

OTDK-DOLGOZAT

2014

AZ ÖRÖMTELI SZERVEZET

Út a sikerességhez

THE JOYFUL ORGANIZATION

Road of success

Kézirat lezárva: 2014. november 09.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS

IRODALMI ÖSSZEFOGLALÓ	1
<u>1.1.</u> SZERVEZET – ÖRÖMTELI SZERVEZET	1
<u>1.2.</u> MOTIVÁCIÓ A MUNKAHELYEN	4
<u>1.3.</u> VEZETŐI SZEMÉLYISÉGJEGYEK – A MENEDZSMENT HIBÁI	8
<u>1.4.</u> VÁLLALATI KULTÚRA	9
2. A TÉMA KIDOLGOZÁSA	10
2.1. A primer kutatás bemutatása	10
2.2. A szervezet örömtelisége- munkavállalói szemszögből	11
2.3. A munkavállalók motivációi.....	16
2.4. Vezetői tulajdonságok, ahogy a beosztottak látják	22
2.5. Vállalati kultúra	24
3. ÖSSZEFOGLALÁS, EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE	30
<i>Irodalomjegyzék</i>	<i>31</i>
4. MELLÉKLETEK.....	I
4. 1. KÉRDŐÍV.....	II

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: A flow élmény hatása más munkavállalói adatokra, 2013	15
2. táblázat: Munkavállalási indítékok milliomosként, 2013	17
3. táblázat: A vállalati hagyományok hatása más munkavállalói adatokra, 2013	27
1. ábra: Munkahelyi légkör	11
2. ábra: A nem örömteli munkát végzők munkahelyváltási hajlandósága.....	12
3. ábra: Munkahelyi örömforrások.....	13
4. ábra: Flow a munka világában	14
5. ábra: Munkahelyváltási hajlandóság	16
6. ábra: Elismerés	18
7. ábra: Elismertség érzése és a megfelelő elismerésnyelv kapcsolata	18
8. ábra: A megfelelő elismerésnyelv és a magasabb fizetésért való munkahelyváltás ...	19
9. ábra Főnök beosztott viszony fontosságának alakulás az elismerésnyelv hatására	20
10. ábra: A beosztott-beosztott viszony fontosságának alakulása az elismerésnyelv hatására	20
11. ábra: A vezető által alkalmazott elismerésnyelv	21
12. ábra: A vezetők leggyakrabban elkövetett hibái	22
13. ábra: A vezetők legfontosabb tulajdonságai.....	23
14. ábra: Céges rendezvények fontossága.....	24
15. ábra: Külső tréningek fontossága	25
16. ábra: Belső tréningek fontossága.....	25
17. ábra: Összetartás kifejezésének fontossága.....	26
18. ábra: Vállalati hagyományok fontossága	26
19. ábra: Felelősség átadásának fontossága	27
20. ábra: Szabad véleménynyilvánítás fontossága	28
21. ábra: Összetartozás érzésének fontossága	28

BEVEZETÉS

Mindenki számára egyértelmű tény, hogy vannak sikeres, különösen jól működő és állandó gondokkal, pénzügyi nehézségekkel küszködő szervezetek. Hogy mi teszi a vállalatot sikeressé, mely a tényezők meghatározóak a célok elérésében minden vállalkozó szeretné tudni, de lehetséges, hogy a kérdés nem is a célok elérésének mikéntje, hanem maguk a célok a lényegesek. Lehet-e cél a profit elérése vagy ennél sokkal többre van szükség, pl. a szervezeti kultúra kiépítésére, hagyományokra, munkaszeretetre? Erre és ehhez hasonló kérdésekre keresem a válaszokat a TDK dolgozatom és kutatásom kapcsán.

Dolgozatom témájának kiválasztásakor számos ok vezérelt. Mindig is foglalkoztatott a gondolat, hogy mi okozza az egyes szervezetek munkahelyi légköreinek nagymértékű különbözőségét, hogy lehet az, hogy azonos profilú vállalatok hasonlóan képzett alkalmazottai teljesen másként viselkednek egy-egy pozícióban. Érdekelt vajon el lehet-e érni, hogy a vállalatoknál öröm legyen a munka, és hogy a munkavállalók igazi lelkesedéssel végezzék a munkájukat. A dolgozatom előkészítésekor kerestem azokat a kritikus területeket, melyek meghatározóak a pozitív munkahelyi légkör kialakulásában, majd megvizsgáltam azokat. A későbbiekben pedig megnéztem, hogy ezek a tényezők, hogyan befolyásolják a munkavállalók teljesítményét, elégedettségét. A szakirodalomban való kutatás végeztével arra a döntésre jutottam, hogy a szervezet örömteliségét három fontos tényező mentén fogom megvizsgálni, a szervezetenél működő motivációs rendszer, a vezetői személyisége és a vállalati kultúra alapján.

1. IRODALMI ÖSSZEFOGLALÓ

1.1. Szervezet - örömteli szervezet

A Tudományos és Köznyelvi Szavak Magyar Értelmező Szótára szerint a szervezet „Meghatározott célt, érdekeket szolgáló szervezett csoport, intézmény”. A szervezet örömteliségét jellemezve először Lövey Imre und Manohar S. Nadkarni (2008) munkájával találkoztam, melynek címe *Örömteli szervezet*.

A szerzőpáros nagy részletességgel ír a szervezetek örömteliségéről, annak egyes tényezőiről és az oda vezető útról. Szerintük az örömteliség meghatározó részét képi a csapatmunka, az internalizált cél és az önkéntes részvétel. Utóbbi két tényező egyben a belső motiváció alapja (Lövey – Manohar, 2008).

„Azok a munkavállalók, akiknek a munkájuk örömet jelent, azzal a csallhatatlan jelképpel rendelkeznek, hogy ők egy extrém módon hatékony és sikeres vállalat foglalkoztatásában állnak.” (Bruce- Pepitione, 2001, 127. o) A hangulat, a munkához való hozzáállás meghatározója a munkavállalók motiváltságának és elkötelezettségének. Direkt összefüggés van a munkavállalók munkához való hozzáállása és a teljesítményük között. Az örömteli munkahelyeken a munkavállalók energikusak, magabiztosak, motiváltak és lojálisak. Minden vállalkozást vezető ilyen munkavállalókra vágyik, és minden ember ilyen kollégákra. Ebben a munkahelyi atmoszférában könnyen jönnek az ötletek, és gyorsan talál megoldásra a legnehezebben megoldható probléma is, a munkavállalók megtapasztalhatják a flow élményt és a teljesítmény egyenletes.

Az örömteliségnek van egy másik fontos faktora is. Ha a munkavállalók a munkahelyükön örömet élnek át, a kollégákkal jól tudnak együtt dolgozni, nevetni tudnak, akkor ugyanúgy megélik a barátság élményét, mint az összetartozás élményét. (Bruce- Pepitione, 2001) Lövey Imre und Manohar S. Nadkarni (2008) egyetértenek a fent leírtakkal és munkájuk során foglalkoztak a szervezet egészségével, szerintük a vállalatok épp úgy tudnak egészségesek vagy betegek, lenni, mint az emberek. Szerezeti betegségek pl. a munkámánia, pénzmánia, rövidtávúság. A munkavállalók egy beteg vállalatnál önmaguk sem lehetnek egészségesek. A munkavállalók egy beteg vállalatnál demotiváltak és rosszkedvűek lesznek. Ezzel szemben van egy úgynevezett transzcendens öröm, ha az embernek az az érzése, hogy valami jót tesz. Ez akkor következik be, ha az ember a munkáját végzi, de tudja és érzi, hogy ez nem csak egy munka, hanem egy folyamat része és a végén a sok munkafolyamatból egy egész jön létre. Ez az érzés a munkához való hozzáállástól függ. „Egy idegen megkérdezett három kőfaragót, mit csinál. Az első így felelt:

- Követ faragok, ezzel keresem a kenyeremet.

A második ezt válaszolta:

- Egy épület sarkához faragom a követ.

A harmadik kőfaragó egészen más választ adott:

- Katedrális építek.” (Lövey - Manohar, 2008, 23. o.)

A válaszaikban benne van az örömteliség és az örömtelenség miéértje, amíg a munkaválalók nem tudnak, vagy nem akarnak egy magasabb célhoz csatlakozni nehéz elérni, hogy örömmel végezzék a munkájukat, de ezzel ellentétben vannak a legegyszerűbb munkát végzőktől a vezetői pozícióig olyan emberek, akik tudják és érzik, hogy munkájuk egy nagy egész része és ez az örömteli munkavégzés egyik fontos alapköve.

1.2.Motiválás a munkahelyen

A motiváció az egyre modernebbé váló világ egyik legnagyobb mértékben kutatott és érdekelt téma. Abraham Maslow 1943-ban publikálta az általa készített és méltán híressé vált motivációs piramisát, majd ezt követte számos motivációs elmélet, hisz az emberiség és a tudomány együttes fejlődésével napról napra találkozunk új problémákkal, melyek új megoldásokat szülnek, ezek a megoldások pedig új tapasztalatokkal egészítik ki a motivációról, ill. motiválásról rendelkezésünkre álló eddigi információkat.

A munkahelyi motivációt két nagyon fontos oldalról lehet megközelíteni, foglalkozhatunk azzal a kérdéssel, hogy mi az, ami motiváló, vagy vizsgálhatjuk, hogy mely tényezők és/vagy körülmények hatnak demotiválóan a munkavállalókra. Az, hogy egy szervezetben van-e kidolgozott és alkalmazott motivációs rendszer, alapjaiban meghatározza nem csak a szervezet és a munkavállalók mindennapjait, hanem az általa előállított gazdasági hasznót is. Azt hiszem nem túl nagy bátorság kijelenteni, hogy a motiváció mindennek az alapja. Hogy melyek azok a tényezők, melyek a motiváció alapjául szolgálnak, miként alakítható ki egy produktív, lelkes és lojális csapat? Ez az a kérdés, amire 70 éve keresik a választ, és aminek meghatározása komplex feladat.

Az általam végzett motivációkutatásnak legnagyobb hatású szakirodalmi példájaként a Magyarországon 2012-ben megjelent *A munkahelyi elismerés 5 nyelve* című könyvét szeretném megemlíteni. A Gary Chapman és Paul White szerzőpáros által íródott alkotás megjelenését komoly kutatás előzte meg és mindamellett, hogy ez a könyv a motiváció lényegi oldalát összefogja, tanít és elgondolkodtat. A könyv nem csupán egy újabb elmélet a motivációkutatásban, hanem egy kész, használható rendszer, ami a vállalatvezetők munkáját is segítheti. A könyv egy úgynevezett MER (Motiválás Elismerés Révén) önismereti teszttel egészül ki, mellyel a munkaadók, vezetők, HR dolgozók mérni tudják a saját, de még inkább a munkavállalók személyes elismerésnyelvét. A szerzőpáros ezzel a teszttel támasztja alá és ülteti át a gyakorlatba az általuk végzett kutatási eredményeket és azok használhatóságát. A kutatás eredményeként létrehoztak 5 különböző elismerésnyelvet, melyek a következők:

- Elismerő szó
- Minőségi idő
- Segítő kéz
- Figyelmes ajándék

- Elismerő érintés

A modell lényege, hogy minden embernek megvan a saját személyes elismerésnyelve, amit legnagyobb mértékben beszél és rendelkezik másodlagos elismerésnyelvvvel is, az emberek az általuk beszélt elismerésnyelven szólnak másokhoz, ezzel fejezik ki mások iránti megbecsülésüket valamint maguk is ezen várják az általuk irányuló elismerés. Mi történik, ha azonban az a személy, akit én elismerésemmel jutalmazni szeretnék, nem az én elismerésnyelvemet beszéli? Ebben az esetben a célokat nem érem el 100%-ban, lehet, hogy az érintett személy érzékeli valamilyen részben a szándékot, az ő szükséglete azonban nem elégül ki ezáltal. Így történik az, hogy egy csoportvezető, aki a figyelmes ajándék elismerésnyelvet beszéli és rajong a logózott ajándéktárgyakért, tollgyűjtőként az évzáró rendezvények egy gyönyörű céges logóval ellátott tollkészletet ad a munkavállalóknak, ezzel fejezve ki köszönetét az egész éves munkáért. Mindezt boldogan teszi, hisz meggyőződése, hogy ezzel örömet szerez a beosztottjainak, hisz ő is rendkívül örülne egy hasonló meglepetésnek. Lesznek olyan munkavállalói, akiknél ezzel eléri a célját és akik, nagy örömmel viszik haza az új tollkészletüket, büszkén mutogatva azt a családjuknak. Mi történik azonban azokkal a munkavállalókkal, akik arra vágyak, hogy az évzáró rendezvényen hangos szónoklatokban végre köszönetet mondanak az egész éves kemény munkáért, de e helyett csak néhány tollat kaptak? Az a munkavállaló, aki az elismerő szó nyelvet beszéli nem lesz elégedett, ő csalódottan távozik a rendezvényről. Pedig az elégedettség és a célba ért elismerés nagyon fontos. Egy nemrégiben készült felmérés kimutatta, hogy a jó munkaerő megtartásához az elismerés járul legnagyobb mértékben hozzá. Az Amerikai Munkaügyi Minisztérium által folytatott kutatás szerint az amerikai polgárok 64 %-a azért mondja fel, mert nem érzi, hogy elismerik. „A munkaadók és munkavállalók közötti kapcsolatot, a munkavállalók lojalitását, elégedettségét és a munkahely iránti elkötelezettségét veszi górcső alá a Kelly Global Workforce Index (KGWI) felmérése (2003). Emellett megvizsgálja, hogyan értékelik munkahelyüket a munkavállalók és mennyire ajánlanák azt másoknak illetve hogy milyen körülmények között kezdenek az emberek munkahely- valamint karrierváltáson gondolkodni.” (Chapman, White 2012) A megkérdezettek 72 %-a érzi úgy, hogy közvetlen helyettese és hozzáállása meghatározó az elégedettségét illetően. A válaszadók 28%-a nyilatkozott úgy, hogy teljesen elkötelezett a vállalat felé, ahol jelenleg dolgozik és 59%-uk aktívan keresi a jobb álláslehetőségeket. A fent említett példában is láthatjuk, hogy a munkáltató vagy közvetlen felettes személyisége meghatározó motivációfaktorként definiálható.

A korábbi években jellemző hozzáállás változása után is, még ma is sok laikus gondolja úgy, hogy a pénz a legnagyobb motiváló erő. Ezt igazolván készült egy nagyon érdekes kutatás, melynek szövege így hangzott: „Képzeljük el, hogy a cégünk 300 ezer forint jutalmat ad a munkavállalóknak, ha bizonyos teljesítmény-kritériumokat teljesítenek. Háromféleképpen mondhatjuk ezt meg az nekik:„1. Gondolj arra, hogy mit jelent a 300 ezer forint: végre befizethetsz az autóra, amiről eddig álmodoztál vagy nekiláthatsz a lakásfelújításnak, amit már évek óta tervezel.

2. Gondolj arra, hogy az összeg milyen biztonságot ad, ha lekötöd a bankszámládon nehezebb időkre.

3. Gondolj arra, hogy mit jelent a 300 ezer forint: a vállalat felismerte, hogy mennyire fontos szereped van a cég összteljesítménye szempontjából. A cég nem szórja a pénzt csak úgy, akármire.

Amikor az embereket megkérdezték, hogy melyik a leginkább vonzó számukra, a többség a 3-ast választotta. Ez jó hír az önbecsülés szempontjából. Ugyanakkor nem lenne nyilvánvaló, hogy a 300 ezer forintot akár el is költhetnék vagy épp félre is tehetnék? A legtöbbünknek aligha okozhat gondot elképzelni, hogy nemes egyszerűséggel elköltünk 300 ezer forintot. Egy picit talán nehezebb elképzelni magunkat, amint épp spórolunk. De csavarjunk egyet a dolgon: amikor azt kérdezték az emberektől, hogy vajon mások számára mi lehet a legjobb pozicionálás, az 1-es választ tették az első helyre és a 2-est a másodikra. Ez úgy hangzik, mintha saját magunkat az önbecsülés motiválná, míg másokat a pénz. Ez az egyetlen kis példa elárul majdnem mindent az ösztönzési rendszerek struktúrájáról.” (HR Portál, 2013)

Demotiváló erő lehet ezen felül a monotonitás. Csíkszentmihályi Mihály (2013) magyar származású amerikai pszichológus éveken keresztül kutatta, hogy mitől boldogok az emberek, miben lelnek örömet. A hosszadalmas munka után körvonalazódtak a munkájukban örömet lelő emberek közös jellemvonásai. Szinte mind az érdeklődési területükön dolgoznak, és önjutalmazó tevékenységet folytatnak. Ám az öröm megtalálása nem marad örökké az öröm forrása, ami egykor kihívást jelentetett később rutinná válik, és nem tölti be tovább előzetes szerepét. Az örömteli munkavégzés fenntartásához új kihívásokra van szükség, melyek új képességek fejlesztésével járnak együtt. A munkahelyi boldogsághoz nagy erők mozgósítására van szükség mind munkáltatói, mind munkavállalói oldalról.

„Daniel H. Pink szerint ellenben éppen az önállóság, az autonómia érzete az egyik olyan mozgató rugó, amivel a ma emberét nagyobb teljesítményre lehetne sarkallni. Akár

a szabadabb időbeosztás, akár a feladatok kijelölése, akár a munkamódszer önálló megválasztása segíthet abban, hogy a munkát a sajátunknak érezzük és elkötelezettebbek legyünk a kijelölt cél iránt. A Google-nél például heti egy olyan szabadnapot kapnak a munkatársak, amelyen teljesen szabadon választott projektfeladaton dolgozhatnak. Kevesen tudják, hogy ilyen szabadnapos fejlesztés eredménye volt a Gmail levelezőrendszer is.” (HR Portál, 2014)

Tehát láthatjuk, hogy a motiváció egy komplex kérdéskör ugyan, de vannak stabil pontok, melyek megragadásával elindulhatunk a hatékony motiválás nehezen járható útján. Fontos az személyiségek megismerése, a közvetlen felettes pozitív példamutatása, az erkölcsi elismerés, a kellemes munkahelyi légkör és az önbecsülés kialakítása, valamint az önállóság megfelelő fokának biztosítása.

1.3.Vezetői személyiségtípusok – a menedzsment hibái

A teljesítmény befolyásolásának természetesen számos faktora létezik, a vezetők személyisége és hozzáállása azonban nagymértékben meghatározza annak alakulását. A vezetés legnagyobb hibáival számos szakirodalom foglalkozik, köztük Klaus Schuster *A cégvezetés 11 főbűne - amelyek kerülendőek* című könyvében (2011) a túl sok munkát, bizalmatlanságot, a feladatok delegálásának hiányát, a demotivációt, a nehezen érthető utasításokat és az átgondolatlan döntéshozást említi „fő bűnként”. Bruche L. Kather és Adam Snyder (2009) szerint a legnagyobb hibák közé tartozik, hogy a vezetők kiskorúként kezelik az alkalmazottakat, nem tisztelik őket, megnehezítik az alkalmazottak munkáját, nem adnak kellő fizetést, valamint a fizetés nem a teljesítménytől függ és számos további elem következtében a munkavállalóknak a munka csak munkát és kenyérkeresetet jelent és a legnagyobb jóindulattal sem lehet azt mondani, hogy szeretnek bejárni a munkahelyükre. Piroska Gyula (2013) felhívja a figyelmet arra, hogy a munkavállalóknak a vállalatot mindig egy kicsit magukénak kell érezniük. Be kell látniuk hogy az általuk el nem végzett vagy rosszul végzett munka nem csak a cégvezető problémája, hanem az egész szervezeté, amelynek ő maga is a része, ha a cégnek rossz, a munkavállalóknak is rossz, de ezt hajlamosak figyelmen kívül hagyni az emberek. A munkatársak nem engedhetik meg egymásnak, hogy ne végezzék el a munkájukat, hibás az a felfogás, miszerint ez az adott munkavállaló dolga, a munkavállalók és a szervezet szoros összefüggésben működik, egy-egy demotivált munkavállaló befolyásolja a többiek hozzáállását és a szervezet teljesítményét is. Jörg Knoblauch (2013) is foglalkozik a „főnök hibákkal” és az utóbbi években - állítása szerint- meg kellett változtatni az álláspontját. Néhány évvel ezelőtt meg volt győződve róla, hogy a cégvezető a felelős azért, ha valami nem jól működik a vállalatnál, de ma már inkább az a véleménye, hogy többnyire a cégvezetők a felelősek. Szerinte a legnagyobb hiba a mikromenedzsmentben van, a cégvezetők olyan dolgokba is beleszólnak, ami tulajdonképpen nem az ő munkájuk lenne. A mikro-menedzserek kiosztják a feladatokat és ellenőrzik azt, anélkül, hogy teret engednének a munkavállalók döntéseinek, nem csak a célt jelölik ki, hanem az utat is. Ezzel a magatartással azt fejezik ki, hogy nem bíznak a munkavállalóikban, ez pedig rendkívüli módon kiábrándítóan hat a munkavállalókra. (karriere.at, 2013)

A vezetők szerepvállalása, személyisége nagyon erősen meghatározzák a vállalat életét, a munkahely hangulatát és a munkavállalók hozzáállását és ez által ez egész vállalati kultúrát.

1.4. Vállalati kultúra

Kultúra összeköt embereket, közös világképpel lát el csoportokat. Kultúrával nem csak országoknak, hanem a szervezeteknek is ugyanolyan jelentőséggel rendelkezniük kell. A vállalati kultúra normákban, értékekben, szokásokban jelenik meg, melyek mögött egyfajta világnézet áll. A vállalati kultúra megmutatkozik a vállalat összes rendszerében, belső folyamataiban, a vállalat politikájában, meghatározott mértékben hat a különböző hatóságokkal való kapcsolattartásra és meghatározza a vállalat belső nyelvhasználatát. A munkavállalók ezek egységét érzékelik és szignifikánsan meghatározza a közérzetüket, a vállalati légkört és azt a benyomást, ami a munkavállalókban a szervezetről kialakul. (Borgulya – Barakonyi, 2004) A vállalati kultúrának 4 funkciója van, bonyolultságcsökkentés, koordináló- és integráló funkció, stabilitást elősegítő funkció és motivációs hatás (www.wko.at, 2014). Egy jó vállalati kultúra előnyök számos változatát kínálja, a vállalati kultúra fontos része, hogy meghatározásra kerüljön a vállalati célkitűzés, ezt a célt pedig minden munkavállalóval meg kell ismertetni és el kell fogadtatni. Ha a munkavállalók azonosulni tudnak a vállalati céllal, érzik, hogy a munkájuknak értelme, értéke van, hogy egy egész részeként tevékenykednek, céljuk, hogy jól végezzék a munkájukat. Egy nagy vállalati előny, ha a cég munkavállalói önkéntesen végzik jól a munkájukat és nem folyamatos ellenőrzés és nyomás hatására. A vállalati kultúrának támogatni kellene a munkavállalói kezdeményezéseket, a munkavállalók személyes és szakmai fejlődését, a produktivitást és a tevékenység hatékonyságát, a munkavállalók motiváltságát és elkötelezettségét, a csapatszellemet, a „mi-érzést”, a tudásmenedzsmentet és a tudásátadást, és a személyiségfejlődést (www.haufe.de, 2014). Az hogy egy ember, hogy érzi magát egy munkahelyen, meghatároz minden tevékenységet, amit a munkahelyén végez. A hangulat, ami egy irodában, vagy egy gyárban uralkodik, befolyásolja a teljesítmény eredményességét.

2. A TÉMA KIDOLGOZÁSA

2.1.A primer kutatás bemutatása

A szakirodalmak felkutatása és tanulmányozása után kezdetét vette primer kutatásom. Munkám első lépésben kitűztem a kutatási feladatot, hogy megvizsgáljam a munkavállalók álláspontját munkájukról, munkahelyükről és vezetőjükről. Ezután a módszer meghatározása következett, melynek során a legmegfelelőbbnek a kérdőíves kutatást ítéltam meg. A kutatás tárgyát jelentő populáció meghatározásakor életkort nem határoztam meg, az egyetlen feltétel az volt, hogy a kitöltőknek munkahellyel kell rendelkezniük. Ezt követően pontosítottam a kutatni kívánt területeket és összeállítottam a kérdőívet. A kérdőív próbakitöltése és tökéletesítése után megkezdődött a kiöltetés. A kérdőívben zárt kérdéseket alkalmaztam, melyet helyenként az egyéb lehetőségek megadásával oldottam fel és tettem lehetővé az egyedi vélemények elérhetőségét. A mintavétel az ún. hólabda eljárással készült és 105 fő álláspontját ismerhetjük meg az eredményekben. A kiöltetés időszak után kezdetét vette az adatok összesítése, csoportosítása és kvantifikálása. Az elemzést különböző statisztikai módszerekkel végeztem, mint átlagszámítás és keresztábra elemzés. A keresztábra elemzés két vagy több mutató közötti összefüggést vizsgál, illetve megmutatja ezek kombinált gyakorisági eloszlását. A Pearson féle χ^2 (Khi négyzet) mutató alkalmazásával vizsgáltam, hogy egyes adatok között van-e statisztikai összefüggés, valamint, hogy az összefüggések tekinthetők-e szignifikánsnak. (Sajtos - Mitev, 2007)

A kérdőívet 105 fő töltötte ki, melyből 44 nő és 61 férfi volt, átlagéletkoruk 29 év. A kitöltők közül 40 fő középfokú végzettséggel, 26 fő BA diplomával, 26 fő MA diplomával vagy annál magasabb képesítéssel és 13 fő egyéb iskolai végzettséggel rendelkezik.

2.2. Szervezetek örömtelisége – munkavállalói szempontból

A kérdőív egy része a válaszadó munkavállalók szervezethez való viszonyát, munkájuk örömteliségét kutatja. A válaszadók 84,8%-a nyilatkozott úgy, hogy szereti a munkát, amit végez. Arra a kérdésre, hogy jól érzik-e magukat a munkahelyükön, érdekes módon már nem volt ennyire pozitív a válaszadás.



1. ábra: Munkahelyi légkör

Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés 2013

Láthatjuk, hogy a válaszadók 48,6%-ának munkahelyi légköre bizonyul nagyon kellemesnek, 32%-uk általában stresszesnek ítéli meg a hangulatot, 2,9% érzi úgy, hogy munkáját „állandó bolondok házában” végzi. és a kérdés során elég magas volt az egyéb válaszok száma. A válaszadók 16,5%-a írt egyedi választ, melyek között többször szerepel, hogy jó a hangulat, de vannak stresszes napok, volt akik nagyon változónak ítélték meg a légkört és volt akik a légkört ugyan jónak ítélik de azt a kellemes atmoszférát a kollégákkal vagy a főnökökkel való egyet nem értés nagyon rossz irányba befolyásolja. Munkám során felkeltette az érdeklődésem, hogy az állandó rossz légkörben dolgozó 3 fő, vajon milyen egyéb válaszokkal rendelkeznek és ennek vizsgálata közben azt tapasztaltam, hogy a rossz hangulat ellenére 2 fő azt nyilatkozta, hogy szereti a munkáját, mindketten élnek át flow élményt, fontosabbnak tartják a magas fizetést az elismerésnél és ez után nem volt meglepő, hogy el is hagynák a vállalatot magasabb fizetésért. Míg a harmadik kitöltő egyformán fontosnak tartja magas fizetést és az elismerést, nem szereti a munkáját és ő is váltana ma-

gasabb fizetésért. Érdekes továbbá, hogy egyiküknek sem egyezik meg az általuk és a főnökük által beszélt elismerésnyelv.

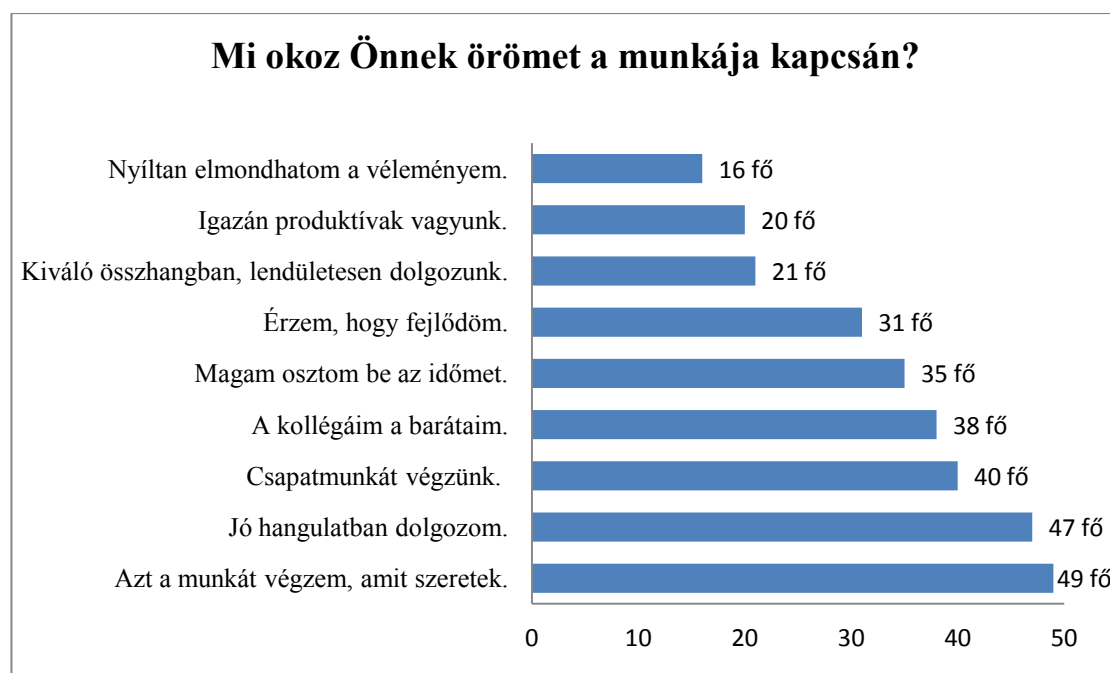
A következő kérdés, ami a szerevet örömteliségét hivatott mérni az volt, hogy a kitöltők örömet lelnek-e munkájukban. A kitöltés pozitív eredményeket mutat, a válaszadók 78,6%-a nyilatkozott úgy, hogy örömet lel munkájában és 21,4%-uk nem. A nemleges választ adók munkahelyi légköre nem rendelkezik pozitív értékekkel, 82%-uk váltana munkahelyet magasabb fizetésért, 45%-uk nagyobb önmegvalósításért, 32%-uk nagyobb elismerésért (lásd. 2. számú ábra).



2. ábra: A nem örömteli munkát végzők munkahelyváltási hajlandósága

Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés 2013

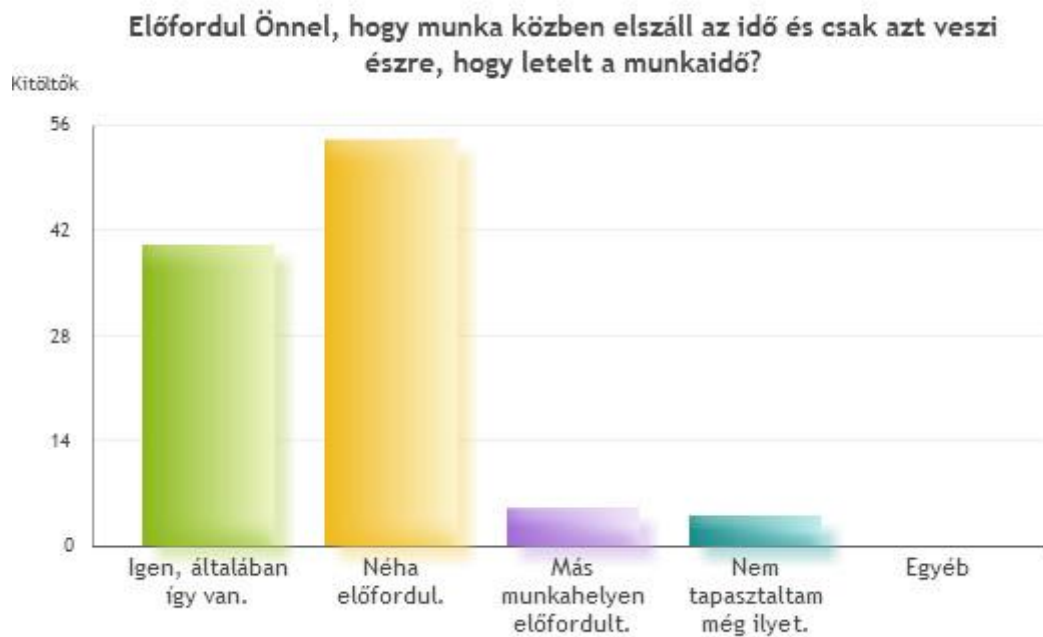
A kitöltők, akik bevallásuk szerint örömet lelnek munkájukban egy ún. feltételes kérdéssel folytatták a kitöltést. A következő kérdésből kiderül, hogy mely tényezők jelentenek örömet az igenlő válaszadók számára.



4. ábra: Munkahelyi örömforrások

Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés 2013

A válaszadók véleménye alapján elmondható tehát, hogy az örömteli munkavégzést nagymértékben befolyásolja a jó munkahelyi légkör, a kollégákkal való pozitív kapcsolat, az önállóság, a folyamatos fejlődés, fontos, hogy olyan munkát végezzünk, amit szeretünk, nagy eredménnyel játszik szerepet a csapatmunka és megjelenik az összehangolt, lendületes munka, a szabad véleménynyilvánítás és a produktivitás. Az egyéb válaszok között szerepeltek a pozitív visszajelzések és a segítségnyújtás élménye. Aközött, hogy a munkavállaló örömmel végzi a munkáját és aközött, hogy hogy érzi magát a munkahelyén a várakozásoknak híven szignifikáns összefüggés tapasztalható. A munkájukat örömmel végző munkavállalók 69%-a jól érzi magát a munkahelyén, ezzel szemben a munkájukban nem örömet lelő munkavállalók csupán 20%-a nyilatkozott úgy, hogy jól érzi magát ott, ahol dolgozik. A keresztábra elemzés alapján az összefüggés erős, a Khi mutató értéke 0,001. A következő kérdésben a flow élmény tapasztalására akartam rákérdezni, mert feltételeztem, hogy ez több területtel is szoros összefüggésben állhat. A kérdést a flow egyik jellemző tulajdonságával jellemeztem a nagyobb közérthetőség érdekében. Az eredményeket az alábbi diagram foglalja össze.



5. ábra: Flow a munka világában

Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés 2013

Láthatjuk, hogy a nemleges válasz meglehetősen alacsony értéket képvisel. A vizsgáldást tovább folytattam azon kitöltők körében, akik válaszaik alapján rendszeresen találkoznak a flow élménnyel és azt tapasztaltam, hogy az igenlő válaszadók 95%-a nyilatkozta azt, hogy örömet lel munkájában, 72,5 %-uk szereti a munkát, amit végez és 57,5%-uk dolgozik nagyon jó munkahelyi légkörben. 37,5%-uk érzi úgy, hogy folyamatos fejlődésben van, ami elsőre alacsonynak tűnhet, de fontos figyelembe venni, hogy az összes kitöltő csupán 10%-a érezte úgy, hogy folyamatos fejlődésben van. A flow élmény és a munka örömtelisége közötti összefüggéseket keresztábra elemzéssel is megvizsgáltam és arra az eredményre jutottam, hogy az örömteli munka végzése és a flow élmény között szignifikáns összefüggés tapasztalható. A flow élmény megélése és az egyéb tényezők alakulását az alábbi táblázat tartalmazza részletesebben. Ennek vizsgálatakor az egyszerűség kedvéért igennek vettem azokat a válaszadókat, akik rendszeresen találkoznak az élménnyel és nemnek, minden egyéb lehetőséget.

1. táblázat: A flow élmény hatása más munkavállalói adatokra, 2013

Flow	igen	eredmény, ha igen	nem	eredmény, ha nem
Fő	40	100%	63	100%
Örömet leli a munkájában	38	95%	45	71%
Nagyon jónak ítéli a munkahelyi légkört.	23	58%	27	43%
Érzik, hogy folyamatos fejlődésben vannak	15	38%	15	24%
Azt a munkát végzik, amit szeretnek	29	73%	19	30%
Elmennének több fizetésért	24	60%	46	73%
Elmennének nagyobb önmegvalósításért	15	38%	16	25%
Maradnának, bármilyen ajánlatot kapnának	13	33%	7	11%
Dolgoznának tovább milliomosként	34	85%	48	76%
Megbecsültnek érzik magukat	34	85%	46	73%

Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés 2013

Az 1. számú táblázatban láthatjuk, hogy a flow élményt rendszeresen tapasztaló munkavállalók többi eredménye is nagyon pozitív, a lojalitásuk magasabb, ha a fizetésükről van szó, viszont nagyobb önmegvalósítás vagy nagyobb elismerés lehetősége esetén nagyobb százalékban hagynák el a vállalatot, ezt az állítás a keresztábra elemzés is alátámasztotta, a Khi mutató értéke 0,042 ill. 0,046. Összességében elmondható, hogy a munkájukban örömeiket lelő munkavállalók általában véve lojálisabbak, elemeire bontva azonban sokkal elkötelezettebbek, ha anyagi motivációról van szó, azonban inkább hajlanak a munkahelyváltásra, ha nagyobb önmegvalósításra van lehetőségük, illetve, ha úgy érzik, hogy a munkájuk jobban el lenne ismerve egy másik szervezetnél.

2.3. A munkavállalók motivációi

Az örömteliségen túl a kérdőívben helyet kaptak motivációs kérdések is, mellyel azt akartam feltárni, hogy mi az, ami a munkára ösztönzi az embereket, és hogy miként lehet motiválni őket. Fentebb már írtam a munkahely változtatásról az örömteli munkavégzés hiányában, de ez összességében is érdekes információt szolgáltat.



7. ábra: Munkahelyváltási hajlandóság

Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés 2013

A munkamorál és motiváció témájának egy érdekes kitekintése lehet Morse és Weiss (1955, idézi: Béres, 2012) vizsgálata, amelyben azt kutatták, hogy dolgoznának-e tovább az emberek, ha életük végéig megfelelő összeggel rendelkeznének. A kutatás eredményeképpen a megkérdezettek 80%-a nyilatkozott úgy, hogy dolgozna. A kutatópáros 4 lehetséges választ kínált fel az igenlő választ adó megkérdezetteknek. Én az 1955-ös ötletet kölcsönözve kérdőíves kutatásomba beleépítettem ezt a kérdéskört, mert nagyon érdekelt, hogy hasonló eredményeket kapok-e, mint majd 60 éve Morse és Weiss. Az én válaszadóim 78,1%-a nyilatkozott úgy, hogy továbbra is dolgozna, ha milliomos lenne. A kutatók, ill. az általam kapott eredmények összehasonlítását az alábbi táblázatban olvasatják.

2. táblázat: Munkavállalási indítékok milliomosként, 2013

Válaszlehetőségek	Morse és Weiss	Saját kutatás
Az unalom és egyedüllét elkerülése miatt	36%	9,8%
Az elfoglaltság megtartása miatt	32%	30,5%
Munka nélkül elveszettnek éreznék magukat	14%	22 %
Mert élvezi, amit csinál	9%	29,3%

Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés 2013

Saját kutatásomban megadtam egy egyéb válaszlehetőséget is, melyek a kitöltők 8,5%-a jelölt meg. Ezek között az egyéb válaszok között többször felmerült, hogy nem a szakmájukban dolgoznának tovább, inkább hobbyvállalkozásba kezdenének, a munka élvezetért dolgoznának (amit eddig nem tehettek) vagy önkéntesként dolgoznának. Mások az emberi kapcsolatok megtartását jelölték meg célul és volt aki, azért dolgozna tovább, mert a munka önbecsülést ad neki.

Láthatjuk tehát, hogy alapjaiban nem sokat változott a helyzet, a mai emberek is közel azonos százalékos arányban dolgoznának, mint a hatvan évvel ezelőtt nyilatkozók. Az e mögött álló motivációban azonban nagyobb változást tapasztaltam. Az eredmények alapján sokkal kevésbé az unalom elűzése miatt, mint inkább az élvezetért dolgoznának ez emberek. Ez pedig arra enged következtetni, hogy azok a személyek, akik az én kérdőívet kitöltötték sokkal jobban élvezik a munkát, amit végeznek, mint elődeik. Érdekes fejlemény volt számomra, hogy az elveszettség elkerülésének aránya alapján képződő motiváló erő is erősödött az eredeti eredményekhez képest.

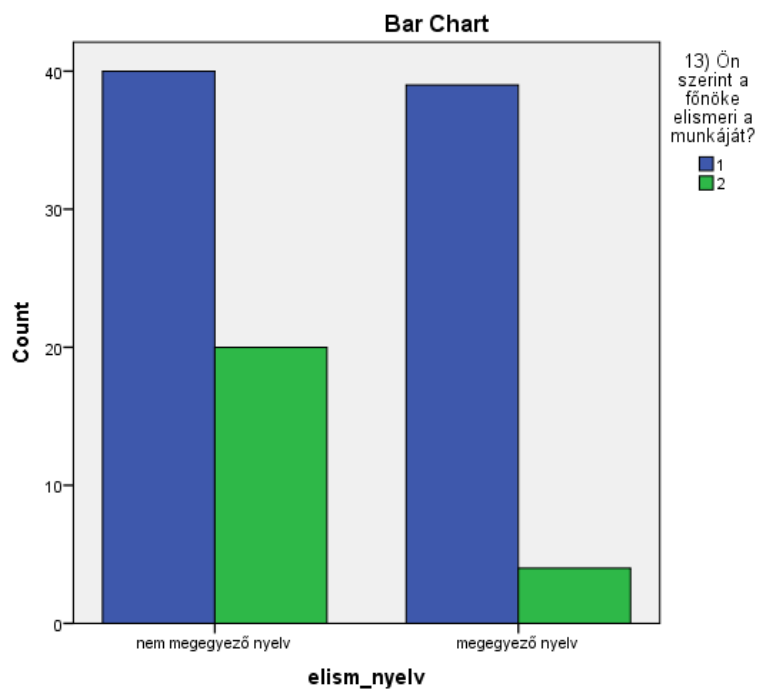
A motiváció egyik kulcskérdése az elismerés. Az irodalmi összefoglalóban kifejtett 5 elismerésnyelv alapján vizsgáltam a kapott és elvárt elismerési formákat valamint azt, hogy megbecsülve érzik-e magukat a munkavállalók. A megegyező elismerésnyelv alkalmazása és az elismertség érzése között szignifikáns összefüggés tapasztalható. A Khi mutató értéke 0,004, ami közepes erősségű kapcsolatot jelez.



8. ábra: Elismerés

Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés 2013

Hogy a megfelelő elismerésnyelv alkalmazása hogyan hat a munkavállalók elismertség érzésére 9. ábra nagyon jól mutatja.

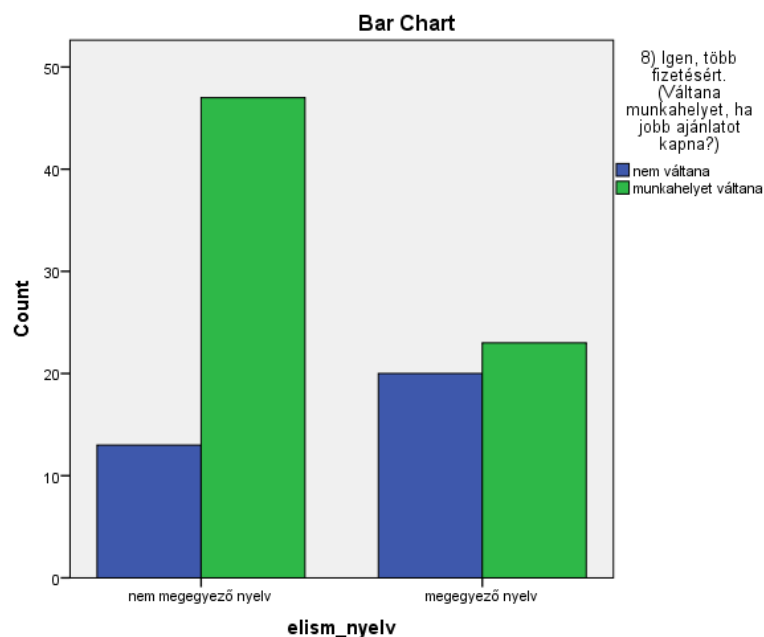


9. ábra: Elismertség érzése és a megfelelő elismerésnyelv kapcsolata

Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés 2013

Az ábrán láthatjuk, hogy a megfelelő elismerésnyelv alkalmazása esetén meglehetősen alacsony azoknak a száma, akik nem érzik, hogy a szervezet megbecsüli a munkájukat. Várható ugyan, de nem elhanyagolható összefüggés, hogy a nemleges választ adók mind elmennének magasabb fizetésért a vállalattól. Úgy tűnik tehát, hogy azokat, akik nem érzik jól magukat a munkahelyükön csak az tény bírja maradásra, hogy fizetést kapnak és amennyiben egy másik szervezet magasabb honoráriumot ígér, gondolkodás nélkül felmondanak a jelenlegi munkahelyükön.

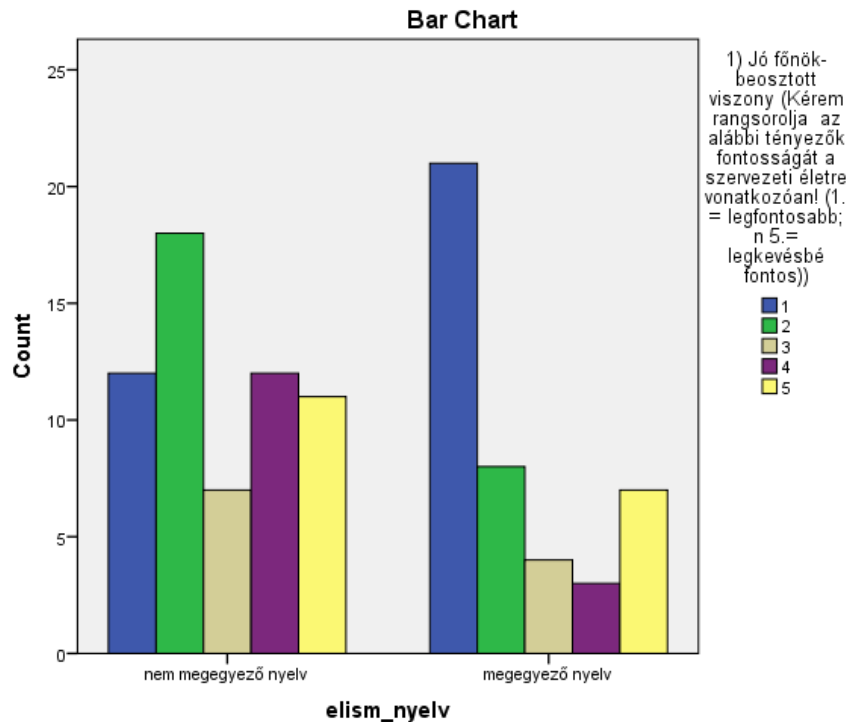
Az elismerésnyelv megfelelősége és a lojalitás között szignifikáns összefüggés tapasztalható. A keresztábra elemzésben elért eredmények, a Khi mutató alkalmazásakor közepes erősségű kapcsolatot mutatattak. Azok a munkavállalók, akiknél az elismerésnyelv nem egyezik meg 78,3%-ban úgy nyilatkoztak, hogy váltanának munkahelyet magasabb fizetésért. Ez az arány az elismerésnyelv megegyezése esetén csak 53,5%, a Khi mutató értéke 0,008, tehát láthatjuk, hogy a megfelelő elismerésnyelv alkalmazásával növelhető a munkavállalók vállalat iránt tanúsított elkötelezettsége. Az eredményt a 10. ábra szemlélteti.



10. ábra: A megfelelő elismerésnyelv és a magasabb fizetésért való munkahelyváltás

Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés 2013

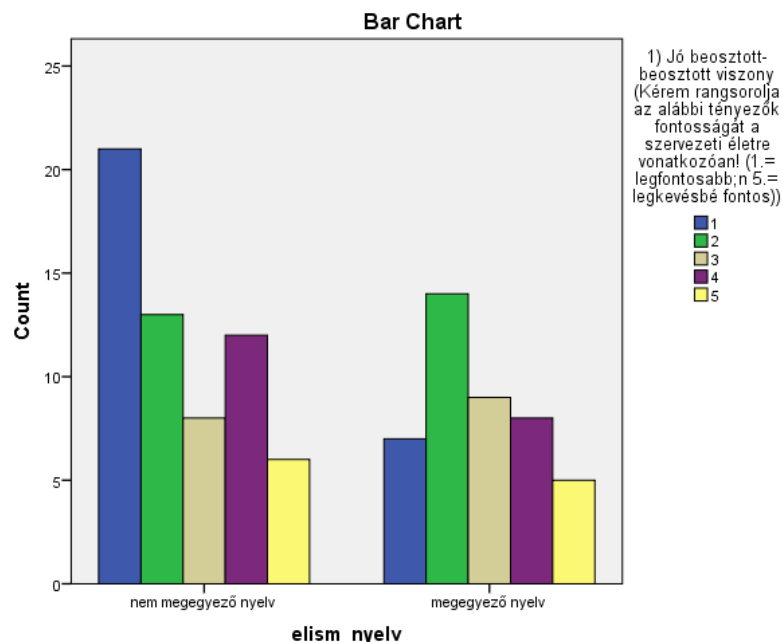
Az elemzések során egy további érdekes összefüggést tapasztaltam. A megegyező elismerésnyelv esetén a főnök-beosztott viszony sokkal nagyobb hangsúlyt kap a munkavállalók életében.



11. ábra: Főnök beosztott viszony fontosságának alakulás az elismerésnyelv hatására

Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés 2013

Ezzel szemben a nem megfelelő elismerésnyelv alkalmazásakor a beosztott-beosztott viszony értékelődik fel, ahogy azt a 12. ábrán is láthatjuk.



12. ábra: A beosztott-beosztott viszony fontosságának alakulása az elismerésnyelv hatására

Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés 2013

A következő kérdésben szerettem volna megtudni, hogy hogyan fejezi ki a vezető az elismerését.



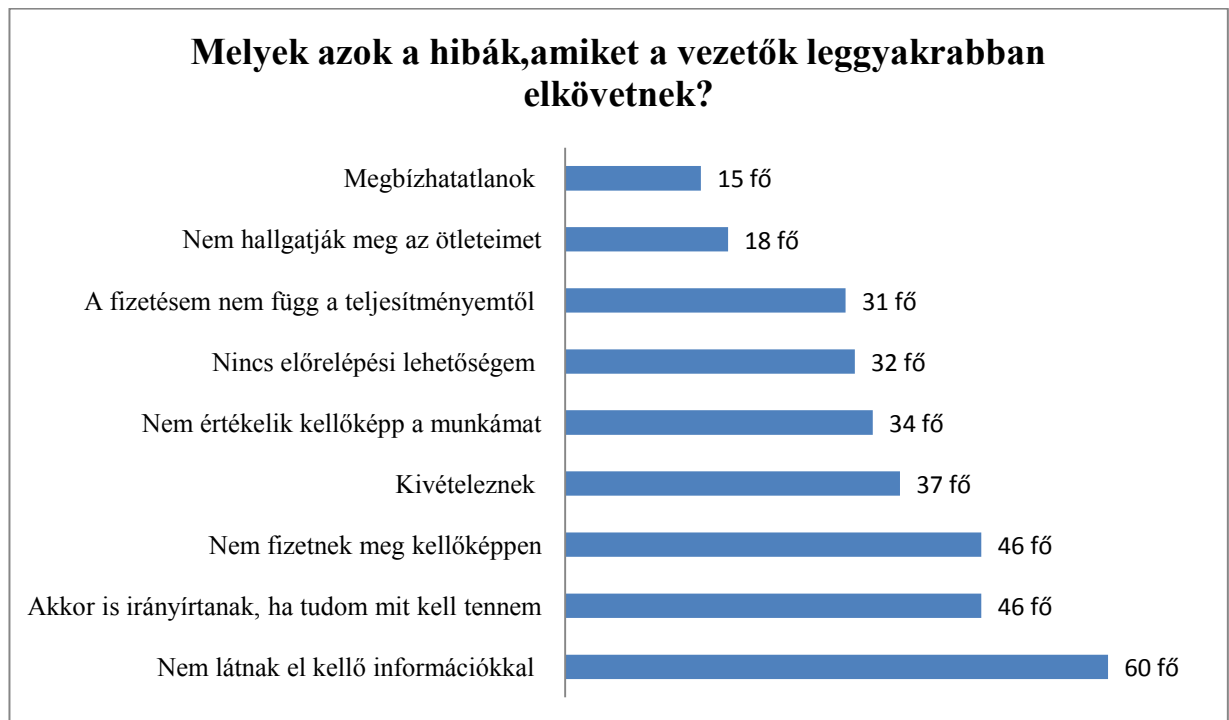
13. ábra: A vezető által alkalmazott elismerésnyelv

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2013

Érdekes összefüggés, hogy vannak olyan személyek, akik azt nyilatkozták, hogy a főnökük elismeri a munkájukat és ennek ellenére azt jelölték meg, hogy nem fejezi ki elismerését, ez azért lehet, mert valamilyen módon tudják ugyan, hogy a főnökük elismeri a munkájukat, azonban mégsem érzik, hogy kifejezné azt. Megvizsgáltam ezeket a válaszadókat és azt találtam, hogy kivétel nélkül mindegyiküknek a szóbeli megerősítés hiányzik.

2.4. Vezetői tulajdonságok, ahogy a beosztottak látják

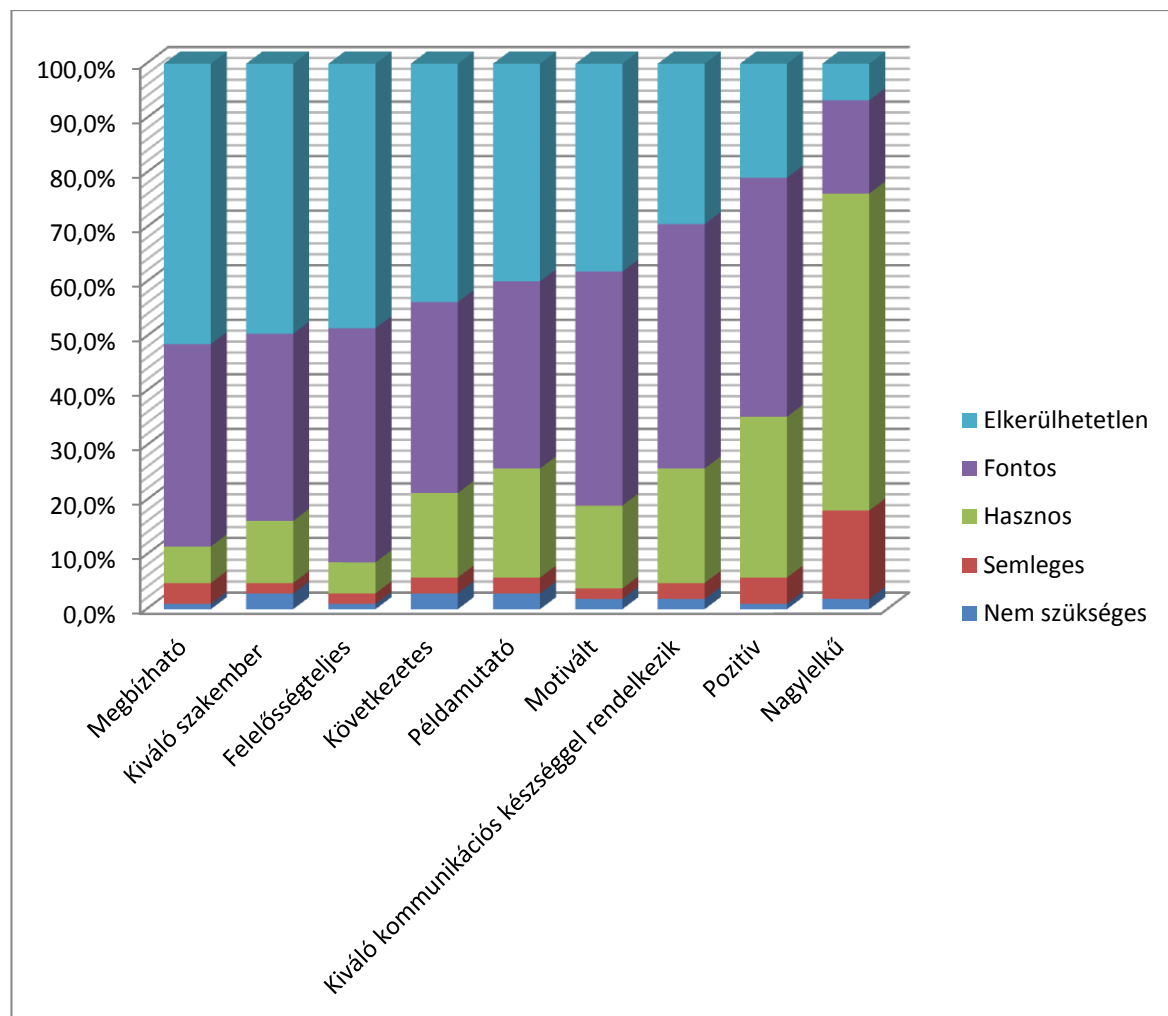
Az általam készített kérdőív egy másik része a vezetői tulajdonságok fontosságát és leggyakrabban elkövetett hibákat volt hivatott mérni. Az eredmények alapján a leggyakrabban elkövetett vezetői hibák között megjelenik a nem megfelelő információátadás, a túlzott irányítás, az alulhonorált munkaadás és a kivételezés problematikája. Az kitöltők értékelésében szereplő további vezetői hibákat az alábbi diagram foglalja össze.



15. ábra: A vezetők leggyakrabban elkövetett hibái

Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés 2013

A másik vezetői személyiségjegyekkel foglalkozó kérdés a vezetők egyes tulajdonságaira kérdez rá, melyeket a kitöltőknek egy ötös skálán kellett elhelyezni.



16. ábra: A vezetők legfontosabb tulajdonságai

Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés 2013

A 16. ábrán láthatjuk, hogy a vezetői tulajdonságlistában kiemelkedő értéket képvisel a megbízhatóság, a szaktudás és a felelősségteljeség. Magas értéket képvisel továbbá a következetesség és a példamutatás. A szükséges tulajdonságok listájának végére került a nagylelkűség, mely ezek szerint a munkavállalók szerint nem feltétlenül kell jellemezzen egy vezetőt. Érdekes megvizsgálni a pozitív jelző eredményét, mert ez a szerintem lényeges és örömteliség szempontjából semmiképp nem elhanyagolható tulajdonság is az utolsók közt végzett.

2.5. Vállalati kultúra

A vállalati hagyományok nagy jelentőséggel bírnak egy vállalati kultúrában, ezért kérdőíves kutatásomban érdekesnek találtam a vállalati hagyományok és a vállalati kultúra egyéb összetevőinek fontosságát, létét és mibenlétét vizsgálni. A kitöltők értékítéletét úgy vizsgáltam, hogy egy-egy vállalati kultúrához tartozó tényezőt egy ötös skálán kellett elhelyezniük. Az egyes tényezők eredményei az alábbi diagramokon kerülnek ábrázolásra. Az egyén válaszokban megjelentek a túlzott, egymásnak ellentmondó elvárások, az empátia hiánya, valamint, hogy a vezetők nem fordítanak elég időt a munkavállalók megismerésére. Egy kitöltő véleménye szerint a dorgálás sokkal hangsúlyosabb szerepet kap, mint az elismerés.



17. ábra: Céges rendezvények fontossága

Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés 2013

Annak ellenére, hogy véleményem szerint a vállalati kultúra szerves részét képezik a céges rendezvények a vártál sokkal alacsonyabb népszerűségnek örvendenek a kitöltők körében. Ezek az eredmények nem sokat mozdultak pozitív irányba a külső - és belső tréningek kapcsán sem.



18. ábra: Külső tréningek fontossága

Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés 2013

A 18. ábrán láthatjuk, hogy a tréningek jelentőségét csak a kitöltők kisebbik fele ítéli fontosnak.

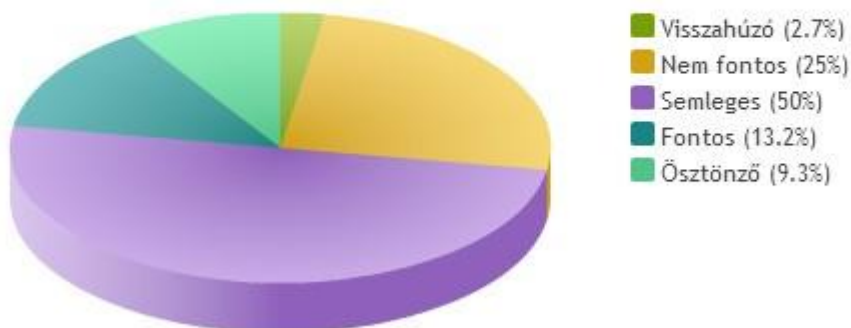


19. ábra: Belső tréningek fontossága

Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés 2013

Ahogy a 19. ábra mutatja, a vállalaton belüli tréningek egy kicsit magasabb értéket képviselnek a válaszadók körében, de sajnos még itt is csak a munkavállalók fele, aki értékeli a vállalat ilyesfajta törekvéseit. A céges logóval ellátott használati eszközök még kevesebb érdeklődést váltanak ki a kitöltők eredményei alapján.

Mennyire fontosak önnek az alábbi tényezők?
Összetartozás kifejezése (logózott tollak, pólók)

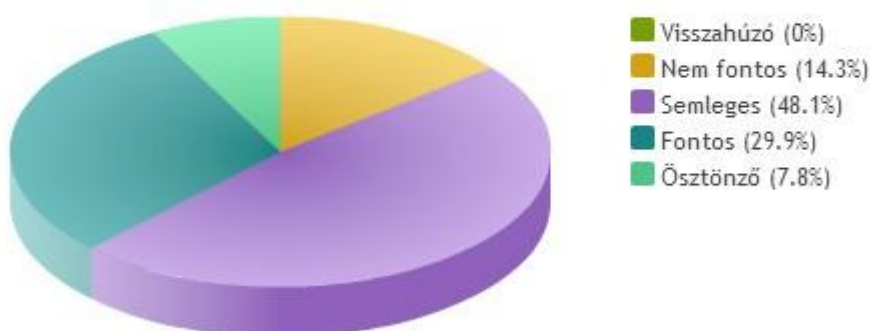


20. ábra: Összetartozás kifejezésének fontossága

Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés 2013

Végül a vállalati hagyományok, melyek szintén nem hozták az általam várt pozitív eredményeket. Az eredmények ismerete előtt azt gondoltam, hogy a munkavállalók magas hányada fontosnak tartja a vállalati hagyományokat, szeretik a céges rendezvényeket és azt, hogy az itt felsorolt tényezők a vállalati kultúra széles körben értékelt részét képezik.

Mennyire fontosak önnek az alábbi tényezők?
Vállalati hagyományok



21. ábra: Vállalati hagyományok fontossága

Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés 2013

Ezek az eredmények különösen érdekesek, mert megvizsgáltam a vállalati hagyományokkal rendelkező vállalatnál dolgozó kitöltők egyéb válaszait és azt tapasztaltam, hogy a ha-

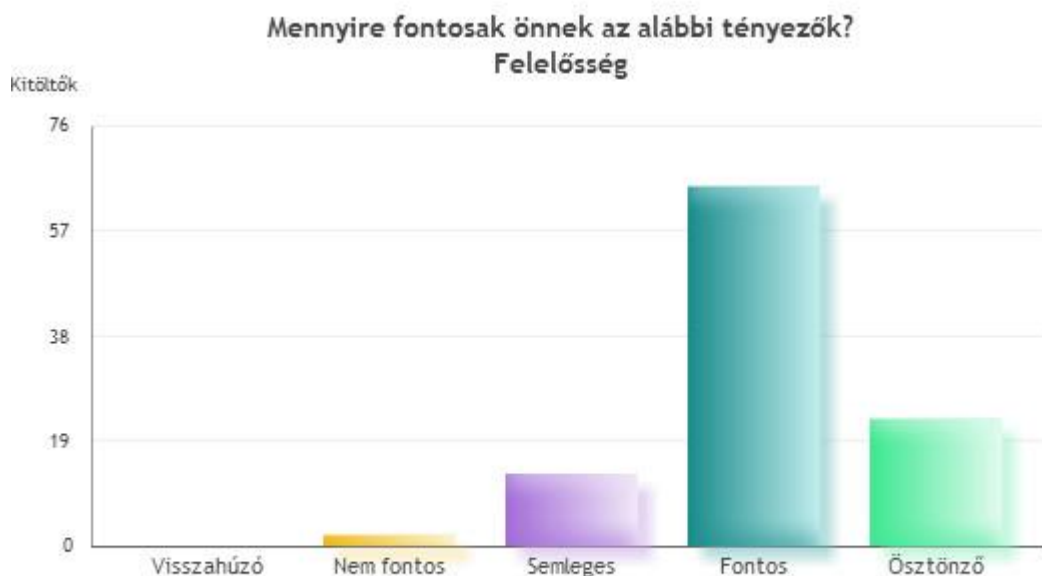
gyománnyal rendelkező vállalatok dolgozói pozitívabb válaszokat adtak, mint a hagyományokkal nem rendelkező vállalatok munkavállalói. Ezek összefoglalását az alábbi táblázat szemlélteti.

3.táblázat: A vállalati hagyományok hatása más munkavállalói adatokra, 2013

Vállalati hagyomány	rendelkezik vele a munkahelye	nincsenek vállalati hagyományok a cégnél
Szereti a munkáját	92%	81%
Örömet lel munkájában	86%	71%
Jó hangulatban dolgozik	50%	38%
Elismertnek érzi magát	84%	69%

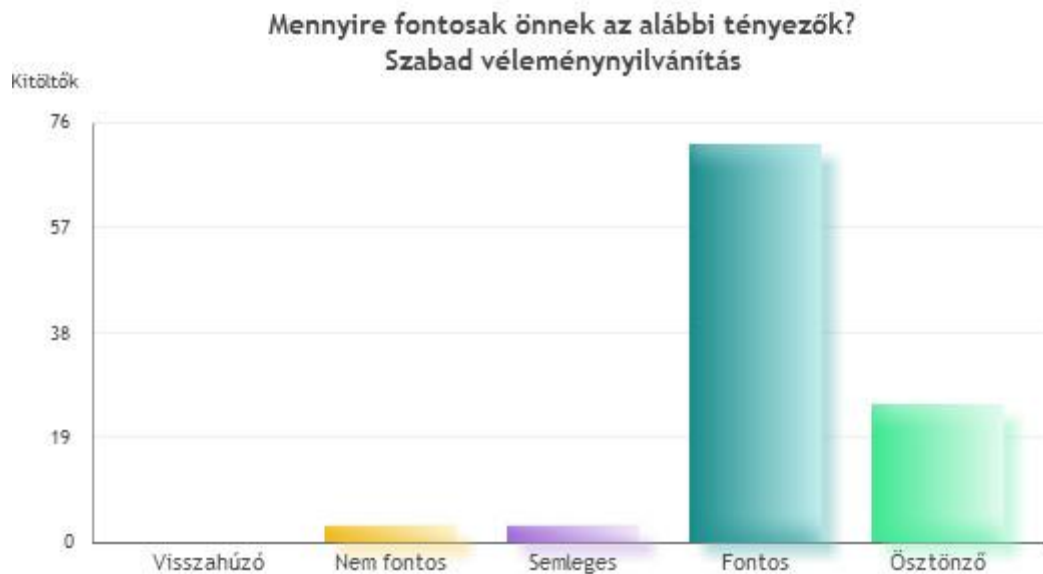
Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés 2013

A vállalati kultúra ún. kézzel fogható részeinél fontosabbnak bizonyult a felelősségteljes munkavégzés lehetősége, a szabad véleménynyilvánítás és az összetartozás érzése.



22. ábra: Felelősség átadásának fontossága

Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés 2013



23. ábra: Szabad véleménynyilvánítás fontossága

Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés 2013

Láthatjuk, hogy a szabad véleménynyilvánítás kiemelkedő értéket képvisel a munkavállalók körében és itt lehet érdemes elgondolkozni azon, hogy míg a költséges céges rendezvények vagy logózott termékek viszonylag alacsony értéket értek el, addig egy jól kiépített szervezeti kultúra, melyben helyet kap a munkavállalók szabad véleménynyilvánítása milyen fontos szerepet játszhat a sikeresség és az elégedettség növelésében.



24. ábra: Összetartozás érzésének fontossága

Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés 2013

Érdekes különbség, hogy míg az összetartozást reprezentálni akaró logózott termékek csupán a kitöltők 22,3%-a tekinti fontosnak vagy ösztönző hatásúnak, addig az összetartozás érzését összesen 76,7% sorolta a felső két kategóriába. Ezek szerint a kitöltők nem a logózott tárgyakkal tartják szükségesnek kifejezni a vállalatnál egyébként fontosnak tartott csapatszellemet, összetartozást.

A látott eredmények olvasatában felmerülhet a gondolat, hogy a munkavállalók talán azért nem tekinti fontosnak vagy ösztönzőnek a vállalati hagyományokat, céges programokat vagy tréningeket, mert a vállalat, ahol dolgoznak, nem alkalmazza ezeket, de ez nem így van. A kérdőívben szerepelt erre utaló kérdés is és az eredmények alapján elmondható, hogy a vállalatok, ahol a kitöltők dolgoznak, sokkal nagyon arányban alkalmazzák a fent említett vállalati kultúra elemeket, mit amennyi kitöltő fontosnak ítélte azokat.

3. ÖSSZEFOGLALÁS, EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE

A szervezetek örömteliségének vizsgálata még nem szokványos és nem szolgáltat általánosan elfogadott mutatószámot, ennek ellenére én úgy gondolom, hogy a szervezetek örömteliségének mérése és javítása nagyon fontos, nem csak a munkavállalók szemszögéből. A szervezetek örömteliségre való törekvések meghozzák az elvárható hasznot, hisz a munkavállalók lojalitása nő, munkakedvük fokozódik és a munkahelyi kapcsolatok javulnak. A szervezetünk örömtelivé tételére nehéz egy általános érvényű szabályt kialakítani, hisz a módszer vállalatonként, vezetőnként, ágazatonként, a szervezet méretéből adódóan más és más lehet, azonban vannak olyan fő irányvonalak, melyek nagyban hozzásegítik a vezetőket és a szakembereket egy örömteli szervezet kialakításához. A vezető személyének megválasztásakor érdemes megvizsgálni a vezetői képességein túl, azokat a tulajdonságokat, melyeket a munkavállalók várnak el, ezzel közelebb kerülünk a szervezeti összhang létrejöttéhez. A vállalati kultúra kialakításakor tervet kell készítenünk és világos, mindenki számára befogadható célokat kell kitűzni, melyek hozzásegítik a munkavállalókat, hogy átérezzék, munkájukkal egy egész létrejöttéhez járulnak hozzá, valamit érdemes felmérni, melyek azok a programok, események, tényezők melyek az adott szervezet munkavállalóiban erősítik az összetartozás érzését. A szervezet motivációs rendszerének kialakításakor a lehető legnagyobb részletességgel kell tanulmányozni a munkavállalókat, ismernünk kell az igényeiket, vágyaikat, a bennük rejlő lehetőséget, mert csak hozhatják ki magukból az elvárt maximális teljesítményt. Mindezek mellett külön figyelmet érdemes szentelni a vállalaton belüli kapcsolatoknak, a kellemes, élhető munkahelyi légkör kialakításának. A munkavállalóknak folyamatos visszajelzésre van szükségük, tudniuk kell, hogy a szervezet részeként fontos és értékes munkát végeznek. Számos további kínálkozó lehetőség közül, melyek apró hiányzó részleteként hozzák meg a várt sikert a vezető, vagy a HR szakember válogathat, amennyiben egyet ért azzal az állásponttal, miszerint az örömteli szervezet, a sikerhez vezető út.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Béres Rita: A munkanélküliség lélektani háttere - az újrakezdés esélye vagy a megrekedés veszélye?
http://metszetek.unideb.hu/files/2013_1_11.pdf Béres Rita, Metszetek 2012/4.szám-2013/1. szám
(letöltve: 2014. 09. 10.)
- Borgulya Istvánné – Barakonyi Károly(2004): Vállalati kultúra, Nemzeti tankönyvkiadó
- Bruce Anne; Pepitione S. James (2001): Mitarbeiter Motivieren,
Der Praxisratgeber für die neue Führungsposition, Campus Verlag
- Bruce L. Katcher és Adam Snyder (2009): 30 ok, amiért utálják a főnököt, HVG Kiadó
- Csíkszentmihályi Mihály (2010): Flow- Az áramlat, Akadémiai kiadó
- Gary Chapman és Paul White(2013): A munkahelyi elismerés 5 nyelve,
Harmat kiadói alapítvány
- Haufe.de/personal: Betriebsklima und Unternehmenskultur /
2.2 Hauptfunktionen der Unternehmenskultur
[hauptfunktionen-der-unternehmenskultur_idesk_PI10413_HI1540613.html](http://www.haufe.de/personal/PI10413_HI1540613.html)
(letöltve: 2014. 05. 15.)
- Haufe.de/Personal: Betriebsklima und Unternehmenskultur
<http://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/betriebsklima-und-unternehmenskultur-22-> (letöltve: 2014. 05. 10.)
- HR Portál - Kovács Zita (2013): Rosszkedvű munkatársak, a lelésénél van jobb megoldás
<http://www.hrportal.hu/hr/rosszkedvu-munkatarsak-a-lelepesnel-van-jobb-megoldas-20130213.html?wa=UGYV1407> (letöltve: 2013. 08. 08.)
- HR Portál (2005): Nem a céget, hanem a főnököt hagyják ott
<http://www.hrportal.hu/hr/nem-a-ceget-hanem-a-fonokot-hagyjak-ott-20130917.html>
(letöltve: 2013. 08. 07.)
- HR Portál (2007) Téveszmék a motiválásról .
<http://www.hrportal.hu/hr/teveszmek-a-motivalasrol-20071210.html>
(letöltve: 2014. 04. 23. 22:21)
- HR Portál (2010): Hogyan építsünk jó ösztönzési rendszert?
<http://www.hrportal.hu/hr/hogyan-epitsunk-jo-osztonzesi-rendszert-20100107.html>
(letöltve: 2013. 01. 31. 17:34)

- Karriere.blog - Heike Frenner (2013): Die sieben häufigsten Fähler der Führungskräfte
<http://www.karriere.at/blog/fehler-fuehrungskraefte.html> (letöltve: 2014. 05. 15.)
- Klaus Schuster(2011): A cégvezetés 11 főbűne- amelyek kerülendők, Mérték Kiadó
- Lövey Imre und Manohar S. Nadkarni (2008): Örömteli szervezet, HVG Kiadó
- Piroska Gyula (2013): Egy hajóban evezünk - Avagy üzenet a főnöködtől, Dekameron Kiadó
- WKO.at: Unternehmenskultur als schlummernder Erfolgsfaktor
https://www.wko.at/Content.Node/FG-UBIT-WIEN-Unternehmenskultur/Unternehmenskultur_als_schlummernder_Erfolgsfaktor_Initia_2.pdf (letöltve: 2014.10.26.)

Internetes források

<http://meszotar.hu/keres-szervezet> (2014.10.25.)

http://old.ektf.hu/hefoppalyazat/pszielmal/maslow_motivcis_piramisa.html
(2014. 09. 15)

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV

1. Kérem, rangsorolja az alábbi tényezők fontosságát a szervezeti életre vonatkozóan! (1.= legfontosabb;n 5.= legkevésbé fontos)

Jó főnök-beosztott viszony

Jó beosztott-beosztott viszony

Közös programok, céges rendezvények

Továbbképzések, csapatépítés

Saját ötletek, elképzelések megvalósíthatósága

2. Fontosabbnak tartja a magas fizetést az elismerésnél?

☐

Igen

☐

Nem

☐

Egyformán fontos

3. Szereti a munkáját?

☐

Igen

☐

Nem

4. Jól érzi magát a munkahelyén?

☐

Igen, nagyon kellemes a munkahelyi légkör.

☐

Vannak jó napok, de általában elég stresszes a hangulat.

☐

Nem, állandó bolondok háza van a munkahelyemen.

☐

Egyéb

5. Örömet leli a munkájában?

☐

Igen

☐

Nem (A kitöltő továbbítása a következő sorszámú kérdéshez: 7)

6. Mi okoz Önnek örömet a munkája kapcsán? (több válasz lehetséges)

☐

Jó hangulatban dolgozom.

☐

A kollégáim a barátaim.

☐

A munkahelyemen nyíltan elmondhatom a véleményem.

☐

Magam osztom be az időmet.

☐

Érzem, hogy fejlődöm.

- ☐ Azt a munkát végzem, amit szeretek.
- ☐ Kiváló összhangban, lendületesen dolgozunk.
- ☐ Igazán produktívak vagyunk.
- ☐ Csapatmunkát végzünk.
- ☐ Egyéb

**7. Előfordul Önnel, hogy munka közben elszáll az idő és csak azt veszi észre, hogy le-
telt a munkaidő?**

- ☐ Igen, általában így van.
- ☐ Néha előfordul.
- ☐ Más munkahelyen előfordult.
- ☐ Nem tapasztaltam még ilyet.
- ☐ Egyéb

8. Váltana munkahelyet, ha jobb ajánlatot kapna? (több válasz lehetséges)

- ☐ Igen, több fizetésért.
- ☐ Igen, nagyobb elismerésért.
- ☐ Igen, ha nagyobb önmegvalósítási lehetőséget adna.
- ☐ Igen, ha jobbak lennének a munkahelyi kapcsolatok.
- ☐ Minden jobb lenne ennél.
- ☐ Nem, szeretem a munkámat.

**9. Mit gondol, ha a maximum teljesítmény, amit ki tud hozni magából 100 %, hány
%-on dolgozik főnöke jelenlétében?**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
0 % ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 100 %

**10. Mit gondol, ha a maximum teljesítmény, amit ki tud hozni magából 100 %, hány
%-on dolgozik főnöke jelenléte NÉLKÜL?**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
0% ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 100 %

11. Ön dolgozna tovább, ha milliomos lenne?

- ☐ Igen
- ☐ Nem (A kitöltő továbbbírása a következő sorszámú kérdéshez: 13)

12. Miért dolgozna tovább milliomosként?

- ☐ Szeretném megtartani az elfoglaltságomat.
- ☐ Szeretném elkerülni a magányt, egyedüllétet.
- ☐ Elveszettnek érezném magam munka nélkül.
- ☐ Élvezem a munkámat.
- ☐ Egyéb

13. Ön szerint a főnöke elismeri a munkáját?

- ☐ Igen
- ☐ Nem

14. Hogy fejezi ki a főnöke az elismerését? (több válasz lehetséges)

- ☐ Szavakkal.
- ☐ Pénzzel, ajándékokkal.
- ☐ Segítségnyújtással.
- ☐ Idővel, amit Önre áldoz.
- ☐ Elismerő kézfogással.
- ☐ Nem fejezi ki.

15. Önnek mely elismerésformára lenne szüksége?

- ☐ Szóbeli megerősítésre.
- ☐ Jutalmakra, ajándékokra.
- ☐ Segítségnyújtásra.
- ☐ Céges programokra, együtt töltött időre.
- ☐ Elismerő kézfogásra.

16. Ön szerint melyek azok a hibák, amit a vezetők leggyakrabban követnek el? (több válasz lehetséges)

- ☐ Olyan helyzetekben is irányítanak, melyben tudom, mit kell tennem
- ☐ Nem hallgatják meg az ötleteimet
- ☐ Nem értékelik kellőképp a munkámat
- ☐ Kivételeznek
- ☐ Megbízhatatlanok

- ☐ Nem látnak el kellő információkkal
- ☐ Nem fizetnek meg kellőképpen
- ☐ A fizetésem nem függ a teljesítményemtől
- ☐ Nincs előrelépési lehetőségem
- ☐ Egyéb

17. Kérem, értékelje a vezetők tulajdonságainak fontosságát!

	Nem szükséges	Semleges	Hasznos	Fontos	Elkerülhetetlenül szükséges
Kiváló szakember	☐	☐	☐	☐	☐
Motivált	☐	☐	☐	☐	☐
Megbízható	☐	☐	☐	☐	☐
Nagylelkű	☐	☐	☐	☐	☐
Pozitív	☐	☐	☐	☐	☐
Felelősségteljes	☐	☐	☐	☐	☐
Kiváló kommunikációs készséggel rendelkezik	☐	☐	☐	☐	☐
Példamutató	☐	☐	☐	☐	☐
Következetes	☐	☐	☐	☐	☐

18. Mennyire fontosak önnek az alábbi tényezők?

	Visszahúzó	Nem fontos	Semleges	Fontos	Ösztönző
Magas fizetés	☐	☐	☐	☐	☐
Teljesítménybér	☐	☐	☐	☐	☐
Hónap dolgozója díj	☐	☐	☐	☐	☐
Külső tréningek	☐	☐	☐	☐	☐
Belső tréningek	☐	☐	☐	☐	☐
Céges programok	☐	☐	☐	☐	☐
Összetartozás kifejezése (logózott tollak, pólók)	☐	☐	☐	☐	☐
Elismerés	☐	☐	☐	☐	☐
Előléptetés	☐	☐	☐	☐	☐
Felelősség	☐	☐	☐	☐	☐
Szabad vélemény-	☐	☐	☐	☐	☐

nyilvánítás

Összetartozás érzése

Vállalati hagyományok

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

19. Mekkora hangsúlyt fektet az alábbi tényezőkre a cég, ahol dolgozik?

	Elzárkózik	Nem alkalmazza	Semlegesnek tekinti	Alkalmazza	Nagy hangsúlyt fektet rá
Magas fizetés	☐	☐	☐	☐	☐
Teljesítménybér	☐	☐	☐	☐	☐
Hónap dolgozója díj	☐	☐	☐	☐	☐
Külső tréning	☐	☐	☐	☐	☐
Belső tréning	☐	☐	☐	☐	☐
Céges programok	☐	☐	☐	☐	☐
Összetartozás kifejezése (logózott tollak, pólók)	☐	☐	☐	☐	☐
Elismerés	☐	☐	☐	☐	☐
Előléptetés	☐	☐	☐	☐	☐
Felelősség átadása	☐	☐	☐	☐	☐
Vélemények meghallgatása	☐	☐	☐	☐	☐
Összetartozás érzésének erősítése	☐	☐	☐	☐	☐
Vállalati hagyományok őrzése	☐	☐	☐	☐	☐

20. Köszönöm, hogy kitöltötte a kérdőívet, ezzel nagyban hozzájárult munkám eredményességéhez.