még inkább ismernünk kell a munkavállalókat, mert nem adhatunk olyat, aminek nem örül. Az ajándéknak több formája van, azon kívül, hogy lehet tárgyi, lehet például szabadidő is. Ez különösen a fiataloknak fontos, az X és Y generációnak, ha például szabadnapot kapnak egy projekt lezárása után.

Elismerő érintésnek is meg vannak az elfogadható típusai a munkahelyen. Valaki attól érzi magát motiváltnak, elismertnek, ha megveregetik a vállát, kezét fognak vele, úgy gratulálnak. Tudnunk ki, hogy ki az az ember, akinek ez az elsődleges elismerés nyelve,

mert ha olyat ütögetünk vállon, aki hirtelen ledermed, vagy akár zaklatásnak veszi, az hosszútávon nem tesz jót a munkahelyi légkörnek. (Chapman, White, 2013)

Összegezve, ezeket a különböző elismerési fajtákat is többféleképpen meg lehet valósítani, de a legfontosabb az, hogy megfelelő időben és emberen alkalmazzuk. Tudjuk, hogy kinek, mikor, mire van szüksége.

2.3. Téveszmék a motiválásról

A vezetők fejében nagyon sok mítosz, téveszme van a motiválásról. Rengeteg szakkönyv illetve tréning van már a motivációs eszköztár kialakítására vagy csak a motiváció hosszú távú megtartására. A tapasztalat mégis az, hogy kialakultak olyan tévhitek, amiket a vezetők a motiváció működéséről hisznek.

2.3.1. A pénz és a jutalom

Az egyik ilyen téveszme, hogy csak a pénz motivál, illetve ez motivál a leginkább. A HR portálon ezt írják: „A pénz nem motivál, hanem kompenzál. [...] Egy egyszerű köszönöm és az erőfeszítések őszinte elismerése sokkal jobban motivál.”. (HRportal.hu: Öt mítosz a dolgozói motiválásról,

<http://www.hrportal.hu/telkes/index.phtml?page=article&id=79498>, letöltve: 2013.09.20.)

A pénz elengedhetetlen a mai világban, de a motivációhoz nem feltétlen szükséges.

William McKnight az amerikai 3M elnök vezérigazgatója így nyilatkozott: „Jó munkásokat vegyél fel és hagyd őket békén!” Miért mondhatta ezt? A 3M alkalmazottai munkaidejük körülbelül 15%-t arra a projektre fordíthatták, amelyikre csak szerettek volna. Ebben a 15%-os időben alkották meg a ma már világszerte népszerű Post-it-et. Hasonló példa a Google alkalmazottai, akik a 3M-hez képest a munkaidejük akár 20 %-ban is szabadon választott projekteken dolgozhatnak. Így készült el a Google News, Gmail, Orkut, Google Talk és a Google Translate is, hogy csak a legismertebbeket említsem. (Pink, 2010)

Természetesen, ahogy McKnight is mondta, meg kell találni a megfelelő embereket. A legegyszerűbb, ha már motivált embereket veszünk fel. Nem könnyű feladat ez, de könnyebb, mint olyan embereket megpróbálni motiválni, akik önmagukat se tudják.

A leginkább elterjedt motivációs eszköz a jutalom. De mikor lehet vagy kell jutalmat adni az alkalmazottaknak?

A jutalom adása is magába foglal valamilyen kommunikációt, azt mondja annak, akinek adják, hogy tudom, hogy nem kellemes feladat, de meg kell csinálni, ezzel kompenzálok.

A jutalommal rövidtávon lehet elérni eredményeket, mert hosszútávon aláássa az egyén belső motivációját. Kutatásaim alatt tanultam meg többek között azt is, hogy ha gyermekem lesz, semmiképpen sem motiválhatom házimunka elvégzésére zsebpénzért. Ugyanis egy idő után hozzászokik a pénzhez, nem hogy ingyen nem fogja megcsinálni, de még ugyanazért az összegért cserébe se, úgyhogy egyre többet fog kérni.

Természetesen McKnight gondolata sem alkalmazható minden munkaterületen. Ahogy észrevehettük, mind a 3M mind a Google alkalmazottai valamilyen új dolgot találtak ki, kreatív munkát végeztek. Egyértelmű, hogy egy egyszerű rutin feladat megvalósításánál nem ez a legjobb hozzáállás. Egy unalmas, gépies feladat elvégzésénél nem fontos a belső motiváció, mivel nincsen. Ezért ilyen munkáknál lehet alkalmazni a jutalmat. Néhány alapszabály, amit mégis fontos betartani. Ilyen munkák esetében nagyon fontos a kommunikáció. Mindenképpen ismerjük el, hogy ez egy unalmas munka, de tudassuk azt is, hogy mégis miért kell ezt megtenni. A legfontosabb talán mégis az, hogy ebben a helyzetben ne adjunk ki utasításokat, hagyjuk, hogy mindenki úgy teljesítse a feladat, ahogy a legjobb neki, hiszen egy rutinfeladatot mindenki meg tud csinálni. (Pink, 2010)

Daniel H. Pink így foglalja össze a jutalom káros hatásait:

A jutalom hét végzetes hibája:

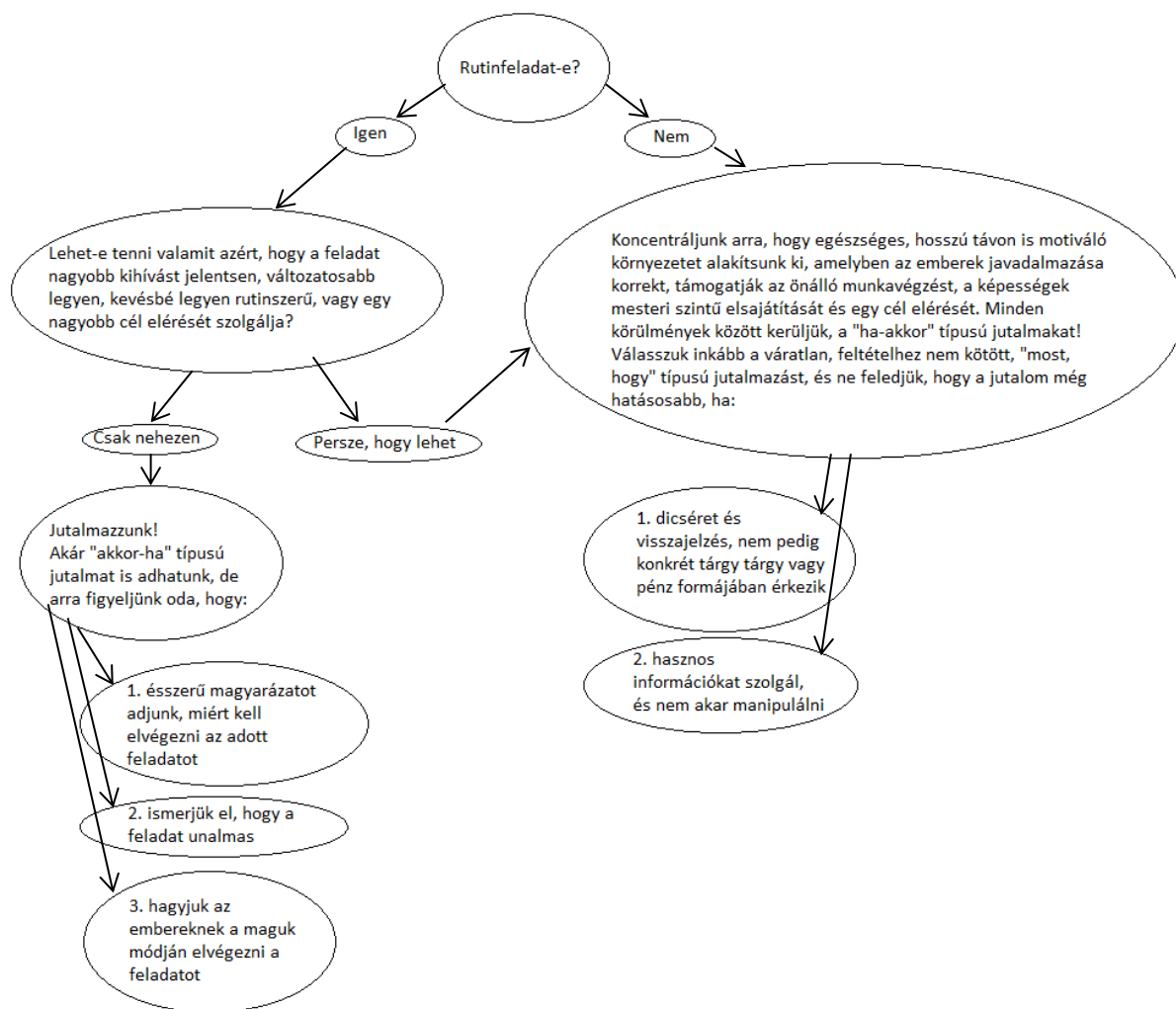
1. Elnyomja a belső motivációt.
2. Csökkenti a teljesítményt
3. Rombolja a kreativitást
4. Háttérbe szorítja a jóra való törekvést.
5. Csalásra, kerülő utakra, erkölcstelen magatartásra csábít.
6. Függővé tesz.
7. Támogatja a rövid távú gondolkodást.

4. ábra: A jutalmazás hibái

Forrás: Daniel H. Pink Motiváció 3.0

Nem hiszem, hogy a mai világban ennyire el lehetne különíteni a kreatív illetve a rutin munkahelyeket és ezzel a jutalmazás szükségességét. A legfontosabb minden esetben, hogy az alkalmazottnak tisztességes legyen a fizetése, korrekt legyen a versenytársakéhoz képest is. Ha valakit csak a pénz motivál, és mondjuk már az állásinterjún is egyértelműen rákérdez erre, ha ajánlanak neki máshol magasabb fizetésért valami hasonlót, ott fogja hagyni az állást, akár elfogadható-e a fizetés, akár nem. Ezen kívül, a külső jutalom legyen mindig váratlan és csak az adott feladat teljesítése után kapja meg a munkavállaló. Így elkerülhetjük a jutalmazás végzetes hibáit, például nem rombolja a kreativitást és nem is nyomhatja el a belső motivációt. Szóval, ha nem alkalmazhatjuk a feladathoz, vagy konkrét dologhoz kötött jutalmazást, mert azzal lehet hogy sértenénk a kreativitást, akkor használjunk hirtelen jutalmazásokat, a feladat elvégzése után. A legegyszerűbb és legköltséghatékonyabb módszer, ha nem kézzel fogható a jutalom, hanem inkább dicsérünk. Célratorően, konkrétan. Térjünk ki a részletekre, ügyeljünk arra, hogy építő jellegű legyen a dicséret, ne csak azt mondjuk, hogy ezt jól csinálta, hanem részletezzük, hogy mit csinált jól az alkalmazott. Illetve, ha nem csak pozitív dolgok történnek, akkor ugyanezeket a szempontokat kell/kellene betartanunk büntetésnél is.

Végezetül egy ábra a Motiváció 3.0 című könyvből, ami a jutalmazás szükségességét foglalja össze:



5. ábra: Mikor jutalmazunk?

Forrás: Daniel H. Pink.: Motiváció 3.0

2.3.2. Csapatépítő tréningek

Nagyon sokat lehet manapság hallani, hogy a cégek komoly összegeket költenek, úgynevezett csapatépítő tréningekre. Céljuk az, hogy valamilyen változás történjen. Fejlődjön a csapat, javuljon a kommunikáció a csapattagok között és növekedjen a bizalom.

A munkahelyen a csapat tagjai nem választják egymást, ez egy mesterséges környezet. Vannak olyan külföldi cégek, ahol nem szokás „hónap dolgozóját” vagy „év dolgozóját” választani, ugyanis ez mindig egy embert tüntet ki, a többiek örülhetnek az ő sikerének, de

nekik így nem lesz sikerük. Ezért egy havi előre meghatározott összeget az alkalmazottak részére bocsátanak ki, amiről ők döntenek. Ők határozzák meg, hogy ki mennyi jutalmat érdemel, hiszen jobban látják, mint a vezetőség és ezzel is közös munkát biztosítanak, hogy eldöntsék és megegyezzenek, hogy ki mekkora jutalomban részesül. Az együttműködést, az egymásra találást segítenék a tréningek. Ezért nagyon fontos az, hogy a tréningek kifejezetten az adott csapat igényeire épüljenek. Meg kell határozni a célt, amit el szeretnénk érni, illetve a tréningeknek be kell épülniük a cég működésébe.

A cél és a probléma meghatározása után, a tréningekkel foglalkozó cégek összeállítják az általuk javasolt megoldási lehetőséget, amely a csapatok részletes elemzése után eltérő lehet. Hiszen máshogyan kell a hatalmi harcokat kezelni a csoporton belül illetve a csoporton belüli kommunikáció nehézségeit is. Persze nem csak ilyen specifikus cégek szervezhetik a tréningeket, mi magunk is rendezhetünk, csak sokszor inkább rábízunk egy külön cégre a feladatokat, mivel vagy nincs ember a cégnél, aki ezzel foglalkozzon vagy csak azért, mert azt feltételezik, hogy nagyobb tapasztalata van az ezzel foglalkozó cégeknek és jobban meg tudják szervezni.

Emellett ügyelni kell arra, hogy sikerélményük legyen a résztvevőknek. Olyan feladatokat kell adni, melynek megoldása nem igényel túl nagy erőfeszítést, eddigi tapasztalataikkal meg tudják oldani.

Összefoglalva, sok oka lehet a sikertelen csapatépítő tréningnek, például a tréneren nagyon sok múlik. Ha nem jeleznek vissza, vagy nem egyértelműen az adott cél elérését szolgálja a visszacsatolás, akkor az elvárt fejlődés elmarad. Illetve a tréner feladata az is, hogy bátorítást, támogatást biztosítson és ezt beépítse a csapatba, ha ez nem sikerül, akkor a csapat széteshet. A végén értékelést kell adni a csapattagoknak, amit a későbbiekben hasznosíthatnak, a munkájukba be tudják építeni. De ami a legnagyobb hiba lehet, ha nem megfelelő célokat állítunk fel a tréninggel kapcsolatban és megvalósíthatatlan fejlődéseket várunk el a csapattól.

De ahhoz, hogy sikeres legyen egy tréning nem elég az előbb felsorolt tényezőket elkerülni, sok olyan dologra kell figyelni, ami a haladást segíti. A legfontosabb persze a fejlődési cél egyértelmű meghatározása és annak elérését szolgáló programok biztosítása. Az alkalmazottaknak is egyértelműen meg kell mondani, hogy mi a cél, mi az a változás, amit el szeretnénk érni és miért az. Persze megfelelő programot kell kitalálni, az adott problémára összpontosítót. Fontos, hogy új információkat maximum 30%-ban

tartalmazhat egy tréning, mert különben a résztvevőket túlterhelnék. A legjobb az, hogy ha előző tréningre utalhatunk vissza, így frissítjük a régebben elhangzottakat és új ismeretekkel bővíthetjük a meghívottak tudását. A jó trénernek meg kell állapítani az egyének erősségeit és gyengeségeit, és ezeknek megfelelően kell a tanfolyamot vezetnie. A változási szándékot kell kialakítani mindenkinben először, hiszen hiába tudjuk például, hogy a csapatban rosszul működik a kommunikáció, ha ezen nem akarnak változtatni. Illetve a tréner feladata az is, hogy motiválja a résztvevőket, hogy aktívan részt vegyenek, és ezt a figyelmet a teljes gyakorlatsorozat során fenn kell tartania. (Lelkititkaink.hu: A csapatépítés csapdái, http://www.lelkititkaink.hu/csapatepites_csapda.html, letöltve: 2013.10.30.)

2.3.3. Nem lehet mindenkit motiválni

A motiválás egy nagyon nehéz feladat, de minden embert lehet és kell is motiválni. Meg kell találni azokat a módszereket, amikkel az egyéni célokat és elvárásokat összekötjük a cég érdekeivel. Általában a HR-es feladata az, hogy megtudja, hogy az alkalmazottak mikre hallgatnak, mikre van szükségük és ezek alapján dolgozhatja ki az egyénre szabott motivációs terveket.

Sok pénzt költhet egy cég olyan dolgokra, ami a dolgozóknak nem is fontos. Ezért van szükség arra, hogy valaki feltérképezze az alkalmazottaik igényeit és megértse azokat. Természetesen továbbra is igaz az, hogy egy belülről motivált embert könnyebb motiválni, mint aki saját magát se tudja. Ha egy emberben él az a vágy, hogy valamiben egyre jobb legyen, vagy egy problémát megoldjon, akkor csak egy kis plusz motivációra van szüksége.

Sok cikk íródik arról, hogy az emberek demotiválása a legegyszerűbb feladat. Ezt sajnos sokféleképpen lehet elérni. Rossz kommunikációval, nem megfelelő elismeréssel. Már azzal is lehet valakit motiválni, hogyha nem demotiváljuk. (HRPortal.hu (2010a): Ritkán használt, de jó motivációs eszközök, 2010.01.20., <http://www.hrportal.hu/hr/ritkan-hasznalt-de-jo-motivacios-eszkozok-20100120.html>, letöltve: 2013.10.30.)

3. KÉRDŐÍV

A kérdőív 18 kérdésből áll. Az egyszerű eldöntendő kérdésektől az összetettebb, több választási lehetőségeket tartalmazóig minden megtalálható benne. A legtöbb skálás kérdés, azaz egy 1-től 6-ig terjedő skálán a válaszadónak kellett eldöntenie, hogy az adott állítás mennyire fontos neki. Azért döntöttem amellett, hogy nem egy 1-től 5-ig terjedő skála lesz, mert tapasztalatom alapján a legtöbb ember, a skála két végén szereplő számot vagy a középső elemet választja.

Meg akartam tudni többek között, hogy ennek a generációnak mi mennyire fontos a munkahelyi motiválásban.

Ezen kívül, hogy például mik azok a szempontok, amelyek a munkahely kiválasztását befolyásolják.

A kérdőív összeállítása előtt beszélgettem két Y generációba tartozóval, hogy ötleteket merítsek, meg tudjam, hogy mit gondolnak a munkahelyi motivációról. Például a társalgás során kaptam azt a javaslatot, hogy megkérdezhetném, hogy mi motiválta a tanulmányai elvégzésére a kitöltőt. A kérdőív megszerkesztése után kitölttettem pár emberrel, hogy meg tudjam, van-e ami nem, vagy félre érthető. Két kérdést átfogalmaztam javaslataik alapján, hogy egyértelműbb legyen. Majd elkezdődött a kitöltetés. A kérdőív a közösségi oldalak segítségével jutott el a fiatalokhoz. Egyetlen egy a későbbiekben is hasznos tanúságot levontam és legközelebb megpróbálom elkerülni. Ez pedig az volt, hogy nyáron nem szabad kérdőívet tölteni. Az emberek nyaralnak, sokan folyamatosan az interneten lógnak, de nem foglalkoznak a felméréssel.

3.1 Kérdőív elemzése

3.1.1. Magyarországi válaszok elemzése

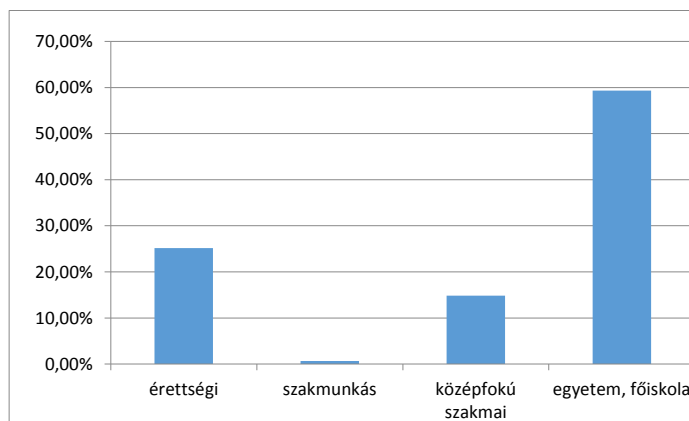
Összesen 115 darab magyar érvényes válasz érkezett vissza hozzám. Ezek azok, akik az Y generációba tartoznak. 11 olyan válaszadó volt, akik idősebbek, valószínűleg az X generáció tagjai, de mivel ismertségi körömben inkább fiatalabbak vannak, ezért X és Y motiváltságának összehasonlítására kísérletet se tettem. Az idősebb válaszadók adatait, vagyis, akik nem az Y generációhoz tartoznak töröltem és csak ezzel a 115 darab válaszadóval foglalkoztam tovább.

Az első kérdés a válaszadó nemére vonatkozott. Egyáltalán nem volt meglepő, hogy több a női kitöltő. A hölgyek sokkal aktívabbak a kérdőív kitöltésekben. 72 nő töltötte ki, míg csak 43 férfi.

A következő kérdés a kitöltő korára vonatkozott. Egyszerű eldöntendő kérdés volt ez, mivel nem szerettem volna azt, hogy utólag nekem kelljen megállapítanom, hogy az Y generációba tartozik-e. Így két lehetőség közül kellett a válaszadónak döntenie, hogy 37 éves vagy fiatalabb, vagy 37 év fölötti. Az elemzéshez szükséges adatokból kitöröltem azokat a válaszokat, amiket nem Y generációs adta. Így erre a kérdésre az összes elemzendő azt a választ adta, hogy 37 éves vagy fiatalabb. A 37 éves határt a Wikipédia generációnkénti felosztása alapján határoztam meg. De véleményem szerint nem befolyásolt sokat, hiszen ismertségem inkább fiatalabb.

Ezután a legmagasabb iskolai végzettségre kérdeztem rá, mivel véleményem szerint ez valamilyen hatást gyakorol azokra a tényezőkre, amivel egy munkavállalót motiválni lehet. Illetve befolyásolja a munkahelytől elvártakat is. A legtöbb válaszadó, 56, végzettsége egyetemi vagy főiskolai volt. De nagyon soknak, a magyar válaszadók közül 38-nak az érettségi a legmagasabb iskolai végzettsége. Ennek oka lehet az, hogy esetleg olyan fiatal válaszadók töltötték ki a kérdőívet, akik ugyan továbbtanulnak valamilyen felsőoktatási intézményben, de még nem fejezték be a tanulmányaikat vagy lehet, hogy nem tanulnak tovább sehol. Középfokú szakmai végzettsége 20 kitöltőnek van és egyetlen egy szakmunkás.

„Legmagasabb iskolai végzettsége?”



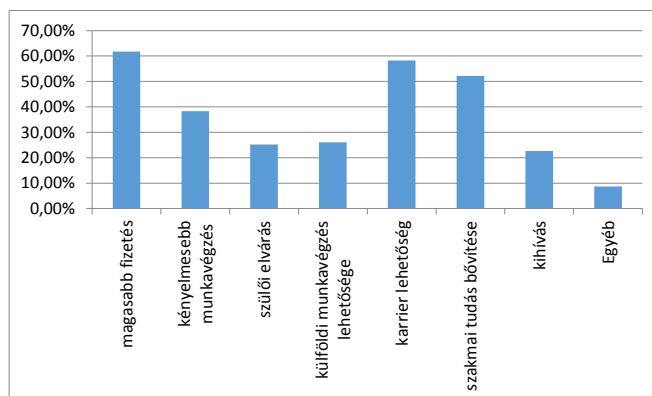
6. ábra: A kapott válaszok összegzése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

A legtöbb kitöltőnek volt két hónapnál hosszabb munkaviszonya. Az átlag 2,84 munkahely lett. A legtöbb helyen, azaz 27 helyen a szakmunkás kitöltő dolgozott, ami nem is olyan meglepő. Mindösszesen csak közel az 56%-uk dolgozott végzettségének megfelelő munkakörben.

Ezt követte számomra a legérdekesebb kérdés. Kíváncsi voltam arra, hogy ha már a munkahelyi motivációra vonatkoznak a kérdések, akkor egyáltalán mi motiválta a fiatalokat a tanulmányaik elvégzésére. A legtöbben egyetemet, vagy főiskolát végeztek, majdnem 50 % és az összes kitöltő majdnem negyedét a magasabb fizetés motiválta a tanulásra. Mivel itt több válasz is megjelölhető volt, sokan a karrier lehetőségét is megjelölték illetve a szakmai tudás bővítését. Több válaszadó is az összes lehetőséget megjelölte. Ami viszont meglepő volt számomra, hogy a külföldi munkavégzés lehetőségét kevesen választották, ebből arra következtetek, hogy az iskola, a szak kiválasztásánál még nem szempont a külföldi munkavégzés lehetősége. Az egyébbe sokfélét írtak, volt, aki hivatás miatt döntött a továbbtanulás mellett, de olyan is, aki azt akarta, hogy egyáltalán legyen valamilyen szaktudása.

„Mi motiválta Önt tanulmányai elvégzésére?”



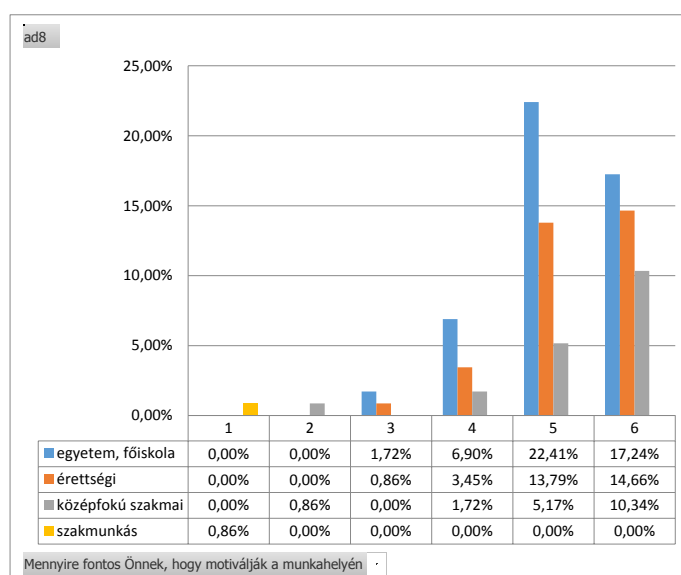
7. ábra: A kapott válaszok összegzése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

Ezután következtek a skálás kérdések.

Arra voltam kíváncsi, hogy maga a motiváció mennyire fontos a fiataloknak a munkahelyen. A meglepő az volt, hogy egy kitöltőnek egyáltalán nem fontos, hogy motiválják a munkahelyen, a szakmunkás végzettségű válaszadónak. A legtöbben ötös illetve hatos értékeket jelöltek, tehát ez egy fontos dolog a mai világban. A diagramon jól látható, hogy egyetemi vagy főiskolai végzettséggel, de még érettségivel is rendelkezők között legalább 3-as fontosságú, hogy motiválják őket a munkahelyen.

„Mennyire fontos Önnek, hogy motiválják a munkahelyen?”

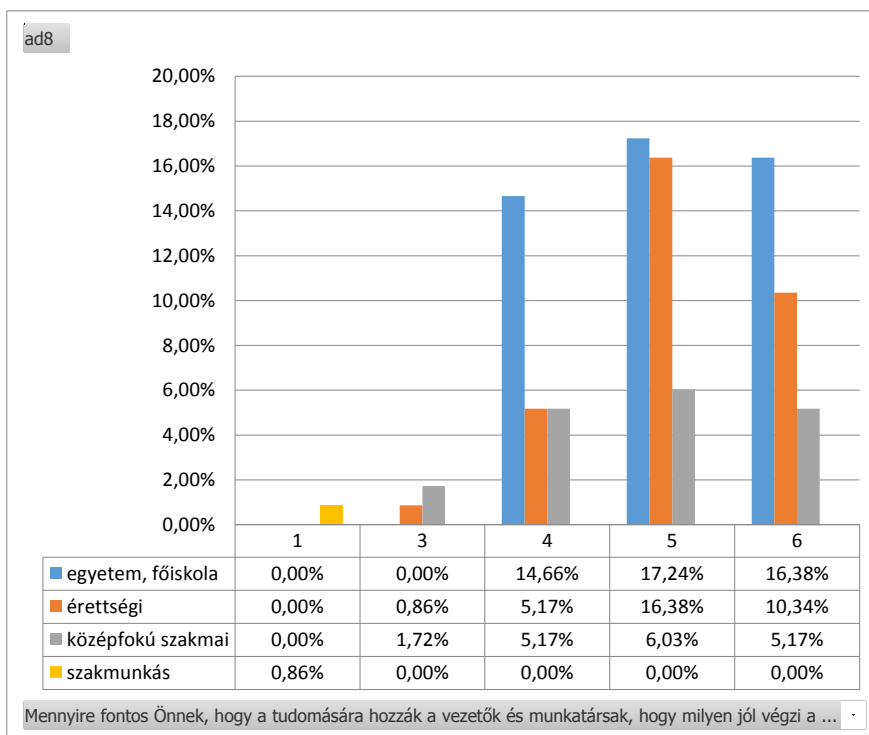


8. ábra: A kapott válaszok összegzése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

A következő kérdés, a dicséret fontosságára vonatkozott. Igyekeztem a kérdést úgy megfogalmazni, hogy nem csak a vezetők mondhatják az alkalmazottaknak, hogy jól végzik a munkájukat, hanem a munkatársak is. Nem várható el tőlük akkora elismerés, de ha például, a már említett külföldi céget vesszük, ahol az alkalmazottak közösen egyeznek meg, hogy kinek mekkora jutalmat adjanak, mégis számít a véleményük. Itt a kettes számot senki nem jelölte meg és kijelenthető, hogy az egyes illetve a hármas értékeket se választották sokan. Egyest továbbra is egy fő, azaz a szakmunkás végzettségű jelölt. Inkább a négyes, hatos, de legtöbbször az ötös mellett határozták el magukat a válaszadók.

„Mennyire fontos Önnek, hogy a tudomására hozzák a vezetők és munkatársak, hogy milyen jól végzi a munkáját?”

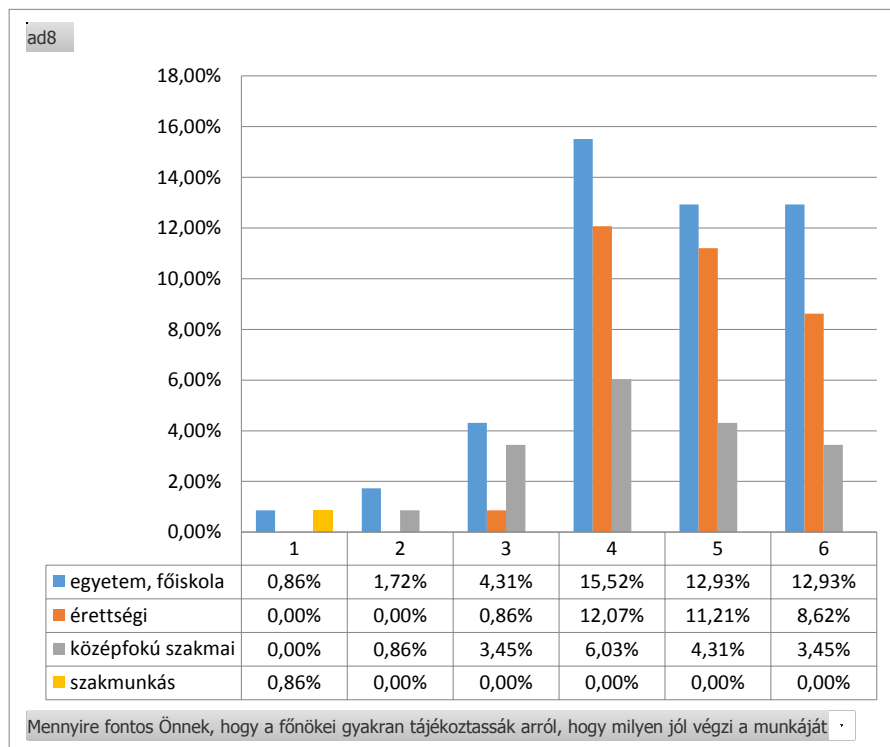


9. ábra: A kapott válaszok összegzése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

A következő kérdés arra vonatkozott, hogy mennyire fontos, hogy gyakran tájékoztassák, ha jól végzi a munkáját. Szakmunkás végzettségű és egy diplomás választotta az egyáltalán nem fontosat. Több diplomás is, kettest illetve hármaszt választott. A legtöbbször négyest jelöltek, úgyhogy elég fontos, hogy ne csak dicsérjünk, hanem rendszeresen tegyük.

„Mennyire fontos Önnek, hogy a főnökei gyakran tájékoztassák arról, hogy milyen jól végzi a munkáját?”



10. ábra: A kapott válaszok összegzése

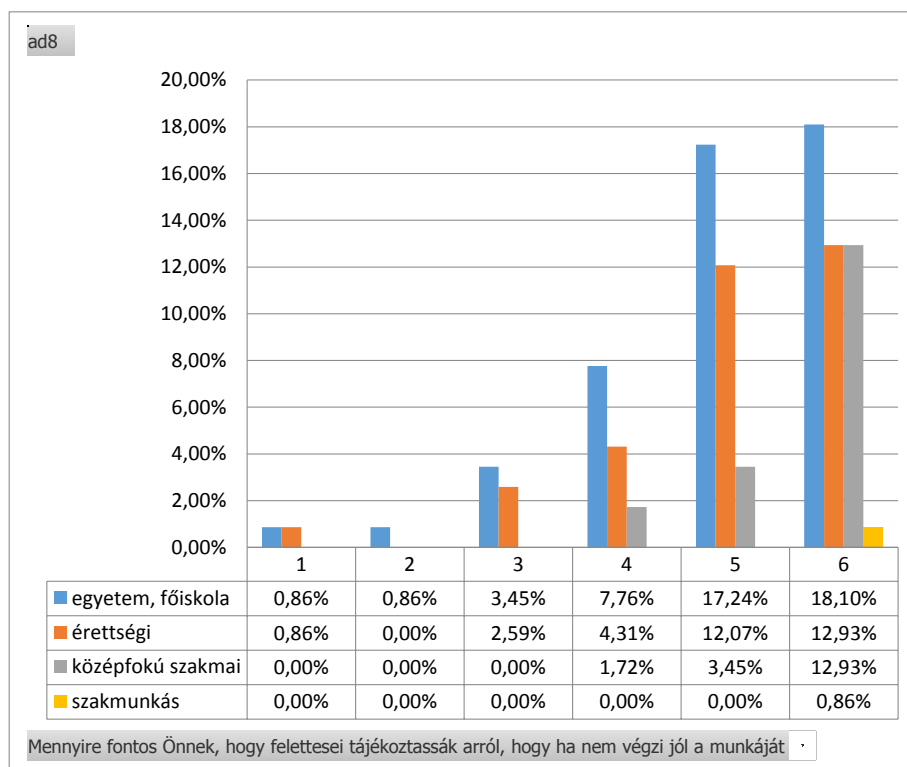
Forrás: Saját szerkesztés, 2013

A következő kérdés már nem a pozitív, hanem a negatív visszajelzésre vonatkozott. Az érdekelt, hogy mennyire fontos, hogy tájékoztatást kapjanak arról, hogy ha nem végzik jól a munkájukat. A válaszadók majdnem fele, 43%-uk jelölte a 6-os számot, azaz nagyon fontos nekik. A szakmunkás kitöltőnek is nagyon fontos, ő is 6-t jelölt. Ami számomra érdekes, hogy nem gondoltam volna, hogy vannak, akiknek egyáltalán nem fontos, de ketten mégis egyest jelöltek.

Nagyon fontos, hogy ha negatív dolgokat szeretnénk közölni egy alkalmazottal, akkor dicsérjük is. Még pedig először általános dicséretet mondjunk, amik nem személyre szólóak, így a figyelme nem fog elterelődni. Aztán legyen a személyre szóló kritika, amiben megfogalmazzuk azt is, hogy mit várunk el és miért és hogyan tudja azt megvalósítani. Célra törően, röviden kell elmondani, hogy megéri az erőfeszítése. Majd

hosszabb, részletesebb szintén személyre szóló pozitív visszajelzést kell adnunk. Így nem maradnak benne sérelmek a negatívumok miatt, mégis megértik a munkavállalók, ha érthető volt a kritika, hogy mit kell másképp tenniük. (Clifford, 2010)

„Mennyire fontos Önnek, hogy felettesei tájékoztassák arról, hogy ha nem végzi jól a munkáját?”



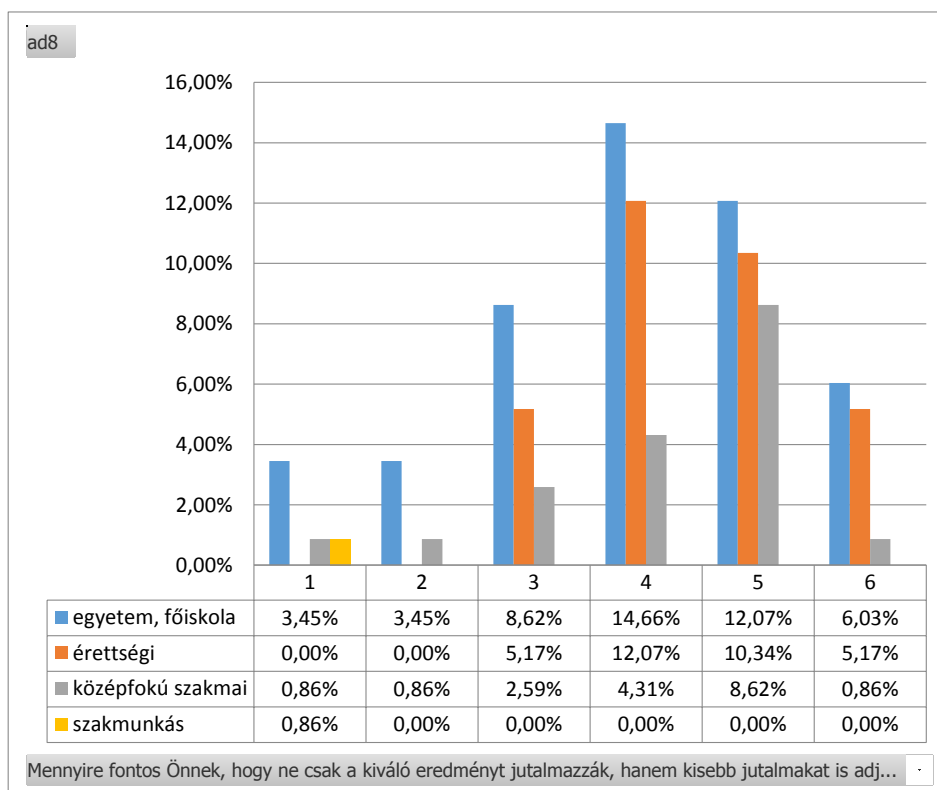
11. ábra: A kapott válaszok összegzése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

Sok cég nem csak akkor ad jutalmat, amikor az adott célt eléri, hanem a hozzá vezető úton is adnak kisebb jutalmakat. Nem kell mindenképp kézzel fogható jutalomra gondolni, bár az emberek fejében ez az elsődleges. Lehet ez egy egyszerű részletesen személyre szólóan megfogalmazott dicséret is. Sokszor többet ér minden pénzzel megvehető dolognál.

A legtöbb válaszadónak 4-es fontosságú, azaz nem életbevágó, viszonylag kevesen is jelölték meg a 6-t, a kitöltők 12 %-a.

„Mennyire fontos Önnek, hogy ne csak a kiváló eredményt jutalmazták, hanem kisebb jutalmakat is adjanak a hozzá vezető úton?”

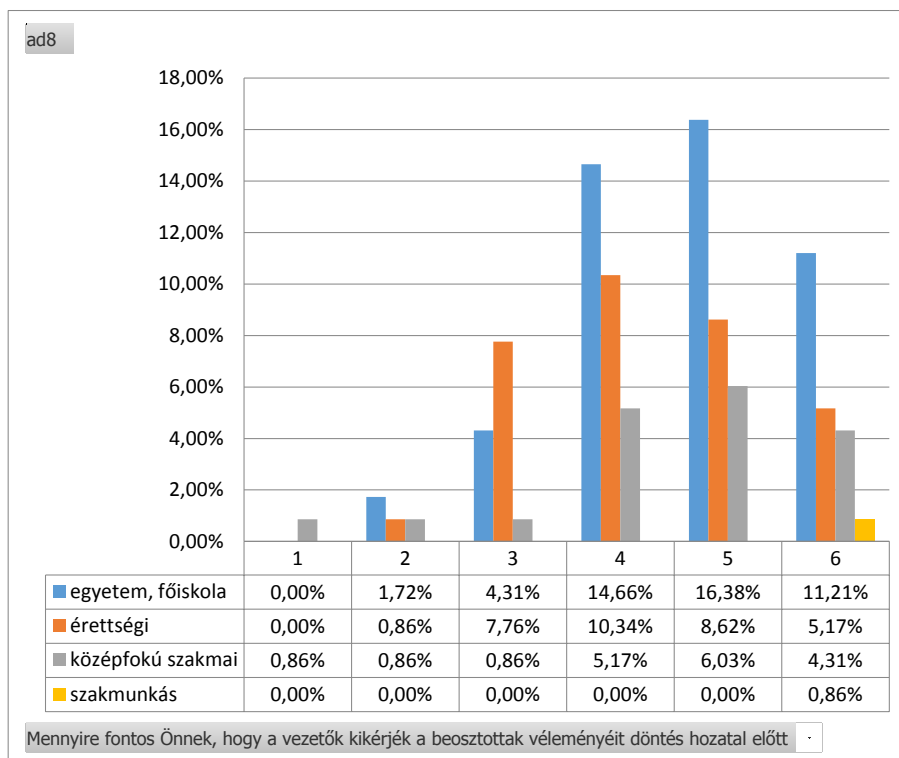


12. ábra: A kapott válaszok összegzése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

A következőkben arra voltam kíváncsi, hogy az Y generációnak mennyire fontos, hogy döntés hozatal előtt kikérjék a véleményüket. A szakmunkás végzettségűnek ez is hatos fontosságú. A legtöbben négyest, ötöst vagy hatost jelöltek. A generáció általános leírása alapján, azt gondoltam volna, hogy ennél is fontosabb, hogy a vezetőség kikérje a véleményüket. Természetesen különböző fontosságú döntéseket hoznak a vezetők, így azt gondolom, hogy a beosztottakat közvetlenül érintő döntéseknél mindenképpen érdemes a vélemény kikérése.

„Mennyire fontos Önnek, hogy a vezetők kikérjék a beosztottak véleményét döntés hozatal előtt?”

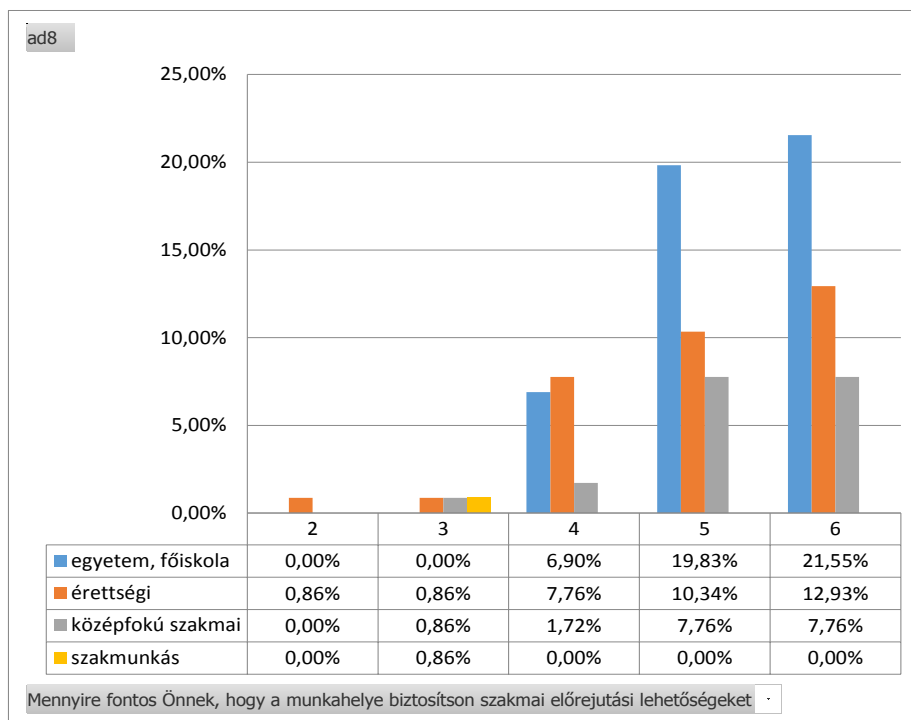


13. ábra: A kapott válaszok összegzése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

Az utolsó skálás kérdés arra vonatkozott, hogy a szakmai előrelépési lehetőség biztosítása mennyire fontos. Ötös illetve hatos volt a legtöbb válasz. Egyest senki sem jelölt meg. Diplomás válaszok közül a hármas volt a legalacsonyabb, amit a szakmunkás végzettségű is megjelölt. Érettségis válaszadó volt az, akinek kettes fontosságú az előrelépési lehetőség biztosítása.

„Mennyire fontos Önnek, hogy a munkahelye biztosítson szakmai előrelépési lehetőségeket?”



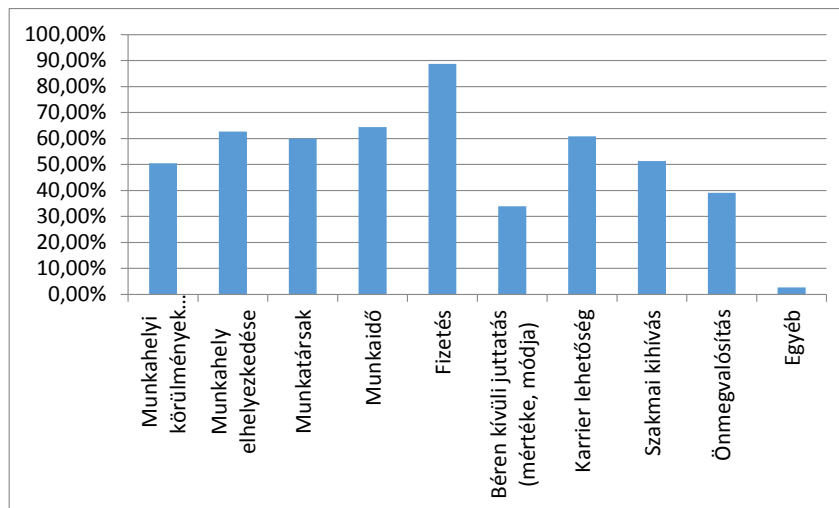
14. ábra: A kapott válaszok összegzése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

Ezt követően a munkahely kiválasztását befolyásoló tényezőkre voltam kíváncsi. Az érdekelt, hogy a mai fiataloknak, mi a legfontosabb, ha munkahelyet választanak. Ez pedig a pénz lett. Ami viszont nagyon érdekes, hogy a fizetés mellett, a béren kívüli juttatásokat kevesen választották. Mind a kettő pénzzel kapcsolatos, de úgy látszik, hogy mégis csak a havi munkabér számít.

Sok szavazatot kapott a munkahely elhelyezkedése és a munkaidő is. A munkaidő teljesen érthető, az Y generáció jellemzésében le is írtam, hogy a munkaidő lejártával ők végeznek is a munkahelyükön. Az elhelyezkedés is jogosan fontos szempont, nem szívesen ingáznak sokat, a munkahely és otthonuk között.

„ Mely szempontok fontosak Önnek a munkahely kiválasztásában? ”



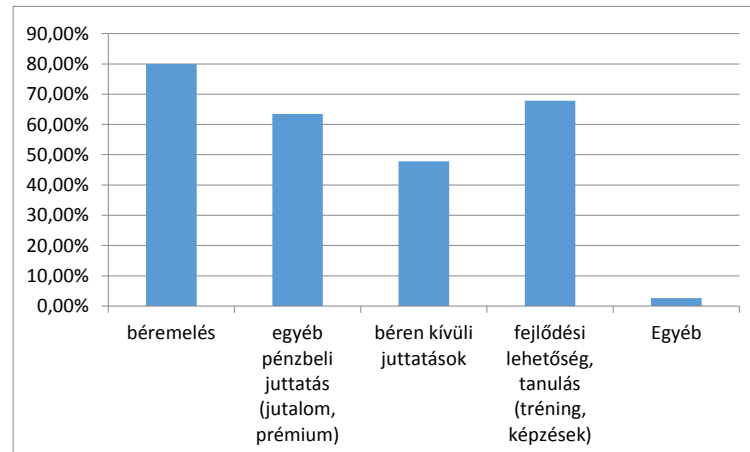
15. ábra: A kapott válaszok összegzése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

A következő kérdés arra vonatkozott, hogy mik azok a tényezők, amik a fiatalokat motiválják, hogy jobban, eredményesebben teljesítsenek. A választási lehetőségek között többségben pénzzel kapcsolatos juttatások szerepeltek. A béremelés egy fix havi plusz keresetet jelent, ezt választották a legtöbben, a válaszolók 80 %-t, 92 kitöltőt lehet így motiválni. A másik szintén pénzzel kapcsolatos ösztönző a bármi féle jutalom, prémium, az egyéb pénzbeli juttatások. Ez az ösztönzés egy konkrét cél elérése után következhet be. Például termékek eladása, meghatározott szintű ügyfél elégedettség elérése vagy X idejű munkaviszony. A válaszadók felét ezzel a módszerrel is lehet ösztönözni. A harmadik pénzzel kapcsolatos motivációs eszköz, amit választhattak az a béren kívüli juttatás. A válaszolók felét se lehet ezzel a módszerrel motiválni. A béren kívüli juttatás lehet ugyanúgy, havi plusz jövedelem, mint a béremelés. Gondolhatunk itt a mostanság egyre népszerűbb Széchényi kártyára vagy Egészségpénztári kártyára, amiket fix összeggel feltölt a munkáltató és meghatározott termékekre/ szolgáltatásokra költheti az alkalmazott a rendelkezésére álló összeget. A válaszolók majdnem 70%-t lehet motiválni fejlődési lehetőségek biztosításával. Egyre több cég a már bevált alkalmazottakat képezi tovább tréningekkel, hogy munkájukat jobban tudják elvégezni vagy feljebb juthassanak a ranglétrán. A választási lehetőségek között nem volt, nem kézzel fogható ösztönzési mód, például dicséret. Ezért gondoltam, hogy talán az egyéb választási lehetőséget többen választják. Összesen hárman jelölték az egyebet is, a többi válaszlehetőség mellett. Egyéb

kategóriába volt, aki azt írta, hogy értelmes feladatok elvégzésével tudnák ösztönözni, de egy olyan is volt, akit jó bánásmóddal lehet motiválni.

„Milyen motivációs eszközökkel tudnák ösztönözni eredményesebb munkavégzésre?”

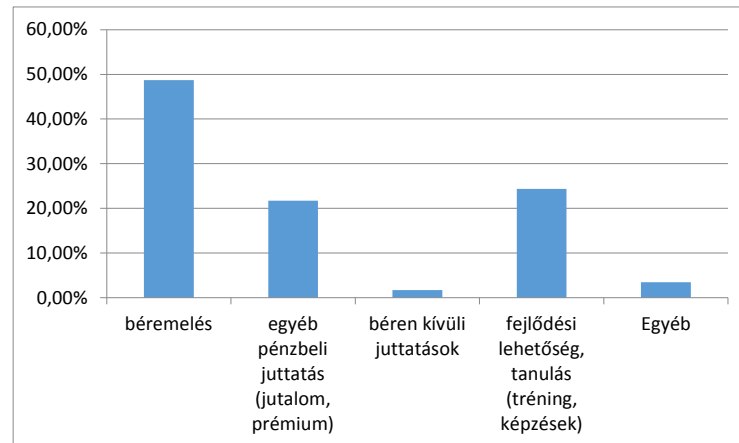


16. ábra: A kapott válaszok összegzése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

A következő kérdés ugyanezeket a választási lehetőségeket tartalmazta, csak arra voltam kíváncsi, hogy melyik az, amellyikkel a legjobban lehet motiválni a fiatalokat. Ez pedig a pénz, a fix béremelés. A kitöltők majdnem felét lehet fizetésemeléssel ösztönözni eredményesebb, jobb munkavégzésre. A válaszadók közel negyedét lehet fejlődési lehetőség biztosításával motiválni. Az egyéb lehetőséget itt már 4-en választották. Megfelelő bánásmódot írták, valaki jó csapatot és gördülékeny munkavégzést.

„Milyen motivációs eszközzel tudnák a leginkább ösztönözni eredményesebb munkavégzésre?”



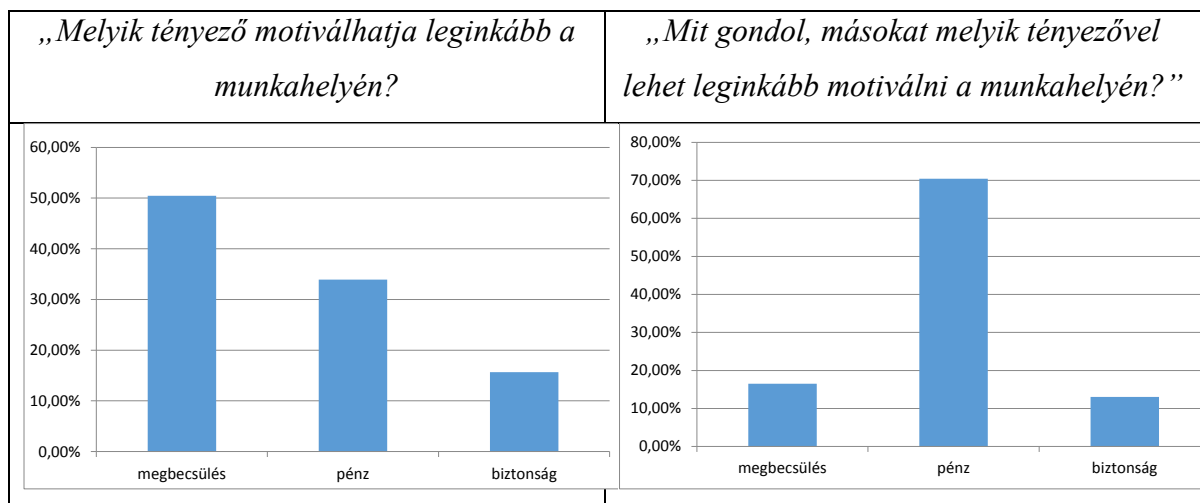
17. ábra: A kapott válaszok összegzése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

A következő két kérdés elemzését összevonom. Ezt a két kérdést, a HR portálon olvasott cikk alapján kérdeztem meg. Ebben a cikkben az állt, hogy az embereket a megbecsülés ösztönzi, az a fontos nekik, míg azt gondolják, hogy másokat a pénz. Furcsa ellentétnek találtam, ezért arra az elhatározásra jutottam, hogy megkérdezem.

Érdekelt, hogy én is ugyanezeket a válaszokat kapom-e? Igen. Megdöbbenem. A válaszolók felét motiválja a megbecsülés a munkahelyen, de csak 16%-uk gondolják azt, hogy másokat is az motiválja. Míg a válaszadók 34%-t motiválja a pénz a munkahelyen, 70%-uk gondolja azt, hogy másokat a leginkább a pénz ösztönzi.

A válaszokat az teszi még érdekesebbé, hogy az ezelőtti kérdésben a kitöltők majdnem fele, azt válaszolta, hogy a leginkább béremeléssel tudnák ösztönözni eredményesebb munkavégzésre.



18. ábra: A kapott válaszok összegzése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

3.1.2. Külföldi válaszok elemzése

Külföldi válaszokból összesen 40 darab érkezett vissza. A kitöltőket testvérem ismeri, aki Hongkongban tanul. A kitöltők nemzetiségét tekintve többségben kínaiak vagy pakisztániak, de van brit vagy indiai is.

Mindenképpen érdekesnek találom a más kultúra más értékrendek alapján élők véleményét összehasonlítani a hazaiakkal. Egy korcsoportba tartozunk, csak máshol, máshogy élünk.

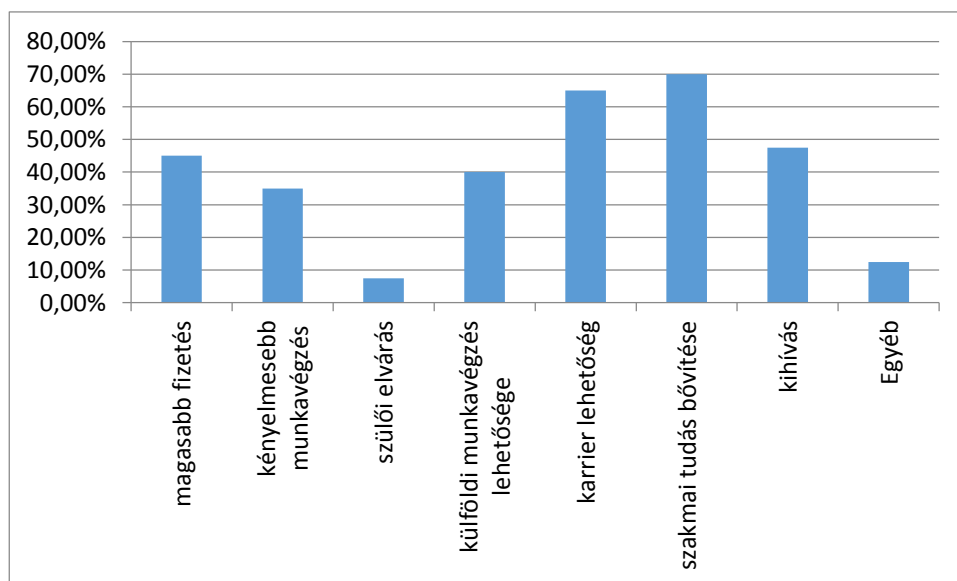
Testvérem ismerősei inkább férfiak, így a kitöltők többsége férfi volt, összesen öt női válaszadó volt. Ez a negyven kitöltő mind 37 éves vagy az alatti. A kora miatt két pakisztáni 37 fölötti férfit zártam ki és töröltem a válaszokból.

A külföldi kitöltők 90%-a, azaz 36 fő legmagasabb iskolai végzettsége egyetem vagy főiskola. Háromnak középfokú szakmai, egy válaszadónak pedig érettségi az iskolai végzettsége. Mivel a külföldi válaszadók 90 %-a diplomával rendelkezik, így nem látom értelmét a végzettség szerinti összehasonlításra. De a magyar válaszokkal érdemes párhuzamot vonni.

Két hónapnál hosszabb munkahelyek számának aránya a külföldi válaszadónál 2,45 lett, azaz kevesebb, mint a magyaroknál. Nem is volt olyan kiugróan magas szám, mint a magyar szakmunkás válaszában, a legtöbb helyen, 10 helyen, egy pakisztáni válaszadó dolgozott. 33-an többnyire végzettségüknek megfelelő munkahelyen dolgoztak.

70 %-t a szakmai tudás bővítése motiválta a tanulásra, de 65 %-t a karrier lehetősége. Sokaknál, a válaszadók majdnem felénél, a magasabb fizetés és a kihívás lehetősége is ösztönző volt a tanulásra. A határon túliak 40 %-a tanult azért, hogy külföldön dolgozhasson, mint itthon ez a szám, csak 26% volt. Mivel a kérdőív angol nyelvre lett átfordítva és ugyanúgy a Google dokumentumban lett létrehozva, törekedtem arra, hogy a választási lehetőségek és a sorrend is ugyanaz legyen. Míg a magyar űrlapon a többválasztós kérdésekhez hozzá lehet adni egy „egyéb” választási lehetőséget, amit ki is lehet tölteni, ezt az angol kérdőívben nem lehetett megtenni. Így az egyéb kategória bekerült a választási lehetőségek közé, csak a külföldi kitöltők nem tudták odaírni, hogy mire gondolnak.

„Mi motiválta Önt tanulmányai elvégzésére?”



19. ábra: A kapott válaszok összegzése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

A skálás kérdések közül, az első a munkahelyi motiválás fontosságára vonatkozott. Összehasonlítva a többi kérdés válaszaival, ez a legfontosabb a külföldi válaszadónak. A

Kitöltők 55 %-a választotta a nagyon fontosat jelentő hatos számot. Míg a magyar válaszadóknak, például a negatív visszajelzés, ha nem jól végzik a munkájukat, sokkal fontosabb.

Következő kérdés arra vonatkozott, hogy mennyire fontos a kitöltőnek a pozitív visszajelzés. A legtöbb külföldi az ötös számot választotta, ugyanúgy, mint a magyaroknál. Senki nem jelölte a kettes számot.

Ezután a gyakori pozitív visszajelzés fontosságát kérdeztem meg. A nem magyarországi válaszolóknak ez a második legfontosabb, az általam megkérdezettek közül. Ugyanis majdnem felüknek, 48%-nak, hatos, azaz nagyon fontos. Míg a hazai kitöltők csak negyedének hatos fontosságú.

A negatív visszajelzés a külföldieknek nagyon fontos, 75 %-uk jelölte meg az ötöst vagy a hatost. Az itthoniaknál viszont, erre a kérdésre választották a legtöbben a nagyon fontos opciót.

A kisebb jutalmak biztosítása egy nagyobb munka elvégzése közben a külföldieket a leginkább megosztotta. Az egyest illetve a kettest, 1-1 személy jelölte, a hármast négy személy, de négyest, ötöst és hatost majdnem ugyanannyian jelöltek. Míg a magyar kitöltők többsége, a négyest vagy az ötöst választotta, a hatost csak 12 %-uk.

A vélemény kikérése a külföldieknek nagyon fontos, 45% választotta a hatos számot. A hazai válaszolóknak ez nem ilyen fontos, többségük a négyes és az ötös mellett határolták el magukat.

Az utolsó skálás kérdés, a szakmai előrelépési lehetőség fontosságára vonatkozott. A hazaiak több mint 40%-nak nagyon fontos, míg a külföldiek az ötös számot választották a legtöbben, mindösszesen 30%-nak hatos fontosságú.

A következő kérdés már több választós kérdés volt, arra voltam kíváncsi, hogy mik azok a szempontok, amik a munkahely kiválasztásában fontosak. Míg a magyaroknál a fizetést választották a legtöbben, a külföldieknél a karrier lehetőségét. A fizetés a nem hazai kitöltőknél a második lett. A magyaroknál a második legfontosabb a munkaidő, míg ezt a külföldiek 17%-a jelölte csak. Több eltérés is van a megjelöltek között, a leginkább

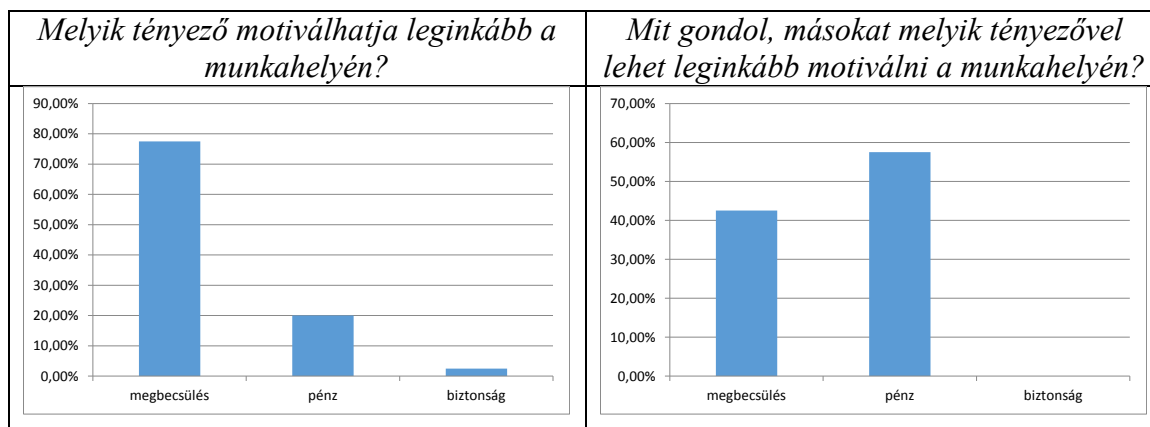
ellentétes a munkatársak fontossága, a hazaiak 60%-nak fontos, míg a határon túliaknak mindössze 30%-nak fontos.

Ezután szintén egy többválasztós kérdés következett, amiben különböző motiváló eszközöket soroltam fel és kérdeztem meg, hogy melyikkel lehetne motiválni eredményesebb munkavégzésre. A magyar válaszadónál toronymagasan a legtöbben a pénzt jelölték meg, míg a külföldiek 82%-a a fejlődési lehetőséget választotta. Náluk második helyen szerepel a béremelés és itt nincs akkora eltérés, 70 %-uk jelölte meg.

Amikor ugyanezeket a választási lehetőségeket soroltam fel, csak azt kérdeztem, hogy melyikkel lehet a leginkább ösztönözni, a külföldiek többsége, 57%, változatlanul a fejlődési lehetőséget választották. Mindösszesen a 30%-uk jelölte a béremelést. Ez ugyanúgy fordítva szerepel a magyar válaszadóknál, mint az előző kérdés.

A következő két kérdést, összevontam elemzem, mert összefüggésben állnak. Ennek a két kérdésnek volt az alapja, a hazai cikk, úgyhogy nagyon kíváncsi voltam, hogy külföldi válaszadóknál is megállja-e a helyét a kijelentés, miszerint nekünk a megbecsülés a fontos, míg azt feltételezzük, hogy másokat a pénz motivál.

A válaszokból kiderül, hogy ugyan nem annyira igaz ez az állítás a külföldiekre, mint a magyarokra, azért igaz. Ami náluk érdekes, hogy a biztonság, őket nem nagyon motiválja, sőt, egyetlen kitöltő volt csak, akit ezzel lehet motiválni, de senki se gondolta azt, hogy mást ezzel lehet. A megbecsülést jelölték meg ők is, mint elsődleges motiválójukat. Amikor viszont a véleményüket kérdeztem, arról, hogy mást mivel lehet a leginkább motiválni, ők is a pénzt jelölték meg a legtöbben, de sokan a megbecsülést. Az arány 42%- 57%, míg ugyanez a magyaroknál 16%- 70%. Tehát nincs akkora különbség, mint a hazai kitöltőknél, akikre egyértelműen igaz az állítás, miszerint azt gondolják, hogy másokat a pénz, mint magukat a megbecsülés motivál.



20. ábra: A kapott válaszok összegzése

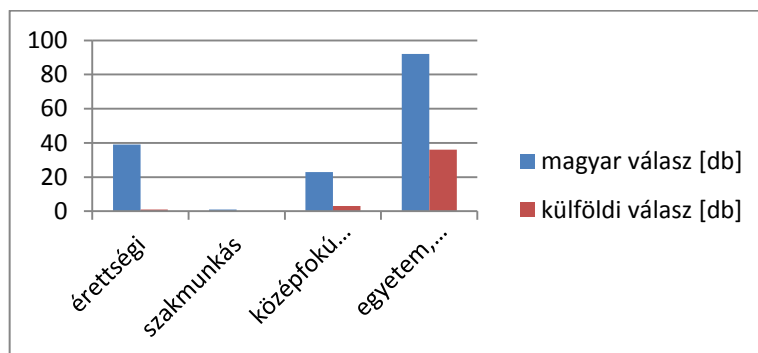
Forrás: Saját szerkesztés, 2013

3.1.3. Összes válasz elemzése

Összesen 155-en töltötték ki a kérdőívet. Ebből 77 nő, 78 férfi válaszadó volt. Ők már mind az Y generációhoz tartoznak, azaz 37 évesek vagy fiatalabbak.

Együttvéve 40 érettségivel, 1 szakmunkás képesítéssel, 26 középfokú szakmai végzettséggel és 128 egyetemi vagy főiskolai diplomával rendelkező válaszolt.

„Legmagasabb iskolai végzettsége?”



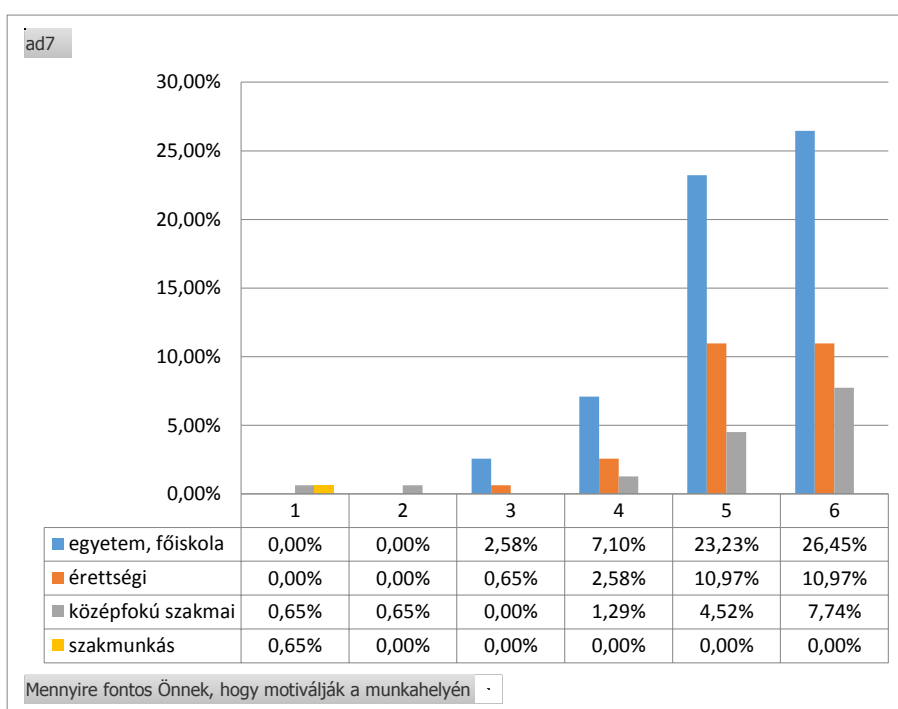
21. ábra: A kapott válaszok összegzése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

Két hónapnál hosszabb munkahelyek számának az aránya a teljes sokaságot nézve, 2,74 lett. Azaz a magyar válaszadók arányánál kevesebb. Több mint 60%-uk a kitöltőnek végzettségének megfelelő munkakörben dolgozott.

Ezután a skálás kérdések következtek, amikor a válaszadóknak egy 1-től 6-ig terjedő skálán kellett az adott állítás fontosságát kifejezniük. Az első ilyen kérdés a munkahelyi motiválásra vonatkozott. A kitöltők 45%-a választotta a hatos számot, ami a nagyon fontosat jelenti és közel 40%-uk az ötös számot. Összesen három ember jelölte az egyes vagy a kettes számot, de a diplomával rendelkezők válaszai közül, a legalacsonyabb szám a hármas volt. A válaszok alapján egyértelműen kijelenthető, hogy az Y generációnak szüksége van a munkahelyen a motiválásra.

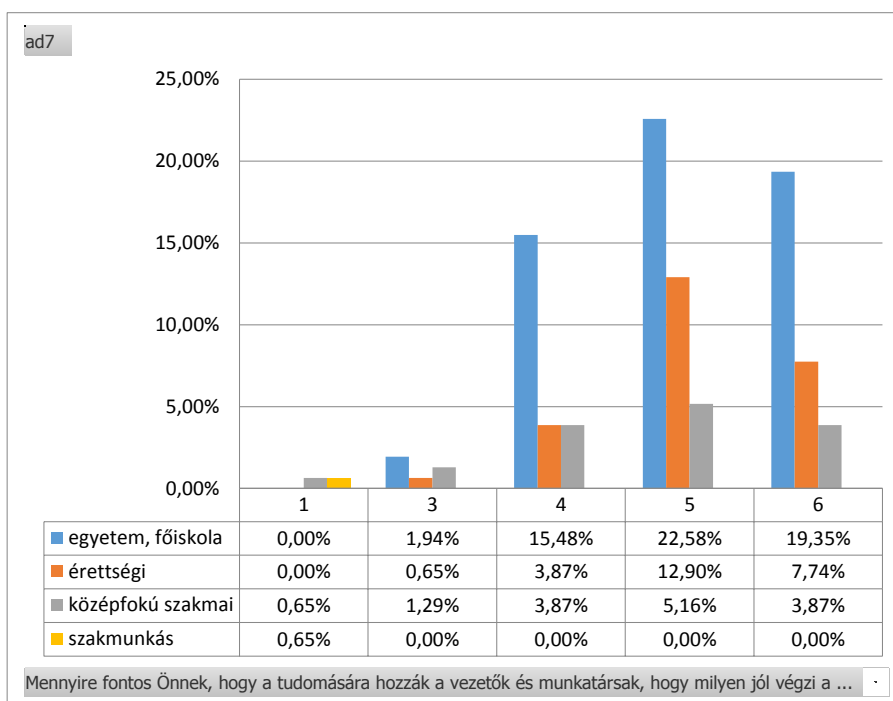
„Mennyire fontos Önnek, hogy motiválják a munkahelyén?”



22. ábra: A kapott válaszok összegzése
Forrás: Saját szerkesztés, 2013

A következő kérdés szintén skálás volt, a pozitív visszajelzés fontosságára vonatkozott. A diplomával rendelkezők válaszaik közül itt is a hármas szám volt a legkisebb, de érdekes, hogy kettest egy válaszadó sem jelölt meg. Ellenben egyest itt is két válaszadó választott, hozzátenném, hogy ugyanaz a két kitöltő, aki az előző kérdésre is egyes számot választotta, tehát a szakmunkás végzettségű és egy középfokú szakmai végzettségű. Végzettségenként is nézve, a legtöbben az ötöst jelölték meg, tehát egy elég fontos tényező a mai fiataloknak a dicséret, akár vezetőktől, akár munkatársaktól érkezik. A dicséret, mint dolgozatomban elején le is írtam, nagyon fontos, konkrétan kell fogalmazni, nem általánosítva. Igyekezni kell nem a személyt dicsérni, hanem a munkát, amit megvalósított, vagy ahogyan megvalósította. Ugyanez lesz igaz, negatív visszajelzésnél is, ezért fontos, hogy ne az embert minősítsük, hanem azt amit alkotott, így az akár jó, vagy rossz, nem őt, hanem a munkáját értékeljük.

„Mennyire fontos Önnek, hogy a tudomására hozzák a vezetők és a munkatársak, hogy milyen jól végzi a munkáját?”

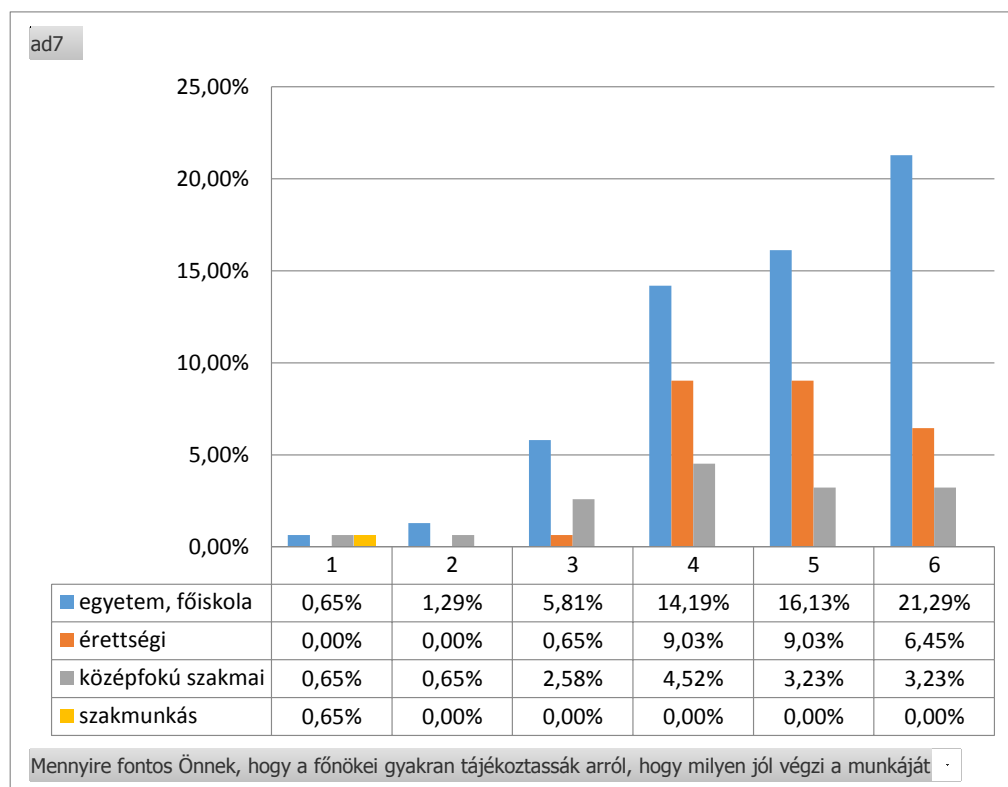


23. ábra: A kapott válaszok összegzése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

A következő kérdés a pozitív visszajelzés gyakoriságának a fontosságára vonatkozott. Itt már egy diplomás válaszadó is az egyes számot jelölte, úgyhogy már három kitöltőnek egyáltalán nem fontos, hogy gyakran tájékoztatást kapjanak főnökeiktől, hogy jól végzi a munkáját. Az egyetemi vagy főiskolai végzettséggel rendelkezők többsége a nagyon fontosat jelentő hatos számot választotta, míg az érettségivel rendelkezők inkább a négyest és az ötöst, tehát ez nekik annyira nem fontos. Az előző kérdésre adott válaszaik alapján nekik is szükségük van a pozitív visszajelzésre, de nem fontos nekik annyira ennek gyakorisága, mint a diplomásoknak.

„Mennyire fontos Önnek, hogy főnökei gyakran tájékoztassák arról, hogy jól végzi a munkáját?”



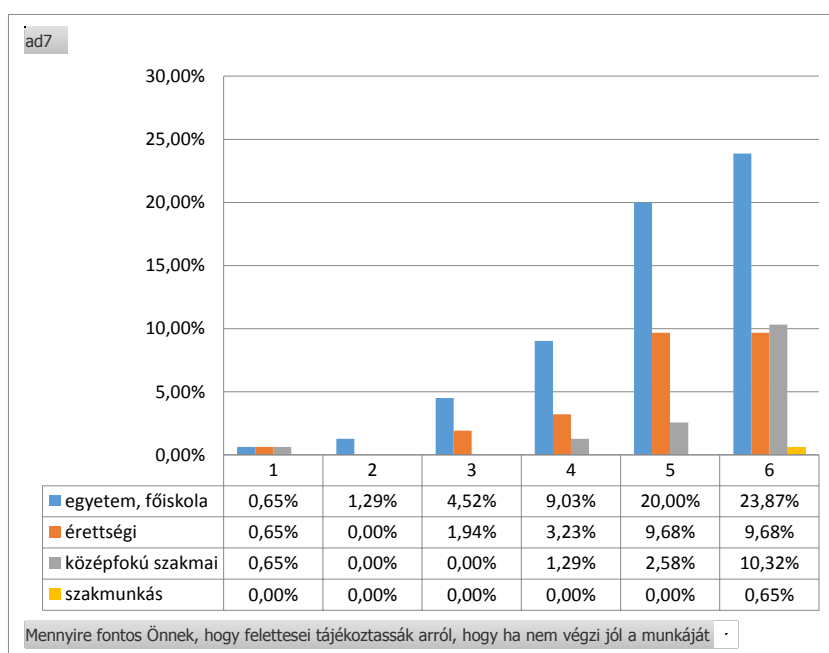
24. ábra: A kapott válaszok összegzése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

Ezután a negatív visszajelzés fontosságára kérdeztem rá. A válaszolók majdnem fele választotta a hatos számot. Összesen három kitöltőnek egyáltalán nem fontos ez, de másoknak, mint eddig. A szakmunkás végzettségű a hatos számot jelölte, úgyhogy ez neki is nagyon fontos már és a középfokú szakmai végzettségűek többsége is ezt válaszolta.

Az előző három kérdés a munkával kapcsolatos visszajelzések fontosságára vonatkoztak. A válaszok alapján ez a generáció igényli a visszajelzést, akár pozitív vagy akár negatív. Mivel szükségük van rá nagyon fontos, hogy hogyan van megfogalmazva. Egyértelműnek kell lennie, hogy a dicséret vagy elmarasztalás mire vonatkozik, konkrétan kell megfogalmazni. A bírálathoz mindenképpen tartozzon pozitív visszajelzés is, ami csak ebben az esetben lehet általánosítás is és mindenképpen el kell mondani, hogy hogyan kellett volna csinálni, vagy mi hogyan csináltuk volna azért, hogy jobb legyen illetve, hogy legközelebb hogyan kell.

„Mennyire fontos Önnek, hogy felettesei tájékoztassák arról, hogy ha nem végzi jól a munkáját?”

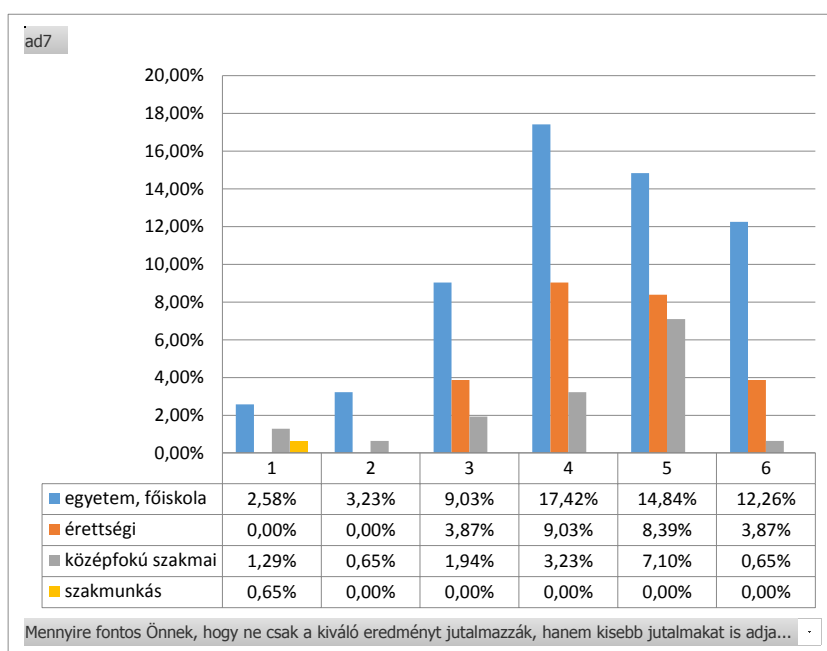


25. ábra: A kapott válaszok összegzése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

A következő kérdés a kisebb jutalmak fontosságára vonatkozott. Több diplomás is, egyest illetve kettest jelölt, míg az érettségivel rendelkezők közül a legkisebb válaszolt érték a hármas volt. A legtöbben a négyest jelölték, tehát ez nem nagyon fontos. Az előző válaszokkal összehasonlítva, kijelenthető, hogy amíg ez a generáció igényli a gyakori visszajelzést, nincs szüksége a gyakori jutalmazásra.

„Mennyire fontos Önnek, hogy a vezetők kikérjék a beosztottak véleményeit döntés hozatal előtt?”

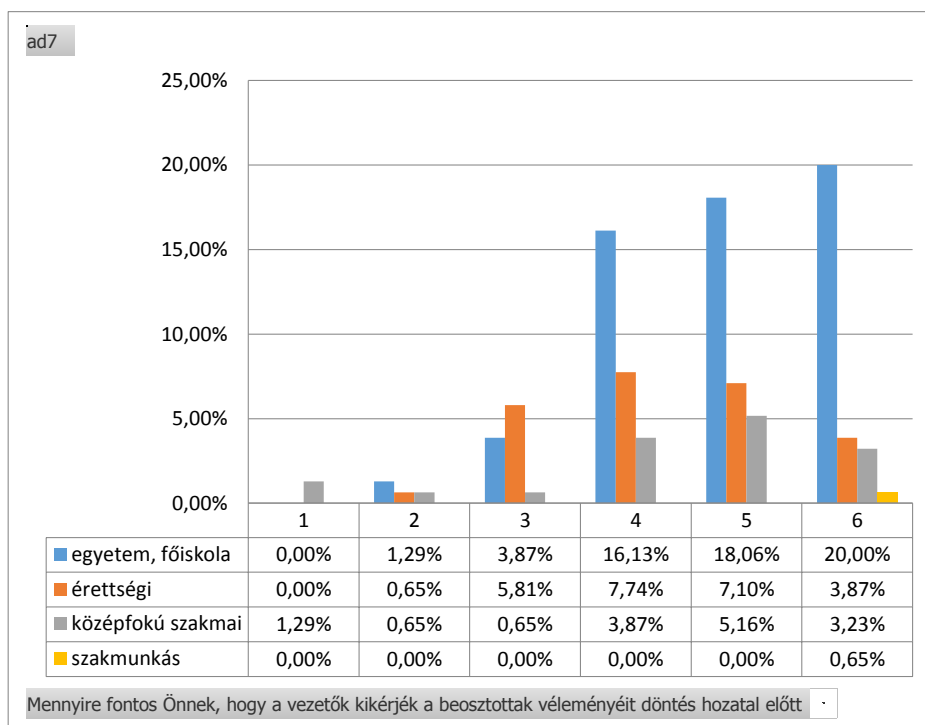


26. ábra: A kapott válaszok összegzése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

Ezt követte az utolsó skálás kérdés, ami a döntés hozatal előtti vélemény kikérésére vonatkozott. A diplomások többsége, 20%-a választotta a hatost, míg az érettségisek többsége, majdnem 8%-uk a négyest választotta.

„Mennyire fontos Önnek, hogy a munkahelye biztosítson szakmai előrelépési lehetőségeket?”



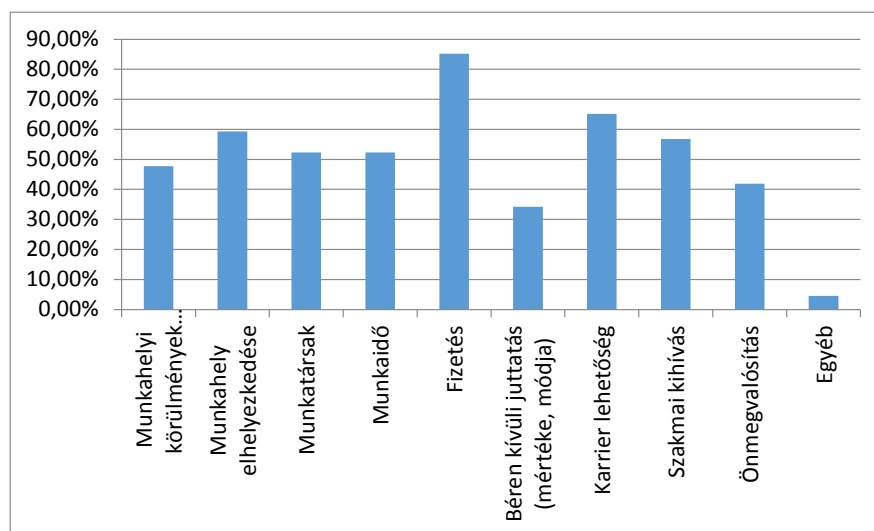
27. ábra: A kapott válaszok összegzése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

A következő kérdés egy több választós kérdés volt, kíváncsi voltam arra, hogy a mai fiatalok mi alapján választanak munkahelyet, mi a fontos nekik a munkahely kiválasztásánál. Az eredeti elképzelésem az lett volna, hogy ezt a kérdést úgy teszem fel, hogy adott opciókat, fontossági sorrendbe állítják, de sajnos a Google dokumentum űrlap készítésénél ilyen opció nem volt. Így maradt egy egyszerű többválasztós kérdés. Nem tudtam volna, de nem is akartam minden lehetőséget felsorolni, így is próbáltam egy kis teret hagyni az egyéb kategóriának, hátha többen írnak oda hasznos információt. Nem így lett, az egyebet szinte csak külföldiek jelölték és náluk egy egyszerű választási lehetőségként szerepelt az egyéb, nem tudták kifejtetni, hogy mire is gondolnak. A legtöbben a fizetést jelölték meg, a kitöltők több mint 85%-t befolyásolja a munkahely kiválasztásában a bér. Azt hiszem ez nem annyira meglepő, mint dolgozatom elméleti részében is írtam, az a fontos, hogy a dolgozók fizetése egy kicsivel magasabb legyen, mint a versenytársaké, a konkurencia által nyújtott havi bér. Ezután a karrier lehetősége

következik, a kitöltők 65%-nak fontos munkahely választásánál. Igazság szerint ez inkább a külföldieknek fontos és ez a szám azért is lett ilyen magas, mert majdnem az összes nem magyarországi válaszadó megjelölte. Tehát az Y generációnak fontos az, hogy feljebb juthasson a ranglétrán, karriert érjen el egy adott cégnél. Ezután szinte egyenrangú a munkahely elhelyezkedése, munkatársak, munkaidő. A fiatalok szigorúan betartják a hivatalos munkaidőt, nem szeretnek túlórázni és ingázással se töltenek sok időt, ha nem muszáj. A legkevésbé szempont a hely kiválasztásában, a béren kívüli juttatások, ez talán a legmeglepőbb adat. Pénzzel kapcsolatos, ha nem is gondoltam volna, hogy megelőzi a fizetést, de abban biztos voltam, hogy sokaknál szempont lehet, ugyanis ha a fizetés nem is túl magas, valamilyen cafetéria még tud rajta emelni.

„Mely szempontok fontosak Önnek a munkahely kiválasztásában?”

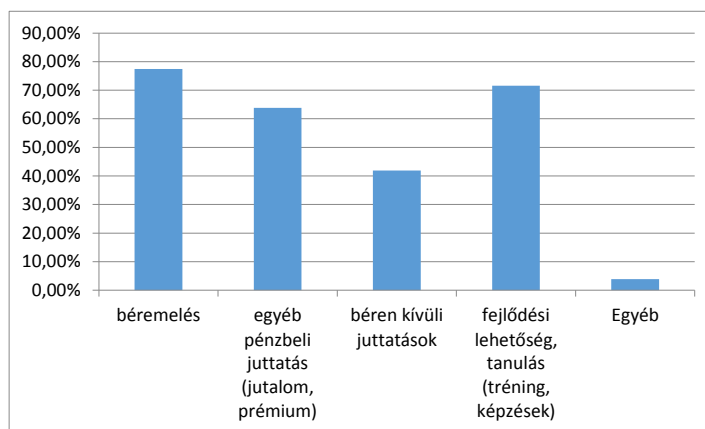


28. ábra: A kapott válaszok összegzése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

A következő kérdés szintén több választós kérdés, az érdekelt, hogy az Y generációt mivel lehet eredményesebb munkavégzésre ösztönözni. A legtöbben, majdnem 80%, a béremelést választotta, de alig maradt el a fejlődési lehetőség biztosítása. Meglepő számomra, hogy a béren kívüli juttatásokat kevesebben preferálják, mint az egyéb pénzügyi juttatásokat, hiszen például az Erzsébet utalvány, a Széchenyi kártya is, havi fix bevételt jelent, míg a jutalom vagy a prémium az egyszeri nyereség.

„Milyen motivációs eszközökkel tudnák ösztönözni eredményesebb munkavégzésre?”

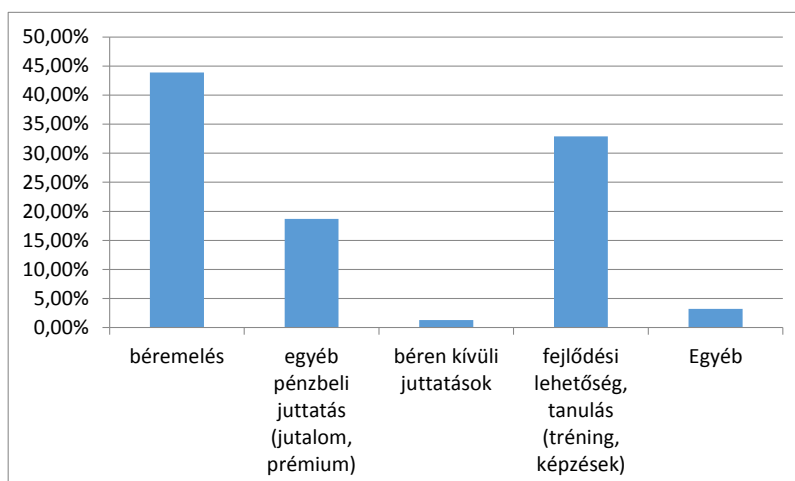


29. ábra: A kapott válaszok összegzése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

A következő kérdésben ugyanezeket a választási lehetőségeket soroltam fel, csak az érdekelt, hogy melyikkel lehet a leginkább ösztönözni. A sorrend ugyanaz lett, mint az előző kérdésben.

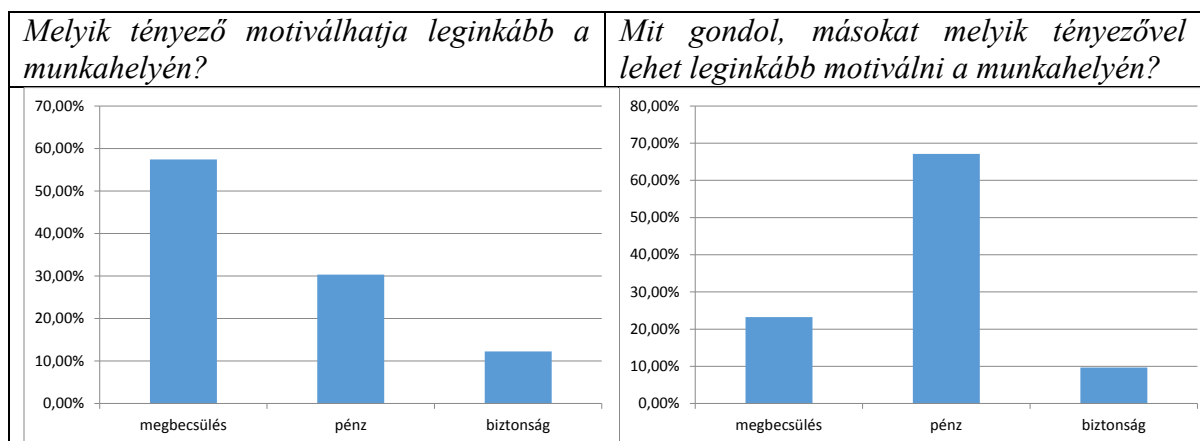
„Milyen motivációs eszközzel tudnák a leginkább ösztönözni eredményesebb munkavégzésre?”



30. ábra: A kapott válaszok összegzése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

Az utolsó két kérdés az, amit eddig is és most is együtt elemzek, ugyanis ezek azok, amiket egy cikk alapján kérdeztem meg és csak együtt lehet értelmezni. Az állítás, amit a cikk írói egy kutatásból következtettek az volt, hogy míg azt feltételezzük, hogy másokat a pénz motivál, magunkat ennél sokkal több, a megbecsülés. Ez az Y generációra is igaz.



31. ábra: A kapott válaszok összegzése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

Összegzés

Dolgozatomban be szerettem volna mutatni, hogy milyen fontos a munkahelyi motiválás, illetve mik azok az eszközök, amikkel eredményesebb munkavégzésre lehet ösztönözni a beosztottakat. Milyen munkát lehet vagy kell pénzzel jutalmazni és mi az, amit tilos. Az anyagi jutalmazás a kreativitást serkenti, rövidtávú cél elérését segíti és sok esetben függőséget okoz. Egy jól megfogalmazott dicséret többet ér, mint az anyagi elismerés. Természetesen az átlagnál magasabb alapbér biztosítása mellett.

Az Y generáció tagjai, akik most próbálják ki magukat munkavállalóként, szembesülnek azzal, hogy a munkahelyi motiválás eszközei generációk óta nem változtak. Az alkalmazottak motiválása az egyik legnehezebb feladat, fel kell ismerni, hogy az egyénnek mi a fontos az elismerések fajtái közül és azt kell használni. Ezzel nem csak jobb környezetet alakíthatunk ki a munkahelyen, hanem pénzt is spórolhatunk, hiszen nem kell feleslegesen olyan dolgokra költeni, amik a beosztottaknak nem fontos.

Ennek a generációnak a fizetés mellett a fejlődési, tanulási lehetőség biztosítása számít. Szeretnék magukat tovább képezni, jobbak lenni.

Kutatásom célja az volt, hogy bebizonyítsam, hogy iskolai végzettségünk befolyásolja a munkahellyel szembeni elvárásainkat és a motiválhatóságunkat. Mivel ismertségi körömben inkább diplomával rendelkezők tartoznak, így az összehasonlítás kisebb akadályokba ütközött. Az eredményeket színesíti, hogy külföldiekkel is kitöltettem a kérdőívet. Így bebizonyosodott az a felvetésem, hogy az azonos generációba tartozó, de eltérő országba élők között vannak különbségek.

Hipotéziseim felállításánál egy cikkben található kutatási eredményeket is igazolni szerettem volna. Miszerint azt feltételezzük, hogy magunkat a megbecsülés, míg másokat a pénz motiválja. Ez az állítás a magyar és a külföldi válaszadókra is igaznak minősült.

Irodalomjegyzék

1. Antara-consulting.hu (2011): A motiváció új útjai I., 2011. 04. 12., http://antara-consulting.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=88:a-motivacio-utjai-i&catid=39:vezetoi-coaching, letöltve: 2013. 09.13.
2. Clifford N. (2012): Az ember, aki hazudott a laptopjának, HVG Kiadó Zrt., Budapest
3. Daniel H. P. (2010): Motiváció 3.0, HVG Kiadó Zrt., Budapest
4. Emk.hu: Tudatosságunk útja 2., <http://emk.hu/internetes-tanulas/tudatossagunk-utja-2-2/>, letöltve: 2013. 10. 16.
5. Garda I.: A motiváció elméletei, <http://mlmhogyan.com/pszichologia/a-motivacio-elmeletei>, letöltve: 2013.10.27.
6. Gary C.- Paul W. (2013): A munkahelyi elismerés 5 nyelve, Harmat Kiadó, Budapest
7. HRPortal.hu (2010a): Hogyan építsünk jó ösztönzési rendszert?, 2010.01.07., <http://www.hrportal.hu/hr/hogyan-epitsunk-jo-osztonzesi-rendszert-20100107.html>, letöltve: 2013. 10.25.
8. HRPortal.hu (2010b): Ritkán használt, de jó motivációs eszközök, 2010.01.20., <http://www.hrportal.hu/hr/ritkan-hasznalt-de-jo-motivacios-eszkozok-20100120.html>, letöltve: 2013.10.30.
9. HRportal.hu: Öt mítosz a dolgozói motiválásról, <http://www.hrportal.hu/telkes/index.phtml?page=article&id=79498>, letöltve: 2013.09.20.
10. Index.hu (2013): Buli helyett tévé és pesszimizmus, 2013. 09. 18., http://index.hu/tudomany/2013/09/18/ilyenek_a_fiatalok/, letöltve: 2013. 09. 19.
11. Intergeneracio.hu (2011): X,Y,Z: Generációk a világháló vonzásában, 2011. 12. 08., <http://www.intergeneracio.hu/2011/12/18/x-y-z-generaciok-a-vilaghalo-vonzasaban/>, letöltve: 2013. 10. 10.
12. Kormányhivatal.hu: Y és Z generáció, mint a jövő munkavállalói, <http://www.kormanyhivatal.hu/download/2/18/60000/Y%20%C3%A9s%20Z%20gener%C3%A1ci%C3%B3%20mint%20a%20j%C3%B6v%C5%91%20munkav%C3%A1llal%C3%B3i.pdf>, letöltve: 2013. 09. 13.

13. Lelkititkaink.hu: A csapatépítés csapdái,
http://www.lelkititkaink.hu/csapatepites_csapda.html, letöltve: 2013.10.30.
14. Lifegarden.hu (2013): Stresszes generációk, 2013.03.08.,
<http://www.lifegarden.hu/ismeretterjeszto/stresszes-generaciok/375/>, letöltve: 2013. 11. 01.
15. Neon.hu (2010): A 16-24 évesek a legmagányosabb generáció,
2010.11.03.,<http://neon.hu/lelek/a-16-24-evesek-a-legmaganyosabb-generacio-184602>, letöltve: 2013. 10. 20.
16. Szarka, D. (2012): Minden generáció értékes, csak mindegyik máshogy,
2012.11.21., <http://hrclub.hu/beszamolok/minden-generacio-ertekes-csak-mindegyik-mashogy-20121121.html>, letöltve: 2013. 10. 10.
17. Tari A. (2010): Y generáció, Jaffa Kiadó, Budapest
18. Wikipedia.hu: Frederick Winslow Taylor,
http://hu.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor, letöltve: 2013. 08. 30.
19. Wikipedia.hu: Maslow- piramis, <http://hu.wikipedia.org/wiki/Maslow-piramis>,
letöltve: 2013.10.10
20. Wikipedia.hu: Y generáció,
http://hu.wikipedia.org/wiki/Y_gener%C3%A1ci%C3%B3 letöltve: 2013. 10.01.

Mellékletek

M. 1. Kérdőív

1. Neme?

- ☐ Nő
- ☐ Férfi

2. Kora?

- ☐ 37 év vagy fiatalabb
- ☐ 37 év fölött

3. Legmagasabb iskolai végzettsége?

- ☐ érettségi
- ☐ szakmunkás
- ☐ középfokú szakmai
- ☐ egyetem, főiskola

4. Hány munkahelyen dolgozott legalább két hónapig?

5. Végzettségének megfelelő munkakörben dolgozott-e?

- ☐ többnyire igen
- ☐ többnyire nem

6. Mi motiválta Önt tanulmányai elvégzésére?

(Több válasz is megjelölhető.)

- ☐ magasabb fizetés
- ☐ kényelmesebb munkavégzés
- ☐ szülői elvárás
- ☐ külföldi munkavégzés lehetősége
- ☐ karrier lehetőség
- ☐ szakmai tudás bővítése

- ☐ kihívás
- ☐ egyéb

7. Mennyire fontos Önnek, hogy motiválják a munkahelyén?

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nagyon fontos

8. Mennyire fontos Önnek, hogy a tudomására hozzák a vezetők és munkatársak, hogy milyen jól végzi a munkáját?

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nagyon fontos

9. Mennyire fontos Önnek, hogy a vezetői gyakran tájékoztassák arról, hogy milyen jól végzi a munkáját?

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nagyon fontos

10. Mennyire fontos Önnek, hogy felettesei tájékoztassák arról, hogy ha nem végzi jól a munkáját?

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nagyon fontos

11. Mennyire fontos Önnek, hogy ne csak a kiváló eredményt jutalmazzák, hanem kisebb jutalmakat is adjanak a hozzá vezető úton?

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nagyon fontos

12. Mennyire fontos Önnek, hogy a vezetők kikérjék a beosztottak véleményét döntés hozatal előtt?

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nagyon fontos

13. Mennyire fontos Önnek, hogy a munkahelye biztosítson szakmai előrelépési lehetőségeket?

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nagyon fontos

14. Mely szempontok fontosak Önnek a munkahely kiválasztásában?

(Több válasz is megjelölhető.)

- ☐ Munkahelyi körülmények (felszereltség, étkező...)
- ☐ Munkahely elhelyezkedése
- ☐ Munkatársak
- ☐ Munkaidő
- ☐ Fizetés
- ☐ Béren kívüli juttatás (mértéke, módja)
- ☐ Karrier lehetőség
- ☐ Szakmai kihívás
- ☐ Önmegvalósítás
- ☐ Egyéb

15. Milyen motivációs eszközökkel tudnák ösztönözni eredményesebb munkavégzésre?

(Több válasz is megjelölhető.)

- ☐ béremelés
- ☐ egyéb pénzbeli juttatás (jutalom, prémium)
- ☐ béren kívüli juttatások
- ☐ fejlődési lehetőség, tanulás (tréning, képzések)
- ☐ egyéb

16. Melyik motivációs eszközzel tudnák a leginkább ösztönözni eredményesebb munkavégzésre?

- ☐ béremelés
- ☐ egyéb pénzbeli juttatás (jutalom, prémium)
- ☐ béren kívüli juttatások
- ☐ fejlődési lehetőség, tanulás (tréning, képzések)
- ☐ egyéb

17. Melyik tényező motiválhatja leginkább a munkahelyén?

- ☐ pénz
- ☐ biztonság
- ☐ megbecsülés

18. Mit gondol, mást melyik tényező motiválhatja leginkább a munkahelyén?

- ☐ pénz
- ☐ biztonság
- ☐ megbecsülés

M. 2. Angol nyelvű kérdőív

1. Gender?

- ☐ Male.
- ☐ Female.

2. Nationality?

3. Age?

- ☐ Less than or equals with 37 years.
- ☐ More than 37 years.

4. What is the highest level of your education?

- ☐ Secondary school
- ☐ High school
- ☐ Bachelor's degree or above
- ☐ Diploma or skilled certificate

5. For how many companies or institutions have you worked for at least two months?

6. Was/were your formal position(s) related to your degree/formal education?

- ☐ Yes.
- ☐ No.

7. What were the motivations of your studies?

(Multiple or singular choice can be applied.)

- ☐ Salary
- ☐ Comfortable work conditions
- ☐ Family demand
- ☐ Opportunity to work abroad
- ☐ Career opportunity
- ☐ Improvement of knowledge on the field of interests
- ☐ Challenge
- ☐ Other

8. How important is motivation while you are working at your office/workspace?

1 2 3 4 5 6

Not important at all ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Very important

9. How important is the evaluation and the feedback of your colleagues and employer related to your work performance?

1 2 3 4 5 6

Not important at all ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Very important

10. How important is for you to receive remarks on your work from your boss about your performance and labour?

1 2 3 4 5 6

Not important at all ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Very important

11. How important is for you to be informed about your weak performance by your boss in a case if he/she is not satisfied?

1 2 3 4 5 6

Not important at all ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Very important

12. How important is for you to be appreciated for not only the significant achievements but also for daily tasks?

1 2 3 4 5 6

Not important at all ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Very important

13. How important is it for you to be involved in making important decisions by your seniors?

1 2 3 4 5 6

Not important at all ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Very important

14. How important is it for you to be motivated via benefints delivered by training, re-training, supported educational programs etc.?

1 2 3 4 5 6

Not important at all ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Very important

15. Which is/are your prioriti(es) during the application for any position?

(Multiple or singular choice can be applied.)

- ☐ Workplace/office conditions (equipment ...)
- ☐ Job Location
- ☐ Desire to work with company employees
- ☐ Working hours
- ☐ Salary
- ☐ Other/extra benefits (travel or food vouchers, etc.)
- ☐ Career growth
- ☐ Professional learning

- ☐ Self-realization
- ☐ Other

16. Which tool(s) may motivate YOU to perform better?

(Multiple or singular choice can be applied.)

- ☐ Salary increase
- ☐ Financial benefits (bonus, health care, insurance)
- ☐ Other/extra benefits (travel or food vouchers, etc.)
- ☐ Skill development opportunities, learning
- ☐ Other

17. In your case which tool could be the most effective way of motivation to perform better?

- ☐ Salary increase
- ☐ Financial benefits (bonus, health care, insurance)
- ☐ Other/extra benefits (travel or food vouchers, etc.)
- ☐ Skill development opportunities, learning
- ☐ Other

18. Which of the listed items has the highest motivation impact on YOUR job performance?

- ☐ salary
- ☐ safety
- ☐ respect

19. Which of the listed items has GENERALLY the highest motivation impact on job performance?

- salary
- safety
- respect

M. 3. Válaszok százalékos eloszlása

„Neme?”

	magyar válasz [db]	magyar válasz százalékos eloszlása [%]	külföldi válasz [db]	külföldi válasz százalékos eloszlása [%]	összes válasz [db]	összes válasz százalékos eloszlása [%]
nő	72	62,61%	5	12,50%	77	49,68%
férfi	43	37,39%	35	87,50%	78	50,32%

1. táblázat: A kapott válaszok összegzése

„Kora?”

	magyar válasz [db]	magyar válasz százalékos eloszlása [%]	külföldi válasz [db]	külföldi válasz százalékos eloszlása [%]	összes válasz [db]	összes válasz százalékos eloszlása [%]
37 év vagy fiatalabb	115	100,00%	40	100,00%	155	100,00%

2. táblázat: A kapott válaszok összegzés

„Legmagasabb iskolai végzettsége?”

	magyar válasz [db]	magyar válasz százalékos eloszlása [%]	külföldi válasz [db]	külföldi válasz százalékos eloszlása [%]	összes válasz [db]	összes válasz százalékos eloszlása [%]
érettségi	39	25,16%	1	2,50%	40	25,81%
szakmunkás	1	0,65%	0	0,00%	1	0,65%
középfokú szakmai	23	14,84%	3	7,50%	26	16,77%
egyetem, főiskola	92	59,35%	36	90,00%	128	82,58%

3. táblázat: A kapott válaszok összegzése

„Végzettségének megfelelő munkakörben dolgozott-e?”

	magyar válasz [db]	magyar válasz százalékos eloszlása [%]	külföldi válasz [db]	külföldi válasz százalékos eloszlása [%]	összes válasz [db]	összes válasz százalékos eloszlása [%]
többnyire igen	64	55,65%	33	82,50%	97	62,58%
többnyire nem	51	44,35%	7	17,50%	58	37,42%

4. táblázat: A kapott válaszok összegzése

„Mi motiválta Önt tanulmányai elvégzésére?”

	magyar válasz [db]	magyar válasz százalékos eloszlása [%]	külföldi válasz [db]	külföldi válasz százalékos eloszlása [%]	összes válasz [db]	összes válasz százalékos eloszlása [%]
magasabb fizetés	71	61,74%	18	45,00%	89	57,42%
kényelmesebb munkavégzés	44	38,26%	14	35,00%	58	37,42%
szülői elvárás	29	25,22%	3	7,50%	32	20,65%
külföldi munkavégzés lehetősége	30	26,09%	16	40,00%	46	29,68%
karrier lehetőség	67	58,26%	26	65,00%	93	60,00%
szakmai tudás bővítése	60	52,17%	28	70,00%	88	56,77%
kihívás	26	22,61%	19	47,50%	45	29,03%
Egyéb	10	8,70%	5	12,50%	15	9,68%

5. táblázat: A kapott válaszok összegzése

„Mennyire fontos Önnek, hogy motiválják a munkahelyén?”

	magyar válasz [db]	magyar válasz százalékos eloszlása [%]	külföldi válasz [db]	külföldi válasz százalékos eloszlása [%]	összes válasz [db]	összes válasz százalékos eloszlása [%]
1	1	0,87%	1	2,50%	2	1,29%
2	1	0,87%	0	0,00%	1	0,65%
3	3	2,61%	2	5,00%	5	3,23%
4	14	12,17%	3	7,50%	17	10,97%
5	48	41,74%	12	30,00%	60	38,71%
6	48	41,74%	22	55,00%	70	45,16%

6. táblázat: A kapott válaszok összegzése

„Mennyire fontos Önnek, hogy a tudomására hozzák a vezetők és munkatársak, hogy milyen jól végzi a munkáját?”

	magyar válasz [db]	magyar válasz százalékos eloszlása [%]	külföldi válasz [db]	külföldi válasz százalékos eloszlása [%]	összes válasz [db]	összes válasz százalékos eloszlása [%]
1	1	0,87%	1	2,50%	2	1,29%
2	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
3	3	2,61%	3	7,50%	6	3,87%
4	28	24,35%	8	20,00%	36	23,23%
5	46	40,00%	17	42,50%	63	40,65%
6	37	32,17%	11	27,50%	48	30,97%

7. táblázat: A kapott válaszok összegzése

„Mennyire fontos Önnek, hogy a főnökei gyakran tájékoztassák arról, hogy milyen jól végzi a munkáját?”

	magyar válasz [db]	magyar válasz százalékos eloszlása [%]	külföldi válasz [db]	külföldi válasz százalékos eloszlása [%]	összes válasz [db]	összes válasz százalékos eloszlása [%]
1	2	1,74%	1	2,50%	3	1,94%
2	3	2,61%	0	0,00%	3	1,94%
3	10	8,70%	4	10,00%	14	9,03%
4	38	33,04%	5	12,50%	43	27,74%
5	33	28,70%	11	27,50%	44	28,39%
6	29	25,22%	19	47,50%	48	30,97%

8. táblázat: A kapott válaszok összegzése

„Mennyire fontos Önnek, hogy felettesei tájékoztassák arról, hogy ha nem végzi jól a munkáját?”

	magyar válasz [db]	magyar válasz százalékos eloszlása [%]	külföldi válasz [db]	külföldi válasz százalékos eloszlása [%]	összes válasz [db]	összes válasz százalékos eloszlása [%]
1	2	1,74%	1	2,50%	3	1,94%
2	1	0,87%	1	2,50%	2	1,29%
3	7	6,09%	3	7,50%	10	6,45%
4	16	13,91%	5	12,50%	21	13,55%
5	37	32,17%	13	32,50%	50	32,26%
6	52	45,22%	17	42,50%	69	44,52%

9. táblázat: A kapott válaszok összegzése

„Mennyire fontos Önnek, hogy ne csak a kiváló eredményt jutalmazták, hanem kisebb jutalmakat is adjanak a hozzá vezető úton?”

	magyar válasz [db]	magyar válasz százalékos eloszlása [%]	külföldi válasz [db]	külföldi válasz százalékos eloszlása [%]	összes válasz [db]	összes válasz százalékos eloszlása [%]
1	6	5,22%	1	2,50%	7	4,52%
2	5	4,35%	1	2,50%	6	3,87%
3	19	16,52%	4	10,00%	23	14,84%
4	36	31,30%	10	25,00%	46	29,68%
5	35	30,43%	12	30,00%	47	30,32%
6	14	12,17%	12	30,00%	26	16,77%

10. táblázat: A kapott válaszok összegzése

„Mennyire fontos Önnek, hogy a vezetők kikérjék a beosztottak véleményeit döntés hozatal előtt?”

	magyar válasz [db]	magyar válasz százalékos eloszlása [%]	külföldi válasz [db]	külföldi válasz százalékos eloszlása [%]	összes válasz [db]	összes válasz százalékos eloszlása [%]
1	1	0,87%	1	2,50%	2	1,29%
2	4	3,48%	0	0,00%	4	2,58%
3	15	13,04%	1	2,50%	16	10,32%
4	35	30,43%	8	20,00%	43	27,74%
5	35	30,43%	12	30,00%	47	30,32%
6	25	21,74%	18	45,00%	43	27,74%

11. táblázat: A kapott válaszok összegzése

„Mennyire fontos Önnek, hogy a munkahelye biztosítson szakmai előrelépési lehetőségeket?”

	magyar válasz [db]	magyar válasz százalékos eloszlása [%]	külföldi válasz [db]	külföldi válasz százalékos eloszlása [%]	összes válasz [db]	összes válasz százalékos eloszlása [%]
1	0	0,00%	2	5,00%	2	1,29%
2	1	0,87%	1	2,50%	2	1,29%
3	3	2,61%	3	7,50%	6	3,87%
4	18	15,65%	7	17,50%	25	16,13%
5	44	38,26%	15	37,50%	59	38,06%
6	49	42,61%	12	30,00%	61	39,35%

12. táblázat: A kapott válaszok összegzése

„Mely szempontok fontosak Önnek a munkahely kiválasztásában?”

	magyar válasz [db]	magyar válasz százalékos eloszlása [%]	külföldi válasz [db]	külföldi válasz százalékos eloszlása [%]	összes válasz [db]	összes válasz százalékos eloszlása [%]
Munkahelyi körülmények (felszereltség, étkező...)	58	50,43%	16	40,00%	74	47,74%
Munkahely elhelyezkedése	72	62,61%	20	50,00%	92	59,35%
Munkatársak	69	60,00%	12	30,00%	81	52,26%
Munkaidő	74	64,35%	7	17,50%	81	52,26%
Fizetés	102	88,70%	30	75,00%	132	85,16%
Béren kívüli juttatás (mértéke, módja)	39	33,91%	14	35,00%	53	34,19%
Karrier lehetőség	70	60,87%	31	77,50%	101	65,16%
Szakmai kihívás	59	51,30%	29	72,50%	88	56,77%
Önmegvalósítá s	45	39,13%	20	50,00%	65	41,94%
Egyéb	3	2,61%	4	10,00%	7	4,52%

13. táblázat: A kapott válaszok összegzése

Milyen motivációs eszközökkel tudnák ösztönözni eredményesebb munkavégzésre?

	magyar válasz [db]	magyar válasz százalékos eloszlása [%]	külföldi válasz [db]	külföldi válasz százalékos eloszlása [%]	összes válasz [db]	összes válasz százalékos eloszlása [%]
béremelés	92	80,00%	28	70,00%	120	77,42%
egyéb pénzbeli juttatás (jutalom, prémium)	73	63,48%	26	65,00%	99	63,87%
béren kívüli juttatások	55	47,83%	10	25,00%	65	41,94%
fejlődési lehetőség, tanulás (tréning, képzések)	78	67,83%	33	82,50%	111	71,61%
Egyéb	3	2,61%	3	7,50%	6	3,87%

14. táblázat: A kapott válaszok összegzése

„Milyen motivációs eszközzel tudnák a leginkább ösztönözni eredményesebb munkavégzésre?”

	magyar válasz [db]	magyar válasz százalékos eloszlása [%]	külföldi válasz [db]	külföldi válasz százalékos eloszlása [%]	összes válasz [db]	összes válasz százalékos eloszlása [%]
béremelés	56	48,70%	12	30,00%	68	43,87%
egyéb pénzbeli juttatás (jutalom, prémium)	25	21,74%	4	10,00%	29	18,71%
béren kívüli juttatások	2	1,74%	0	0,00%	2	1,29%
fejlesztési lehetőség, tanulás (tréning, képzések)	28	24,35%	23	57,50%	51	32,90%
Egyéb	4	3,48%	1	2,50%	5	3,23%

15. táblázat: A kapott válaszok összegzése

„Melyik tényező motiválhatja leginkább a munkahelyén?”

	magyar válasz [db]	magyar válasz százalékos eloszlása [%]	külföldi válasz [db]	külföldi válasz százalékos eloszlása [%]	összes válasz [db]	összes válasz százalékos eloszlása [%]
megbecsülés	58	50,43%	31	77,50%	89	57,42%
pénz	39	33,91%	8	20,00%	47	30,32%
biztonság	18	15,65%	1	2,50%	19	12,26%

16. táblázat: A kapott válaszok összegzése

„Mit gondol, másokat melyik tényezővel lehet leginkább motiválni a munkahelyén?”

	magyar válasz [db]	magyar válasz százalékos eloszlása [%]	külföldi válasz [db]	külföldi válasz százalékos eloszlása [%]	összes válasz [db]	összes válasz százalékos eloszlása [%]
megbecsülés	19	16,52%	17	42,50%	36	23,23%
pénz	81	70,43%	23	57,50%	104	67,10%
biztonság	15	13,04%	0	0,00%	15	9,68%

17. táblázat: A kapott válaszok összegzése

