

TUDOMÁNYOS DIÁKKÖRI DOLGOZAT

Budapesti Metropolitan Egyetem

TUDOMÁNYOS DIÁKKÖRI DOLGOZAT

**A külső és a belső motiváció alakulása a nemek, a generációk és az
önkéntesség szempontjából**

Témavezető:

Dr. habil Szabó Szilvia

Egyetemi docens

Készítette:

Szalai Bálint

Emberi erőforrások BSc

Budapest

2021

Dolgozati kivonat

1. Kulcsszavak:

1. motiváció (motivation)
2. munkapszichológia (work psychology)
3. társadalmi felelősségvállalás (corporate social responsibility)
4. nonprofit (nonprofit)
5. vállalkozás, vállalat (enterprise)

2. Legfontosabbnak források, szakirodalom:

1. Kasser, T. (2005). *Az anyagiasság ára*. Budapest: Ursus Libris Bt. ISBN 963-866-344-8, ISSN 1785-2544
2. Fodor, L. (2007). *Fejezetek a motivációkutatásból*. Budapest: Gondolat Kiadó. ISBN 978-963-9610-45-3
3. Ariely, D. (2017). *Motiváció - Mi hajt, ösztönöz, lelkesít minket valójában?* Budapest: HVG Kiadó Zrt. ISBN 978-963-304-534-3, ISSN 2415-9026
4. Klein, S. (2018). *Munkapszichológia a 21. században*. Budapest: EDGE 2000 Kiadó. ISBN 978-963-9760-27-1, ISSN 1418-6586

“Mikor találsz valamit, ami annyira leköt, hogy nap, mint nap akár ingyen is csinálnád, akkor célegyenesben vagy. Ha találsz valakit, aki hajlandó érte megfizetni is, akkor megvan a hivatásod.”

*Nick Vujicic, motivációs tréner
(Life Without Limits: Inspiration for a Ridiculously Good Life by Nick Vujicic)*

Kivonat

„Motivált e a dolgozóm?” - teszi fel a kérdést magában a vezető, aki szeretné a legjobb teljesítményt kihozni a munkavállalóiból. A szakdolgozatom megírása előtt még nem tudtam, hogy ez egy rosszul feltett kérdés, hiszen egy jó vezető a motiváltsági szint meghatározása helyett inkább az alkalmazottai motivációját kiváltó okokat kutatja.

A szakdolgozatom témája a munkahelyi motiváció. Kiemelve foglalkozom a munkakörülmények átalakulása, fejlődése kapcsán kialakult munkapszichológiai elméletekkel, a dolgozók külső és belső motivációnak vizsgálatával, kísérletekkel, tanulmányokkal. Emellett áttekintem a motiváció mérésére használt eszközöket, elemzem a munkaerőpiaci különbségeket – ezek a tapasztalatok képezik az alapját a kutatás további részének.

A gyakorlati szakaszban szakértői mélyinterjúkkal és önálló kérdőíves kutatással erősítem meg az elméleti részt, illetve arra keresem a választ, hogy a belső vagy a külső motiváció fontosabb a XXI. század dolgozójának, mindezt nemek, generációk és önkéntességi hajlandóság szempontjából.

„Mi motivál engem a szakdolgozatom megírása közben?” - teszem fel a kérdést immár helyesen. A kiváló érdemjegy mellett a kutatás és olyan releváns szakdolgozat elkészítése, amely érdekes lehet minden olyan (szak)ember számára, aki szeretne képet kapni a motivációkutatásról múltjáról és jelenéről, illetve látni a munkahelyi ösztönzés hazai kultúráját és az ebben rejlő lehetőségeket.

Abstract

“When you find something that so fully engages you that you would do it for free all day every day, then you are on course. When you find someone who is willing to pay you for it, then you have a career.”

Nick Vujicic, motivational speaker

(Life Without Limits: Inspiration for a Ridiculously Good Life by Nick Vujicic)

„Is my colleague motivated?” – that is the question asked by the leader, who would like to reach the best performance with his team. Before I started to write my thesis I did not know that the question is wrong, since a good leader would like to know the motivation generating factors, instead of measuring the level of motivation.

The scope of my thesis is motivation in the workplace. I focus on work psychology theories formed during the transformation and development of working conditions. I also evaluate the employees’ intrinsic and extrinsic motivation and the related experiments and studies. Besides I give an overview about the tools applied for the measurement of motivation and I analyse the differences on the job market. The obtained results serve as a basis of the following part of the survey.

I supported the theoretical part by a practical section containing expert interviews and a survey conducted based on a questionnaire. Furthermore, my intention was to evaluate whether the intrinsic or the extrinsic motivation is more important nowadays from the aspects of gender, generation and volunteering.

„What motivates me while I am writing my thesis?” I am raising the question correctly. Besides a positive feedback and a high grade, I would like to write a thesis, which can be informative for all the professionals interested in the past and present of motivation research and who would like to get an impression on the Hungarian culture of motivation at work and the related possibilities.

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés.....	5
1. A motiváció.....	7
1.1. A motiváció értelmezései.....	7
1.2. A motiváció fajtái.....	9
1.3. A motiváció mérhetősége.....	11
1.4. A dolgozók motiválása.....	14
1.5. Munkaerőpiaci különbségek	17
1.6. Következtetések	20
2. Motivációs elméletek	22
2.1. Tartalomelméletek.....	22
2.2. Folyamatelméletek	26
2.3. Következtetések	30
3. Motivációkutatás	31
3.1. A vizsgálat módszerei	31
3.1.1. A kutatása célja.....	31
3.1.2. A kutatás módszere és eszközei	32
3.1.3. Mintavételi eljárás	33
3.1.4. A minta	33
3.2. A vizsgálat és eredményei.....	34
3.2.1. Kvalitatív kutatási eredmények bemutatása és elemzése	35
3.2.2. Kvantitatív kutatási eredmények bemutatása és elemzése	50
3.3. Következtetések	74
4. Összefoglalás és jövőkép	76
Irodalomjegyzék	79
Ábrák és táblázatok jegyzéke	82
Mellékletek.....	84

BEVEZETÉS

Egy szervezet akkor lehet sikeres, ha megkülönbözteti magát termékével vagy szolgáltatásával a piacon, egy vagy több jó vezetővel és lojális kollégákkal felvértezve. Ezt tanítják a felsőoktatási intézményekben, a gyakorlatban pedig ezt történik a vállalkozói szektorban, amely már régen felismerte, hogy az emberi erőforrások hatékony felhasználása, illetve hatékonyságának növelése a kulcs a cég fennmaradásához vagy fejlődéséhez.

A dolgozó motiválhatósága, motiváltsági szintjének növelése feladatként szinte folyamatosan jelen minden cég vagy civil szervezet életében, amely szeretné nagyobb teljesítményre ösztönözni a humán erőforrás-állományát, egyéb motivációkat keresni vagy motiválást gátló tényezőket elhárítani, amellyel a céghez való kötődést is erősítheti és a fluktuációt csökkentheti. Fontos annak a tudása, mi hajtja, ösztönzi a dolgozókat napról napra a munkavégzésre, általánosságban és egyénenként is nevet adni ennek a hajtóerőnek, amelyeket ezután egy jó vezetőnek a megfelelő módon kezelnie kell.

Emberi erőforrások szakos hallgatóként a témaválasztásomat az a tényező határozta meg, hogy jelen vagyok egy kisebb állatvédő szervezet életében vezetőként, emellett a vállalkozói szektorban is cégvezetőként, így mindkét szektorban szerzett tapasztalataimat tudtam kamatoztatni a szakdolgozatom megírása közben.

A kutatási kérdéseim, vagyis a szakdolgozatom célja tehát a két szektorban (nonprofit és forprofit) foglalkoztatott, illetve a civil szervezeteknél önkénteskedő és önkéntes munkát nem vállaló dolgozók lehetséges belső és külső motivációinak feltérképezésére irányulnak, külön vizsgálva az X és Y generációt, a nőket és férfiakat.

Azt szeretném bebizonyítani, hogy a dolgozó egyre kevésbé a pénzért dolgozik egy megfelelő bérszint felett, fontosabb neki az autonómia, a személyes fejlődés és a valahová tartozás, vagyis a jó munkakörnyezet. Ennek bizonyítására a szakirodalmi anyag feldolgozása után forprofit, nonprofit és állami szektor dolgozói és önkéntesei a témában kérdőívemre adott válaszait elemzem kvantitatív kutatással, illetve kvalitatív kutatást, vagyis szakértői mélyinterjúkat is készítek a motivációs szakértőkkel. Továbbá megvizsgálom azt a kérdést, hogy dolgozói igényként felmerülhet, vagy sem egy civil szervezettel való együttműködés, és ha igen, milyen sűrűséggel célszerű egy civil szervezet programját integrálni egy forprofit szervezet életébe.

A főbb kutatási kérdéseim tehát a következők:

- 1) A belső motivációs tényezők (mint például a fejlődés vagy megbecsülés) mindkét vizsgált korosztály és mindkét nem esetén fontosabbak, mint a külső motivációs tényezők (mint például az anyagi juttatás)?
- 2) Az önkéntes munkát is vállalók esetében a belső motivációs tényezők fontosabbak, mint a nem önkénteskedőknek?
- 3) Hasznos lehet egy profitorientált szervezet életébe integrálni valamilyen időközönként civil szervezettel kapcsolatos aktivitást?

Ezekre a kérdésekre keresem a választ szakértői mélyinterjúim és a kérdőívem elemzése során, az elméleti rész kidolgozását követően. Véleményem szerint a dolgozatom elolvasása után bebizonyosodik, hogy minden vállalatnál érdemes a motivációkutatással foglalkozni, amennyiben a cél a fluktuáció csökkentése és motiváltabb, elkötelezettebb alkalmazottak foglalkoztatása.

Ezt a tanulmányt bármelyik szervezet alkalmazhatja gondolatébresztőnek az ott dolgozók motivációjának feltárására, a téma elméleti részét tekintve. A vizsgálati részben bemutatott kérdőív eredményei alapján átgondolhatja az eddig kialakított ösztönzési rendszerét, esetleg kibővítheti újabb motivációs elemekkel azt, vagy csak általánosságban láthatja, a mai munkavállalók esetében milyen tényezők fontosak és melyek nem annyira a munkájukkal kapcsolatban. Fontos azt leszögezni, hogy minden egyén más motivációkkal rendelkezik, tehát a kutatási eredmények általánosítása nem célszerű, de egy univerzális munkamotivációs állapot bemutatására alkalmas, hiszen az eredményeket az elméletek mellett a szakértői interjúk gyakorlatorientált válaszai is igazolják.

A dolgozatomat elméleti részét úgy építettem fel, hogy az 1. fejezet tágabb értelemben a motivációval, a motiváció fajtáival, mérhetőségével és az alkalmazottok motivációival, munkaerőpiaci különbségeivel foglalkozik, míg a 2. fejezet időrendi sorrendben számba veszi a legismertebb motivációs folyamat- és tartalomelméleteket. Az empirikus kutatásomat, vagyis a 3. fejezetet ezen tudásra alapozom, amely a szakértői mélyinterjúk és a saját kérdőívem eredményeinek elemzése során levont konklúziókat tartalmazzák. A dolgozatom végén, a 4. fejezetben összefoglalom az eredményeimet és ezekből merítve felvázolok egy jövőképet.

1. A MOTIVÁCIÓ

Az 1. fejezetben a primer kutatásom alapján lefektetem az emberi motiváció alapjait, meghatározom a motiváció fajtáit, áttekintem a motiváció mérhetőségének fejlődését, külön foglalkozom a munkahelyi motivációval, majd elemzem a hazai munkaerőpiaci helyzetet a később vizsgált tényezők (nem, generációk, önkéntesség) alapján.

1.1. A motiváció értelmezései

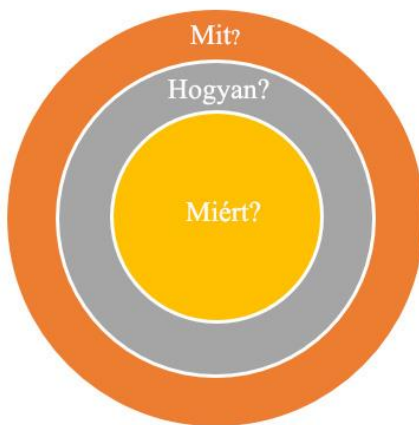
Az emberi létünk mellett a munka világa is nagy változásokon ment keresztül az elmúlt évtizedekben. A munkavállalókkal szemben támasztott követelmények - kezdve a munkaerőpiacra történő belépéstől - átgondoltabbá, generációnként és nemenként eltérő mértékben bonyolultabbá, illetve bizonyos pszichometriaival eszközökkel mérhetővé váltak. A dolgozó, mint emberi erőforrás vélt, vagy valós kompetenciáival próbál ezeknek a követelményeknek megfelelni, az ezekből következő teljesítményével építi, fejleszti egyedül vagy társaival egy-egy szervezet teljesítményét, külső és belső közösségét, arculatát, jövőjét.

A kompetencia összességében jelenti az ember személyiségét, a tudását, a képességét és a motivációját, mindezeket tulajdonságokként értelmezve és viselkedésformákkal felruházva. Az egyik összetevője tehát a motiváció, amely esetében két értelmezést is megkülönböztetünk: a belső késztetést motivációnak, a külső ösztönzést motiválásnak nevezzük. (Klein & Klein, 2006).

A motiváció szó jelentését a szakirodalom vagy a latin „motivus”, azaz erő, mozgás főnévből származtatva viselkedésünk erősségének, megvalósulási folyamatának és irányának összességével jellemzi (Fröhlich, 1996, old.: 266), vagy a latin „movere”, azaz mozog, mozgat, indít, hajt igéből származtatja.

Az emberi két fő motiváló ereje a szabadság és a félelem közül választódik ki. Ami az egyikre vagy másakra ösztönöz minket, az maga a motiváció. Az, hogy motiváltak vagy alulmotiváltak vagyunk, a célkitűzésünk és ennek indítékai megválasztása utáni saját döntésünkön, tehát rajtunk múlik. Ez a döntés, pontosabban a döntés mögötti cél a vágyunkat felébresztve cselekvésre ösztönöz minket. Motivációnk alapja a pozitív gondolkodásunk, amelyet az ambíciónk és az elvárásunk ébreszt fel. Szükséges annak a felismerése, hogy jobb

munkahelyi légkörben szeretnénk dolgozni és az is, hogy ezt a döntésünkkel, a cselekedetünkkel véghez is tudjuk vinni, sőt, fenn is tudjuk tartani. A motivációt a cél fókuszú figyelem és a belefektetett energia képes életben tartani, erősíteni pedig a pozitív hozzáállásunkkal és környezetünkkel tudjuk. (Burchard, 2020, old.: 64-82)



*1. ábra: Simon Sinek: Az Arany Kör
Forrás: saját szerkesztés (Sinek, 2018, old.: 29) alapján*

Simon Sinek arany köre az egyéni vagy csoportos motiváció „miért”-jét egészíti ki a „hogyan csinálod, amit csinálsz” és a „mit csinálsz” kérdésekkel. A „miért” a fő kiindulási alap vagyis az első kérdés, amit felteszünk. Ez egy olyan eszköz, amely iránymutatást ad a céllal kapcsolatban és céltudatossá tesz bennünket, a munka világa szempontjából kapcsolatot teremt az egyén és a munkahely között. Az egyéni „miért” az értékrendünk, a szervezet „miért”-je már egy magasabb szint, a vállalati kultúra része. Egyes emberek esetében a „miért” megtalálása, ami egy felsőbb szintű önismerettel is azonosítható, a kiteljesedés érzését kelti, amennyiben elkötelezetten átéljük, megélik azt. (Sinek, 2018)

A motiváció kapcsán tudni kell, hogy nincs két egyforma szemléletű ember, tehát minden ember máshogy és mással motiválható, illetve motiválhatja önmagát. Carol S. Dweck két részre osztja az embereket. A rögzült szemléletmódúra, akik a bevált utat választják, biztosra akarnak menni, nem hisznek a fejlődésben és egy kudarcot nagy veszteségként élik meg, eközben a külső tényezőket hibáztatva. A fejlődő szemléletmódúak ezzel szemben a fejlődésben hisznek, a kudarcok után a hibákat keresik és ebből tanulnak, illetve a kihívásokat keresik, mindent megtesznek a siker érdekében. Ez a kétfajta szemléletmód változtatható. A kudarc vagy bukás a rögzült szemléletmód esetében feladást jelent, illetve a hibás keresését (nem saját magukat okolva), a fejlődő szemléletmód esetén motiváló,

hiszen tanulni lehet belőle. A munka világába hozva a két szemléletmódot kijelenthető, hogy a vállalat sikerét, fennmaradását és innovációit a fejlődő szemléletmódú vezetők és dolgozók tudják garantálni, tehát nem a végzettség, tapasztalat, hanem a fejlődés képessége, illetve olyan csoportok kialakítása, ahol az őszinteség és nyíltság jelenik meg. A munkahelyi motivációt nézve hasznosabb lenne a sablonos jó ötletek és kiemelkedő teljesítmény helyett inkább az elszántságot, fejlődőképességet, kezdeményezőkészséget vagy nyitottságot értékelni. (Dweck, 2015)

1.2. A motiváció fajtái

A motivációk két csoportra bonthatók: külső (extrinzik) és belső (intrinzik) motivációkra, amelyek egymást kizáró viszont ápolnak.

A külső motiváció a belső motiváció ellentéte, munka szempontjából ide soroljuk például az anyagi (bér vagy béren kívüli) juttatásokat, a karrierlehetőséget vagy a kitüntetést, tehát olyan ösztönzőket, amelyek a munka lényegén kívül esnek. A külső motiváció eszközjellegű, célja valamilyen nyereség elérése vagy kár elhárítása. (Fodor, 2007, old.: 79)

A belső motiváció során lelkesedésünktől hajtva elmerülünk egy tevékenységben, vagyis a motiváció a munka lényegéből, akár értelméből fakad, ilyen lehet például a dolgozó önmagával és a munkájával való elégedettsége vagy az az érzet, hogy jól teljesített. A belső motivációt a munkahelyen nagyban befolyásolja a dolgozó értékrendje, a munkakörnyezet és az adott szervezeti kultúra is.

A külső és belső motivációhoz szorosan kötődő önmeghatározás elméletét (Self-Determination Theory) E. L. Deci és R. M. Ryan az ezredfordulón alkotta meg. Az önmeghatározás középpontjában a „self”, azaz az én áll, amely egy növekedési motivációt takar és a személyes célok fontosságát hirdeti.

A motiváció következő szintjeit különböztetik meg a folyamatot szemléltetése mellett aszerint, hogy mekkora az egyén önállósága és a viselkedése mennyire függ a környezeti tényezőktől:

- amotiváció: az egyén viselkedéséből hiányzik a szándék, nem érzi magát kompetensnek, a szándék hiányának az állapota;

- a motiváció kívülről történő (externális) szabályozása: kevés önállóság és külső, belső szabályozás nélküli viselkedéskontroll és a munkától való elidegenedés jellemzi;
- az introjektált szabályozás: önbecsülés általi befelé szabályozás a jutalmazás reményével, a büntetés lehetőségével, az önértékelés növelésével és a szorongás, szégyen elkerülésével kontrollálható, az ilyen dolgozó munkában kötelességtudó, de a kötelességein nem szívesen lép át;
- az azonosuláson keresztül (identifikált) szabályozás: a viselkedés tudatos irányítása, azonosulás annak fontosságával. A dolgozó számára fontos a munka, önálló munkavégzésre képes, az anyagiak jellemzően a pénz helyett inkább a kényelemről vagy a jóllétről szólnak;
- az integrált szabályozás: a cselekvés a személy értékrendszeréhez asszimilálódik, a munkatevékenység ennek van alárendelve, az anyagi motiváció már kevésbé számít;
- belső (intrinzik) szabályozás: az anyagiak nem szabályozzák, önazonos, önmotivált tevékenységgé alakul a munka. (Fodor, 2007, old.: 252-255)



2. ábra: A motiváció fajtái az önmeghatározás elméletében Deci és Ryan kutatásai alapján
 Forrás: saját szerkesztés (Ryan & Deci, 2000., old.: 72) alapján

Az emberközpontú elméletük szerint elsődlegesen olyan helyzetek, élmények és magatartások határozzák meg az egyén egészséges működését, melyek biztosítják az függetlenségét (autonómiáját), a pozitív, társas kapcsolatok iránti vágyát és az saját maga által irányított cselekvésre való képességét - ezeket nevezik intrinzik (belső vagy jutalmazó) motivációnak.

Az extrinzik (külső vagy eszköz jellegű) motiváció - szemben az intrinzik motivációval - alacsonyabb szintű célokat tűzi ki, a fókusz a jutalmakon és a külső elvárásokon irányul. (Martos, Szabó, & Rózsa, 2006.)

Egy másik szempontból nézve az emberi boldogtalanság kiváltó oka a gazdagságra és anyagi javak birtoklására való törekvés, vagyis az anyagelvűség, amely lelki terheket és feszültséget vonz magával. Tim Kasser és R. M. Ryan ezt kutatva hozták létre és fejlesztették ki az Aspirációs kérdőívet, amely célok skálázásával az egyén értékrendjét mutatja be. (Kasser, 2005) Az Aspirációs Index alapfelvetése, hogy minden egyén a belső szükségleteiből kiindulva különböző életcélokkal rendelkezik. Vannak emberek, akiknek a siker, a jólét, a hírnév vagy az pénz a fontosabb, tehát az életükben a külső jutalmakon van a hangsúly. Ha főként ezek motiválják az embert, nehezebben tudja a belső szükségleteit célba venni, mint például az emberi kapcsolatokat, a fejlődést vagy a közösséghez való tartozást. Az elmélet szerint az intrinzik (belső) célok megvalósulása az egyén szempontjából egészséges, teljes működést biztosít, szemben az extrinzik (külső) célok előtérbe helyezésével.

A Kasser és Ryan által kidolgozott Aspirációs kérdőív hét alskálát tartalmaz, az anyagi javak fontosságán túl a saját imázs és a hírnév, a társas kapcsolatok és az egészség témakörét is górcső alá veszi, extrinzik (gazdaság, hírnév, jó megjelenés) és intrinzik (személyes növekedés, tartalmas emberi kapcsolatok, társadalmi elkötelezettség, egészség) tömböket létrehozva a motivációt ezeken a tényezőkön át vizsgálják.

Szakedolgozatom kvantitatív kutatási részében, a kérdőívemben az Aspirációs kérdőív rövidített változatát is használni fogom a megkérdezett emberek külső és belső motivációinak vizsgálatához. A kérdőív alapján tehát kiderülnek a kitöltők céljai és felállítható egy fontossági sorrend is, ami megerősítheti a belső motiváció hangsúlyát a külső motivációval szemben.

1.3. A motiváció mérhetősége

A 20. században terjedt el a pszichológiai tesztek sokasága, amelyek közé tartoznak a vizsgált pszichológiai jellemzők szerinti csoportosításban a motivációvizsgáló eszközök is. Az elsőként megjelenő papír-ceruza teszteket váltotta fel a 80-as évektől a számítógépes, majd napjainkban az online típusú teszt, amely esetében előnyként a gyors kitöltést,

értékelést és a csoportok közötti eredményelemzést lehet kiemelni. (Klein S. , 2018, old.: 304-305) A tesztek hasznosságáról megoszlanak a vélemények, erről bővebben a szakértői interjúknál térek ki.

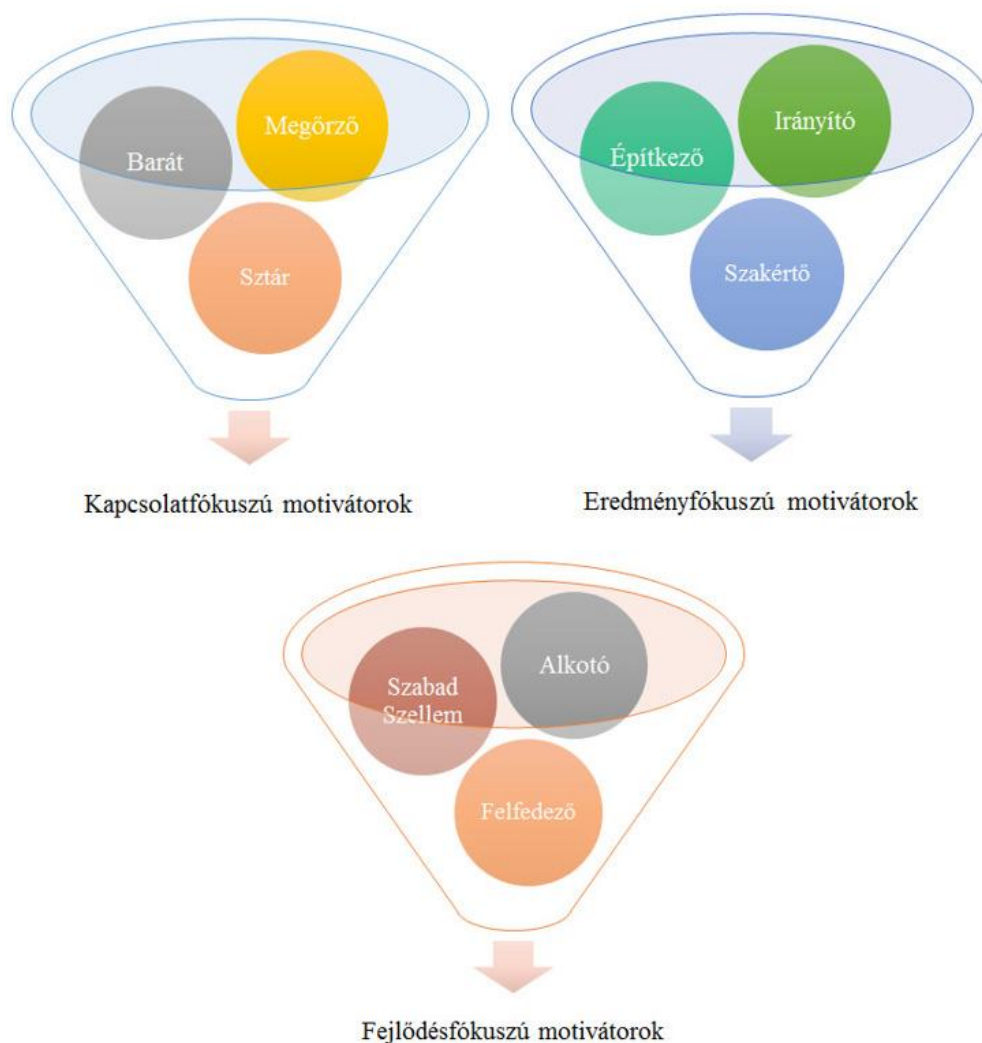
A teszteket előszeretettel használják toborzáskor a kiválasztáshoz, de fontosak lehetnek a szervezet életében a vezető vagy egy csoport megismerése, fejlesztése szempontjából is. Az ilyen mérőeszköznél alapvető szempont a megbízhatóság, a hitelesség és az egyenlő esélyek biztosítása (a torzítás csökkentéséhez), hiszen csak így tudunk hasznos információkat szerezni egy adott tulajdonság vizsgálatakor. Az optimális teszt kiválasztásához tudnunk kell a költségkeretet, mennyi időt tudunk erre a projektre szánni, milyen forrásokat kell ehhez megmozgatni és milyen eszközökkel tudjuk lebonyolítani.

Egy papír-ceruza teszt elkezdése előtt megfelelően informálnunk kell a résztvevőket, beszerezni a szükséges kellékeket, amelyek segítségével kialakítjuk a helyszínt és akár egy próba során meghatározzuk a megfelelő időtartamot, amelyre szükségünk van. A tényleges megvalósításhoz szükség van egy lebonyolító munkatársra is, aki bemutatkozás után ismerteti a részleteket a tesztéről, kérdés esetén választ ad a tesztezőknek és megteremt egy bizalmas légkört velük. Ezzel szemben a számítógépes teszt esetén egy előre kiküldött levél könnyíthet a helyzeten, illetve nincs szükség lebonyolító munkatársra sem online kitöltés esetén. A tesztek eredményeit célszerű egy személyes beszélgetés alkalmával megvitatni. Amennyiben egy erre szakosodott céget bízunk meg egy ilyen projekttel, kérhetjük a segítségüket a teszt lebonyolításához és a későbbi, személyenkénti kiértékelés kapcsán is.

A motivációtesztek az egyént ösztönző tevékenységeket, folyamatokat, értékeket vagy viselkedéseket mérik, amelyek kiváltanak belőle cselekvést vagy ellenkezőleg, nincs hatásuk az egyénre. A Tematikus Appercepciók Teszt 31 kép esetében meséltet el egy-egy spontán történetet, amelyek „témáinak, szereplőinek, motívumainak elemzéséből tudnak következtetni - speciálisan e célra kiképzett - pszichológusok a vizsgált személy szükségleteire, ösztönzőire, konfliktusaira”, míg a metamorfózis teszt egy pszichológiai játék során („mi lennél és miért”) vizsgálja azt, mely szükségleteit tartja fontosnak az alany. (Klein S. , 2018, old.: 318-319)

Egy másik mérőeszköz például a James Sale által kifejlesztett Motivációs térkép, amely 45 kérdés után egy fontossági sorrendet alakít ki a 9 motivátor tényező prioritását és egymáshoz képesti fontosságát illetően, illetve pontos képet ad, mi motiváló és mi nem motiváló egy

adott dolgozó szemszögéből, tehát a „miért”-et kutatása mellett az eredmények ismeretében az elköteleződés növelésére is van lehetőség. (Czagler, 2019.)



3. ábra: A James Sale-féle kilenc motivátor
 Forrás: Saját szerkesztés (Sale & Moynan, 2019, old.: 13) alapján

A motivációs térkép, és az ehhez kapcsolódó coaching folyamat egyéni, csapat és szervezeti szinten is tudja a működés hatékonyságát növelni olyan módon, hogy a folyamatban részt vevők is ezt szeretnék. A motivációs térkép nem egy pszichometrikus eszköz, valójában egy adott pillanatban láttatja az egyént motiváló energiákat, alapfeltevése a változás, amelyet az idő hoz el magával. A motiváció üzemanyagként szolgál azon az úton, amely alatt szeretnénk elérni a céljainkat. (Sale & Moynan, 2019)

Hazánkban több cég nyújt pszichometriai, vagyis a kompetencia mérésére kialakított szolgáltatást. Általános jellemzőjük, hogy tesztjeik képesség- és személyiség-fókusszal rendelkeznek, amelynek egy kis szelete a kompetenciateszt, illetve egy másik országban kifejlesztett mérőeszközt forgalmazznak, esetenként kicsit átalakítva a magyar populáció jellegzetességeit figyelembe véve.

1.4. A dolgozók motiválása

A 18. században Adam Smith egyik híres írásában a munka egyetlen okaként a bér jelent meg, a munka jellegének nem volt jelentősége. (Schwartz, 2016, old.: 15-19) A munkahelyi motivációval kapcsolatban Douglas McGregor az 1950-es évek végén állt elő az X- és Y motivációs elmélettel. Az X-elmélet szerint a dolgozókat szorosan irányítani, felügyelni kell, kerülik a felelősséget és a fiziológiai és biztonsági szükségleteiket elégítik csak ki, vagyis a negatív jellemzőkre épít. Emellett megalkotta az Y-elméletet is, amely pozitív feltételezésekkel él, a dolgozó természetesnek veszi a munkát, igénye van a társas kapcsolatok és a kiteljesedés iránti szükséglet kielégítésére is és a kontroll helyett segíteni kell a vállalati célokkal való azonosulását. (Dobák & Antal, 2013, old.: 350-351)

A mai kor embere már az értelmes és tartalmas munkát keresi, illetve a munkáját jó esetben hivatássá konvertálja. Ehhez szükség van a dolgozó részéről egy egészséges hozzáállásra, elköteleződésre és tisztességre, amelyeket a munkavállaló szempontjából „értelmetlen”, munka elvégzésével nem lehet előhívni. . (Schwartz, 2016, old.: 96-122)

Amy Wrzesniewski karrierkutatásai alapján a munkaorientáció három fajtáját különböztetjük meg: az állás, a karriert és a hivatást. Fő motivátor állás esetén a fizetés, karrier esetén a fejlődés, a ranglétrán való feljebb jutás, hivatás esetén az önmagának való megfelelés, önmegvalósítás, mindez belső motiváltságból keletkezve. A hivatás esetén teljeseedik ki a munka élménye, vagyis alakul ki egy boldog munkakapcsolat, amely egyáltalán nem függ a munka jellegétől. (Sándor, 2019)

Az, hogy mi hogyan gondolkodunk jelenleg a munkavégzésünk valódi okáról, számos gondolattechnika határozza meg, amelyek esetenként tévesek, vagyis ideológiák. Ilyen ideológia pl. „a pénz a legjobb ösztönző” kijelentés, amely egyben egy önbeteljesítő jóslat is, hiszen ha egy vezető ennek hitelt adva kizárólag a hatékonyság növelésére koncentrál,

idővel tényleg csak a pénz lesz a fontos a munkavállalónak, vagyis itt az önmagunkkal kapcsolatos gondolkodásmód is változik a motivációkkal együtt. (Schwartz, 2016, old.: 96-122)

Az alkalmazottak motivációs szintje lehet pozitív vagy negatív (demotiváció). Ezt a motivációs szintet befolyásolja a cég céljait a munkatársak és a külső környezetet is szem előtt tartó vezető stílusa, a jutalmazás rendszere, a cégvezetés által a szervezetet uraló légkör, illetve a munka struktúrája, amelyben a munka jellege és az alkalmazott között összhang megléte elengedhetetlen. Ezek e tényezők gondos tervezéssel és hosszabb időtartammal nagyrészt megváltoztathatók, ekkor beszélünk motiválásról. (Tracy, 2014, old.: 55-62)

A motiválás tulajdonképpen egyfajta befolyásolási folyamat, amelynek fontos eleme, amikor a vezető felhasználja az adott munkatárs szükségleteiről szerzett információit egy közös cél elérése érdekében. Emiatt is fontos ismérve egy jó vezetőnek, hogy ismerje az alkalmazottak motivációit és ezek okait, hiszen csak ekkor valósulhat meg a motiválás. (Poór, 2005, old.: 34)

A vezetőnek tudnia kell, hogy minden ember más önképpel, vagyis értékrendszerrel érkezik a munkahelyére, ezt már megállapítottuk. Az önkép határozza meg a világlátásunkat, az érzéseinket és viszonyulásunkat önmagunkhoz és másokhoz, magába foglalja az önbecsülésünket, a vágyainkat (célkitűzéseinket) és azt az elképzelést, ahogy mások látnak minket. Ha ez az önkép pozitív, a motiváció is magas lesz. Ez a pozitív önkép fejleszthető a következő hét motivációs tényezővel: a kihívásokkal való megbirkózás, az önálló munka szabadsága, a végzett munka ellenőrzése és értékelése, a munkatársak tisztelete, a baráti légkör létrehozása, a sikerek utáni dicséret és a bizalom. (Tracy, 2014, old.: 17-22)

A mai világban a munkaerő szempontjából a legnehezebb kiválasztani és hosszabb távon megtartani a dolgozót, elköteleződést hozni létre nála a cég irányában. Ebben nagy szerepe van a vezetőnek és annak, hogy a motivációs tényezőket egyénileg ismerjük minden egyes alkalmazottnál. Adott viszont egy szervezeti kultúra, amely nagy jelentőséggel bír a dolgozó motiválhatósága szempontjából. Fontos, hogy egy alkalmazott jól érezze magát a munkahelyén, értékesnek, akár „álmai munkájának” nevezhesse azt, tehát a munkakörnyezete, a munkahelyi kapcsolatok nagyban befolyásolják a motivációt. Ebben az esetben az értékeink azok, amelyekkel tisztában kell lennünk, hiszen szívesebben vagyunk egy olyan munkahelyen, ahol velünk hasonló értékrendű emberek dolgoznak, illetve az ellentétes értékrend taszító is lehet. Ezen értékek mentén alakul a világlátásunk, hiszen az

értékekből következő viselkedés által célokat tűzünk ki magunk elé és így egyszerűbben meg tudjuk határozni, mi fontos és mi kevésbé fontos számunkra egy adott munka szempontjából. (Frances, 2012, old.: 65-71)

Motiváló lehet, ha egy cég a dolgozók szükségleteit tudva alakítva ki motivációs eszközszerét. Ilyen ösztönző példa lehet, ha a vállalat a nyári szünetben megszervezi a nála dolgozó anyukák gyerekei számára a „vállalati gyerekfelügyeletet”, vagy egy céges tréning után egy ingyen ebéd várja a dolgozókat. Mindkét példa a munkavállalók megbecsülését erősíti. (dr. Daróczi, 2019.)

Fontos az is, mi a célja a munkánknak, mit várunk el egy adott munkahelytől, a főnökünktől vagy a munkatársaktól. Ebből a szempontból is különbözőek vagyunk, van, akit a kihívás motivál, van, aki azért dolgozik, hogy nyomot hagyjon a világban – de biztosan nem „csak a pénzért”. Egy 2004-es kutatás szerint, amely a motivációs kulcselemeket kereste a dolgozók tekintetében, az alapbér csak a harmadik helyen foglalt helyet, megelőzve a munka jellege és az első helyezett megbecsülés. Tehát a bér egy szint felett már nem jelentős motiváló erő. (Poór, 2005, old.: 40-41)

Amikor megbecsülik, elismerik a munkánkat, vagyis megjön a várva várt pozitív visszajelzés, számunkra már nem az anyagi ösztönzők a legfontosabbak. Az elismeréssel a munkánk jelentőségét erősítik meg, vagyis értelmet adnak a munkavégzésnek, amely szintén fokozza a motivációnkat. (Ariely, 2017, old.: 34-44) A jelentőségérzetünk és a kapcsolódás mértékét tovább tudjuk növelni a megfelelő munkakörnyezet kialakításával és a fejlődés élményével, amely a bennünk rejlő erőforrásaink felszabadítására buzdít bennünket.

Minél több energiát fektetünk be a munkánk által és érezzük ennek az erőfeszítésnek az értéknövelő jellegét, minél jobban érezzük a szerepünket, identitásunkat és jelentőségünket a megvalósulásban egy szoros érzelmi kötődést hozva létre, annál jobban szeretjük a végeredményt. Az elismerés, teljesítmény és alkotás iránti szükséglet mellett az önmagunkról alkotott kép is erősen ösztönöz bennünket. Az elmélyült munkában értelmet találunk, boldogabbakká és termelékenyebbekké válunk.

A bizalom és a mások felé tanúsított pozitív hozzáállás, illetve ezek viszonzása az emberi motiváció lényegi elemei. Ezek arra inspirálnak bennünket, hogy kilépjünk a megszokott munkakövetelmények kereteiből, ezáltal kitűnhessünk és újat hozhassunk létre. A köszönet, az ölelés és a családi vacsorameghívás rendkívüli mértékben megerősítheti a jelenlegi és jövőbeni kötelezettségünket a munkánk iránt, szemben egy egyszerű anyagi juttatással. A

pozitív hozzáállás kiaknázásához, a szervezet alapértékei közé kell emelni, a szervezet egészén belül támogatni kell. (Ariely, 2017)

1.5. Munkaerőpiaci különbségek

A szakdolgozatom gyakorlati részében a kitöltők következő szempontjai szerint elemzem a beérkezett adatokat: generáció, nem és önkéntesség. Emiatt szeretném az elméleti részben statisztikákkal és alapvető megfigyelésekkel körbejárni ezeket a szempontokat.

A munkahelyi motiváció nagyban függ attól, hogy az adott egyén milyen generáció szülötte. A kutatásom generáció-meghatározásánál Prof. Dr. Besenyei Lajos (rektor emeritus, a közgazdaságtudomány kandidátusa, a Magyar Tudományos Akadémia Statisztikai és Jövőkutató Bizottságának társelnöke) korszakos beosztását vettem figyelembe és ez alapján mutatom most be a különböző generációk jellemzőit és különbségeit. (Prof. Dr. Besenyei, 2015.)

A veteránok (1926-1945 között) életkorukból adódóan már nincsenek jelen a munkaerőpiacon. Általánosságban egész életüket egy munkahelyen dolgozták végig, nagy világváltozásokon mentek keresztül (pl. háború, válság), ezek miatt tapasztalataikat és a hagyományos, kétékezi munkát nagy becsben tartják.

A Baby boom generáció (1946-1964 között) tagjai a legrégebben léptek a munkaerőpiacra, a digitális készségek szempontjából a többi generációhoz képest fejletlenebbek, munka szempontjából az alázat, egymás és a munkahely tisztelete és a kötődés jellemzi őket. Nyugodt munkakörnyezetben kezdtek el dolgozni, percre pontosan tudták a munkaidő végét és még ha csak érintőlegesen is, de ismerték a vezetőiket.

Az X generáció (1965-1979 között) tagjai már kellő számítógépismeret mellett magas iskolázottsággal is rendelkeznek, a felelős és önálló munkavégzéssel együtt a magánéletet is képesek feláldozni a munka oltárán. Átélték a rendszerváltást, az elveszett biztonság után - amely több esetben szorongást váltott ki - a változásokhoz alkalmazkodniuk kellett. A sok munka mellett inkább érdekkapcsolatokat alakítottak ki, egy nagyvállalatnál kulturális különbségekkel és nyelvi akadályokkal kerülhettek szembe.

Az Y generáció (1980-1995 között) általában nagy fizetési igénnyel és munkakedvvel rendelkeznek, laza a munkahelyi kötődésük és könnyen váltanak, nyitottabbak az

újdonságokra, a virtuális kapcsolatokban edzettek és az informatikai ismeretük is magas, a tudásszomj és a munkakedv általában alacsony, a szabadidő fontos számunka. A partneri viszonyra törekednek a munkahelyükön, amennyiben nem érzik ott jól magukat, könnyebben váltanak, javultak a kommunikáció és az énmarketing tekintetében, tudatosan építik fel a helyüket a munka világában.

A Z generáció (1996-2010 között) főként a virtuális világban él, jobban félkészültebbek a változásokra, multitasking, figyelemmegosztó funkcióval bírnak és bíznak a saját képességeikben. (Tari, 2010)

A magyarországi foglalkoztatottak számát kor szerint nem, csak korcsoportok szerint lehet a KSH adatai közül lekérni, így a generációk pontos eloszlását nem lehet megtudni az adatsorból. Amennyiben a 2020-es adatokra támaszkodunk, a Baby boom generáció 56-74 év közöttiek, az X generáció tagjai 41-55 év közöttiek, az Y generáció tagjai 25-40 év közöttiek, míg a Z generáció tagjai pedig 10-24 év közöttiek voltak. Ha mégis megengedünk magunknak egy év eltérésből adódó hibahatárt a generációk és a korcsoportok tekintetében és következtetéseket vonunk le, akkor megállapíthatjuk, hogy a foglalkoztatottak arányát az X generáció vezeti (44 %), a második az Y generáció (33 %), a harmadik a Baby boom generáció (18 %) és a negyedik a Z generáció (6 %). Tehát 2020-ban az X és az Y generáció tette ki a munkaerőpiac több mint kétharmadát. (Központi S. , A foglalkoztatottak száma korcsoportok szerint, nemenként, 2021.) A szakdolgozatom kutatási része is ezzel a két korcsoporttal foglalkozik.

A XX. század végén és a XXI. században jelentősen változott a férfiak és a nők foglalkoztatási arányszáma, amely mögött főként a társadalmi változások állnak, mint például a nők esetében a karrier megteremtésének vágya, a háztartásbeliség eltűnése, az esélyegyenlőség és egyenlő bánásmód kihangsúlyozása. Magyarországon 2020-ban a foglalkoztatottak nemek szerinti eloszlását áttekintve az összes foglalkoztatott (4.460.459 fő) közül a férfiak aránya 55,1 % (2.460.969 fő), a nőké 45.9 % (1.999.490 fő), tehát több férfi dolgozott, mint nő. (Központi S. , A foglalkoztatottak száma korcsoportok szerint, nemenként, 2021.) A kutatási részben a különböző nemek szerint is megvizsgálom az összegyűjtött adatokat, hiszen a motiváció tekintetében is fontos, hogy női vagy férfi dolgozóról beszélünk.

A munkaerőpiacon fellelhető három szektor közül szeretnék pár adatot megosztani a nonprofit és a forprofit szektorról, mivel a kutatásom egyik része ezen két szektor lehetséges együttműködéséről is szól.

Magyarországon 2019-ben 60.890 nonprofit szervezett működött, a legnagyobb számmal egyesületek (34.284 darab) és alapítványok (18.853 darab) vannak jelen a szektorban. (Központi S. , A nonprofit szervezetek működési jellemzők szerinti száma és bevétele szervezeti forma szerint, 2021.)

A nonprofit szervezetek tevékenysége sokrétű, a legnépszerűbbek a sporttal (15,7 %), a kultúrával (15,6 %), a szabadidővel, hobbival (14,8 %), az oktatással (13,1 %) és a szociális ellátással (8,9 %) foglalkozó szervezetek. Bár jelentős az állami szerepvállalás a szektorban, vagyis a pályázatokon elnyerhető támogatás (az bevételi források 45,2 %-át az állam adja), évről évre növekszik a gazdálkodási szektor által nyújtott támogatás is (a bevételi források 18,5 %-át teszi ki). Ami még érdekesség, hogy a nonprofit szektor 2019-ben 154.907 főt foglalkoztat, amelynek körülbelül a kétharmada főállású, teljes munkaidős foglalkoztatott. A foglalkoztatottak száma 2019-ben 4.512.121 fő, tehát így a nonprofit szektorra vetítve 3,4 %-ot tesznek ki a nonprofit szektorban foglalkoztatottak aránya. A szektort segítő önkéntesek száma pedig 365.642 fő, akik legnagyobb számban a szociális ellátásban érdekelt civil szervezeteket segítik. (Központi S. H., 2021)

Ha a forprofit szektort nézzük, 2019-ben 1.794.409 vállalkozásból 864.343 működött az országban. Az önálló vállalkozások korát éljük, míg a társas vállalkozások 28,7 %-ot, az önálló vállalkozások 71,3 %-ot birtokolnak a teljes palettán. A vállalkozások fő tevékenysége szempontjából az első helyen a mezőgazdasággal foglalkozó (24,2 %), második helyen az ingatlanügyletekkel foglalkozó (11,9 %), a harmadik helyen a szakmai, tudományos és műszaki tevékenységű (10,6 %) és a negyedik helyen a kereskedelemmel és gépjárműjavítással foglalkozó cégek kaptak helyet (9,2 %), ezek együttvéve alkotják a tevékenységek több mint felét.

A forprofit szektorban dolgozók számát sajnos a KSH nem különíti el az állami szektorban dolgozóktól, így dolgozói statisztikát ebben a szektorban sajnos nem lehet készíteni. (Központi S. , A regisztrált gazdasági szervezetek száma, 2021.)

A forprofit és nonprofit szektor kapcsolata ma kimerül egy-egy CSR-kampányban, vagyis egy cég a társadalmi felelősségvállalás jegyében jobban figyel a környezetére, egy közösségre és egy nonprofit szervezet számára segítséget nyújt. A segítség formája

leggyakrabban pénzbeni támogatás, termék- vagy szolgáltatásban (pro bono) adományok, esetleg árengedmény és vállalati önkéntesség is (pl. egy állatmenhely kerítésének lefestése). Egy ilyen felajánlást marketing, vagyis PR-szempontról is felhasználhatja a cég, (Nagy, Nizák, & Vercseg, 2014, old.: 37-39)

Hazánkban főként a nagyvállalatok rendelkeznek CSR-kampányokkal, amelyet akár a külföldi nagyvállalat hatására kezdenek el, de ennek a kultúrája egyre erőteljesebb. A forprofit szektor elkezdte érezni, hogy a profittermelés felett (és természetesen kölcsönhatásban is) áll az emberi erőforrás, amely motiválására a külső juttatások már nem elégségesek, illetve a cégek megítélésének, vagy image-ének is jót tesz, ha egy társadalmi problémát jobbitó kezdeményezés mögé áll, ezzel kitűnik a többiek közül, példát mutatva. Ennek egy változata az önkéntes munka egy civil szervezetnél, amelyet akár egy cég is beemelhet a mindennapi életébe, valamilyen időközönként, így valamilyen pluszt, jó érzést keltve a munkatársakba, illetve növelve az elköteleződést a program és a munkahely felé, színesítve az akár monoton napi rutint. Természetesen minden dolgozónak más az érdeklődési köre, tehát egy ilyen programot jól át kell gondolni, fel kell mérni előtte az igényeket és ez alapján meghatározni a gyakoriságot és a segítő tevékenységeket.

1.6. Következtetések

Azért foglalkozom ezzel a témával, mert hiszem azt, hogy a mai világunkban a külső motivációval szemben a belső motiváció lehet a kulcs, amely esetben a dolgozó a munka örömeért teszi a dolgát, lelkesedés által hajtva, önazonosnak érezve a feladatát.

A motiváció tehát egy célkitűzés (vagyis a „miért”) megfogalmazása után cselekvésre ösztönöz, de ezt a folyamatot minden embernél más váltja ki. Vezetőként fontos megismerni az alkalmazottak motivációját. Lehetőségünk van pszichometriai eszközökkel, tesztekkel, coach folyamattal, de akár egy személyes beszélgetés keretében is kutatni ezt, és közben tudni azt is, hogy ez alkalmazottanként változik, tehát nem lehet általánosítani. Már nem csupán a pénzért dolgozunk és nagyban befolyásolja a teljesítményünket az is, hogyan tekintünk a munkánkra: állást, karriert vagy hivatást látunk benne. Erre pedig nagy hatással van az értékrendünk és a munkahely viszonya, kiemelve a fejlődés, az autonómia és a társas

kapcsolatok szerepét. Ha azt érezzük, hogy támogatnak, biztatnak minket a munkánk során, illetve valamilyen módon elismerik a befektetett energiáinkat, nagyobb mértékben leszünk motiváltak a megfelelő munkavégzésre, sőt, annál többre is.

Szeretném kiemelni azt is, hogy a munkaerőpiacon más-más tulajdonságokkal vagyunk jelen, vagyis más motivál egy férfit és egy nőt, egy X és egy Y generációs munkatársat, illetve egy önkéntes tevékenységet is folytató vagy egy nem önkénteskedő dolgozót, tehát ezeket a tényezőket is figyelembe kell a motiváció tekintetében.

A következő fejezetben ismertetem azokat az elméleteket, amelyeket véleményem szerint nagyobb jelentőséggel bírnak és amelyek által még jobban átlátható a motiváció szerepe, működése.

2. MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK

A 2. fejezetben a motivációs elméletek két nagy csoportjával, a tartalom- és folyamatelméletekkel foglalkozom, kiemelve ezek közül a legfontosabbakat.

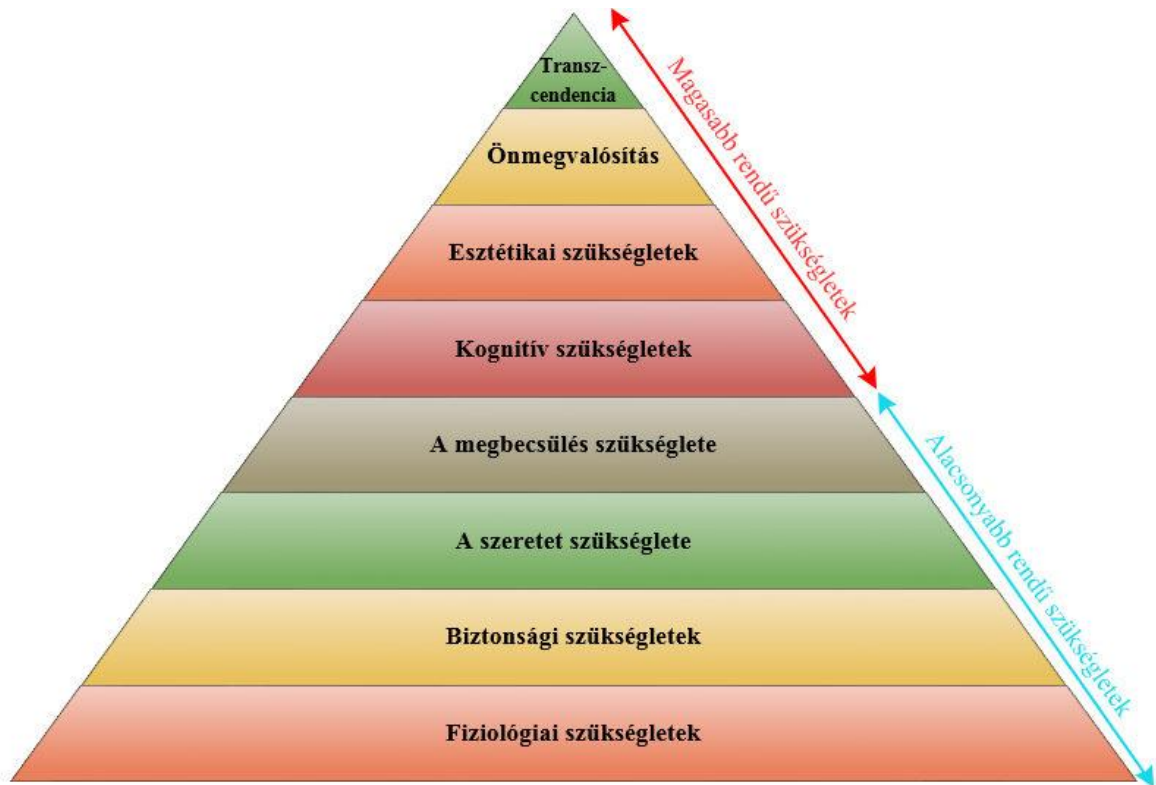
A motivációs elméletek a motivációkutatás következtetéseiként viselkedésünk mozgatórugóit tárják fel, részben pszichológiai szemlélettel. A kutatások során kísérletezés és megfigyelés által alakultak ki a lenti elméletek, de az igazsághoz hozzátartozik, hogy mindent átfogó, teljesen elfogadott motivációs elmélet még nem született meg, mindegyik elmélet válaszokat szolgáltat a motivációról egy perspektívából, vagy az okokra, vagy a folyamatra koncentrálva. Illetve azt is tudnunk kell, hogy ezeket a modelleket nagyban befolyásolják az adott személy jellemzői és a kulturális hatások is.

Az elméleteket korábban szükségletelméletek, eszközelméletek és méltányosságelméletek csoportokba sorolták. A szükségletelméletek az emberek szükségletekből kiinduló viselkedését és szükségletek általi irányíthatóságát vizsgálták, az eszközelméletek esetében az emberi gondolkodás alapján használnak fel vagy sem eszközként tevékenységeket a céljuk (pl. magasabb fizetés) megvalósításához, a méltányosságelméletek azt a hajtóerőt kutatják, amely két ellentétes véleményt összehozására ösztönzi az egyént. (Klein S. , Vezetés- és szervezetpszichológia, 2004, old.: 299-306)

Jelenleg a szakkönyvek általában két főbb elméleti csoportot különböztetnek meg, amelyek sokban hasonlítanak az előző csoportosításhoz: a tartalomelméleteket és a folyamatelméleteket. A tartalomelméletek a munkavállalók szükségleteit tárják fel és az ezekre ható vezetői eszközöket kutatják. Olyan motívumokat foglalnak magukba, amelyek cselekvésre ösztönzik a dolgozókat. A folyamatelméletek alapja a vezetők az egyénekről megszerzett információi, amelyekkel hatással lesznek a dolgozók magatartására, cselekedeteire, vagyis ezáltal irányítva lesznek.

2.1. Tartalomelméletek

A legismertebb és más tudományban (pl. marketing) is használt elmélet az 1943-ban megfogalmazott Abraham Maslow-féle értékpiramis.



4. ábra: Maslow-féle piramis értékpiramis
Forrás: saját szerkesztés (Saul, 2020.) alapján

Az értékpiramist - bár nincs arra bizonyíték, hogy az alkotó is így mutatta volna be – általában egy öt-, hét- vagy nyolcemeletes piramisként ábrázolják, amelynek szintjei egymásra épülve, lentől felfelé a következők:

- 1. szint: fiziológiai szükségletek: éhség, szomjúság, a legalapvetőbb szükségletek;
- 2. szint: biztonsági szükségletek: biztonságban, veszélytől mentesnek lenni;
- 3. szint: a szeretet szüksége: másokhoz tartozni, befogadottnak lenni;
- 4. szint: a megbecsülés szüksége: teljesíteni, kompetensnek lenni és elnyerni mások tiszteletét és elismerését;
- 5. szint: kognitív szükségletek: tudni, érteni, megismerni;
- 6. szint: esztétikai szükségletek: szimmetria, rend, szépség;
- 7. szint: önmegvalósítási szükségletek: az önkifejezés elérése és a lehetőségek megvalósítása;
- 8. szint: transzcendens szükségletek: önmagunkon túl egy nagyobb rendszerbe ágyazódni, segíteni másoknak az önmegvalósításban.

Két gondolat hatotta át az elméletet: egyrészt minden percünket valamilyen hajtóerő hatja át, másrészt a motívumok hierarchikus sorrendet követnek, vagyis vannak alacsonyabb rendű és magasabb rendű szükségleteink.

Az elmélet alapja az egyén, akinek a szükségletei ösztönjellegűek (a tudattalanok fontosabbak, mint a tudatosak) és egy szükségleti rangsort alkotnak. Maslow szerint az emberekben két erőکشlet halmozódik fel: az egyik a félelemből merítve a biztonságra törekszik (az első négy szint, hiány alapú szükségletek), míg a másik a növekedés segítségével a tökéletességet célozza meg (a felső négy szint).

A dolgozó szükségletei szempontjából Maslow szerint a hangsúlynak a magasabb rendű, főként a növekedési motívumok kielégítésén kell lennie, mint például a megbecsülés vagy az önmegvalósítás. A munkahelyi ösztönzőkből például a pénzt a fiziológiai és biztonsági szükségletekhez sorolható, az előléptetés a megbecsülési szükséglethez, a képzések a kognitív szükséglethez, míg az önálló, kreatív munkavégzés az önmegvalósításhoz. (Fodor, 2007, old.: 207-232)

Frederick Herzberg az ötvenes években alkotta meg kéttényezős, úgynevezett „motivátor-higiénés” modelljét. A professzor a munkahelyi elégedettséget vizsgálta, fókuszálva a viselkedés változását kiváltó okokra, felismerve azt is, hogy más dolgok vannak hatással az elégedettségre és más tényezők tudnak motiváló hatást kifejteni. A modellben különbséget tett tehát két tényező között, amelyek az elégedettségért és az elégedetlenségért felelősek. Az egyik a higiénés tényezők csoportja, amely leginkább alacsonyabb rendű szükségletekként a munkával kapcsolatos elégedetlenségre vannak hatással, amennyiben jelen vannak, megszűnik az elégedetlenség, amennyiben nincsenek jelen, az elégedetlenséget szül, a „megjavítása” viszont nem okoz elégedettséget. Ide tartozik például a vállalati politika és szervezet, kompetenciák a főnökkel kapcsolatban és a kapcsolat vele, fizetés, munkafeltételek, munkakapcsolatok, magánélet, környezeti kapcsolat, státusz, foglalkozási biztonság. A másik a motivátorok csoportja, amely egy magasabb rendű teljesítményre sarkallja az alkalmazottakat, Maslow piramisára nézve a magasabb rendű szükségletekkel hozhatók kapcsolatba. Ilyenek például a sikerélmény, a teljesítmény elismerése, a felelősségvállalás, a fejlődés, a munka tartalma, előrelépési és továbbfejlődési lehetőségek. A motivátorok nem léte nem okoz elégedetlenséget, kizárólag az elégedettség hiányát. (Fodor, 2007, old.: 233-235)



5. ábra: Herzberg kéttényezős modellje

Forrás: saját szerkesztés (Dobák & Antal, 2013, old.: 355) alapján

David McClelland 1965-ben dolgozta ki a vezetők körében végzett kutatásaira alapozva teljesítmény-hatalom elméletét, amely Maslow-val ellentétben nem fedi le a szükségletek teljes körét, hanem olyan tanult motívumokat állít fókuszban, amelyek a szervezeti vezetés különböző szintjeik eltérő fontosságúak és nincs köztük alá-fölérendeltségi viszony. Három alapvető motívumot tartott fontosnak: a teljesítmény elérésének szükségletét, a valahová tartozás iránti igényét (kapcsolatok) és a hatalom iránti igényt. A teljesítmény az a belső hajtóerő, amely a dolgozót a siker elérésére ösztönzi. A teljesítménymotivált dolgozók általában szeretik a kihívásokat, személyes felelősséget vállalnak és rendszeres visszajelzést várnak a munkájukkal kapcsolatban. A kapcsolatmotivált dolgozó együttműködésre törekszik, társas kapcsolatokat épít és ápol a munkahelyén. A hatalmi motiváció egy törekvés arra, hogy befolyással legyen másokra, az ilyen dolgozó számára fontos az elismerés és a tisztelet. (Bakacsi, 2004, old.: 93)

Clayton Adlerfer a hetvenes években Maslow elméletét gondolta tovább, a hierarchikus szükségleti szinteket háromra csökkentve (ERG: Existence, Relatedness, Growth):

- egzisztenciális szükségletek: ide tartoznak a létfenntartás és a túléléshez szükséges anyagi és fiziológiai szükségletek, illetve az alapvető élettani szükségletek és fizikai biztonság iránti szükséglet;

- kapcsolati szükségletek: ide tartozik az összes társas igény, a vágy, hogy az embert elfogadják, tiszteljék és szeressék a társai;
- fejlődési szükségletek: ide tartoznak a képességek kifejlesztése, vagyis a lehetőség, hogy az egyéni kompetenciák tovább fejlődjenek.



6. ábra: Alferfer motivációs modellje
 Forrás: saját szerkesztés (Dobák & Antal, 2013, old.: 354) alapján

Az elmélet szerint a viselkedésre több szükséglet is motiváló lehet, vagyis egy feladat szempontjából fontos motiváló lehet a bér és az elismerés, amelyek különböző szinteken állnak. (Fodor, 2007, old.: 233-235)

John Hunt a nyolcvanas évek végén kidolgozott cél-motiváció elmélete a munkahelyi viselkedés szempontjából hat célt határoz meg, amelyek különböző erősségűek és fontosságúak és a motiváció alapjai az egyéni célok. Az elmélet szerint az embereket a komfort, anyagi jólét (életstílus), a strukturáltság (például a munkaköri stabilitás), a kapcsolat (csoporthoz való viszonyulás), az elismertség (megbecsülés), a hatalom (irányítási igény) és az autonómia, kreativitás, fejlődés (például az önmegvalósítás), mint fő célok vezérlik. (Fodor, 2007, old.: 235)

Magyarországi kutatások alapján az egyéni célokat nagyban befolyásolja azt, hogy az egyén milyen életpályaszakaszban van, míg a karrierpálya elején a személyes fejlődésre és a kapcsolatokra fókuszálunk és a pénz szerepe a családalapítás miatt felértékelődik, a karrierpálya közepén inkább az autonómia és a hatalom lehet fontos, a karrierpálya végén pedig például a strukturált munka. (Bakacsi, 2004, old.: 95)

2.2. Folyamatelméletek

A folyamatelméletek modelljellegűek, a motiváció keletkezésének folyamatát, erősségét és irányát mutatják. Az folyamat alkalmazása szempontjából fontos tényező, hogy ismerjük vagy feltételezzük az alkalmazott motivációjának tartalmát és a következmény (lehet például

bénnövekedés vagy dicséret), ami alapján tudják szabályozni az alkalmazottunk magatartását. (Bakacsi, 2004, old.: 99).

B. Frederic Skinner 1938-as megerősítélmélete abból indul ki, hogy a pozitív következménnyel járó cselekvést megismétlik, így fontos szerephez jut, hogy egy adott cselekedetet jutalmaznak vagy büntetnek. A következmények alapján négy viselkedési stratégiát különböztet meg: pozitív megerősítést, negatív megerősítést, megszüntetést és büntetést. Pozitív megerősítés esetén jutalom hatására, míg negatív megerősítéskor valamilyen nem kívánt következmény (például főnöki figyelmeztetés) megszűnésével növeljük egy viselkedés ismétlődésének valószínűségét. A megszüntetés a pozitív megerősítés fordítottja, olyan következmény megvonása, amely hatására a viselkedés előzőleg megismétlődött (például nem részesül fizetésemelésben). A büntetésen alapuló megerősítés szerint a negatív következmények csökkentik a viselkedés megismétlődésének esélyét (például elbocsátás lehetőségének kilátásba helyezése). Minden esetben fontos a dolgozó viselkedése szempontjából, hogy az adott visszacsatolást mennyi idő múlva és milyen bizonyossággal történik meg. Napjainkban a vezetők főként a pozitív megerősítést alkalmazzák. (Dobák & Antal, 2013, old.: 357-358)



7. ábra: Célkitűzés-elmélet

Forrás: saját szerkesztés (Dobák & Antal, 2013, old.: 359) alapján

Edwin A. Locke és Gary P. Latman kilencvenes években született célkitűzés-elméletének alapja az, hogy az emberi cselekedetek irányítva vannak céljaink által, a viselkedésünket pedig ezek a célok határozzák meg. A kitűzött cél nagysága, fontossága, az eléréséhez szükséges nehézségek hatással vannak a dolgozó teljesítményére, illetve fontos az is, hogy a teljesítmény növekedéséhez szükség van a szervezeti és az egyéni célok összehangolására is. A dolgozó teljesítményének növelését eredményezheti, hogy konkrét, összetettebb célokat fogalmazunk meg, a munkavállalót is bevonjuk a cél megfogalmazásának

folyamatába, a teljesítményéről visszajelzést adunk és a célt szervezeti szinten többen ismerik. (Dobák & Antal, 2013, old.: 359)

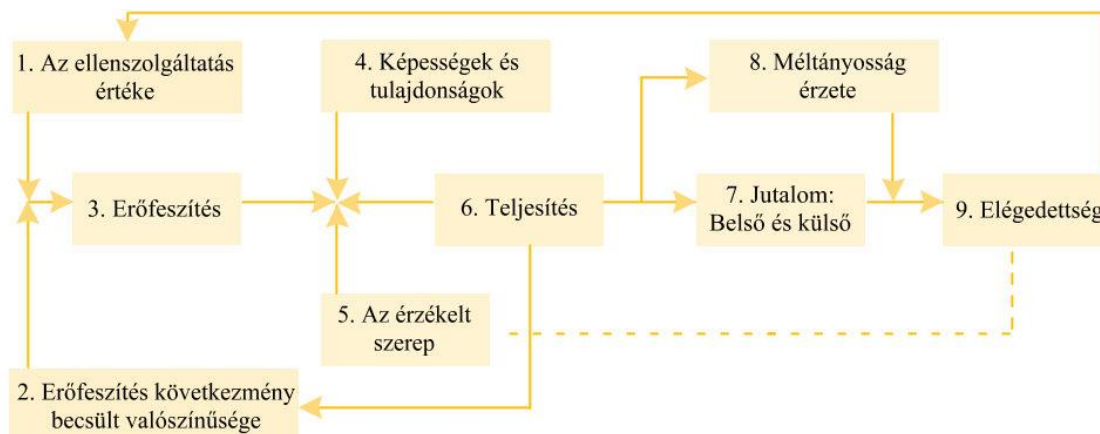
Az elvárás elmélet alapjait Victor H. Vroom 1964-ben dolgozta ki, amely azt mondja ki, hogy „az egyének olyan erőfeszítésekre hajlandók, amelyek a számukra kívánatos eredményekre vezetnek”, a másik alapfelvetése pedig az, hogy az emberek a döntésük előtt előre megbecsülik, hogy az adott cselekvésük mennyi energiát emészt fel és mekkora eredményt hozhat. Az elmélet három kulcsfogalom köré épül, amelyek a vonzerő (valencia), a várakozás (expectancy) és a kötés (instrumentality). (Csordás, és mtsai., 2012, old.: 261)

A vonzerő az adott dolog kívánatosságát határozza meg, vagyis mennyire szeretnénk az adott következményt elérni és ezek között egy preferenciasorrendet is ad. A vonzerő lehet pozitív (amennyiben nagyon akarjuk), negatív (szeretnénk elkerülni) vagy semleges (mindegy számunkra). A várakozás egy valószínűséget jelez, vagyis mennyi az esély arra, hogy az elvárt következmény megtörténik, eközben egy mérlegelést is takar, amely az egyén erő. A kötés pedig a magatartás eredménye, arra a kérdésre válaszolva, hogy amennyiben erőfeszítéseink sikeresek, mekkora bizonyossággal kapjuk meg az elvárt jutalmat érte. A dolgozó kérdései ez alapján a tevékenység eredményességét, az eredmény által egy másik cél elérését és a másik cél fontosságát válaszolják meg. Az egyént az általa vonzónak és teljesíthetőnek vélt cél ösztönzi, számára az a vonzó, amit saját elvárásaihoz képest teljesíteni tud, ezt a szervezetnek figyelembe kell venni egy ösztönzési rendszer kialakításakor. (Fodor, 2007, old.: 250-251)

J. S. Adams 1965-ös méltányosság elmélete arra mutat rá, hogy az emberek a vonzó cél mellett azt is fontos tényező, hogy az erőfeszítéseik (input) és teljesítményeik (output) által keletkezett eredmény vonzó legyen és ezt másokhoz képest méltányosan elismerjék. A modellben az egyén erőfeszítése viszonyul az egyén jutalmához, tehát egy viszonyítási alap (referencia) is szerepet kap benne. Méltánytalanság esetén változtatható az input (például kevesebb fizetésért kisebb erőfeszítés), az output (például fizetésemelést kérek) és a referencián (például nálam rosszabbul teljesítő dolgozóhoz viszonyítom a teljesítményem) is. (Fodor, 2007, old.: 251-252)

L. Porter és E. Lawler a hatvanas évek végén alakította ki dinamikus modelljét, amely alapfeltevése, hogy az elégedettség a befektetett erőfeszítések tudatában a teljesítményért arányos bérezéssel teremthető meg. Az elégedettséget a belső és a külső jutalom, illetve a

megfigyelt méltányosság szintje befolyásolja. Ez a modell tulajdonképpen valamennyi, már tárgyalt motivációs elméletet tartalmazza.



8. ábra: A Porter-Lawler féle dinamikus motivációs modell
 Forrás: saját szerkesztés (Csordás, és mtsai., 2012, old.: 264) alapján

1975-ben Csíkszentmihályi Mihály megalkotta a flow-élmény leírását, pszichológiai megfigyelések által. A flow az a jelenség, amikor elmélyülünk egy általunk végzett tevékenységben úgy, hogy azt magának a tevékenységnek a kedvéért szeretnénk folytatni. Máshogy fogalmazva egy olyan autelikus, önmagáért való tevékenység, amelyet pusztán a tevékenység kedvéért végzünk el. A professzor szerint a munka, mint komplex tevékenység is lehet örömteli abban az esetben, amikor a tevékenység áramlatában elmosódik a határvonal a munka és a szabadidő között, a dolgozó feloldódik benne. Felismerte azt is, minél jobban hasonlít a munka a játékra, annál nagyobb élvezetfaktorttal rendelkezik. Az áramlatélmény szabályainak betartásával lehetséges az, hogy egy munkát örömtelivé változtassunk, fontos szempont az is, hogy a dolgozó autelikus személyiség vagy sem, hiszen ettől jelentősen függ a munkával való elégedettség. A munkán keresztül javulhat az életminőségünk is két dolog kombinációjával: a munkát át kell alakítani úgy, hogy az áramlattevékenységre hasonlítson, illetve az autotelikus személyiség fejlesztenünk kell, meg kell tanítanunk felismerni a cselekvési lehetőségeket, a célkitűzéseket és a képességek fejlesztését. Erre főként azért van szükség, mert általánosságban a dolgozók a munkára úgy tekintenek, mint a szabadság korlátozására, ezt a sztereotípiát pedig le kell bontanunk. Kutatási eredményekre támaszkodva „flow”-t az emberek körülbelül háromszor több esetben éreznek a munkavégzés során, mint a szabadidő alatt. Ez annak köszönhető, hogy a

szabadidős tevékenység szervezetlen és nagyobb erőfeszítésre van szükség ahhoz, hogy élvezetessé alakításuk, szemben a munka szervezett, szabályok, elvárások rendszere és visszacsatolás jellemzi, amely során bátorítanak az elmélyedésre és az összpontosításra. A szabadidőt nem használjuk olyan jól, mint a munkaidőt, az áramlatélmény pedig a képességek használatából ered és fejlődést eredményez, amely nincs meg a szabadidőben. (Csíkszentmihályi, 2010)

2.3. Következtetések

A tartalomelméletekről általánosságban annyit lehet mondani, hogy különbséget tesznek az alacsonyabb és magasabb rendű szükségletek között (Maslow piramis négy-négy foka, Herzberg higiénias és motivációs csoportosítása, Adlerfer szükségletei besorolása), hasonlóan, mint ahogy külső és belső motivációra bontható a motiváció. Érdekesség, hogy több esetben látható, hogy továbbfejlesztése, továbbgondolása egy másik elméletnek

A folyamatelméleti modellek a kezdeti egyszerűségük után egyre bonyolultabbakká váltak, több tényezőt felvonultatva, szinte egybeépítve az eddigi elméletek, főként a jutalmazásra helyezve a hangsúlyt, viszont erősítik a motiváció folyamat mivoltát. Én személy szerint Csíkszentmihályi Mihály flow-élményével tudok leginkább azonosulni, főként azért, mert én is átéltem már hasonlót a munkám során.

Ahogy áttekintettem az elméleteket, azt tartom fontosnak elmondani, hogy minden elmélet egy szemszögét képviseli a motivációnak és nagyban függenek a személyiségtől (például a „flow” elmélet szempontjából az autelikus személyiségtől) és a kulturális hatásoktól (a Maslow piramis alján a fiziológiai szükségleteknél az evés, ivás szintjén az elmúlt évtizedben megjelent az internet, vagy a mobiltelefon), tehát ezeket nem szabad figyelmen kívül hagyni.

3. MOTIVÁCIÓKUTATÁS

A 3. fejezet a szakdolgozatom kutatási része, amelyben meghatározom a kutatással kapcsolatos célokat, módszereket és eszközöket, meghatározom a mintavételi eljárást és a mintát és leírom a vizsgálatom eredményeit.

3.1. A vizsgálat módszerei

A vizsgálatomat szakértői mélyinterjúk és kérdőíves felmérés által nyert információk alapozzák meg, a kvalitatív kutatásomból kiindulva sikerült a kvantitatív kutatás során használt kérdőívet véglegesítenem.

3.1.1. A kutatása célja

Empirikus kutatásom célja a motiváció témájában érintett szakértő interjúalanyok tapasztalatainak összefoglalása, illetve az online kérdőívet kitöltők motivációs tényezőinek, motiváltságának feltérképezése, ezek összehasonlítása és az eredményekből konklúziók levonása. Mindezen tényezőket nemre, generációra, a munkavégzés helyére, foglalkozásra és végzettségre lebontva tudtam vizsgálni.

A szakértői interjúk a Magyarországon működő, motivációs mérésekkel felvonultató cégek munkatársaival, vezetőivel, illetve szakértőkkel készültek, így képet kaphattam arról is, miként vélekednek a cégek a motivációs kérdőívek, tesztek, tréningek hasznosságáról.

Az önkitöltős módszerű kérdőívet átgondoltan, a szakértői interjúk elkészítése és feldolgozása után, az ott felhalmozódott tapasztalatok segítségével készítettem el. A kérdőívem a dolgozók külső és belső motivátorait kutatja, rangsort állítva az egyes motivációs tényezők között, illetve a dolgozók önkéntesi munkavégzését tárja fel, mivel a kutatásom arra is keresi a választ, hogy vajon a dolgozók motivációját vagy elköteleződését a cég irányában elősegítheti egy civil, közösségi program integrálása a szervezet életébe, vagy egy ilyen programnak nincs ezen a téren jelentősége.

3.1.2. A kutatás módszere és eszközei

A szekunder kutatás (amely során felhasznált könyvek és egyéb anyagok az Irodalomjegyzékben olvashatóak) után kétfajta primer kutatási módszert is választottam a témám elemzéséhez: kvalitatív kutatást szakértői interjúk készítésével és kvantitatív kutatást kérdőív segítségével.

Elsőként a kvalitatív kutatást végeztem el, feltáró jellegű kérdéseimmel (amely a szakdolgozatom 2. sz. Mellékletét képezik) a motivációs kérdőívek, tesztek és tréningek világának mélyére ástam. Nyolc szakértővel sikerült személyenként kb. 40-60 perc időtartamú, azonos kérdésekből álló interjút készítenem egy általam összeállított interjúvázlat segítségével, a járványügyi helyzet miatt online módon, Microsoft Teams, Zoom és Skype alkalmazás igénybe vételével.

Az online interjúk egy kivétellel kétszemélyesek voltak, illetve egy páros interjú készítem. Az interjúk alanyait a témára vonatkozó relevancia alapján választottam ki, volt, aki könyvet írt a témában, volt, aki motivációs kérdőívek, tesztek forgalmazásával, vagy motivációs tréning szervezésével és lebonyolításával foglalkozik, tehát a motiváció mérésének és a motivációmérés fejlődésének magyarországi sajátosságait kutatni tudtam a segítségükkel.

Az interjú elején (előtte már az interjúra felkérés levelében is) tájékoztattam az alanyokat a vizsgálatom céljáról. Figyeltem az egyszerű és érthető fogalmazásra, feltáró kutatást végeztem, nyitott kérdéseket használva hasonló vagy különböző vélemények fogalmazódtak meg egy-egy adott téma kapcsán, amely így alkalmassá vált személyes álláspontok, mélyebb összefüggések megismerésére, illetve egy-egy tény vagy feltételezés megértésére. Az interjúkat az alanyok beleegyezésével rögzítettem, ezután kivonatokat készítettem belőle az Alrite Régens nevű mesterséges intelligencia alapú beszédfelismerő program segítségével.

Ezután az interjúalanyok tapasztalatait felhasználva elkészítettem az online kérdőívemet, amelynek a „Motivációim és lehetőségeim a szervezetben” címet kapta. A kvantitatív módszert azért is választottam, mert kevés időn belül nagy mennyiségű adatot tudtam begyűjteni ezzel a módszerrel, illetve ezeket az adatokat gyorsan és hatékonyan tudtam olyan információkká tudtam transzformálni, amelyből könnyen tudtam következtetéseket levonni. Kérdőíves kutatásom a jelenleg munkaviszonnyal rendelkező emberek motivációit kutatta, az önálló, önkéntes kitöltés során személyes jelenlétre nem volt szükség, illetve a kérdőív

elején megírt bevezetőben tájékoztattam a kitöltőt arról is, hogy anonim a kitöltés – ezek a tényezők hozzájárultak a kitöltői szám nagyságának az alakulásához.

A kérdőívemben nagyrészt zárt kérdéseket (eldöntendő és feleletválasztós típusúakat) és a táblázatos módszeren alapuló ötfokozatú Likert-skálát használtam, pontosabban a kérdőív 30 kérdésből 19 feleletválasztós, 6 több válaszlehetőséges és 5 skálázós kérdést tartalmazott. Pár kérdés esetében rendelkezésre állt az „Egyéb” opció kiválasztásával önálló, akár kifejtősebb választ is adni, amely azért volt fontos számomra, mert ezeknél a kérdéseknél több olyan opció is felmerülhet válaszként, ami egyénfüggő és rengeteg válaszlehetőséget rejt magában. Az eredményeket statisztikai módszerek segítségével elemzem, diagramokkal és táblázatokkal támasztom alá a szövegesen leírt következtetéseket.

3.1.3. Mintavételi eljárás

A kérdőívet a legnagyobb közösségi platformon osztottam meg, így a hólabda mintavételi eljárást használva ismerősök, rokonok, barátok tovább osztották és ajánlották a kitöltését másoknak. Annak érdekében, hogy minél több embert elérjen a kérdőívem, kisebb-nagyobb facebook-os csoportokban is megosztottam azt, pl. iskolai csoportokban és olyan közösségekben, ahol a hobbim, az állatvédelem miatt vagyok jelen.

A mintavétel formája nem reprezentatív, a minta jellemző tulajdonságai nem egyeznek meg a teljes sokaság (a magyar lakosság) tulajdonságaival, tehát nem általánosíthatók. Ennek ellenére bízom benne, hogy helyes és előremutató következtetéseket tudok levonni a beérkezett adatokból.

3.1.4. A minta

A kérdőív a jelenleg dolgozó emberekre fókuszált, tehát a mintavételből hiányoztak a munkaviszonnyal nem rendelkezők. Azért szűkítettem le a mintámat kizárólag a dolgozó emberekre, mivel több szakértői interjúalany egyetértett abban, hogy a belső motivációk változáson mentek át az elmúlt években, évtizedekben, a szakdolgozatomban pedig egy aktuális, jelenkori motivációs listát szerettem volna felállítani, tehát pl. az 5-10 éve aktív, de

időközben nem foglalkoztatott emberek korábbi munkavisztonnyal kapcsolatos információi, tapasztalatai voltak nem relevánsak a kutatásom szempontjából.

A Google Drive szolgáltatása, a Google Form segítségével megszerkesztett kérdőívemet 2021. június 16. és június 27. között 391-en töltötték ki, az első kérdés a munkaviszony meglétét térképezte fel, itt 29-en azt választották, hogy jelenleg nem dolgoznak, így 362 kitöltő válasza képezte a mintám alapját.

3.2. A vizsgálat és eredményei

A vizsgálati eredményeim tehát két részre oszthatók:

- a szakértői mélyinterjúk alapján szeretném megerősíteni az elméleti részben leírtakat, illetve aktualizálni, a mai korra vonatkoztatni azokat,
- a kérdőíves résznél elemeztem a kitöltők összetételét, majd a Likert-skálás kérdéseim esetében átlagértéket számolva tudtam bemutatni a külső, belső és egészséggel kapcsolatos motivációkat, a munkahelyi környezet jellemzőit és az egyén fontossági sorrendjét, majd megvizsgáltam a civil szervezeti programokhoz való viszonyulást, mindezeket a vizsgálati tényezőimre (nem, generáció, önkéntesség) vetítve.

3.2.1. Kvalitatív kutatási eredmények bemutatása és elemzése

Az elkövetkezőkben az általam készített szakértői interjúk tapasztalatait, az interjúalanyok véleményét szeretném bemutatni, amely a kutatási kérdéseim nagy részét lefedik.

Név	Szervezet	Pozíció
Dr. Kő Natasa	OS Hungary Kft.	ügyvezető igazgató
	ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar	egyetemi adjunktus
Dr. Klein Sándor	PTE Kultúraelméleti és Alkalmazott Kommunikációtudományi Tanszék	professzor emeritus, a pszichológiai tudomány doktora
	SHL Hungary Kft.	vezető tanácsadó
Pálfi Bernadett	Captain Hungary Kft.	pszichológus tanácsadó
Meszlényi Annamária		
Czagler Zsuzsa	VIP Coaching Center	motiváció térképezési szakértő és akkreditáló tréner
prof. Dr. Poór József	Selye János Egyetem	egyetemi tanár
	HSZOSZ	elnök
Laczai Róbert	AT WORK Tanácsadó és Szolgáltató Kft.	ügyvezető igazgató, tanácsadó
Magyar Gábor	Assessment Systems Hungary Kft.	HR tanácsadó pszichológus

1. táblázat: A szakértői mélyinterjúk alanyai

Forrás: saját szerkesztés

Az első kérdésemnek egy bemutatkozó kérdést tettem fel, amely alapján szeretném bemutatni pár szóval az interjúalanyaimat, illetve ezáltal kapcsolódásukat a témámhoz.

Dr. Kő Natasa az első magyarországi pszichológiai tesztek (pl. munkahelyi személyiség- és kompetenciakérdőíveket) forgalmazó és fejlesztő cég, az OS Hungary Kft. ügyvezető igazgatója, emellett egyetemi adjunktus. Dr. Klein Sándor számos HR szakirodalom szerzője vagy szerzőtársa, professor emeritus, a pszichológiai tudomány doktora, illetve vezető tanácsadó és résztulajdonos az SHL Hungary Kft.-nél, amelynek tudományosan kidolgozott képesség, személyiség és motiváció tesztjeit, szimulációs gyakorlatait a hazai nagyvállalatok főként a kiválasztási folyamatnál tudják hasznosítani. Pálfi Bernadett és Meszlényi Annamária munka- és szervezetpszichológus mester végzettségükkel dolgoznak a Captain Hungary Kft.-nél, amely szakmai szolgáltatásokat nyújt az emberi erőforrás-gazdálkodás területén pl. képesség-, kompetencia- és motivációs tesztrendszerek alkalmazása segítségével. Czagler Zsuzsa, mint motiváció térképezési szakértő és akkreditáló tréner James Sales motivációs térképének használatával, mint egy diagnosztikai eszközzel segít csapatok és vezetők motivációinak felkutatásával az ilyen tréningek alkalmával. Prof. Dr. Poór József számos HR könyv, többek között a Menedzsment-tanácsadási kézikönyv vagy a Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment szerzője, több HR szakmai könyv társszerzője, a Selye János Egyetem egyetemi tanára és a Humán Szakemberek Országos Szövetségének elnöke tapasztalata és rálátása miatt került be a megkérdezettek közé. Laczai Róbert alapította meg az AT WORK Tanácsadó és Szolgáltató Kft.-t, amely fő fókuszában a HR munka pszichológiai eszközökkel történő hatékonyabbá tétele található. Számítógépes pszichológiai tesztjeik a kiválasztás, az alkalmasság-vizsgálat és fejlesztési potenciál-vizsgálat területén hatékonyak, az AC/DC szolgáltatásukkal a kiválasztást támogatja és a fejlesztési aktivitást térképezi fel. Magyar Gábor társadalom és munkapszichológia szakirányon szerzett mesterdiplomát és ekkor került a Assessment Systems Hungary Kft.-hez, amely többek között a Hogan-féle mérőeszközöket, személyiség kérdőíveket használva térképezi fel és jelzi előre a munkahelyi teljesítményt, motivációit.

Arra a kérdésemre, miszerint a vállalatok, illetve a vállalatvezetők mennyire vannak tisztában a dolgozóik belső motivációival jelenleg Magyarországon, többségében azt a választ kaptam, hogy nagy mértékben nincsenek tisztában és főként a külső motivációkra (pl. bér nagysága, autóhasználat) helyezik a hangsúlyt. Prof. Dr. Poór József meglátása szerint egy komolyabb szervezet esetében tisztában kell lenni a kulcsmotívumokkal egy vezetőnek, és elmondása alapján ebben a témakörben fejlődés tapasztalható, akár tesztek

formájában, mivel a pandémia előtérbe helyezett dolgokat, amelyek előtte nem voltak olyan fontosak. Dr. Kő Natasa is úgy látja, hogy a munkavállaló belső motivációját a munkavégzésből lehet leszűrni és ezt a környezetének, illetve a főnökségnek kell látnia a legtisztábban. Ennek van egy attitűd vagy karakter oldala, vagyis ki milyen ember, és van egy értelmezési oldala, vagyis ki hogy fogja fel az adott szituációt. Laczai Róbert szerint a belső motiválást, pestiesen szólva a munkavállaló „megmotiválását” még mindig ilyen vezetői feladatnak tekintik, ezzel kapcsolatban fontos tisztán látni, hogy milyen motivációs struktúrával rendelkezik a dolgozó és ehhez kell megteremteni azt a környezetet, amiben ezt meg lehet ezt élni. A Captain Hungary munkatársai szerint a vállalatok nehezen fogalmazzák meg egy munkakör esetén, hogy ők mit tudnak biztosítani motivációs szinten, illetve inkább a kompetenciákat mérik fel, mint a motivációkat. Magyar Gábor elmondása alapján a cégek egyre többen hajlanak arra, hogy kisebb egységek motivációit, vagy akár érdeklődési körét felmérjék, de nem mindig járnak utána igazán alaposan és mélyebb szinteken, például egy egész vállalati kultúra aspektusát nézve.

„A motiváció azért nem teljesen matematika, hanem környezet, klíma, hozzáállás, és ezeknek egy részét nem lehet számszerűsíteni.” - Prof. Dr. Poór József

Azt a feltételezést, hogy jelenleg is a szervezetek vezetői szerint az anyagi juttatások a fő ösztönző eszközök, többnyire mindenki megerősítette. Laczai Róbert szerint ebben kettős beszéd és gyakorlat van a piacon, szakmailag tudják, hogy nem ez az irány, másrészt mégis hisznek ebben és ezt a gyakorlatot működtetik vagy ez az eszközük, tehát nincs kellő tudatosság, hogy más eszközökhöz nyúljanak. Kő Natasa véleménye szerint azt nehéz megértetni, hogy az anyagi sokkal kisebb kötőerő a munkahelyen, mint más motiváló tényezők. Prof. Dr. Poór József a vállalatok belüli hierarchiára hívja fel a figyelmet, mely szerint a ranglétrén feljebb jutva egyre kevésbé az anyagi juttatások a dominánsak, illetve a motivációk kifejezéséhez vezetői türelemre is szükség van. Meszlényi Annamária elmondta, hogy a vállalatok evidensnek tartják, hogy a pénz vagy a karrier a vágya a dolgozóknak, Czagler Zsuzsa szerint inkább a fizikai munkások motiválását lehet a pénzzel tartósan megoldani, kreatív, újító szellemi munkások esetében ez nem működik. Fontos még az is, hogy a megfelelő fizetés létrejöttével eltűnik a motiváló hatás nagy része. Magyar Gábor is felhívja arra a figyelmet, hogy hosszú távon a fizetés nem tud eléggé motivátorrá válni. Dr. Klein Sándor is a cégek anyagi juttatásokban való motivációs hitét erősíti meg, de

véleménye szerint érdemes a belső motiváció kialakítására kellő időt, energiát fordítani, mert ezzel valóban jelentős eredmény érhető el.

„A fizetés az gyakorlatilag az emberek nagyon nagy részének nem a motivátora, hanem a fizetés hiánya egy demotivátor.” – Czagler Zsuzsa

Arra a kérdésemre, hogy véleményük szerint a lassú felismerés következik ebben a témában vagy marad nagyrészen az anyagi ösztönzők szerepének a dicsőítése, különböző válaszokat és megvilágításokat kaptam. Pálfi Bernadett és Meszlényi Annamária szerint nagyon fontos tényező, hogy minél kidolgozottabb az adott vállalatnál a HR szakmai része, annál inkább van más is versenyben az ösztönzők szempontjából. Az elmúlt időkben mind a HR, mint a pszichológia alapképzésen is előtérbe kerültek a motivációval kapcsolatos elméletek, tehát a szakma fejlődése is elősegítheti a változást, illetve fontos a vezető személyisége is a változás szempontjából, hiszen egy több mindenre nyitott, figyelmes vezető növeli a dolgozók motivációs szintjét. Laczai Róbert a vezetőségekben történő új generációk megjelenésében látja a változás kulcsát, és elmondja, sajnos ezt a változást a gazdasági környezet sem segíti, hiányzik a vállalkozásokból a felismerés arra, hogy a dolgozóik életét hogyan tehetnék valójában jobbá (pl. az étkezési jeggyel ellentétben egy nagyvállalat segítése a munkavállalók gyermekeinek óvodából, iskolából való hazajutásában sokkal motiválóbba lehet). Czagler Zsuzsa elmondta, hogy a pandémia ebben nem hozott változást, a vállalatok ezalatt inkább a dolgozók jólétére és mentális egészségére fókuszáltak, ellenben számos cikk foglalkozott a közelmúltban főként a nagyvállalatok vagy multinacionális cégek esetén a feltáró és támogató programok egyre nagyobb népszerűsödésével, tehát elkezdődhet egy felismerés, hogy érdemes más-más motiváló tényezőket bevonni a céges kultúrákba. Mint „motiváció térképező”, hisz abban, hogy egyre többen ismertetik meg a vezetőkkel a motivációértés technológiáját, amely változást hozhat ezen a területen. Hiszen a vezetőkön sok minden múlik.

„Henry Mintzberg könyvében azt írja, hogy a vezetés egyharmad tudás, egyharmad tapasztalat és egyharmad művészet. A művészetet megfogni és modellezni nagyon nehéz, én azt érzem, hogy ha van ideje egy vezetőnek mindent meglátni, akkor nagyon jól tud vezetni.” – Prof. Dr. Poór József

A motivációs kérdőíveken, teszteken vagy a tréningek alkalmával általánosságban a dolgozók első helyre teszik a bér nagyságát? Erre a kérdésemre Pálfi Bernadett és Meszlényi

Annamária pszichológusként elmondják, hogy a vállalatok mellett maga a dolgozó is azt gondolja, hogy neki a pénz a megfontosabb, sokszor lepődnek meg egy teszt értékelése után, hogy az eredmények alapján nem az nekik a legfontosabb, tehát létezik a cég és az ember részéről is egy belső torzítás. Poór József itt is kiemeli, hogy bizonyos biztos alapnak lenni kell, hogy egy dolgozó tudjon kiegyensúlyozott életet élni, és minél alacsonyabb helyen szerepel a fizetési listán, annál inkább a bér lesz meghatározó amellet, hogy ennek van kulturális vetülete is. Magyar Gábor is azon az állásponton van, hogy egy megfelelő szintű fizetésre szükség van a mindennapi szükségleteink kielégítéséhez, és az emellet jelentkező szabadidős tevékenységeinket finanszírozásához. Érdekes dolog, hogy sokszor a munkavállalók sincsenek azzal annyira tisztában azzal, hogy milyen értékeket hiányolnak egy munkahelyükön, melyek töltik fel és motiválják őket hosszabb távon, tehát vannak kevés önismerettel rendelkező dolgozók is. Dr. Klein Sándor az életszakaszokhoz, életkorhoz köti a bér első helyét, hiszen amikor az ember megházasodik, házat szeretne vásárolni, vagyis akkor, amikor az anyagi javak átválthatók valamilyen életminőség javításba, akkor az anyagiak megszerzése válik nagyon erős motiváló tényezővé. Emellet szituációfüggő is, egy vezérigazgató gyakran kevésbé motivált, mint egy gyakornok. Ugyanígy gondolkodik Czagler Zsuzsa is, tehát a pénz akkor van a top motivátorok között, amikor az ember valamit meg szeretne magának teremteni az életében. Dr. Kő Natasa a pénz motiváló hatását, ami véleménye szerint is korfüggő, az autonómiához és a választási lehetőségéhez köti, emellet ideológiai tényező is. Laczai Róbert kiemeli, hogy még régebben bérért, egzisztenciáért, egy presztízst jelentő munkakörért dolgoztunk, a mostani generációk már inkább a szabadidőért teszik mindezt – ezt a jelenséget generációs vetületnek nevezi. Tehát a mostani generációknál a szabadidő minőségi eltöltésében jelentkezik a bér szerepe.

Azt a vélekedést, hogy a béremelés hosszabb távon motiválni tud, mindegyik interjúalanyom elveti. Dr. Klein Sándor szerint ez a „vélekedés” nem általános, Laczai Róbert felhívja a figyelmet több olyan pszichológiai kísérletre, amely kimutatta, hogy az anyagi ösztönző növelése, illetve annak a felismerése, hogy a cég kizárólag ezzel próbálkozik, akár kontraproduktív is lehet és a belső motivátorokat korlátozza vagy megszünteti. Magyar Gábor is ezt erősíti meg, vagyis egy szint felett már nincs motiváló ereje és nem tudja fokozni a teljesítményt. Czagler Zsuzsa szerint, amikor egy vezető eljut odáig, hogy érdeklődést mutat a dolgozói motivációi iránt, akkor már tudja, hogy a béremelés nem megoldás. A Captain Hungary pszichológusai azt mondják, hogy a rövid távú lendületadás után már a belső indíttatás és a hiányok kerülnek előtérbe. Természetesen van olyan dolgozó, akinél a

bér nagysága tud megtartó erő lenni, de ez egy csapdahelyzetet teremt, stresszt szül amiatt, mert az adott ember nem szereti a munkáját, mégis elvégzi.

A következő kérdésblokkom a szervezetek által használt, vagy egy cég által foglalkoztatott motivációs kérdőívek, tesztek illetve a cégek részére tartott motivációs tréningek témakörét járta körbe. Arra a kérdésre, hogy a vállalatok szempontjából mennyire köztudottak a motivációs kérdőívek, általánosságban a vállalat nagyságát figyelembe véve tudtak az interjúalanyok pozitívumokat mondani. Dr. Klein Sándor 30 év tapasztalattal a háta mögött kifejtette, hogy egy lassú folyamat részeként majdnem minden multinacionális vagy nagyvállalat, a közepes vállalatok körülbelül fele, a kisvállalatok nagyon kis százaléka használ valamilyen pszichometriai eszközt. A pszichometriai eszközökön belül inkább a képességteszteket használják, a személyiségkérdőívek és a motivációs kérdőív használata nem olyan jelentős, nem tartozik a magyar vállalati világ standard mérőeszközei közé. Ami még érdekesség, hogy a motivációs kérdőíveket a rendszerváltozás előtt általában a fizikai dolgozók, majd utána szinte kizárólag a vezető jelöltek vizsgálatára használták, jelenleg a vezetői és szakértői rétegen túl értékesítők és ügyfélszolgálatosok tekintetében vetik be személyiségvizsgálattal kombinálva. Laczai Róbert felhívta arra a figyelmet, hogy egy akár ingyenesen is beszerezhető motivációs kérdőív a gyors kitölthetősége és az egyszerű értelmezhetősége miatt praktikus eszköz, de nem mérőeszköz. A vállalatok részéről általánosságban a tudatos használatot hiányolja, hiszen nem a motiváció léte vagy nem léte a kérdés. A motivációs tesztet, mint egy specifikus személyiségtesztet leginkább a kiválasztásnál használják és az eredménnyel nem szándékoznak kezdeni semmit. Pálfi Bernadett és Meszlényi Annamária is megerősíti, hogy a vállalati tudatosság nem minden esetben jellemző, többen azt gondolják, hogy felesleges a motiváció mérése, hiszen az interjún már megkérdezték ezeket, szemben azzal, hogy ezzel a módszerrel a munkavállaló pontosabban meg tudja fogalmazni a dolgozó a motivációit. Az érdeklődés viszont növekszik, a nagyvállalatok közül több használ saját motivációs kérdőívet, bár a kompetenciakérdőívnek nagyobb a térhódítása.

„A nagyobb multinacionális cégek fókuszálnak erre, ahol rendelkezésre áll az a keret, büdzsé, ami lehetővé teszi, hogy ilyen területekre is rálépjenek, programokat, illetve felméréseket szervezzenek a munkavállalóknak. Ezért van az, hogy kisebb szervezetekben ez kevésbé jelenik meg maga az érdeklődés motivációs kérdőívek iránt.” – Magyar Gábor

A motivációs tesztek, kérdőívek és a motivációs térkép is általánosságban nemzetközi licencelt termék. Fő eltérésük a vizsgált motivációs faktorok számában, a Magyarországra történő adaptálásában és a technológiában jön elé. Czagler Zsuzsa a James Sale féle motivációs térkép eszközt használja a tréningjein, amely az összes releváns motivációs elmélet összefésülése után keletkezett, neki olyan ez az eszköz, mint az orvosnak a vérkép. A praktikussága, gyorsasága, egyszerűsége és érthetősége miatt használja coach-ként ezt a technikát, amely mély összefüggésekre képes rávilágítani és alapvetően a szükségletekről, az elvárásokról szól. A Captain Hungary a német anyacégük licencelt kérdőíve van használatban, hetven állítást tartalmaz, tizennégy motivációs faktor fontosságát méri hatos skálákon. Dr. Klein Sándor is megerősítette, hogy a nagyvállalatok nemzetközileg ismert kérdőíveket használnak a vállalatok. Míg az SHL személyiség kérdőíve, az OPQ 32 az elmúlt 30 évben pár revízió után átesett, a motivációs kérdőíve lényegében változatlan maradt, egyedül a felvételi technika változott: a papír-ceruza tesztet felváltotta az online teszt. Magyar Gáborék cége, amely egy nemzetközi szintű szervezetlánc tagja egy amerikai szervezet Hogan személyiség kérdőívét forgalmazza. Ennek a tesztnek 1968-as évekre nyúlik vissza a legelső, amelyet azóta folyamatosan frissítenek, megújítanak. Normákat hoztak létre különböző országok populációira, Magyarországnak is van külön normája, amely magyar környezetre, magyar közegre lett adaptálva. Régebben igen- nem válasszal működött a Hogan, de néhány éve skálázós módszerre álltak át, mert a tapasztalatok szerint így sokkal árnyaltabb képet lehet kapni az eredményekben. Laczai Róbert cége által forgalmazott osztrák tesztrendszerben több motivációs teszt is van, jellemzően más tesztekkel együtt nézik a motivációs struktúrákat vagy drive-okat. Mindezt úgy, hogy az illetőnek legyen egy nagyságrendi képe a motivációs drive-járól. 2008 óta félprojektív, szöveges kérdés nélküli motivációs tesztel is dolgoznak, amely viselkedéses alapon mér személyiségfaktort egy gyakorlati helyzetbe ágyazva számítógép környezetben, vagyis a vizsgált személy a magatartásán keresztül azonosítja azt, hogy például őt milyen motivációs környezet mozditja meg, tehát az egyszerű motivációs kérdőívvel ellentétben, ami az épp aktuális élethelyzet drive-jait azonosítja, a teszt a személyiségbázishoz kapcsolódik.

A cégek elvárása egy motivációs kérdőívvel, tesztel vagy tréninggel kapcsolatban változó, de mindenképpen előre egyeztetett. A Captain Hungary Kft. munkatársai az egyszerűséget, a megrendelő és a kitöltő szempontjából is a könnyen értelmezhetőséget, a visszacsatolási és az online kitölthetőségi lehetőséget emelték ki. Czagler Zsuzsa elmondta, hogy a jó

esetben motivációs tréningek által a vezető kíváncsi a munkatársak motivációira, a tréning sikerét pedig a vezető elfogadása, tisztelete segítheti.

„Én imádom a számokat, mérnökként végeztem, mindig is matekos voltam. Nekem az, hogy számok alapján lehet az emberek érzéseiről beszélni, szerintem csoda.” - Czagler Zsuzsa

Magyar Gábor elvárásként elmondta, hogy a vállalatok gyakran kérnek segítséget a leíró szöveges riporton kívül az eredmények értelmezésében, illetve egy átfogó kép, személyiségműködés megfogalmazásában. Dr. Klein Sándor a kérdőív gyorsaságát és az olcsóságát emeli ki amellet, hogy a számítógépes szakértői rendszer által adott, sok-sok nyelven kérhető leírás jelentős időt takarít meg.

A riportjaimban rákérdeztem a motivációs tesztek, kérdőívek és tréningek konkrétumaira is, amelyek bár elég különbözőek, egy közös pont mégis van: a személyes visszajelzés igénye. Laczai Róbert nem szövegalapú motivációs tesztje esetén feladatban zöld és piros gombokat kell nyomogatnia egy speciális hardver segítségével, így három különböző dimenzióban közelítik meg a motivációt: meg tudják nézni, hogy önmagában a feladat, vagy a feladat teljesítése mennyiben motiválja őt, a saját célkitűzései hogyan tudják motiválni őt, illetve a környezeti ingerek (például egy versenyhelyzet) hogyan változtatja meg az ő motivációs struktúráját. A kitöltők is kapnak írásos riportot a teszt eredményéről, ezt egészíti ki egy 30-60 perces interaktív visszajelzés. Ezt a toborzás mellett a dolgozó fejlesztése előtt is használható. Czagler Zsuzsa a tréningre úgy készül fel, hogy mindenkinek elkészül a motivációs térképe, mindenkivel megtörténik az egyéni motiváció növelő visszajelző ülés és a csapattagok tudnak a csapat-workshopról. A saját motivációs térképek többiek előtti megosztását is megbeszélik előre, a tréning csapatszintű és általában támogatói légkörű. Dr. Klein Sándor is nyomatékosítja a visszajelző interjú fontosságát, amellyel egyben validálják is a teszteredményt. Megjegyezte, hogy a fizikai dolgozók esetén megint igény jelentkezett papír-ceruza alapú tesztre, de általánosságban online a kitöltés, Meszlényi Annamária is megerősítette ezt. Magyar Gábor megrendelésfüggőnek írta le a helyzetet, az egy órás beszélgetést nem mindenki igényli, a végtelen egyszerűtől a nagyon komplexig el tud menni ez a folyamat. Dr. Poór József a jövőbe mutatva elmondta, hogy új irányzatok jelentek meg a motivációs felmérésekben és nem kizárt, hogy a kép alapú rendszerek veszik át a stafétabotot a szöveg alapú rendszerektől, az elképesztő méretű elemzési lehetőségeknek köszönhetően, vagyis az új szoftverek segítségével sokoldalúbban lehet vizsgálni a motivációs készségeket.

Arra a kérdésemre, hogy egy adott cég miért nem egy cég HR-részlege által készített mélyinterjúk alapján készíti el a dolgozói motivációs listáját, ehelyett miért részesíti előnybe más cég közreműködését, vagy más módszereket, hasonló válaszokat kaptam. A vállalatoknál működő HR-részleg időkeretének szűkössége minden válaszban megjelent, illetve többen kiemelték a speciálisan ezzel foglalkozó cégek szakmai előnyét. A HR folyamatosan fejlődik, tehát nem a szakmai tudás az akadály, hanem a sokrétű feladatkör miatt előálló idő- és erőforráshiány.

„A motiváció mérésére használt rendszerek kultúrafüggők is, vannak olyan országok, amelyek a teszteket részesítik előnyben, más országok esetében az interjúkon van a súlypont. Optimális esetben ennek a kettőnek együtt kell működnie, de nem lehet elvárni a HR-részlegtől, hogy gyakorlat és idő hiányában színvonalasan le tudjon folytatni egy ilyen interjút.” – Dr. Klein Sándor

Czagler Zsuzsa is ezen az állásponton van, megemlíttette azt is, hogy a stratégiai HR eközben az emberek fejlesztésével is kell, hogy foglalkozzon. A Captain Hungary Kft. csapata az időhiány mellett a konzisztencia kérdését veti fel, egy mélyinterjú során sokkal nehezebb ugyanazt a dolgot mérni a különböző motivációs mintájú munkavállalónál, mint a skálás rendszer esetében, ami az adminisztrációs rész átvállalásával nagy terhet vesz le a HR válláról. Magyar Gábor felhívta a figyelmet arra is, hogy nagyon sok teszt van a piacon és felkészültség nélkül nehéz választani, ezért bíznak meg a vállalatok külső tanácsadó cégeket, amelyek alapos ismerettel és az ezzel összefüggő hatékonysággal rendelkeznek a témában. Laczai Róbert nincs meggyőződve arról, hogy a kérdőív jobb módszer a mélyinterjúnál. A motiváció alapvetően nem HR-kérdéskör, hiszen a vezetők feladata, hogy kristálytiszta megismerjék a munkatársak motivációját és megeremtsék a motivációhoz szükséges környezetet. Ehhez összességében egy tudatos vezetőre van szükség, aki figyel az alkalmazottakra és tudja, milyen drive-ok vezetnek és ebből a szempontból a mélyinterjú egy Excel-táblával kombinálva hatásos eszköz lehet. Dr. Klein Sándor is azt tapasztalja, hogy Magyarországon még inkább a HR tekinti feladatának a motivációk vizsgálatát tesztekkel, nem a vezetők. Dr. Kő Natasa is osztja ezt a tapasztalatot, kiegészítve azzal, hogy az interjúk során a HR elkötelezett munkatársakat keres, az elköteleződés képességének ellentmondhat a sok munkahely, de megerősítheti is ezt abban a bizonyosságban, hogy egyik munkahely sem lesz teljesen tökéletes.

A dolgozói motiváció kutatását célzó módszerek sokrétűek, arra a kérdésemre, hogy a dolgozók körében milyen a hajlandóság egy ezt kutató kérdőív kitöltésére, tesztre vagy

tréningen való részvételre, általánosságban a tájékoztatáson és a kutatási célokon múlik. Pálfi Bernadett és Meszlényi Annamária az állítások között válogató kitöltők kontrollérzetét emelik ki, ami a kulcsa lehet a magas elfogadottságnak, illetve mivel nincs jó vagy rossz válasz egy motivációs kérdőívnél, így a téthelyzet érzése elmarad. A fő kérdés még az lehet, hogyan használják fel az eredményeket, amennyiben jól, akkor marad a pozitív attitűd. Czagler Zsuzsa a vezetővel való kapcsolatban, bizalmi viszonyban látja a megoldást, illetve a dolgozóknak tudniuk kell, hogy ez a tréning értük is van. Laczai Róbert a szervezeti kultúrától és a környezettől teszi függővé a hajlandóságot, egy támogató és félelemmentes szervezeti kultúrából jött, akkor nem lehet gond, hiszen ez a teszt az ő érdeküket szolgálja, akár egyéni önismereti szinten is.

A civil szektor érdeklődése minimális a motivációs tesztek, kérdőívek, tréningek iránt, főként a pénzügyi vonzat miatt. Dr. Poór József tapasztalata alapján a civil szervezet mérete és pénzügyi helyzete lehetővé teheti ezt, akár egy motivációs átvilágítás, akár tanácsadó tréner által, hiszen egy civil szervezetnek is fontos tudnia, milyen „emberanyaga” van. Czagler Zsuzsa is megerősíti a civil szervezet érdeklődését, de hozzáteszi, hogy a licencek pénzügyi vonzata miatt ez elég megterhelő lehet.

Mindenki egyetértett abban, hogy az anyagi ösztönzők nélküli belső motiváció fenntartható hosszabb távon az egyénekben akkor, ha ez egy alap anyagi biztonságon felüli belső motivációs tevékenység. Ezek a belső motivációs tevékenységek (mint pl. az önkéntesség egy állatmentő szervezetben) Czagler Zsuzsa szerint a hasznosságérzetet növelik és jobban kiszolgálják az ember motivációs mintázatát. Hozzáteszi, hogy emellett a segítő szakmákban (pl. ápolónő) az alacsonyabb fizetést akár felül is írhatja az az érzés, hogy a munkának értelme van a dolgozó számára. Ugyanezt erősíti meg Pálfi Bernadett is, Dr. Klein Sándor pedig elmondja, hogy tud több példát is felhozni erre, de nem ez a jellemző, tehát az ilyen emberek inkább a kivételek.

Általánosságban a cég hírnevének vagy márkájának a dolgozók motivációjára gyakorolt hatására azért nem lehet semmilyen következtetést levonni, mert minden ember motivációs rendszerében ez a tényező más helyet foglal el. Pálfi Bernadett inkább a vállalati értékekkel való azonosulást teszi a motivációs rangsor elejére.

„A napi foglalkozással kapcsolatos motivációk fontosabbak és a céghírnév inkább egy több állást megpályázó jelentkező számára tud hatást kifejteni amellet, hogy a cégről kialakított jó kép esetleg büszkévé teheti a dolgozót.” - Meszlényi Annamária

Dr. Kő Natasa pozitív kezdeményezéseket (billiárd, zenehallgatás) vonultatott fel a nagycégek részéről, akik rájöttek a belső motiváció, a valódi azonosulás fontosságára, de hozzátette, hogy minél nagyobb egy cég, a versenyhelyzet miatt gyakran csak szlogenek keletkeznek, a valódi autonómiát támogató tettek elmaradnak. Magyar Gábor is ezt erősíti meg, tehát a személyiség prioritási sorrendje határozza meg, illetve az értékrend. Laczai Róbert a motivációs fókusszal kapcsolatban mindenkivel egyetértve elmondja, hogy szervezet által elérhető előnyök egyénileg értékelendők, egyénileg árazódnak be, hogy egy adott embernek mi vonzó, vagy mi nem egy cég kapcsán. Czagler Zsuzsa szerint akkor tud sokat hozzáadni a céghírnév és márka, ha az ember valamilyen módon bele tudja építeni a saját személyes víziójába, tehát amikor a cégvízió és az embervízió összekapcsolódik. Dr. Klein Sándor a cégek felelősségét adja ehhez a témához, hiszen fontos invesztálni a dolgozókat motiváló programokba vagy egy olyan légkör megteremtésébe, ahol a kreativitás felszabadul és a motiváció is rendkívülivé válhat.

„... és ha a vezetés elég okos, akkor a profit jelentős részét visszaforgatja az emberekbe, nem pusztán a termékbe. Teljesen igaz az az állítás, hogy a motiváltság az egyik legfontosabb tényező az eredményesség szempontjából.” – Dr. Klein Sándor

A következő kérdésemben az alanyaim véleményét kértem abban a szituációban, amikor egy civil szervezet programját (pl. kutyasétáltatás, szemétszedés, kórházi szoba festése) beemelik egy profitorientált cég életébe, ez milyen hatást gyakorol a dolgozó „hős”-képét is emelve a belső motivációjára és a cég hírnevére. Dr. Poór József felhívta arra a figyelmet, hogy jó pár évvel ezelőtt elkezdődött a nagyvállalatok társadalmi felelősségvállalási programjainak (corporate social responsibility) megjelenése, a generációváltással ennek az erősödését prognosztizálja. A Captain Hungary Kft. csapata szerint a rendszerességre és az integrációra helyezte a hangsúly, évi egyszeri-kétszeri ilyen esemény nagy hatást nem tud kifejteni a motiváltságra, a generációkat ők is behozva a fiatalok körében vonzóbbak ezek a lehetőségek és ezeket össze is kötik a vállalat pozitív image-ével. Czagler Zsuzsa az értelmes munka jelentőségét említi, illetve azt, hogy az emberek legfontosabb három motivátora között szerepel az, hogy szeretnének nyomot hagyni a világba, tenni valamit az társadalomért. Dr. Kő Natasa általánosságban elmondta, hogy a munkamotivációt kevésbé, de a cég iránti elkötelezettséget valamivel növelheti egy civil kezdeményezés, ezért bátorítaná a civil szervezeteket, hogy keressenek fel cégeket közösségi programokkal. Ezt nem szabad összetéveszteni a csapatépítő tevékenységekkel, hiszen ez utóbbi nem az elköteleződés, hanem az együttműködés növelését célozza. Dr. Klein Sándor divatosnak

nevezi ezt a multinacionális vállalatok esetében, ami általában az anyacég ösztönzésére jön létre csapatépítés céllal. Figyelni kell arra, hogy ne kipipálandó feladat legyen, hanem jól kivitelezett esemény és arra is, hogy az egyéni motivációk különbözőek: belső meggyőződés kell a sikerhez. Laczai Róbert is a statisztikai véletlen kategóriájába tartozna, ha egy csapat egy adott célra szeretné az energiáját, az idejét és a segítőkészségét csoportosítani, viszont a munkatársaktól begyűjtött információk alapján, akár több választási lehetőséggel ideális programot is létre lehetne hozni, de egyelőre erre nem látott példát, a cégek inkább marketing célra használják jelenleg ezeket az eseményeket.

„Az emberi értékrendszer sokféleségére hívnám fel a figyelmet, egy ilyen közösségi által jobban megismerhetjük munkatársaink értékrendszerét és színesíthetjük a saját világnézetünket is.” – Magyar Gábor

Az interjúk a kérdőív elkészítése előttre datálódtak, ezért lehetőségem volt megkérdezni, a szakértők mit gondolnak arról, milyen kérdéseknek kell mindenképpen szerepelni egy ilyen kérdőívben, teszten vagy tréningen és melyeket kell kerülni – ezeket az észrevételeket fel is használtam a kérdőív szerkesztése során. Az ötös vagy hatos skála használatára többen felhívták a figyelmem, ami főként a motivációs sorrend felállításához szükséges (igen-nem válasz esetén ezt nem tudnám megtenni). Czagler Zsuzsa a fontossági sorrendbe tevésben látja a dolgok know how-ját, hiszen látni kell, mi nagyon fontos és mi kevésbé, illetve hogy mennyire elégedett természetesen a „miért”-jei mellett. Dr. Poór József a kérdőív rövidege mellett kiemeli, hogy esetenként az anyavállalat biztosít egy standard kérdőívet, amelyet a cégnek alkalmaznia kell. Pálfi Bernadett az ellenőrző kérdések fontosságára hívta fel a figyelmem, Meszlényi Annamária a páros skála esetében elmondta, hogy az alkalmazása azért jó, mert nem lehet a kitöltő semleges (nincs középérték), muszáj döntenie, hogy inkább az „igen” vagy a „nem” felé hajlik. Dr. Klein Sándor az általánosságban beszélés ellenében a specifikumra helyezte a hangsúlyt, tehát egy munka világáról szóló kérdőív munkavégzéssel kapcsolatos rövid, egy soros, ne összetett mondatokat tartalmazzon. Dr. Kő Natasa véleménye szerint kerülőutas módszerrel egy adott témakörhöz célszerű legalább két kérdést gyártani és érdemes néha a kérdéseket „megfordítani”, negatívan feltenni, így nem pozitív válaszokat hívnak elő. Magyar Gábor cselekvésre, tevékenységekre vonatkozó mondatokkal mérné fel a motivációt, illetve karrierválasztási opciókkal jobban körülhatárolná az egyéni motivátorokat is. Emellett célszerű a jelenbeli dolgokra fókuszálni, ezt könnyebben tudja értelmezni, magához kapcsolni a kitöltő. Kerülni kell az olyan kérdéseket, amelyekre a szociális vagy társadalmi

kíváncsiság miatt (pl. játékonyság) nem kapunk őszinte választ, a magánéletre vonatkozó személyes, sértő vagy bántó kérdéseket és a pontos fizetésre való rákérdezést. Dr. Kő Natasa felhívta a figyelmem, hogy egy játékonyságot elemző kérdésnél a jótett típusa kevésbé, de a jócselekedet gyakorisága gyönyörűen leírja a kitöltő hajlandóságát erre.

Egy kérdőív, teszt vagy tréning alkalmával nagyon fontos, hogy az emberek őszintén mondják el, írják le a véleményüket a feltett kérdésekről. Egyöntetű véleményt formálva az interjúalanyaim egy általános őszinteségről beszéltek, pár kivételt említve. Dr. Poór József véleménye szerint a teljesen anonim kérdőívvel meg lehet teremteni a bizalmat az őszinteségre, Dr. Klein Sándor is a bizalmi légkör fontosságára hívta fel a figyelmet. Czagler Zsuzsa kiemelte, ha nincs félelem a vezetéssel kapcsolatban, illetve ha a cég és a dolgozó közötti együttműködés jobbítása a cél, mindenki őszinte. Vannak esetek, amikor a dolgozó és a vezető motivátorai nem passzolnak össze, tehát valamilyen probléma lép fel a két fél között, ekkor történhet probléma. Magyar Gábor elmondta, hogy az általuk használt kérdőívbe van egy beépített érvényességi skála, amely azt nézi, mennyire hektikusan tölti ki a személy a kérdőívet. Laczai Róbert is alátámasztotta, hogy mivel esetükben semmi mást nem kell tenni, csak zöld meg piros gombokat nyomogatni, vagy egy fél projektív tesztben, ahol bár van szöveg, de alapvetően képekkel dolgoznak, semmiféle manipulációs technika nem segít. Ehhez hozzáadódik az, hogy fedőfeladatok vannak, amit azért sem tud befolyásolni, mert még csak elképzelése sincs arról, hogy mi történik vele ott abban a teszthelyzetben, hogy mire lehetünk kíváncsiak, nem tudja azonosítani magát a feladathelyzetet sem.

A motivációs kérdőíveknel általánosságban nem jellemző az „őszintétlen” kitöltés, viszont lehet bárkinek rossz napja és van lehetőség újbóli kitöltésre, vagyis van korrekciós lehetőség. Czagler Zsuzsa a folyamatot ahhoz hasonlította, mint amikor a dolgozó egy motivációs állapotorvoshoz megy, aki a motivációs térképe alapján vele együtt kitalálja, hogy tudná jobban érezni magát a munkában, emberként, akár otthon is. Laczai Róbert kiemelte, hogy egy teszt végeredménye szinte túlpontosan a kitöltőről szól, a szociális kíváncsiság nem tud bekapcsolni a gyakorlatok precíz felépítése miatt. A Captain Hungary Kft. munkatársai is elmondták, hogy nagyon jó kiindulási alap a 14 motivációs faktort néző kérdőívük rangsorának megállapítása, amelyet végül egy személyes beszélgetés zár.

„A belső-külső motivációt mérni nem kutatási célzattal előállított kérdőívvel gyakorlatilag lehetetlen, mert a feltett kérdések pozitív válaszokat hívnak elő.” – Dr. Kő Natasa

A tesztek, kérdőívek és tréningek vállalatok részéről történő megelégedés szempontjából mindenki pozitívan nyilatkozott. Ehhez az is hozzájárul, hogy általában van egy levezető beszélgetés is az eredményekről. Ami még általánosságban elmondható, hogy az eredmények vonatkozásában személyi szinten vannak meglepődések is. Magyar Gábor elmondta, hogy a kérdőív átbeszélése és az értelmezése is erősíti ezt a megelégedést. Dr. Klein Sándor a kérdőívek vonatkozásában a hasznosságot és a ritkán megvalósuló visszamérést tartja fontosnak, illetve felvetette, hogy a vállalatok többségében még nem alakult ki a hit a kérdőívek vagy a mérőeszközök alkalmazásával kapcsolatban.

„Azok a szervezetekkel, akik ezt nem értik vagy nem értenek vele együtt, azokkal általában el sem indul be a munka. A diagnosztikának a sajátossága, hogy szakmai munkának a kilencven százaléka tulajdonképpen a tényleges tesztelés előtt történik. Akkor kell leegyeztetnünk mindent és ott mutatjuk meg az output-okat is.” – Laczai Róbert

Az utánkövetés egy motivációs mérőeszközök esetében nem jellemző dolog. Ez a motivátorok változási ciklusához köthető, hiszen ez a változás nem olyan gyakori a munka szempontjából, rövid idő alatt nem változik. Dr. Poór József elmondta, hogy inkább akkor szoktak a vállalatok az utánkövetéssel élni, ha ezt a projektet beépítik a teljesítménymenedzsmenti rendszerükbe, amely így a vezetőknek is segítséget nyújt. Meszlényi Annamária hozzátette, hogy a visszamérés általában csak sorrendmódosulást mutat, amely az életszakaszokhoz köthető.

„A motivációs kérdőívünk úgy épül fel, hogy azt is mutatja, hogy a motiváció élethelyzetenként, életciklusonként változik. Egy vezetőt például a jó életminőség után mondjuk a tudásátadás jobban motiválhat.” – Pálfi Bernadett

Magyar Gábor is azon az állásponton volt, hogy a validálási kutatások hosszabb távon mutatják, jelzik előre a belső értékeket, vagy magát a személyiség működését, nem szokott releváns változás beállni 1-2 év utáni újratöltés esetén sem. Czagler Zsuzsa véleménye szerint a motiváció nemcsak a személyiség vonások függvénye, hanem a jövőbeli elvárások, és a saját önkép változásai is befolyásolják. Motivációtérképezési módszerrel többször utánmérték egyéni és csapat motivátorokat is, az eredmények azt mutatják: hogy teljesen kialakult személyiségeknél és ilyenekből álló csapatoknál a top 3 motivátor mindig a top 3-ban van, és csak kismértékű változások vannak a többi motivátorok fontossági sorrendjében is a helyzet változásának függvényében. Kevésbé kialakult személyiségeknél a motivátorok fontossága helyzetről helyzetre változik, de lehet tudatosan erősíteni vagy csökkenteni az

egyes motivátorok fontosságát, akár drasztikusan is. pl. a térkép visszajelzés során rájön az illető, hogy „eddig nem volt fontos számomra, hogy irányítsam a sorsomat, és inkább áldozatszerepben szenvedtem az életemet, de rájöttem, hogy ha felelősséget vállalok magamért, és kezembe veszem a sorsom, akkor megszabadulhatok a szenvedéstől”. És ekkor a legutolsó motivátorból az első válhat. De körülmények - különösen drasztikus - változásának hatására láthatóan meg tud változni a belső motivátorok fontossági sorrendje. Pl.. a Covid helyzet hatására előretört a biztonságérzet és a csapathoz tartozás fontossága szinte mindenkinél.

„A motiváció, mint a legtöbb személyiségdimenzió ilyen rövid idő alatt nem változik, nem tud semmilyen mérhető módon elmozdulni. Tehát az újbóli kitöltés nem releváns igény. A motivációs struktúránk az a kis felnőtt korunkra nagyjából kialakul, és abban egy szervezeti fejlesztési program sem fog változást hozni.” – Laczai Róbert

A motivációs kérdőívek, tesztek eredményeit különböző okokból általában nem hoznak (természetesen nevek nélkül) nyilvánosságra. Ilyen okok pl. a coach-ok esetében fennálló titoktartás, a mérőeszközök használatából adódó üzleti tevékenység. Emellett természetesen kisebb, de akár még tudományos kutatásokat más típusú kérdőívek, tesztek (pl. kompetencia) eredményei esetén szaklapokban vagy internetes felületeken közzétételre kerülnek.

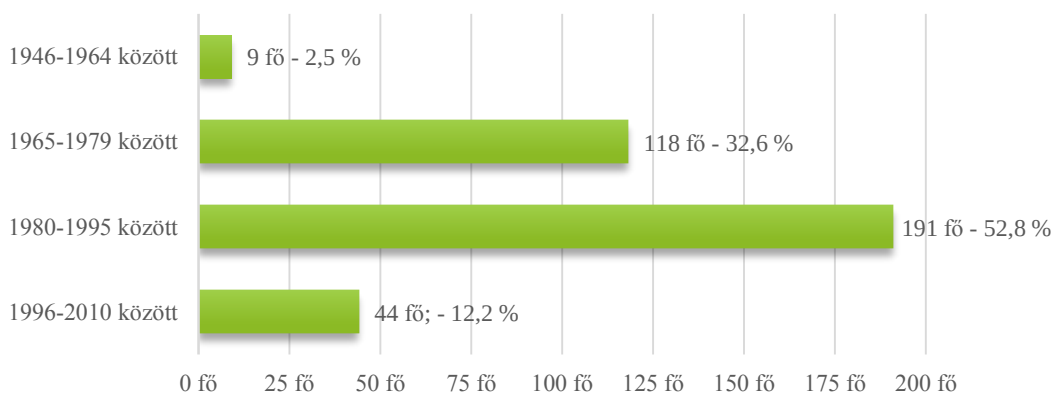
3.2.2. Kvantitatív kutatási eredmények bemutatása és elemzése

A kérdőív részei a szervezet típusának és jellemzőinek feltérképezése, a kitöltő motivációinak és civil szervezeti programokkal kapcsolatos tevékenységeinek feltárása, illetve demográfiai adatok. A kérdőíves kutatásomat 2021. június 16. és június 27. között, 11 nap alatt folytattam le, amelyet 362 munkaviszonnyal rendelkező személy töltött. A demográfiai adatokat a kérdőív végén helyeztem el, viszont az eredmények bemutatását ezen adatok értékelésével kezdem.



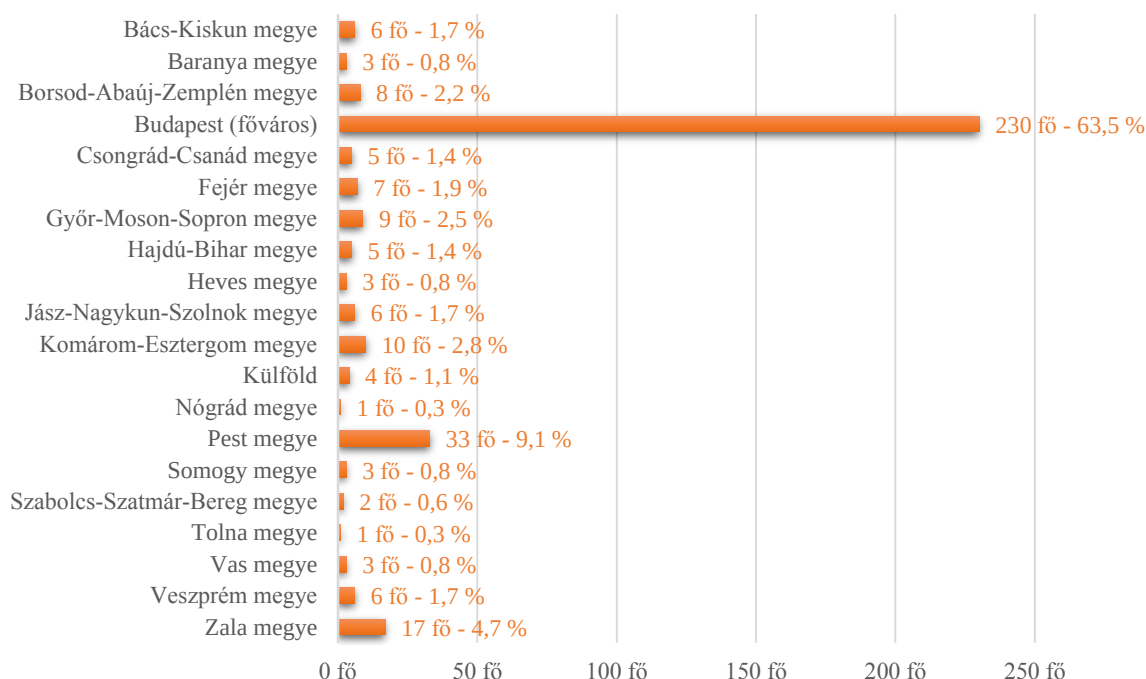
9. ábra: Dolgozók száma és eloszlása a nemek alapján, n=362
Forrás: Saját kutatás, 2021.06.16.-06.27.

A kitöltőket 82,0 %-ban 297 nő, 18,0 %-ban 65 férfi képviselte, így a mintában a nemekénti eloszlás egyenetlen, hiszen a hazai lakosság összetételéhez hasonlítva jelentős eltérést mutat, amely egy általános jelenségnek, a nők nagyobb kérdőív-kitöltői hajlandóságának köszönhető.



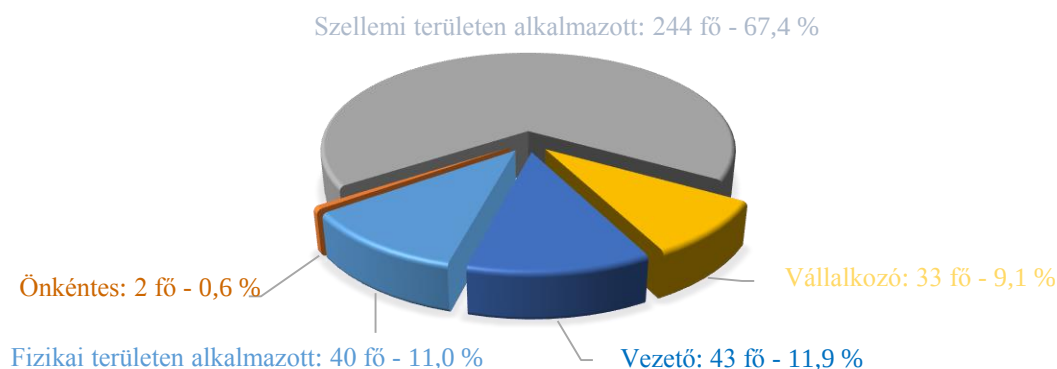
10. ábra: Dolgozók száma és eloszlása a generációk alapján, n=362
Forrás: Saját kutatás, 2021. június 16. – június 27.

Négy generáció töltötte ki a kérdőívet, főként az X (1965-1979) és az Y (1980-1995) generáció volt aktív az összes kitöltés 85,4 %-át birtokolva, míg a Baby boom (1946-1964) és az Z (1996-2010) generáció összesen csak a kitöltés 14,7 %-át teszi ki. A kitöltés generációk közötti nagy aránytalanságát valószínűleg az internet- és FB-használat magyarázza, így egy adott csoport kevés kitöltéséből adódó torzítás kiküszöbölésének érdekében a kutatásomban az X és az Y generációra fókuszálok.



11. ábra: Dolgozók száma és eloszlása a munkavégzés helye szerint, n=362
 Forrás: Saját kutatás, 2021. június 16. – június 27.

A kutatásomban részt vevők a munkavégzés helye szerint jelentős részben a fővárosban (63,5 %) és Pest megyében (9,1 %) dolgoznak, a zala megyei nagy aktivitás a többi megye arányaihoz képest kizárólag annak köszönhető, hogy magam is Zalában, pontosabban Nagykanizsán születtem és éltem negyed évszázadon át, így a barátaim kitöltése révén magas ez az arány a többi megyéhez képest.



12. ábra: Dolgozók száma és eloszlása a foglalkozás jellege alapján, n=362
 Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

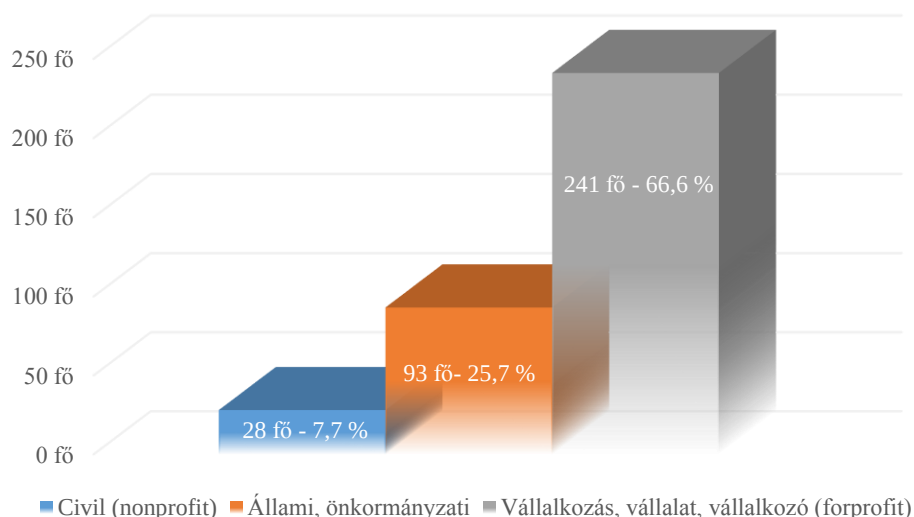
A megkérdezettek foglalkozása tekintetében a szellemi területen dolgozók száma a legjelentősebb (244 fő, 67,4 %), a második hely a fizikai munkásoké (40 fő, 11,0 %), a maradék, más jellegű munkák a teljes minta 21,6 %-át teszik ki.



13. ábra: Dolgozók száma és eloszlása a legmagasabb iskolai végzettség alapján, n=362
 Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

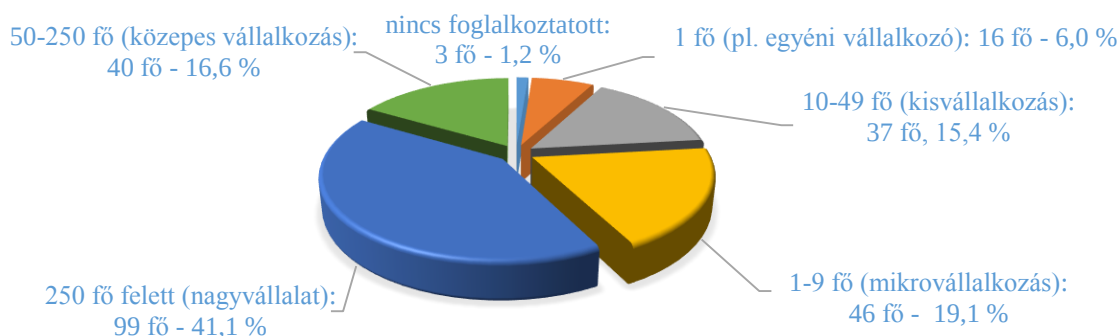
A kutatásban résztvevők legmagasabb iskolai végzettsége döntő többségben felsőfokú szakképesítés (61,9 %), de jelentős a középfokú végzettségűek aránya is (36,2 %). Az alapfokú végzettségű kitöltők nagyon kis aránnyal (1,9 %) képviseltetik magukat.

A demográfiai adatokból a kutatásom során készített összehasonlításoknál a generációkkal (X és Y) és a nemekkel kapcsolatos adatokat fogom tovább elemezni, vagyis a feltett kérdéseimre kapott válaszok alapján ezekre az adatokra is szűrni fogok.



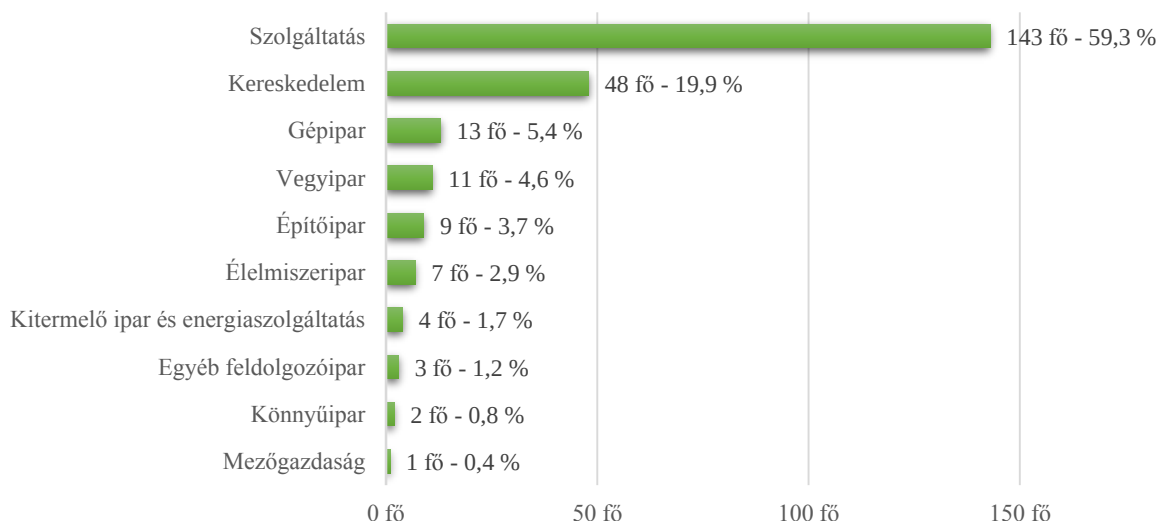
14. ábra: Dolgozók száma és eloszlása a szervezet jellege alapján, n=362
 Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27

A kitöltők közül a legkevesebben a civil szektorban (7,7 %) dolgoznak, a legtöbb a forprofit szektorban (66,6 %). A nemek szerinti összlétszámra vonatkoztatva a nők száma arányaiban magasabb a férfiakénál az állami, önkormányzati szektorban (27,6% nő és 16,9 % férfi), a civil szektorban azonos (7,7 % nő és 7,7 % férfi), a forprofit szektorban fordított, vagyis magasabb a férfi dolgozók aránya (64,6 % nő és 75,4 % férfi).



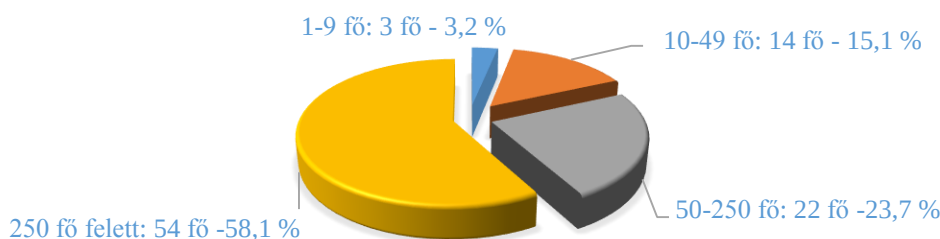
15. ábra: Forprofit szektorban dolgozók száma és eloszlása a létszám alapján, n=241
 Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27

A forprofit szektorban dolgozók nagy számban (99 fő, 41,1 %) nagyvállalatnál vállalnak munkát, a KKV-knál és a mikrovállalkozásoknál dolgozók száma összességében jelentős (123 fő, 51,1 %), míg a foglalkoztatottak nélküli és az egy fős cégek száma elhanyagolható.



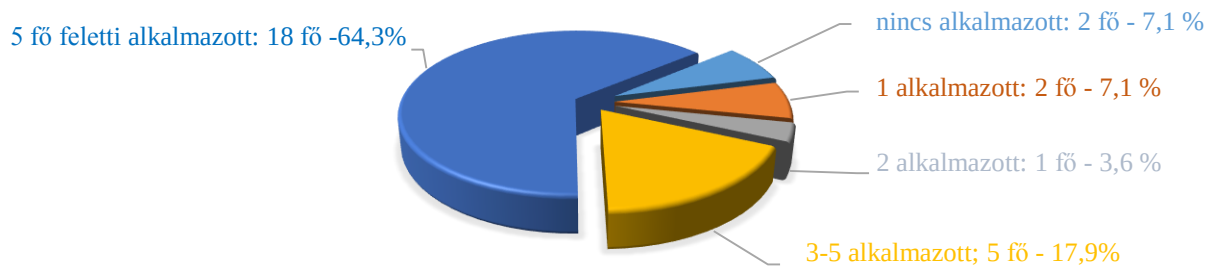
16. ábra: Forprofit szektorban dolgozók száma és eloszlása a tevékenység jellege alapján, $n=241$
 Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27

A forprofit szektor esetében a tevékenység jellege alapján a szolgáltatásokkal foglalkozó cégek túlsúlya (59,3 %) fedezhető fel, azt követően a kereskedelmi cégek képviselnek még nagyobb arányt (5,4 %), más jellegű cégek esetén az arány összességében 20,8 %.



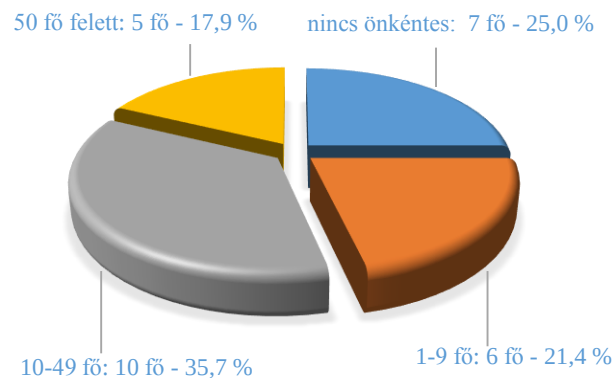
17. ábra: Állami, önkormányzati szektorban dolgozók száma és eloszlása a létszám alapján, $n=241$
 Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27

Az állami, önkormányzati szektor esetében is a kitöltők jellemzően nagy, 250 fő feletti dolgozókkal rendelkező szervezeteknél (58,1 %) helyezkedtek el, jelentős még az 50-250 főt foglalkoztató szervezetek aránya (23,7 %), a 10-49 főt és az 1-9 főt alkalmazó cégek összességében 18,3 %-ot képviselnek.



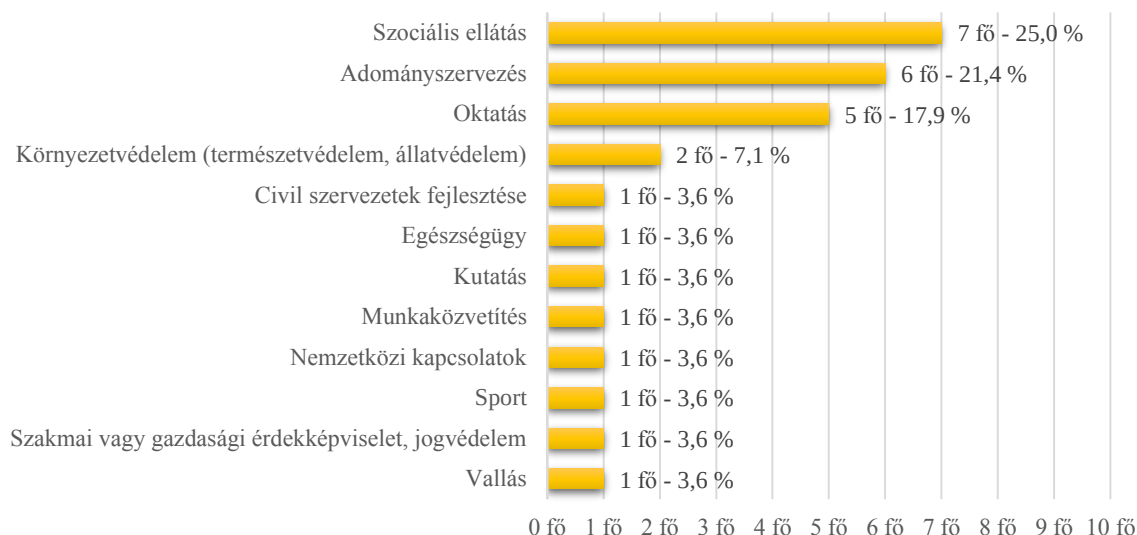
18. ábra: A civil szektorban dolgozók száma és eloszlása a létszám alapján, n=28
 Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27

A nonprofit (civil) szektorban dolgozók legnagyobb arányban (64,3 %) 5 fő feletti foglalkoztatást valósítanak meg, emellett a 3-5 alkalmazott a legjellemzőbb (17,9 %), az ennél kisebb létszámú foglalkoztatás összességében 17,8 %.



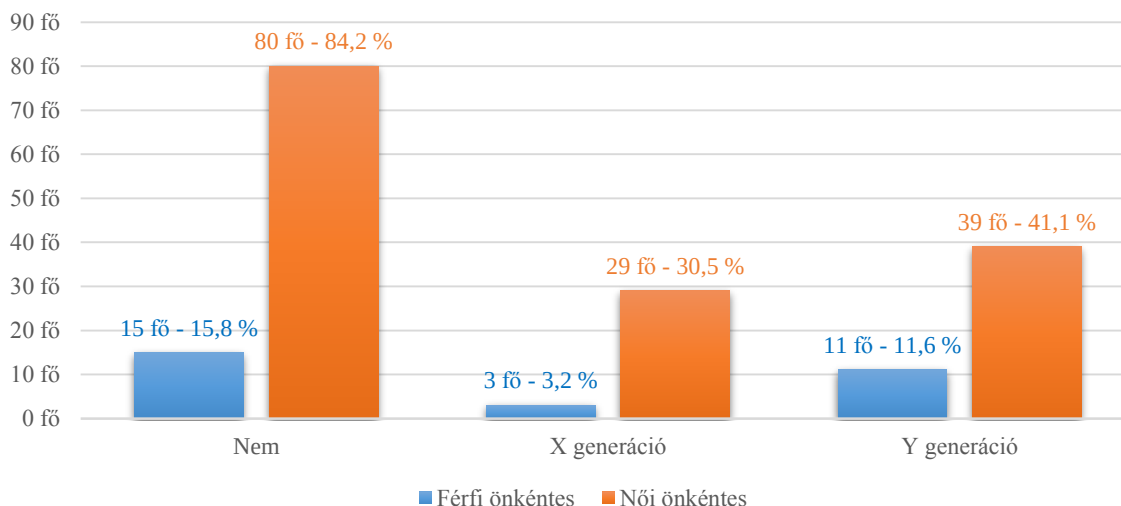
19. ábra: A civil szektorban önkénteskedők száma és eloszlása a létszám alapján, n=28
 Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27

Az önkéntesek számának alakulása szempontjából a legnagyobb arányú a 10-49 fős önkéntesi létszámmal rendelkező civil szervezet (35,7 %), a második és harmadik helyet az önkénteseket nem foglalkoztató (25,0 %) és az egy önkéntessel működő (21,4 %) szervezetek foglalnak helyet, az 50 főnél több önkéntest mozgató szervezetek száma a legkisebb a mintában (17,9 %).



20. ábra: A civil szektorban dolgozók száma és eloszlása a tevékenység jellege alapján, $n=28$
 Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

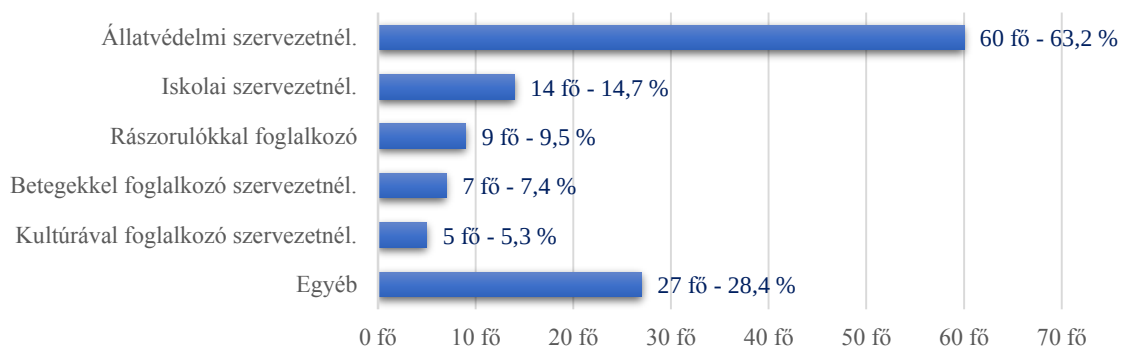
A civil szektorban dolgozó kitöltők változatos tevékenységi körű szervezeteknél vállaltak munkát. A mintában nagyrészt a szociális ellátás (25 %), az adományszervezés (21,4 %) és az oktatással (17,9 %) területén (7,1 %) munkálkodó dolgozók vannak jelen.



21. ábra: Önkéntesek száma és eloszlása a nemek és a generációk alapján, $n=95$
 Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

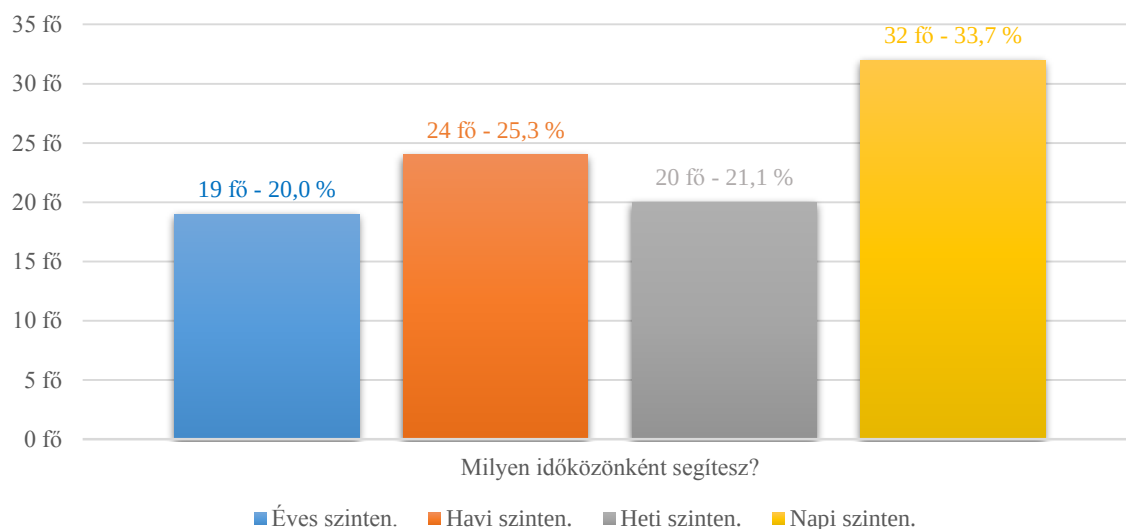
A kutatásomban fontos szerepet kapott az kitöltők önkéntes munka iránti hajlandósága. A mintában 95 fő, az összes kitöltő 26,2 %-a, körülbelül minden negyedik ember önkénteskedik, ezzel ellentétben 267 fő, 73,8 % nem végez ilyen jellegű tevékenységet. A

megkérdezettek között az önkéntesek száma a nők esetében jelentősen több (80 fő), mint a férfiaknál (15 fő), viszont ha nemek szerinti bontásra vetítjük az adatokat (vagyis a 297 nőre és 65 férfira arányosítjuk), optimálisabb aránypárt kapunk: a nők 26,9 %-a, míg a férfiak 23,1 %-a önkéntes. Hasonlóan a generációkat vizsgálva az X generáció esetében 32 fő (27,1 %), míg az Y generáció esetében 50 fő (26,1 %) önkénteskedik, ez a két százalékos arány nagyban hasonló az átlaghoz (26,2 %). Ezt az arányosítást követve az X és az Y generáció önkénteseit nemenként vizsgálva kijelenthetjük, hogy az X generációnál a férfiak aránya 20,0 %, míg a nőké 28,2 %, az Y generációnál ez az arányszám 27,5 % a férfiak és 25,8 % a nők esetében a generációk összlétszámához viszonyítva. Összességében az X generáció aktívabb (27,1 %-kal, az Y generáció 22,0 %-ával szemben) az önkéntesség szempontjából.



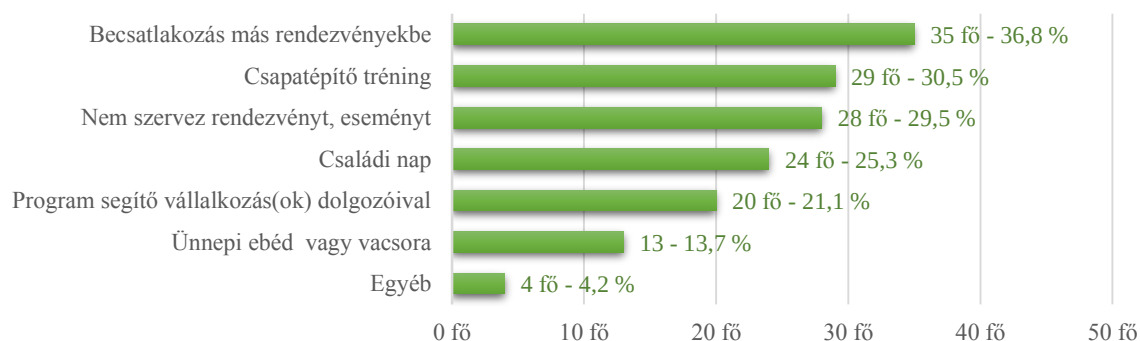
22. ábra: Önkéntesek száma és eloszlása a szervezet tevékenység alapján, n=95
 Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

Az önkénteseket megkérdeztem arról is, milyen jellegű civil szervezetnek segítenek. Néhány esetben többféle civil szervezet is meg volt jelölve, hiszen szabadidő kérdése, ki hány szervezetet tud erőforrásaival önkéntesen támogatni. Az ábrán is látható, hogy a kitöltők körében az állatvédelmi szervezetek a legnépszerűbbek (63,2 %), ezután következik az iskolai, kulturális, rászoruló vagy betegekkel foglalkozó szervezet segítése. Kevés szavazattal az adománygyűjtéssel foglalkozó, idős vagy fogyatékkal élő embereket segítő, káreseteket megoldó, jogvédő vagy sporttal foglalkozó szervezeteket az „Egyéb” kategóriába helyeztem el. Általánosságban megállapítható, hogy az önkéntes segítség spektruma elég széles.



23. ábra: Önkéntes segítések gyakoriságának száma és eloszlása, n=95
 Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

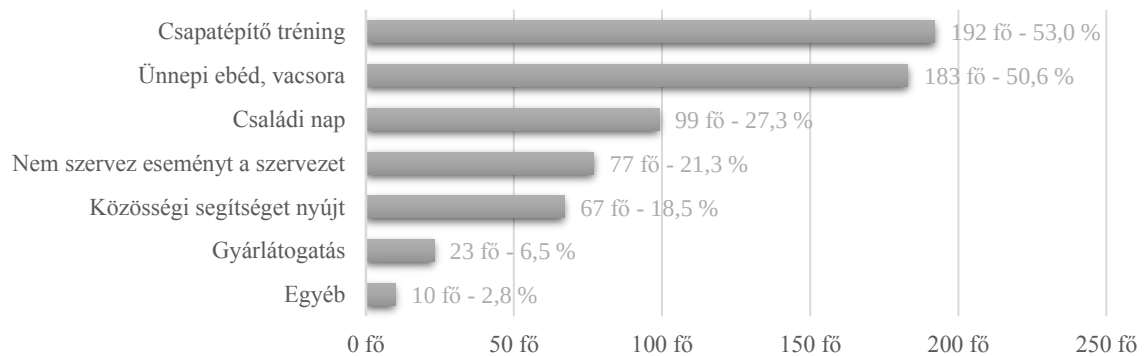
Az önkéntesek segítsége a legnagyobb arányban (33,7 %) napi szintű (az állatvédelem területén például ilyen tevékenység egy kisállat ideiglenes befogadása), de sokan segítenek havi (25,3 %) és heti szinten (21,1 %) is, a legkisebb arányban (20,0 %), vagyis minden ötödik önkéntes éves szinten segíti a választott civil szervezet munkáját.



24. ábra: Önkéntesek száma és eloszlása a részükre szervezett rendezvény, esemény alapján, n=95
 Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

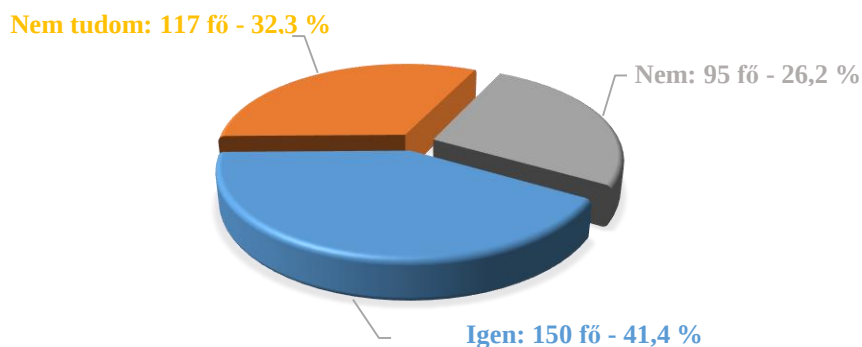
Az önkéntesek részére a civil szervezetek nagyobb részt szerveznek akár több típusú rendezvényt, eseményt. Legtöbbször becsatlakoznak más rendezvényekbe, eseményekbe (36,8 %), csapatépítő tréninget (30,5 %), családi napot (25,3 %) vagy a civil szervezet tevékenységéhez kapcsolódó programot szervez az őt segítő vállalat dolgozóinak (21,1 %), amely egyben önkénteseknek szóló program is. Kevésbé jellemző az ünnepi ebéd vagy

vacsora (13,7 %), illetve az önkéntesek beszámoltak még kevés esetben nyári táborról, flashmob-ról vagy egyszerű találkozóról is. Nagyarányú (29,5 %) az az eset is, ahol az önkénteseknek nem szerveznek eseményeket. Véleményem szerint nagyon fontosak az ilyen alkalmak az önkéntesek életében, hiszen ezzel tudja a civil szervezet a segítő munkájukat díjazni, az elismerését, megbecsülését hangsúlyozni és így lehet az önkéntesek belső motivációját szinten tartani vagy növelni.



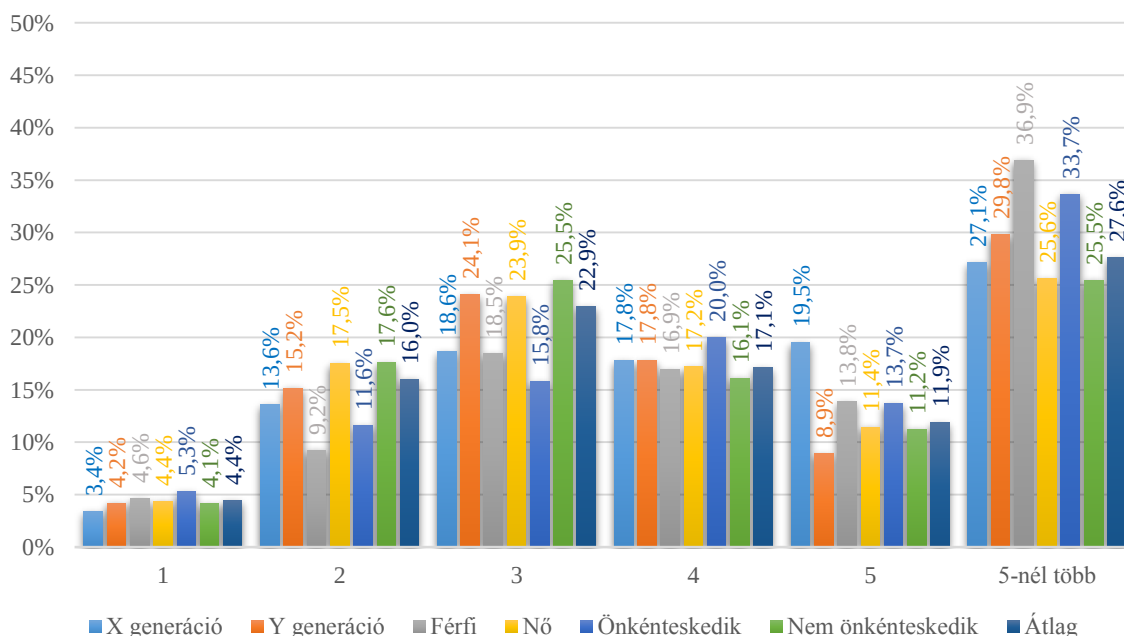
25. ábra: Dolgozók száma és eloszlása a részükre szervezett rendezvény, esemény alapján, n=362
 Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

Az összes szektorban dolgozók részére is feltettem azt a kérdést, hogy a munkahelyük milyen eseményeket, rendezvényeket szervez az év folyamán nekik, természetesen itt is van olyan munkahely, amely többfajta rendezvényt, eseményt szervez az év folyamán az alkalmazottaknak. Első helyen végzett a csapatépítő tréning (53,0 %), szorosan követve az ünnepi ebéd és vacsora (50,6 %), illetve a szervezetek körülbelül negyedénél szerveznek családi napot (27,3 %). Jelentős arányban (21,3 %) vannak olyan szervezetek, akik nem szerveznek egyáltalán eseményeket a munkavállalók számára, kisebb arányban (18,5 %) vannak azok, akik közösségi programokat (pl. iskolafestés vagy menhelyi kutyasétáltatás) integrálnak a szervezetükbe. Az utolsó két helyen végzett a gyárlátogatás (6,5 %) és az „Egyéb” kategória (2,8 %), amely esetén nyugdíjas búcsúztatót, közös lelkigyakorlatot, születésnapozásokat vagy sportnapot írtak be a kitöltők. Ezek az események a munkahelyi közösséget is építik, tehát fontosságuk a motivációra való hatásukra is magyarázható, a kérdés ezekkel kapcsolatban a gyakoriság, hiszen a szakértői interjúk alatt is megegyezés született abban, hogy évi egy ilyen alkalom kevés az elégedettség vagy motiváció növelésére, legalább negyedéves rendszerességű programokban kell a szervezeteknek gondolkodni.



26. ábra: Munkahely és civil szervezeti kapcsolatok száma és eloszlása, n=362
 Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

Arra a kérdésre, amely a kitöltők munkahelyének civil szervezettel való kapcsolatát vizsgálja, legtöbbször egy ilyen kapcsolat meglétét választották (41,4 %), ami nagyon pozitív mindkét szektorra nézve. Nagyon magas (32,3 %) volt azok száma, akik nem tudnak ilyen együttműködésről, azt gondolom, célszerű lenne az ilyen együttműködéseket transzparenssebbé tenni a szervezet életében. Körülbelül minden negyedik válaszadó (26,2 %) biztos abban, hogy nincs ilyen jellegű kapcsolat a munkahelye és egy civil szervezet között.

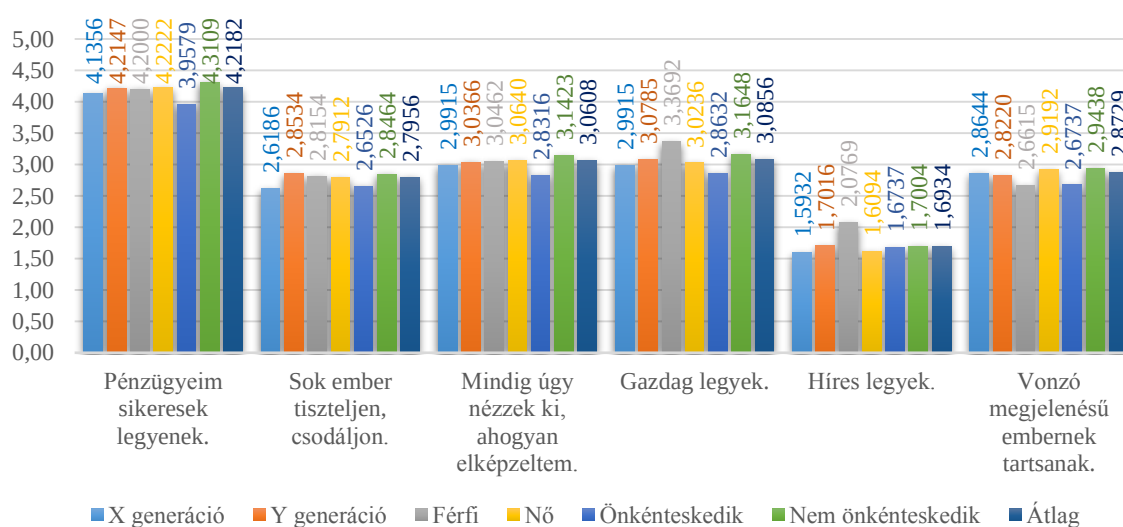


27. ábra: Munkahelyek számának eloszlása generáció, nem és önkéntesség szempontjából, n=362
 Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

Vizsgáltam azt is, hogy a kitöltők hány munkahelyen dolgoztak eddig. Ezek az adatok főre vetítve nem olyan látványosak, mint azt nézve, hogy egy adott vizsgálati tényező (generáció, nem vagy önkéntesség) összlétszámához képest milyen arányú a munkahelyek számának eloszlása. Ezáltal az ábrán kirajzolódik, hogy a legtöbb kitöltő átlagosan ötnél több munkahellyel rendelkezik (27,6 %), a vizsgált tényezőim szempontjából ez az állítás a férfiakra, az X generációra, illetve az önkéntesekre jellemző nagyobb arányban.

A kérdőívemben három skálás kérdést tettem fel, mindhárom esetben egy 1-től 5-ig terjedő (1: nem fontos/nem jellemző és 5: nagyon fontos/teljesen jellemző) skálán kellett bejelölni az adott állításhoz való viszonyulást, ez alapján a kitöltések után átlagértékeket számoltam.

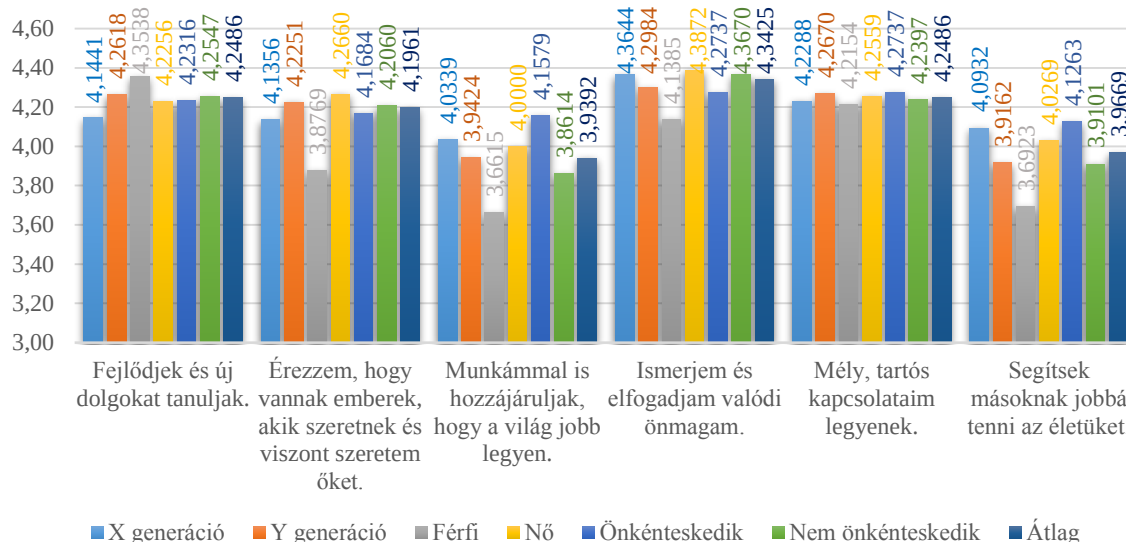
Az első skálás kérdés a külső és belső motivációkat (6-6 állítás), illetve az egészséggel kapcsolatos célokat (2 állítás) kutatja, Kasser aspirációs kérdőívének átdolgozott változata alapján (Martos, Szabó, & Rózsa, 2006.).



28. ábra: Külső motivációs tényezők átlagértéke generáció, nem és önkéntesség szempontjából, n=362; Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

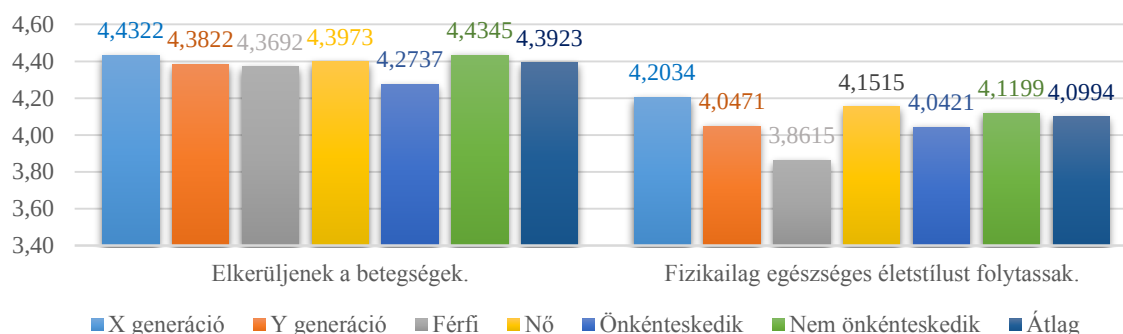
A felsorolt hat külső motivációs állításból átlagosan a kitöltők legnagyobb arányban a pénzügyi sikereket tartják fontosnak (a válaszok átlagértéke 4,2182/5,0), ebben az esetben az Y generáció és a nők helyezik ezt jobban előtérbe. Ami még érdekes, hogy az önkéntesek mind a hat állítást kevésbé fontosnak tartják az önkéntes munkát nem végzőkkel szemben, az önkénteseket tehát ezek a dolgok kevésbé motiválják. A második helyezett a gazdagság, amelyet a fiatalabb (Y) generáció (az élethelyzeténél fogva, pl. családalapítás vagy lakásvásárlás előtt állva) és a férfiak esetében nagyobb jelentőséggel bír, mint az idősebb

generáció és a nők esetében. A harmadik helyet a kinézet szerezte meg, amelyet a fiatalabb generáció és nagyon kis mértékben a nők részesítenek előnyben. A vonzó megjelenést az idősebb generáció (X) és a nők, a tiszteletet és csodálatot a fiatalabb generáció és a férfiak priorizálják. A külső motivációk tekintetében az utolsó helyre a hírnév került, amelyet az Y generáció és a férfiak tartanak fontosabbnak.



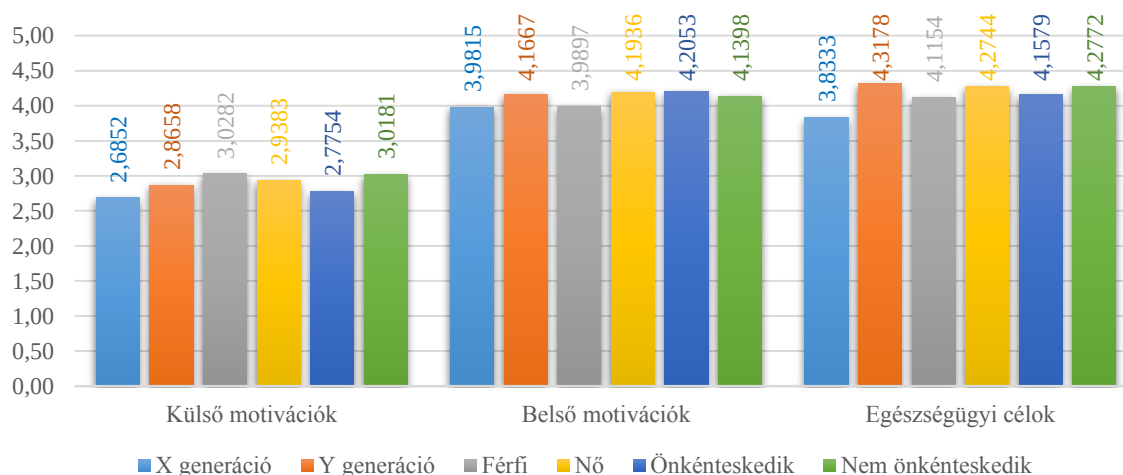
29. ábra: Belső motivációs tényezők átlagértéke generáció, nem és önkéntesség szempontjából, n=362; Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

A belső motivációs állítások jobban szerepeltek a kitöltők körében, tehát általánosságban elmondható, hogy a belső motivációs értékek fontosabban, mint a külsők. Az első helyet az önismeret és elfogadás szerezte meg (a válaszok átlagértéke 4,3425/5,0), amelyet az X generáció, a nők és az önkéntes munkát nem vállalók részesítenek előnyben. A második helyet az átlagérték alapján holtversenyben a fejlődés és a tartalmas kapcsolatok foglalták el, amelyek fontossága az Y generációnál jobban megmutatkozik. A másik két kritérium esetében fordított a helyzet: a tartalmas kapcsolatokat a nők és az önkéntesek jobban priorizálják, míg a fejlődést a férfiak és az önkéntes munkát nem végzők. A szeretet érzése és átadása, a jobb világ építése és a másokon való segítség az önkéntesek és a nők értékrendszerében szerepel magasabb helyen, a különbség a generációk tekintetében figyelhető meg: a mások segítése és a világ jobbá tétele az idősebb (X) generációnak fontos, míg a szeretet érzése a fiatalabb (Y) generációnak.



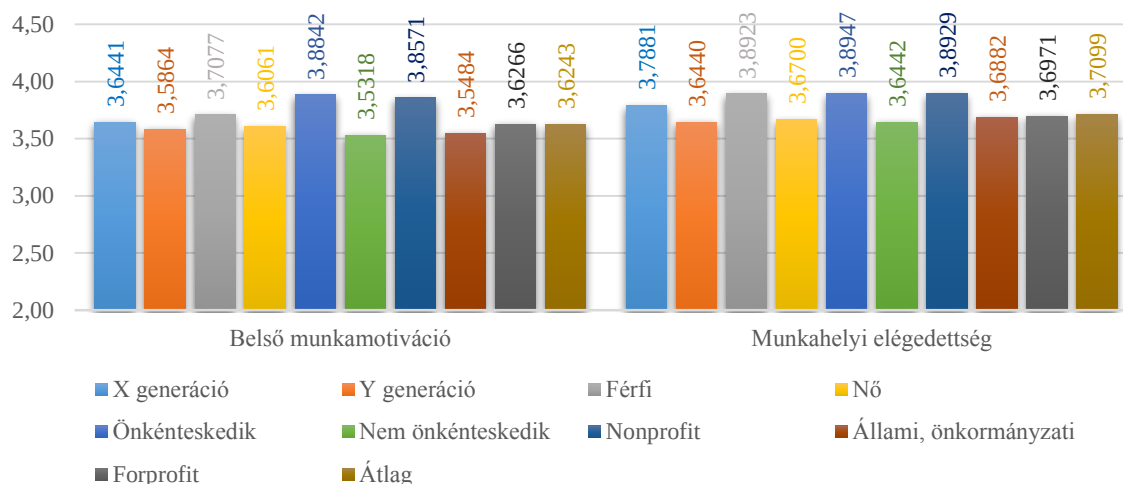
30. ábra: Egészségügyi tényezők átlagértéke generáció, nem és önkéntesség szempontjából, n=362
 Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

Az egészségügyi tényezők fontossága az elmúlt másfél évben, a covid terjedésének kezdetén értékelődött fel, illetve természetesen a kor is befolyásolja a jelentőségét. A két állítás közül az a betegségek elkerülése bizonyult meghatározóbb tényezőnek (a válaszok átlagértéke 4,3923/5,0), amely a fizikailag egészséges életstílussal a vizsgált feltételek alapján egyezéseket mutat: mindkét állítás fontossága az idősebb generációnál, a nőknél és az önkéntes tevékenységet nem folytatóknál tolódik előrébb.



31. ábra: A motivációs tényezők átlagértéke generáció, nem és önkéntesség szempontjából, n=362
 Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

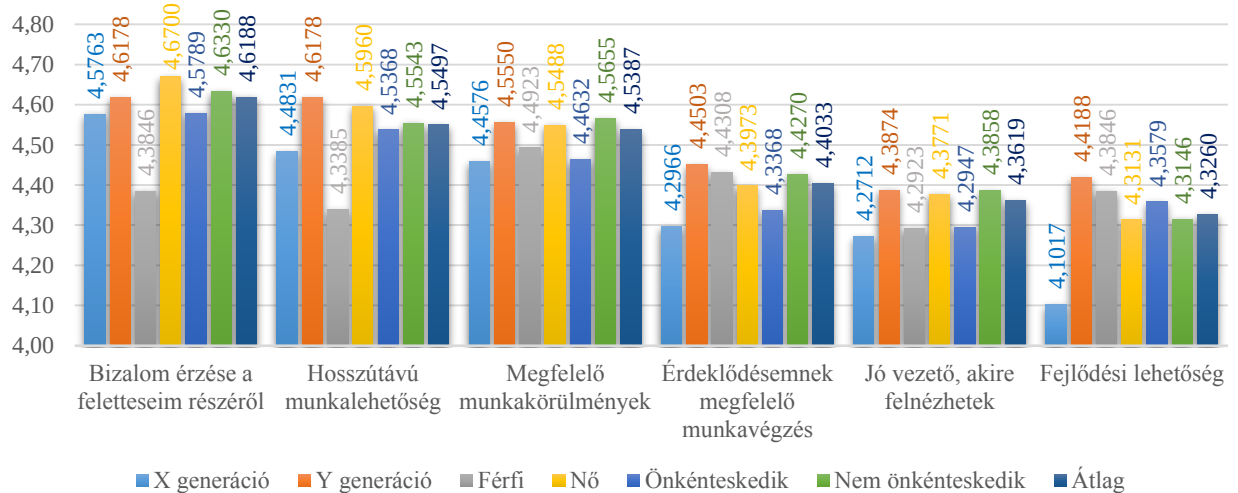
Az ábrán jól látható, hogy a kitöltők között a külső és a belső motivációs tényezők tekintetében a belső motivációs tényezők a jóval fontosabbak, mint ahogy azt képzeljük. Emellett a munka szempontjából jóval fontosabb a belső motiváltság (pl. egy jó közösség vagy fejlődési lehetőség miatt) elérése vagy segítése, mint a külső motiváltságé.



32. ábra: A belső munkamotiváció és az elégedettség alakulása, n=362
 Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

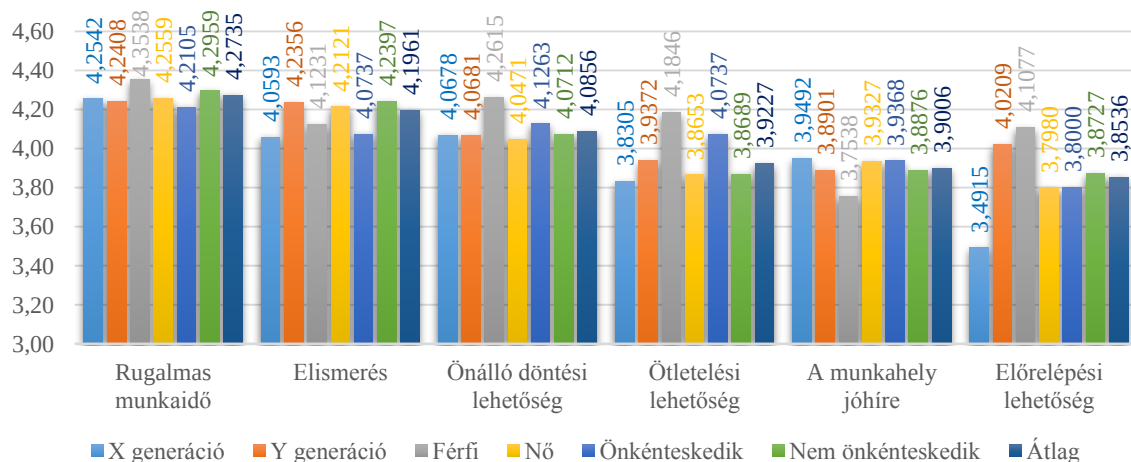
A kérdőívemben két kérdés a kitöltők jelenlegi belső motivációjára és munkahelyi elégedettségére vonatkozott. Amint az ábrán is látható, általánosságban kimondható, hogy akik önkénteskednek, illetve a civil szektorban dolgoznak, jobb belső motivációval rendelkeznek és jobban elégedettek a munkahelyükkel. A generációk közül a fiatalabb generáció, illetve jellemzően a nők kisebb belső motivációval és nagyobb elégedetlenséggel rendelkeznek. A szervezeteket összehasonlítva az állami, önkormányzati szektorra a kisebb belső motiváció és elégedettség jellemző, szemben a forprofit szektorral, ahol ezek a tényezők átlagértéke magasabb.

A második skálás kérdésem azt járja körbe, milyen fontosak a kitöltőknek az adott munkahelyi körülmények, ezáltal mely körülmények lehetnek motiválók a dolgozók számára. 17 olyan munkahelyi jellemzőt lehetett skálázni, amely meghatároz egy munkakörnyezeti helyzetet, szituációt, illetve amelyre egy vezetőnek akár hatása is lehet. Ezeket az állításokat a generációk, nemek és önkéntesség alapján értékeltem ki, a jellemzők nagy száma miatt három grafikont alkotva úgy, hogy a legnagyobb átlagot elérő állítástól haladtam a legkisebb átlagot hozó állításig és itt is az átlagértéket számolva határoztam meg az egyes tényezők jelentőségét.



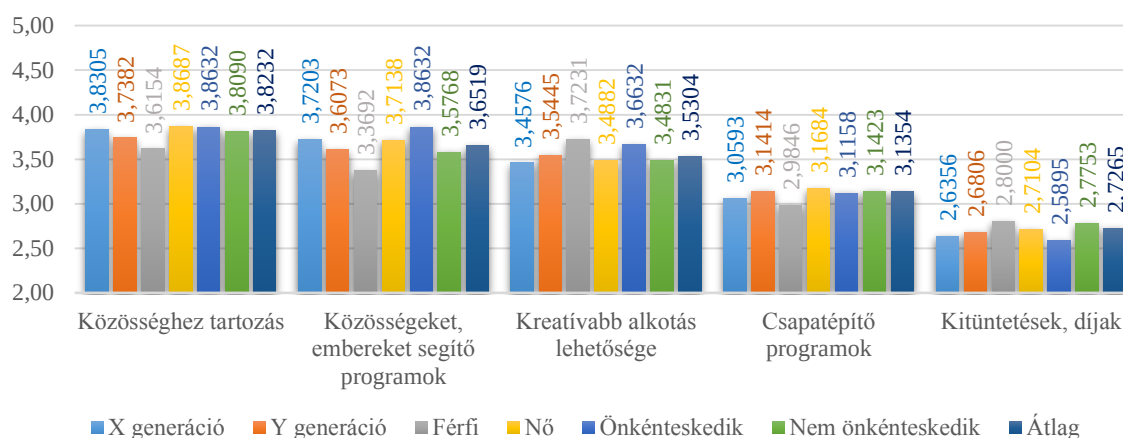
33. ábra: Munkahelyi körülmények átlagértéke generáció, nem és önkéntesség szempontjából I., n=362; Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

Az első helyen a bizalom végzett (átlagérték: 4,5763/5,0), amely főként a fiatalabb (Y) generációnál, nagy arányban a nőknél és a nem önkéntesek körében jelentős. Ugyanez a kijelentés megfogalmazható a második és harmadik helyezett, a hosszútávú munkalehetőség és a megfelelő munkakörülmények esetén is. Az érdeklődésnek megfelelő munka esetén egy különbség van az eddigiekkel kapcsolatban: ez az opció a férfiak esetében fontosabb. Egy tiszteletreméltó, jó vezető a nőknél, a nem önkénteseknél és az Y generációnál lényeges, míg a fejlődési lehetőség az önkénteseknél és a férfiaknál kisebb mértékben, az Y generációnál jelentősen előrébb került.



34. ábra: Munkahelyi körülmények átlagértéke generáció, nem és önkéntesség szempontjából II., n=362; Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

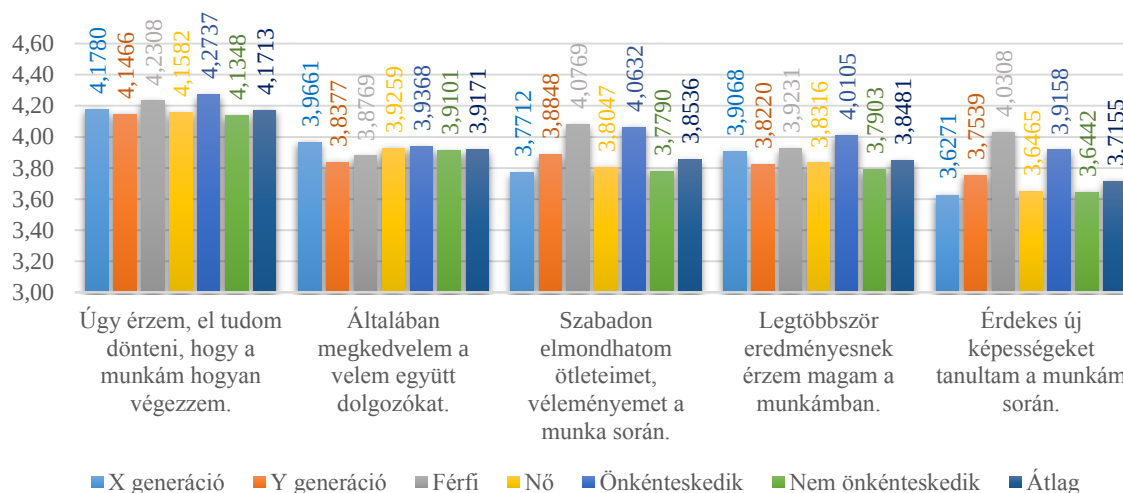
Az átlagértékek szempontjából a fontossági sorrendben rugalmas munkaidő következik, amely a vizsgált két generációnál szinte azonosan meghatározó, nagyobb különbségek a férfiak és az önkéntes munkát nem végzők esetében láthatóak. Az elismerés az Y generációnál, a nőknél és nem önkénteskedőknél lényegesebb, az önálló döntési lehetőség, vagyis az autonómia a két generációnál szinte azonos, a férfiaknál és az önkénteseknek markánsabban fontos tényező. Az ezt követő állítások átlagértékei már 4,0 alatt vannak, ezek közül az ötletelési lehetőség következik, amely a férfiak, az Y generáció és az önkéntesek szempontjából relevánsabb. A munkahely jóhíre az idősebb (X) generációnak, a nőknek és az önkénteseknek hangsúlyosabb, az előrelépési lehetőség fontossága a fiatalabb generációnál és a férfiaknál markánsan, a nem önkénteskedők esetében kevésbé jelenik meg.



35. ábra: Munkahelyi körülmények átlagértéke generáció, nem és önkéntesség szempontjából III., n=362; Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

Az utolsó öt állítás sorrendje, vagyis a végső ötös első két fogalma a közösség és a segítség köré épül, mindkettő állítás azonos csoportoknak fontosabb, ezek az idősebb generáció, a nők és az önkéntesek, amely magyarázható az érzelmi vetülettel. A kreativitás kihasználása a férfiak, a fiatalabb generáció és az önkéntesek számára jelentősegtelibb. A csapatépítő tréningek (amelyeket a munkahelyek leggyakrabban használnak közösségépítésre, a fentebb látható diagramok egyiként leolvasható, hogy a dolgozók legnagyobb részének, 53,0 %-ának ezt a programot nyújtja a cég) az utolsóelőtti helyezést érte el, a fiatalabb generáció, a nők és az önkéntes munkát nem vállalók számára népszerűbb. Az utolsó helyre a díjak, kitüntetések jutottak, amelyek a férfiak, a nem önkénteskedők és az Y generáció esetében lényegesebbek.

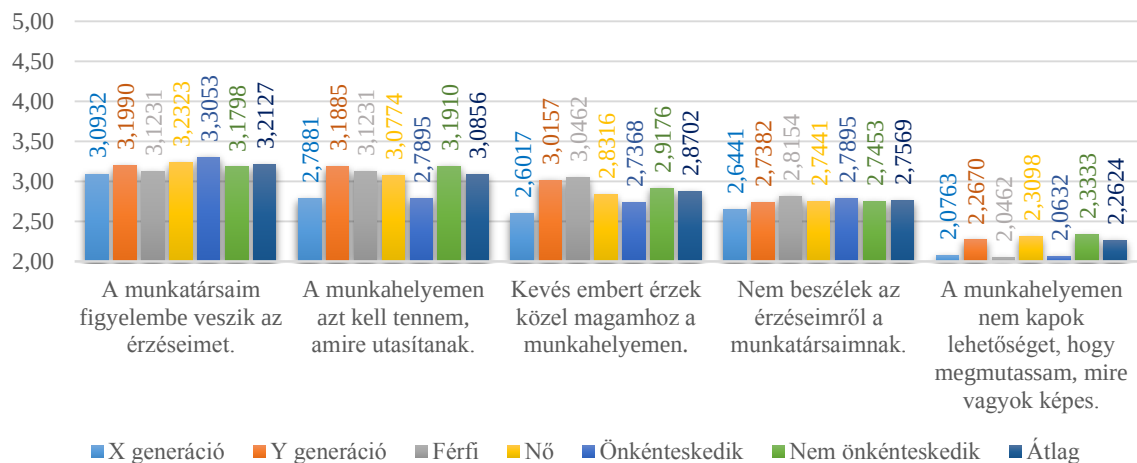
A harmadik skálás kérdésem a munkahelyi környezetet elemzésére szolgál, az arra jellemző dolgokat állítja sorrendbe, tíz állítást vizsgálva, tehát azt kutatja, hogyan viszonyulnak egymáshoz az alkalmazottak, mit hogyan érzik magukat és mit tehetnek meg a munkában nap mint nap.



36. ábra: Munkahelyi környezet átlagértéke generáció, nem és önkéntesség szempontjából I., n=362; Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

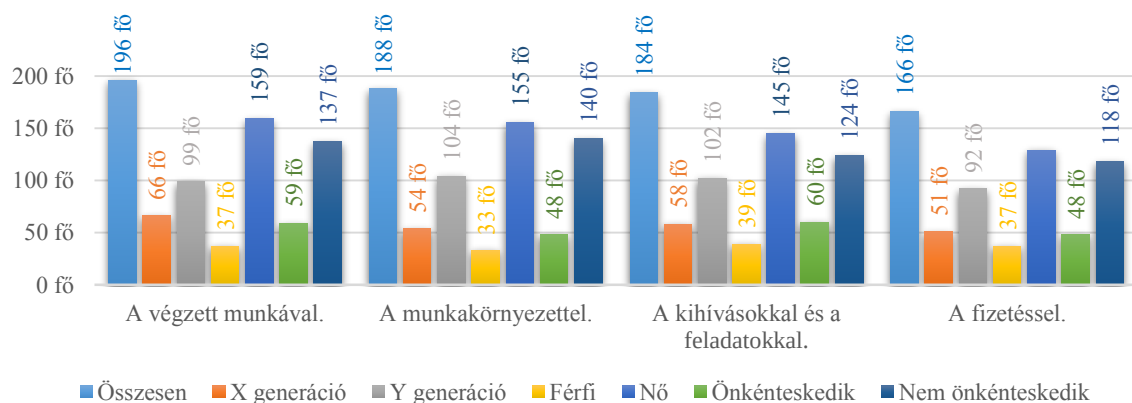
A kitöltők jelenlegi munkahelyére legnagyobb arányban (átlagérték: 4,4113/5,0) az autonómia, vagyis a döntési szabadság lehetősége jellemző, amely az idősebb generációnál, a férfiaknál és az önkénteseknél a legmagasabb. A második helyezést a munkatársak kedvelése, vagyis a közösség ereje nyerte el, amely magas értékei a nők, az X generáció és az önkéntesek esetén a legjellemzőbb. A fiatalabb generáció és a férfiak munkahelyére jobban jellemző a szabad véleménynyilvánítás és az új képességek elsajátítás, míg az eredményesség érzése az idősebb generáció és a férfiak esetében, illetve mindhárom esetben az önkénteseknél szerepel jobb eredményekkel.

Az érzelmi, pozitív töltetű állításoknál sajátos az, hogy minden esetben az önkéntesek átlagértékei a magasabban, míg a negatív töltetű állításoknál ez megfordul, tehát általánosságban megállapítható, hogy az önkéntesek munkakörnyezete emberközpontúbb, mint azoké, akik nem önkénteskednek.



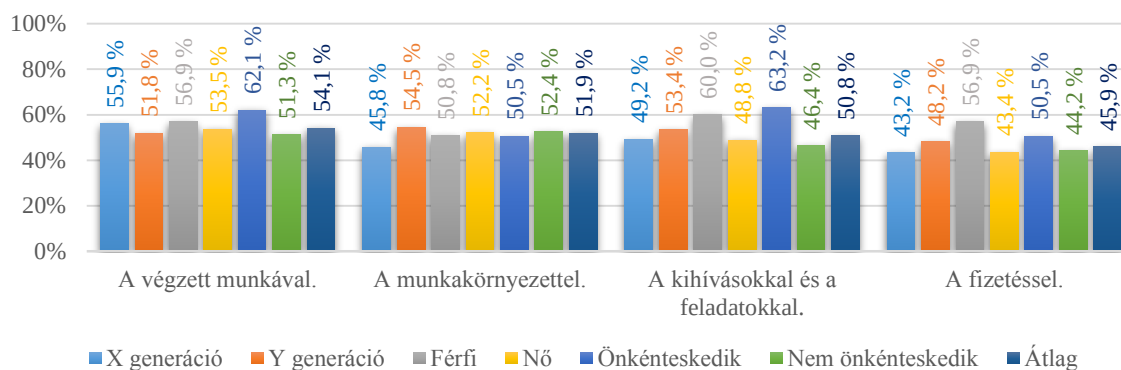
37. ábra: Munkahelyi környezet átlagértéke generáció, nem és önkéntesség szempontjából II., n=362; Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

Sorrendben az utolsó öt állításnál a munkatárs érzelmeinek figyelembe vétele az Y generáció, a nők és az önkéntesek munkahelyein fordul elő nagyobb mértékben, míg az utasítások alapján történő munkavégzés a férfi, fiatalabb generáció és önkéntességet nem vállalók esetében valószínűbb, ugyanúgy, mint ahogy zárkózottabb, távolságtartóbb munkatársak is. Az érzésekről nem beszélő munkatársak a férfi, a fiatalabb generáció és önkéntes munkát is végző dolgozók munkahelyeire, míg az alkalmazottak kibontakozását nem hagyó munkahelyeken jellemzőbb munkaerő a fiatalabb generáció, a nők és a nem önkénteskedők.



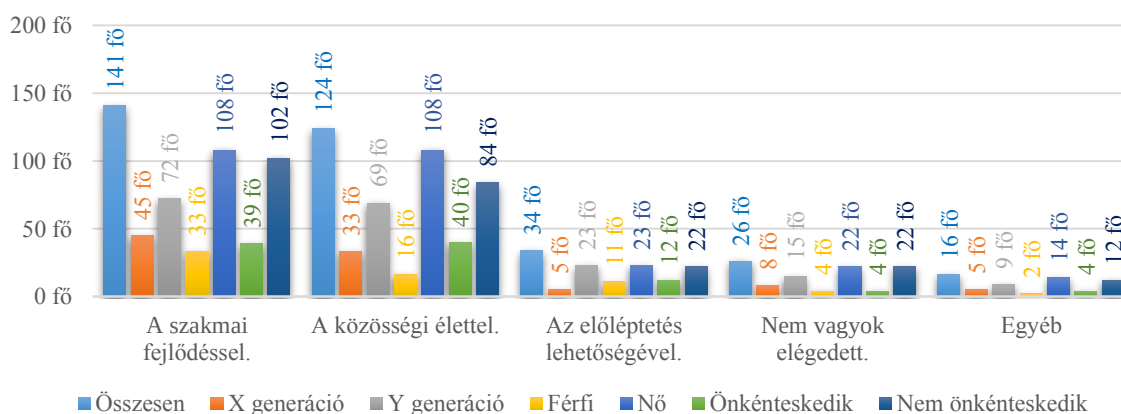
38. ábra: Munkahelyi elégedettség száma generáció, nem és önkéntesség szempontjából I., n=362 Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

A következő kérdésem arra kereste a választ, hogy a dolgozók mivel elégedettek a jelenlegi munkahelyükön. A válaszadók természetesen több opciót is választhattak. A fenti ábrán a négy legtöbb szavazatot elérő állítás sorrendben látható. Az első helyen a végzett munkával (196 fő, 54,1 %) kapcsolatos, a második helyen a munkakörnyezettel való elégedettség (188 fő, 51,9 %) végzett, ezt követően a kihívásokkal, feladatokkal (184 fő, 50,8 %) és a fizetéssel (166 fő, 45,9 %) ápolnak jó viszonyt a kitöltők.



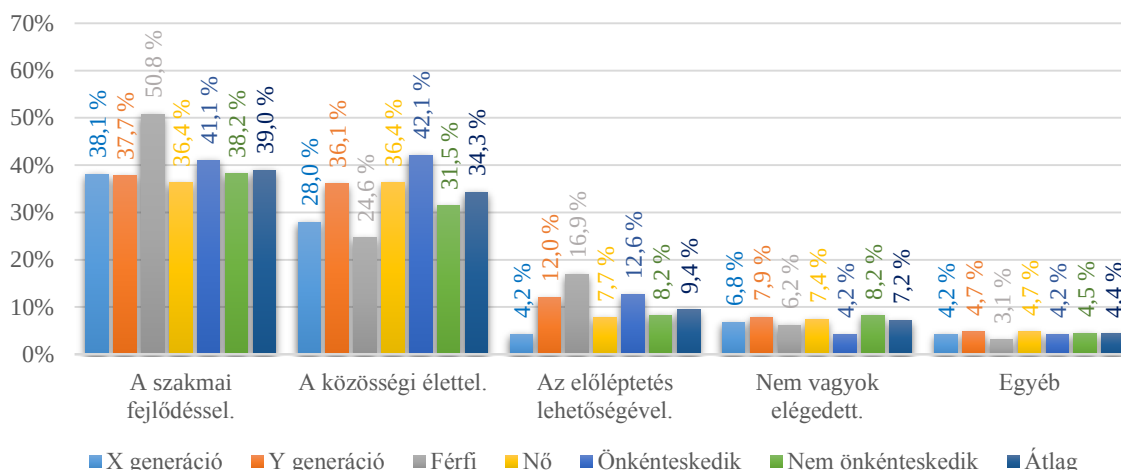
39. ábra: Munkahelyi elégedettség eloszlása generáció, nem és önkéntesség szempontjából I., n=362; Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

A különböző szempontok (nem, generáció és önkéntesség) közötti különbség láthatóvá tételét a tényezők eloszlási százalékaival tudom legjobban szemléltetni. Az X generáció és a nők a végzett munkával, az Y generáció és a nem önkénteskedők a munkakörnyezettel, míg a férfiak és az önkéntes munkát is végzők a kihívásokkal, feladatokkal elégedettek a munkahelyükön.



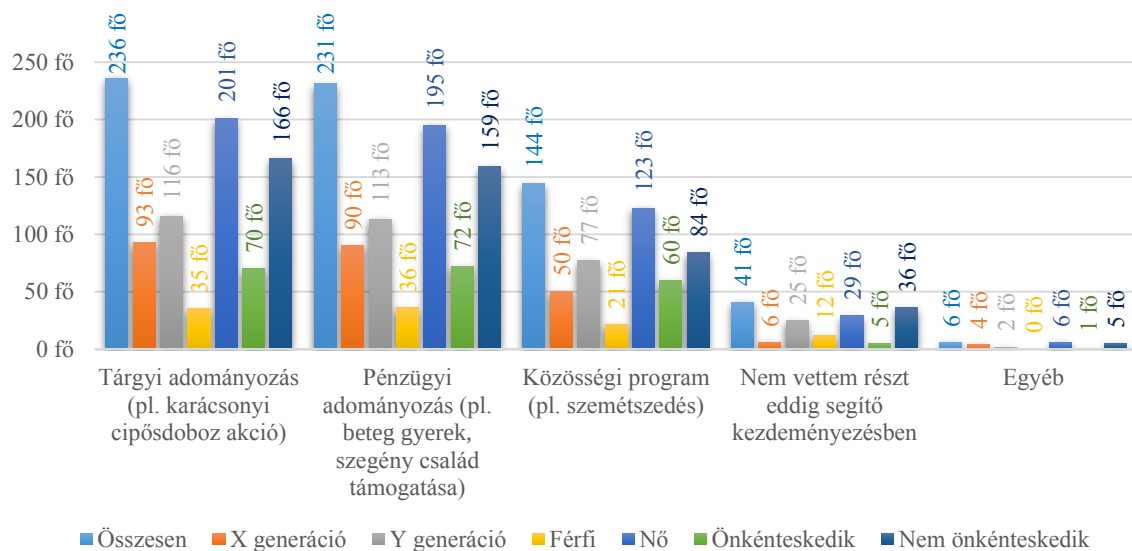
40. ábra: Munkahelyi elégedettség száma generáció, nem és önkéntesség szempontjából II., n=362 Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

A munkahelyi elégedettség alsó felében a szakmai fejlődés (141 fő, 39,0 %), a közösségi élettel való megelégedés (124 fő, 34,3 %) és az előléptetés lehetősége (34 fő, 9,4 %) követi egymást. Nagyon kis számú (26 fő, 7,2 %) kitöltő egyik állítással sem elégedett igazán. Az utolsó helyezett, „Egyéb” kategóriát 16 fő (4,4 %) jelölte meg, amelyhez többek között a home office-t, a főnök személyét, a rugalmas munkaidőt és a szabadságot írták hozzá.



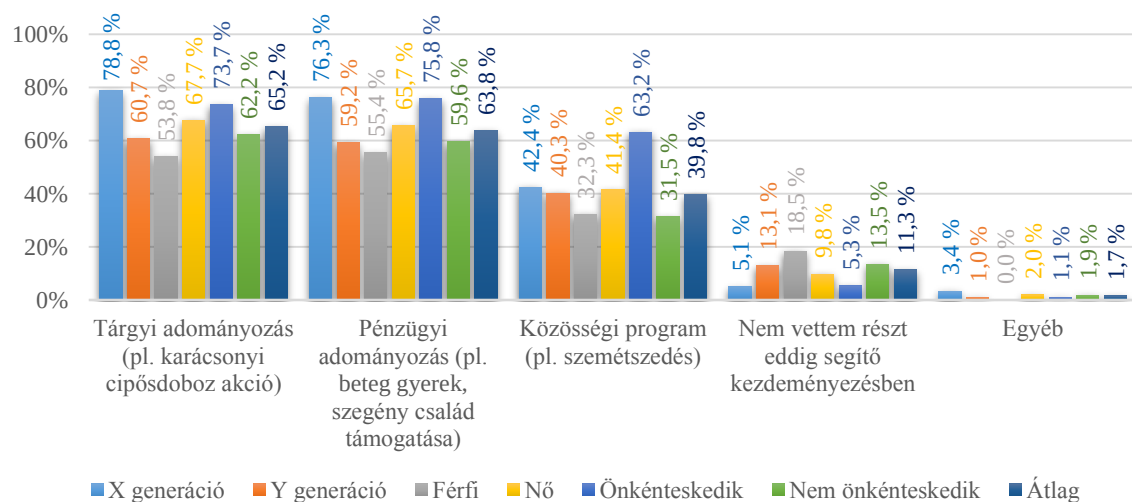
41. ábra: Munkahelyi elégedettség eloszlása generáció, nem és önkéntesség szempontjából II., n=362; Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

Az eloszlásokat nézve azok eloszlása lehet érdekes, aki egyik állítással sem elégedett, közülük az Y generáció, a nők és az önkéntes munkát nem végzők vannak magasabb arányban. A szakmai fejlődéssel toronymagasan a férfiak elégedettek, a nők ezt a közösségi élettel egy szinten kezelik. A generációs összehasonlításokat nézve a közösségi életnél és az előrelépés lehetőségét nézve van releváns különbség, ebben az esetben a fiatalabb korosztály aránya markánsabb. Azok, akik nem végeznek önkéntes munkát, a munkahelyükön nem annyira elégedettek a közösségi élettel, szemben az önkénteskedőkkel. Véleményem szerint ez is mutathatja a potenciáját a civil programoknak, amelyek által fel lehet hívni a figyelmet az önkéntesség jó oldalára is a dolgozóinknak és felpozídíthatjuk egy ilyen programmal a munkahelyi közösségi életet.



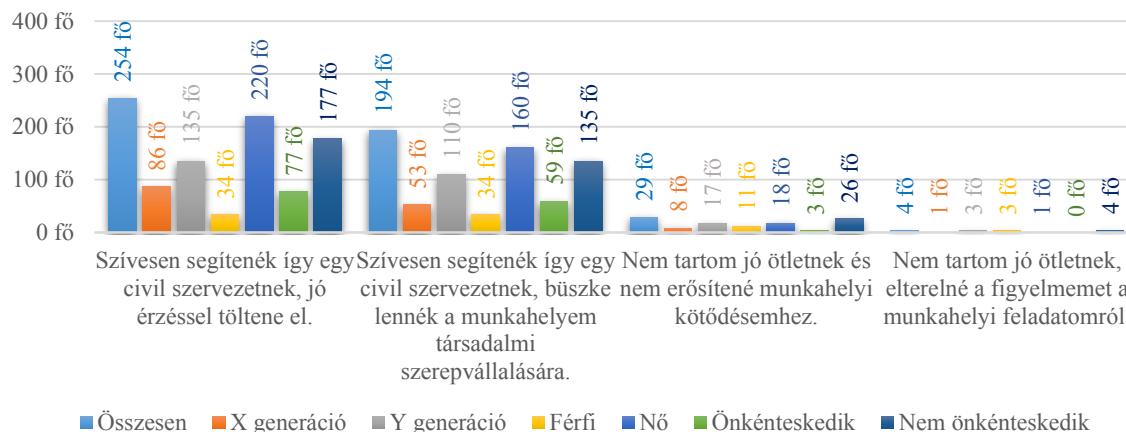
42. ábra: Segítő szándékú dolgozók száma generáció, nem és önkéntesség szempontjából, n=362
 Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

Kíváncsi voltam arra is, a kitöltők milyen segítő kezdeményezésben vettek részt, ebben az esetben is lehetőség volt több válasz megjelölésére. A legtöbben (236 fő) tárgyi adománnyal, kicsit kevesebben (231 fő) pénzügyi adománnyal segítik embertársaikat. A közösségi program a harmadik helyezést érte el (144 fő), tehát több mint minden harmadik kitöltő részt vett már ilyen eseményen. 41 fő nem vett még részt segítő kezdeményezésben, az „Egyéb” opciót hatan választották, amelyhez a kupakgyűjtést, véradást és a menhelyek segítségét írták.



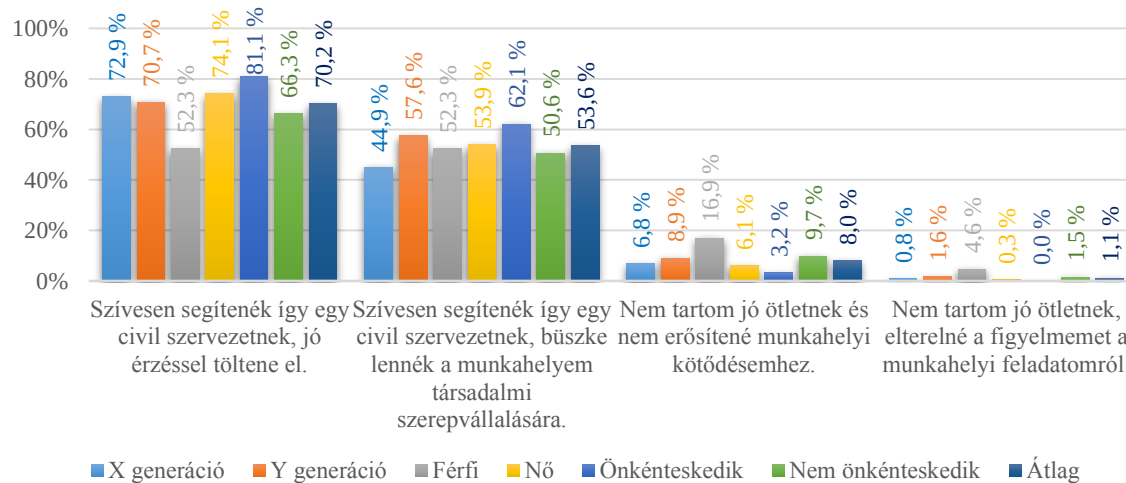
43. ábra: Segítő szándékú dolgozók eloszlása generáció, nem és önkéntesség szempontjából, n=362; Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

A segítő kezdeményezések eloszlásait nézve kijelenthető, hogy mindkét generációra, a nőkre, az önkénteskedés szempontjától mindkettő csoportra a tárgyi adományozás a legjellemzőbb, míg a férfiakra a pénzügyi adományok felajánlása.



44. ábra: Civil szervezetnek segítő dolgozók száma generáció, nem és önkéntesség szempontjából, n=362; Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

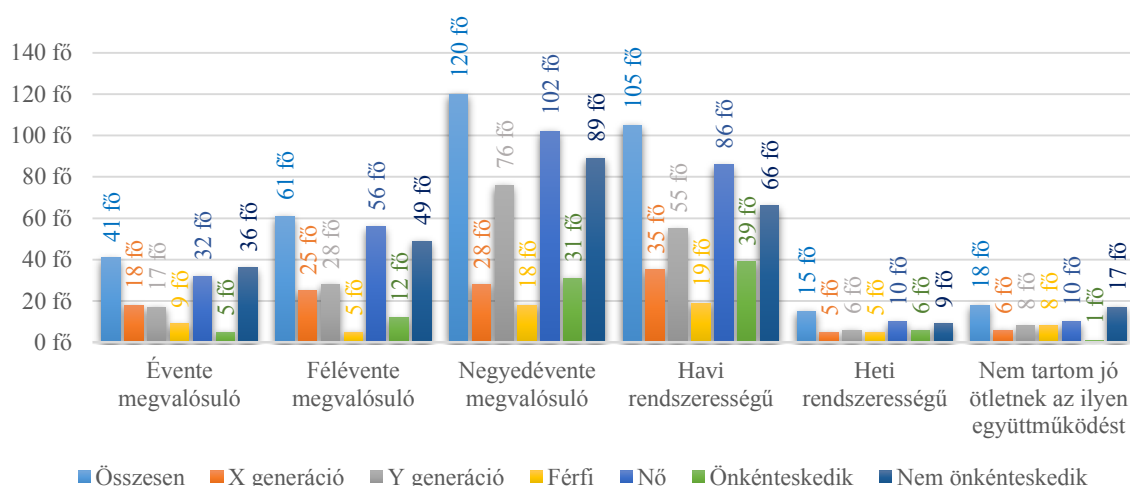
Az utolsó két kérdésem két hipotetikus kérdés volt. Elsőként megkérdeztem azt, ha lehetősége lenne rá, a kitöltő a cégen keresztül munkatársaival együtt segítené egy civil szervezetnek, vagy nem tartja ezt jó ötletnek. Az első helyen a jó érzés miatti segítség végzett (254 fő), a második helyen a büszkeség miatti segítség (194 fő) foglalt helyet. Nagyon kevesen (24 fő) azért nem tartja jó ötletnek és véleménye szerint nem erősítené a munkahelyi kötődését, 4 fő pedig elterelné a figyelmét a munkahelyi feladatokról.



45. ábra: Civil szervezetet segítő dolgozók eloszlása generáció, nem és önkéntesség szempontjából, n=362; Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

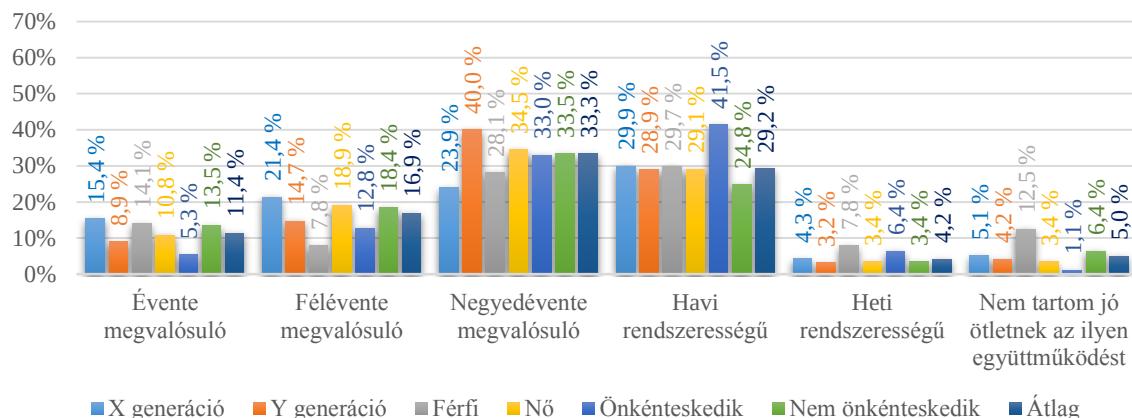
Az eloszlásokat áttekintve minden generáció, férfi és nő, önkéntes és nem önkéntes a jó érzés miatt segítene, illetve a férfiak aránya emellett még egyezőséget mutat a társadalmi szerepvállalással kapcsolatos büszkeség miatti segítséssel is.

A kérdőív utolsó, hipotetikus kérdése arra vonatkozott, hogy mit gondolnak arról a kitöltők arról, hogy egy ilyen együttműködésnek milyen gyakran kell lenni a vállalat és a civil szervezet között. Természetesen itt is jelezni lehetett, ha a dolgozó nem tartja jó ötletnek az ilyen fajta együttműködést.



46. ábra: Együttműködés gyakorisága generáció, nem és önkéntesség szempontjából, n=360
 Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

A gyakoriság szempontjából a legtöbben (120 fő, 33,3 %, vagyis minden harmadik ember) a negyedévente megvalósuló együttműködést gondolja megfelelőnek, ezt követően a havi rendszerességet (105 fő, 29,2 %) tartják optimálisnak. Ezután következik a félévente (61 fő, 16,9 %) és az évente (41 fő, 11,4 %) opció. 18 fő, vagyis 5 % nem tartja jó ötletnek az együttműködést, ez az arány elenyésző. Kijelenthető tehát, hogy a megkérdezettek több mint fele a havi és negyedévente történő együttműködés mellett teszi le a voksát, tehát már a nagyvállalatokra jellemző évi egy-két csapatépítő program sem valószínű, hogy eléri a célját a dolgozóknál, vagyis több alkalomra van szükség. Célszerű lenne egy ilyen irányú felmérést végezni a dolgozók körében, természetesen szektoronként eltérő, milyen igényt támasztanak az alkalmazottak az ilyen programok száma felé.



47. ábra: Együttműködés gyakoriságának eloszlása generáció, nem és önkéntesség szempontjából, n=360; Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021. június 16. – június 27.

Az eloszlást vizsgálva észrevehetjük, hogy az önkéntesek, a férfiak és az X generáció a havi rendszerességet tartaná megfelelőnek, míg a nők, az Y generáció és a nem önkénteskedők a negyedévenkénti rendszerességet választanák.

3.3. Következtetések

A szakdolgozati irodalom feldolgozása során megismerkedtem a motiváció fogalmával, fajtáival, különböző motivációs elméletekkel és a munkaerőpiaci sajátosságokkal. Ezután nyolc szakértői mélyinterjút folytattam le, amelyek során nagyobb rálátás birtokába jutottam a motivációkutatás gyakorlati részét illetően. Az így szerzett tudás birtokában elkészítettem a kutatási kérdőívemet, amelyet több szempontból elemeztem és amely eredményeiből következtetéseket vontam le.

A folyamat során több nézetem is megváltozott egyrészt a motivációkutatási eszközökben rejlő lehetőségekről, másrészt a munkavállalók attitűdjéről, pozitív irányban. A szakdolgozatom megírását követően még nagyobb hangsúlyt fektetnék vezetőként a dolgozók motiválására, motivációinak feltérképezésére és mindezt nem csapat szinten gondolkodva, hanem egyéni motivációk után kutatva.

Az önálló gyakorlati kutatás során megállapítást nyert, hogy a munkahelyi motiváció szempontjából a belső motiváció nagyobb mértékben van hatással a munkavállalókra, mint a külső motiváció, természetesen egy normál bérszint mellett. Amennyiben összehasonlítjuk

a vizsgált paramétereket és különbségeket keresünk, a belső motiváció fontosabb tényező az Y generáció, a nők és az önkéntes munkát vállalók körében. Amennyiben ezt tovább gondoljuk, meglátásom szerint toborzáskor célszerű megkérdezni a leendő munkavállalót az önkéntes tevékenységéről is és ezt akár egy plusz ponttal jutalmazni az önkéntes munkát is végzőket. Fontos azt is megállapítanunk, hogy a kitöltőim legnagyobb részét a bizalom, a hosszútávú munkalehetőség és a megfelelő munkakörülmények motiválják, a csapatépítő programok és a díjak, kitüntetések a lista végét foglalják el. A napi elvégzett munka szempontjából az autonómia, a munkahelyi kapcsolatok és a vélemény szabadság jellemzőek a dolgozók munkahelyére, kevésbé jellemző a zárkózottság a munkatársak részéről és a dolgozóban rejlő potenciál megmutatása. A dolgozók jelenlegi munkahelye szempontjából főként a végzett munkával, a munkakörnyezettel, a feladatokkal és a kihívásokkal, illetve a fizetéssel elégedettek, a lista végén az előrelépés lehetősége és egyéb szempontok (home office, főnök személye, rugalmas munkaidő) szerepel.

Ahogy az elkészített grafikonjaim, úgy minden egyén is sokszínű és sokféle, ezért is tartom fontosnak, hogy egyéni igények legyenek felmérve például abban az esetben, ha egy cég szeretne társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos projektet véghezvinni egy civil szervezet segítségével. Az is látható, hogy a dolgozók alapvetően is szeretnek segíteni, legtöbbször tárgyi és pénzügyi adományokkal segítenek az embertársaikon a megkérdezettek válaszaik alapján. A vizsgálatomban bevont forprofit szektorban dolgozók válaszaik alapján elmondható, hogy főként a csapatépítő tréning (53 %, 192 fő) és az ünnepi ebéd (50,6 %, 183 fő) jellemző program a különböző vállalati kultúrákban, ennek ellenére érdemes elgondolkodni azon, hogy az összes kitöltő 70,2 %-át (254 fő) jó érzéssel töltené el, ha segíthetne egy civil szervezetnek és 53,6 %-a (194 fő) büszke lenne cége társadalmi szerepvállalására. Kijelenthető az is, hogy a munkavállalók többsége részt venne céges civil programban, akár negyedéves szinten is, ezzel a dolgozók jobb közérzete mellett nő a cég hírneve is és talán az alkalmazottak munkahelyi motivációja is.

4. ÖSSZEFOGLALÁS ÉS JÖVŐKÉP

Szakedolgozatomban a motiváció témakörét vizsgáltam, jobban megvizsgálva a jelenleg munkahelyen dolgozók szükségleteit, értékrendjét, összehasonlítva azokat.

Először az elméleti részben feldolgoztam a motivációval kapcsolatos szakirodalmakat. Ennek keretében megfelelő információkat szereztem magáról a motivációról, a motiváció fajtáiról és az ezt körbejáró különböző tartalom- és folyamatelméletekről, a dolgozót ösztönző motivációs eszközökről illetve a motiváció mérhetőségéről, részben pedig feltártam a vizsgált szempontjaim (nem, generáció, önkéntesség) aktuális helyzetét Magyarországon, így szinte teljes körű képet kaptam a motiváció témaköréről. A szakirodalom által szerzett tudás során több kérdés is megfogalmazódott bennem és lassan kialakult egy kritikusabb szemléletmód is a téma kapcsán, amelyet a szakértői interjúk kérdéseinek összeállításakor tudtam kamatoztatni.

Második lépésként, a gyakorlati részben kutatásomat két részből állítottam össze: kvalitatív módszerrel szakértői interjúkból és kvantitatív módszerrel kérdőív használata segítségével térképeztem fel a motivációs trendeket. Az elmélet tudás birtokában a hazai motivációs tesztekkel, rendszerekkel, tréningekkel foglalkozó cégek szakértőit interjúvoltam meg, így tudtam kiegészíteni az elméletet a tapasztalatokkal az alkalmazottak jelenlegi munkamotivációs állapotáról, a motivációs pszichometriai eszközök ismeretéről a cégek szempontjából, egyáltalán a hajlandóságról a motivációkutatásra, illetve meg tudtam kérdezni, mit tartanak a szakértők fontosnak egy motivációs kérdőív összeállításakor. A szakértői mélyinterjúk esetében sikerült két olyan interjúalannal is riportot készítenem, akik könyvei szakedolgozatom elméleti részébe is bekerültek. Az interjúk tapasztalatai alapján készítettem el a kutatásomnál is használt online kérdőívemet, amelyet válaszaiból eloszlási statisztikák és átlagértékek felhasználásával készítettem el az elemzésemet, és kerestem a választ a témával kapcsolatban megfogalmazott kutatási kérdéseimre, állításaimra.

Az első ilyen megfogalmazott kérdésem az volt, hogy a belső motivációs tényezők (mint például a fejlődés vagy megbecsülés) mindkét vizsgált korosztály és mindkét nem esetén fontosabbak, mint a külső motivációs tényezők (mint például az anyagi juttatás). A kérdőívem eredményei alapján kijelenthető, hogy a mintámban szereplő 362 ember válasza alapján a belső motivációk fontosabbak, mint a külső motivációk, tehát (természetesen egy

adott, megfelelő bérszint mellett) az embereknek sokkal inkább a belső értékekre koncentrálnak (fejlődés, tartós kapcsolatok, önismeret), mint a külsőkre (hírnév, gazdagság), tehát a kutatásom eredményei alapján az anyagi világ csak egy hamis ideológia.

A második kérdésemnél az önkéntes munkát is vállalók esetében a belső motivációs tényezők fontosságára kerestem a választ az önkéntes munkát nem végzőkkel szemben, tehát azt szerettem volna megtudni, hogy az önkéntes munkát végzők vajon magasabb belső motivációval rendelkeznek, mint a nem önkénteskedők. Az elemzésem alapján kijelenthető, hogy azok, akik nem önkénteskednek, minden külső motivációval kapcsolatos tényező nagyobb átlagértékkel bírt, mint az önkénteskedők esetében. Tehát az önkéntesek belsőleg jobban motiválhatóak.

A harmadik kérdésem arról szólt, vajon hasznos lehet egy profitorientált szervezet életébe integrálni valamilyen időközönként civil szervezettel kapcsolatos aktivitást, vagy a dolgozók, vagy a dolgozókat egy ilyen tevékenység nem érdekli. A válaszadók nagyon kis része (10 % alatti) nem tartaná jó ötletnek egy ilyen akciót, a többség büszke lenne rá és jó érzéssel töltené el, ha így segíthetne egy civil szervezetnek. Ez visszaigazolása lehet az előttünk lévő korszaknak, amikor a társadalmi felelősségvállalás fontos tényezővé válik egy szervezet életében.

Összegezve a kérdőívemre adott válaszokból több konklúziót is le lehet vonni, többek között a belső motiváció fontosságát a külső motivációval szemben, az önkéntesség jelentőségét vagy a civil programok létjogosultságát egy forprofit szervezet életében. Fontosnak tartom továbbá, hogy egy vezető jól ismerje az alkalmazottai motivációit, ezek ismeretében pedig programok, események kidolgozásával növelje az elkötelezettséget és a cége hírnevét. A motivációkutatási eszközök tekintetében mindenképpen szakértő cég bevonását javaslom az interneten letölthető ingyenes tesztek vagy a HR munkatársakra kiszabott ilyen jellegű teszt készítése helyett és hiszek benne, hogy van jövő a motiváció kutatásában, hiszen nagyon sok múlik a főként belső motiváltsággal rendelkező munkaerőn.

A jövőképemben egy olyan szervezet bontakozik ki, amely a dolgozói motivációit ismeri és ez alapján dolgoz ki számukra olyan programokat, amellyel ezt a motivációt tudja növelni és ezáltal a fluktuációt csökkenteni, a munkát hivatássá változtatni, az „álommunkához” egy olyan munkahelyi környezetet és szervezeti kultúrát kialakítva, amely hangsúlyozza az emberi erőforrások nélkülözhetetlenségét.

Ezúton szeretnék köszönetet mondani konzulensemnek, aki mindig rendelkezésemre állt, a kérdőívet kitöltőknek és a szakértői interjúkat adóknak, különösképpen konzulensemnek, Dr. Szabó Szilviának és az interjúadók közül kiemelve Dr. Kő Natasának, aki nagyon sok ötletet adott a szakdolgozatomhoz.

Bízom benne, hogy a kutatásomból nyert következtetéseket, tanulságokat hasznosítani tudom a leendő munkahelyemen, illetve a szakdolgozatot olvasók is pár gondolatot elvisznek magukkal a tanulmányomból.

IRODALOMJEGYZÉK

Tudományos források:

1. Ariely, D. (2017). *Motiváció - Mi hajt, ösztönöz, lelkesít minket valójában?* Budapest: HVG Kiadó Zrt. ISBN 978-963-304-534-3, ISSN 2415-9026
2. Bakacsi, G. (2004). *Szervezeti magatartás és vezetés.* Aula Kiadó. ISBN 963 9585 49 1
3. Burchard, B. (2020). *A motiváció kiáltványa - Így szerezd vissza az irányítást kilenc lépésben.* Budapest: HVG Kiadó Zrt. ISBN 978-963-304-851-1
4. Csíkszentmihályi, M. (2010). *Flow - Az áramlat - A tökéletes élmény pszichológiája.* Budapest: Akadémia Kiadó. ISSN 2061-2087
5. Csordás, T., Dabasi Halász, Z., Dobay, P., Juhász, I., Kádek, I., Majó, Z., . . . Zéman, Z. (2012). *Emberi erőforrás gazdálkodás.* Budapest: Wolters Kluwer Kft. ISBN 978 963 295 064 8
6. Dobák, M., & Antal, Z. (2013). *Vezetés és szervezés.* Budapest: Akadémiai Kiadó. ISBN 978 963 05 9447 9
7. Dweck, C. S. (2015). *Szemléletváltás - A siker új pszichológiája.* Budapest: HVG Kiadó Zrt. ISBN 978-963-304-225-0
8. Fodor, L. (2007). *Fejezetek a motivációkutatásból.* Budapest: Gondolat Kiadó. ISBN 978-963-9610-45-3
9. Frances, C. (2012). *Önmotiváció.* Budapest: Akadémiai Kiadó. ISBN 978-963-059-116-4
10. Fröhlich, W. D. (1996). *Pszichológiai szótár.* Budapest: Springer Hungarica. ISBN 963-8455-88-8
11. Kasser, T. (2005). *Az anyagiasság ára.* Budapest: Ursus Libris Bt. ISBN 963-866-344-8, ISSN 1785-2544
12. Klein, B., & Klein, S. (2006). *A szervezet lelke.* Budapest: EDGE 2000 Kiadó. ISBN 963-86927-3-1, ISSN 1418-6586
13. Klein, S. (2004). *Vezetés- és szervezetszichológia.* Budapest: Edge 2000 Kft. ISBN 963-202-838-3, ISSN 1418-6586

14. Klein, S. (2018). *Munkapszichológia a 21. században*. Budapest: EDGE 2000 Kiadó. ISBN 978-963-9760-27-1, ISSN 1418-6586
15. Nagy, Á., Nizák, P., & Vercseg, I. (2014). *Civil társadalom - nonprofit világ*. Budapest: Új Ifjúsági Szemle Alapítvány. ISBN 978-963-08-6971-3
16. Poór, J. (2005). *Rugalmas ösztönzés, rugalmas juttatások*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. ISBN 963 224 831 7
17. Sale, J., & Moynan, B. (2019). *A motiváció feltérképezése a coachingban*. Miskolc: Z-Press Kiadó Kft. ISBN 978-963-9493-96-4
18. Schwartz, B. (2016). *Miért dolgozunk?* Budapest: HVG Kiadó Zrt. ISBN 978-963-304-312-7, ISSN 2415-9026
19. Sinek, S. (2018). *Találd meg a miérted! Mi motivál minket és csapatunkat?* Budapest: HVG Kiadó Zrt. ISBN 978-963-304-590-9
20. Tari, A. (2010). *Y generáció*. Budapest: Jaffa Kiadó. ISBN 978-615-5334-08-5
21. Tracy, B. (2014). *Motiváció*. Budapest: Trivium Kiadó. ISBN 978-615-5334-08-5

Egyéb források:

1. Czagler, Z. (2019.. 04. 09.). Ha nem tudod, mit gondolnak a dolgozód, akkor semmit sem tudsz. Budapest, Pest, Magyarország. Forrás: https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/ha-nem-tudod-mit-gondolnak-a-dolgozoid-akkor-semmit-sem-tudsz/ (Letöltve: 2021. augusztus 30.)
2. dr. Daróczi, Z. (2019.. 03. 08.). Munkatársak motiválása pénz nélkül. Győr, Győr-Moson-Sopron, Magyarország. Forrás: https://www.realprogress.hu/fejleszto_vezetes/munkatarsak-motivalasa-penz-nelkul/ (Letöltve: 2021. június 13.)
3. Központi, S. (2021.. 02. 23.). A foglalkoztatottak száma korcsoportok szerint, nemenként. Budapest, Pest, Magyarország. Forrás: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0007.html (Letöltve: 2021. szeptember 18.)
4. Központi, S. (2021.. 04. 06.). A nonprofit szervezetek működési jellemzők szerinti száma és bevétele szervezeti forma szerint. Budapest, Pest, Magyarország. Forrás:

- Központi Statisztikai Hivatal: https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0014.html
(Letöltve: 2021. szeptember 11.)
5. Központi, S. (2021.. 01. 24.). A regisztrált gazdasági szervezetek száma. Budapest, Pest, Magyarország. Forrás: Központi Statisztikai Hivatal: https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0002.html (Letöltve: 2021. szeptember 18.)
 6. Központi, S. H. (2021. 01 11). A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői 2019-ben. 2020, Pest, Magyarország. Forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/2019/index.html#tovbbiadatokin> formcik (Letöltve: 2021. szeptember 11.)
 7. Martos, T., Szabó, G., & Rózsa, S. (2006.. 03. 02.). Az Aspirációs index rövidített változatának pszichometrikai jellemzői hazai mintán. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika* 7, 3, old.: 171-191. doi:10.1556/Mentál.7.2006.3.2 (Letöltve: 2021. június 15.)
 8. Prof. Dr. Besenyei, L. (2015.. 11. 19.). *Bemutakozás - Rendezvények*. Forrás: Központi Statisztikai Hivatal: https://www.ksh.hu/docs/bemutakozas/mta/mta_sjtb/rendezvenyek/5_besenyei_lajos_mtu_2015.pps (Letöltve: 2021. június 23.)
 9. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000.. 01. 01.). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 68-78. Forrás: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf (Letöltve: 2021. július 5.)
 10. Saul, M. (2020.. 12. 29.). *Maslow's Hierarchy of Needs*. Forrás: Simply Psychology: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html> (Letöltve: 2021. július 25.)
 11. Sándor, K. (2019. 03 14). Ne a hozzád illő munkát keresd, hanem te alakíts ki magadnak olyat, ami boldoggá tesz – nem akárki, a Yale kutatója mondja. Budapest, Pest, Magyarország. Forrás: Forbes: <https://forbes.hu/legyel-jobb/munka-ertelme-amy-wrzesniewnski-rajk-herbert-simon-dij-2019/> (Letöltve: 2021. augusztus 3.)

ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. ábra: Simon Sinek: Az Arany Kör.....	8
2. ábra: A motiváció fajtái az önmeghatározás elméletében Deci és Ryan kutatásai alapján ...	10
3. ábra: A James Sale-féle kilenc motivátor	13
4. ábra: Maslow-féle piramis értékpiramis	23
5. ábra: Herzberg kéttényezős modellje	25
6. ábra: Alferfer motivációs modellje.....	26
7. ábra: Célkitűzés-elmélet	27
8. ábra: A Porter-Lawler féle dinamikus motivációs modell.....	29
9. ábra: Dolgozók száma és eloszlása a nemek alapján.....	50
10. ábra: Dolgozók száma és eloszlása a generációk alapján.....	50
11. ábra: Dolgozók száma és eloszlása a munkavégzés helye szerint.....	51
12. ábra: Dolgozók száma és eloszlása a foglalkozás jellege alapján	52
13. ábra: Dolgozók száma és eloszlása a legmagasabb iskolai végzettség alapján	52
14. ábra: Dolgozók száma és eloszlása a szervezet jellege alapján.....	53
15. ábra: Forprofit szektorban dolgozók száma és eloszlása a létszám alapján	53
16. ábra: Forprofit szektorban dolgozók száma és eloszlása a tevékenység jellege alapján	54
17. ábra: Állami, önkormányzati szektorban dolgozók száma és eloszlása a létszám alapján..	54
18. ábra: A civil szektorban dolgozók száma és eloszlása a létszám alapján.....	55
19. ábra: A civil szektorban önkénteskedők száma és eloszlása a létszám alapján.....	55
20. ábra: A civil szektorban dolgozók száma és eloszlása a tevékenység jellege alapján	56
21. ábra: Önkéntesek száma és eloszlása a nemek és a generációk alapján.....	56
22. ábra: Önkéntesek száma és eloszlása a szervezet tevékenység alapján.....	57
23. ábra: Önkéntes segítések gyakoriságának száma és eloszlása.....	58
24. ábra: Önkéntesek száma és eloszlása a részükre szervezett rendezvény, esemény alapján	58
25. ábra: Dolgozók száma és eloszlása a részükre szervezett rendezvény, esemény alapján ...	59
26. ábra: Munkahely és civil szervezeti kapcsolatok száma és eloszlása.....	60
27. ábra: Munkahelyek számának eloszlása generáció, nem és önkéntesség szempontjából ...	60
28. ábra: Külső motivációs tényezők átlagértéke generáció, nem és önkéntesség szempontjából	61
29. ábra: Belső motivációs tényezők átlagértéke generáció, nem és önkéntesség szempontjából	62
30. ábra: Egészségügyi tényezők átlagértéke generáció, nem és önkéntesség szempontjából..	63

31. ábra: A motivációs tényezők átlagértéke generáció, nem és önkéntesség szempontjából ..	63
32. ábra: A belső munkamotiváció és az elégedettség alakulása	64
33. ábra: Munkahelyi körülmények átlagértéke generáció, nem és önkéntesség szempontjából I.....	65
34. ábra: Munkahelyi körülmények átlagértéke generáció, nem és önkéntesség szempontjából II.	65
35. ábra: Munkahelyi körülmények átlagértéke generáció, nem és önkéntesség szempontjából III.....	66
36. ábra: Munkahelyi környezet átlagértéke generáció, nem és önkéntesség szempontjából I.	67
37. ábra: Munkahelyi környezet átlagértéke generáció, nem és önkéntesség szempontjából II.	68
38. ábra: Munkahelyi elégedettség száma generáció, nem és önkéntesség szempontjából I. ...	68
39. ábra: Munkahelyi elégedettség eloszlása generáció, nem és önkéntesség szempontjából I.	69
40. ábra: Munkahelyi elégedettség száma generáció, nem és önkéntesség szempontjából II. ..	69
41. ábra: Munkahelyi elégedettség eloszlása generáció, nem és önkéntesség szempontjából II.	70
42. ábra: Segítő szándékú dolgozók száma generáció, nem és önkéntesség szempontjából.....	71
43. ábra: Segítő szándékú dolgozók eloszlása generáció, nem és önkéntesség szempontjából.	71
44. ábra: Civil szervezetnek segítő dolgozók száma generáció, nem és önkéntesség szempontjából.....	72
45. ábra: Civil szervezetet segítő dolgozók eloszlása generáció, nem és önkéntesség szempontjából.....	72
46. ábra: Együttműködés gyakorisága generáció, nem és önkéntesség szempontjából	73
47. ábra: Együttműködés gyakoriságának eloszlása generáció, nem és önkéntesség szempontjából.....	74

IV. Táblázatjegyzék

<i>1. táblázat: A szakértői mélyinterjúk alanyai</i>	35
--	----

MELLÉKLETEK

I. sz. melléklet: Kutatási kérdőív

Motivációim és lehetőségeim a szervezetben

Szalai Bálint vagyok, a Budapesti Metropolitan Egyetem emberi erőforrások szakos hallgatója.

A szakdolgozatomhoz kapcsolódó kérdőív a jelenleg dolgozók és önkéntesek munkavégzéssel kapcsolatos motivációit kutatja, megvizsgálja az anyagi és nem anyagi ösztönzők fontosságát és az önkéntes tevékenység népszerűségét.

A kérdőív anonim, kb. 6-8 perc alatt kitölthető, személyes adatokat nem kell megadni a kitöltés során.

Válaszaidat a többi beérkezett válasszal együtt dolgozzuk fel, így egyetlen válaszadó sem lesz azonosítható.

Köszönöm szíves segítséged!

A munkahely



1. Jelenleg dolgozol?

- ☐ Igen.
- ☐ Nem.

Ugrás a(z) 2. kérdésre

A szervezet típusa



2. Milyen jellegű szervezetnél dolgozol?

- ☐ Vállalkozás, vállalat, vállalkozó (forprofit) - *Ugrás a(z) 3. kérdésre*
- ☐ Civil (nonprofit) - *Ugrás a(z) 5. kérdésre*
- ☐ Állami, önkormányzati - *Ugrás a(z) 8. kérdésre*

Forprofit

3. Milyen létszámú cégnél dolgozol?

- ☐ 0 fő (nincs foglalkoztatott)
- ☐ 1 fő (pl. egyéni vállalkozó)
- ☐ 1-9 fő (mikrovállalkozás)
- ☐ 10-49 fő (kisvállalkozás)
- ☐ 50-250 fő (közepes vállalkozás)
- ☐ 250 fő felett (nagyvállalat)

4. Mi a fő tevékenysége a cégnek, ahol dolgozol?

- ☐ Kereskedelem
- ☐ Szolgáltatás
- ☐ Mezőgazdaság

- Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás
- Élelmiszeripar
- Könnyűipar
- Vegyipar
- Gépipar
- Egyéb feldolgozóipar
- Építőipar

Ugrás a(z) 9. kérdésre

Nonprofit

5. Hány alkalmazottja van a civil szervezetnek?

- 0 fő
- 1 fő
- 2 fő
- 3-5 fő
- 5 fő felett

6. Hány önkéntese van a civil szervezetnek?

- 0 fő
- 1-9 fő
- 10-49 fő
- 50 fő felett

7. Mi a fő tevékenysége a civil szervezetnek, ahol dolgozol?

- Kultúra

- Művészet
- Sport
- Szabadidő és hobbi
- Szociális ellátás
- Egészségügy
- Oktatás
- Környezetvédelem (természetvédelem, állatvédelem)
- Adományszervezés
- Polgárvédelem, közbiztonság, tűzoltás
- Településfejlesztés, gazdaságfejlesztés, foglalkoztatás
- Szakmai vagy gazdasági érdekképviselés, jogvédelem
- Nemzetközi kapcsolatok
- Vallás
- Kutatás
- Politika
- Egyéb:

Ugrás a(z) 9. kérdésre

Állami, önkormányzati

8. Milyen létszámú szervezetnél dolgozol?

- 1-9 fő
- 10-49 fő
- 50-250 fő
- 250 fő felett

Ugrás a(z) 9. kérdésre



9. Melyik állítások mennyire fontosak számodra?

	nem fontos	kevésbé fontos	közepesen fontos	elégé fontos	nagyon fontos
Pénzügyeim sikeresek legyenek.	☐	☐	☐	☐	☐
Fejlődjek és új dolgokat tanuljak.	☐	☐	☐	☐	☐
Sok ember tiszteljen, csodáljon.	☐	☐	☐	☐	☐
Érezsem, hogy vannak emberek, akik szeretnek és viszont szeretem őket.	☐	☐	☐	☐	☐
Mindig úgy nézzek ki, ahogyan elképzeltem.	☐	☐	☐	☐	☐
Munkámmal is hozzájáruljak, hogy a világ jobb legyen.	☐	☐	☐	☐	☐
Elkerüljenek a betegségek.	☐	☐	☐	☐	☐
Gazdag legyek.	☐	☐	☐	☐	☐
Ismerjem és elfogadjam valódi önmagam.	☐	☐	☐	☐	☐
Híres legyek.	☐	☐	☐	☐	☐
Mély, tartós kapcsolataim legyenek.	☐	☐	☐	☐	☐
Vonzó megjelenésű embernek tartsanak.	☐	☐	☐	☐	☐
Segítsek másoknak jobbra tenni az életüket.	☐	☐	☐	☐	☐
Fizikailag egészséges életstílust folytassak.	☐	☐	☐	☐	☐

10. Hogy értékeled jelenleg saját belső munkamotivációd? (1-5-ig)

1 2 3 4 5

Alulmotivált ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nagyon motivált

Ugrás a(z) 11. kérdésre

Munkahelyi sajátosságok



11. Jelöld be, mennyire fontosak számodra a munkahelyeden alábbi dolgok:

	nem fontos	kevésbé fontos	közepesen fontos	eléggye fontos	nagyon fontos
Önálló döntési lehetőség	☐	☐	☐	☐	☐
Bizalom érzése a feletteseim részéről	☐	☐	☐	☐	☐
Fejlődési lehetőség	☐	☐	☐	☐	☐
Megfelelő munkakörülmények	☐	☐	☐	☐	☐
A munkahely jóhíre	☐	☐	☐	☐	☐
Közösségeket, embereket segítő programok	☐	☐	☐	☐	☐
Elismerés	☐	☐	☐	☐	☐
Ötletelési lehetőség	☐	☐	☐	☐	☐
Közösséghez tartozás	☐	☐	☐	☐	☐
Érdeklődésemnek megfelelő munkavégzés	☐	☐	☐	☐	☐
Rugalmas munkaidő	☐	☐	☐	☐	☐

Hosszútávú munkalehetőség	☐	☐	☐	☐	☐
Előrelépési lehetőség	☐	☐	☐	☐	☐
Jó vezető, akire felnézhetek	☐	☐	☐	☐	☐
Csapatépítő programok	☐	☐	☐	☐	☐
Kitüntetések, díjak	☐	☐	☐	☐	☐
Kreatívabb alkotás lehetősége	☐	☐	☐	☐	☐

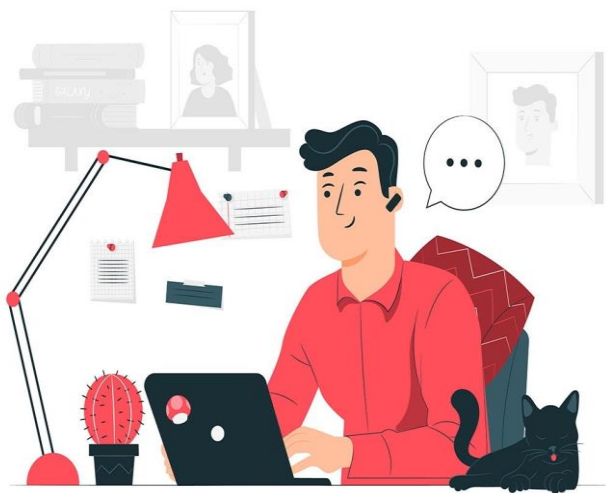
12. Mennyire vagy megelégedve a munkahelyeddel? (1-5-ig) *

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem vagyok megelégedve ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nagyon meg vagyok elégedve

Ugrás a(z) 13. kérdésre

Munkakörnyezet jellemzői



13. Mennyire jellemzőek ezek az állítások a munkakörnyezetedre?

	nem jellemző	inkább nem jellemző	jellemző	inkább jellemző	nagyon jellemző
Általában megkedvelem a velem együtt dolgozókat.	☐	☐	☐	☐	☐
Kevés embert érzek közel magamhoz a munkahelyemen.	☐	☐	☐	☐	☐
A munkatársaim figyelembe veszik az érzéseimet.	☐	☐	☐	☐	☐
Nem beszélek az érzéseimről a munkatársaimnak.	☐	☐	☐	☐	☐
Szabadon elmondhatom ötleteimet, véleményemet a munka során.	☐	☐	☐	☐	☐
Úgy érzem, el tudom dönteni, hogy a munkám hogyan végezzem.	☐	☐	☐	☐	☐
A munkahelyemen azt kell tennem, amire utasítanak.	☐	☐	☐	☐	☐
Érdekes új képességeket tanultam a munkám során.	☐	☐	☐	☐	☐
Legtöbbször eredményesnek érzem magam a munkámban.	☐	☐	☐	☐	☐
A munkahelyemen nem kapok lehetőséget, hogy megmutassam, mire vagyok képes.	☐	☐	☐	☐	☐

14. Mi az, amivel elégedett vagy a jelenlegi munkahelyeden? (Több válasz is megjelölhető.)

- ☐ A fizetéssel (pénz és egyéb juttatások).
- ☐ A szakmai fejlődéssel.
- ☐ Az előléptetés lehetőségével.
- ☐ A végzett munkával.
- ☐ A kihívásokkal és a feladatokkal.
- ☐ A közösségi élettel.
- ☐ A munkakörnyezettel (elhelyezkedés, berendezettség).
- ☐ Nem vagyok elégedett egyik felsorolt dologgal sem.
- ☐ Egyéb:

15. Hány munkahelyen dolgoztál eddig?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 5-nél több

Ugrás a(z) 16. kérdésre

Segítőkészség



16. Milyen segítő kezdeményezésekben vettél részt? (Több válasz is megjelölhető.)

- ☐ Tárgyi adományozás (pl. karácsonyi cipősdoboz akció)
- ☐ Pénzügyi adományozás (pl. beteg gyerek, szegény család támogatása)
- ☐ Közösségi program (pl. szemétszedés)
- ☐ Nem vettem részt eddig segítő kezdeményezésben
- ☐ Egyéb:

17. Önkénteskedsz civil szervezetnél?

- ☐ Igen. - Ugrás a(z) 18. kérdésre
- ☐ Nem. - Ugrás a(z) 22. kérdésre

Önkéntesség



18. Milyen jellegű civil szervezetnél segítesz? (Több válasz is megjelölhető.)

- ☐ Állatvédő szervezetnél.
- ☐ Betegekkel foglalkozó szervezetnél.
- ☐ Fogyatékkal élőket segítő szervezetnél.
- ☐ Sporttal foglalkozó szervezetnél.
- ☐ Kultúrával foglalkozó szervezetnél.
- ☐ Iskolai szervezetnél.
- ☐ Idős embereken segítő szervezetnél.
- ☐ Egészségügyi intézményeket támogató szervezetnél.
- ☐ Egyéb:

19. Milyen időközönként segítesz?

- ☐ Napi szinten.
- ☐ Heti szinten.
- ☐ Havi szinten.
- ☐ Éves szinten.

20. Civil szervezeted kapcsolatban áll olyan vállalkozással, amely segíti a szervezetet?

- ☐ Igen.
- ☐ Nem.
- ☐ Nem tudom.

21. Milyen eseményt, rendezvényt szervez a civil szervezet az önkéntesek számára?
(Több válasz is megjelölhető.)

- ☐ Csapatépítő tréning
- ☐ Családi nap
- ☐ Ünnepi ebéd/vacsora
- ☐ Tevékenységéhez kapcsolódó program segítő vállalkozás(ok) dolgozóival
- ☐ Becsatlakozik nagyobb rendezvényekbe, eseményekbe
- ☐ Nem szervez rendezvényt, eseményt a szervezet
- ☐ Egyéb:

Ugrás a(z) 22. kérdésre

Munkahely - civil szervezet



22. A munkahelyed kapcsolatban áll civil szervezettel, segít egy ilyen szervezetet?

- ☐ Igen.
- ☐ Nem.
- ☐ Nem tudom.

23. Milyen eseményt, rendezvényt szervez a cég a dolgozók számára? (Több válasz is megjelölhető.)

- ☐ Csapatépítő tréning
- ☐ Családi nap
- ☐ Ünnepi ebéd/vacsora
- ☐ Gyárlátogatás
- ☐ Közösségi segítséget nyújt (pl. iskolafestés, menhelyi kutyasétáltatás)
- ☐ Nem szervez rendezvényt, eseményt a szervezet
- ☐ Egyéb:

24. Mit gondolsz arról, ha cégeden keresztül segíthetsz munkatársaiddal egy civil szervezetnek? (Több válasz is megjelölhető.)

- ☐ Szívesen segítenék így egy civil szervezetnek, jó érzéssel töltene el.
- ☐ Szívesen segítenék így egy civil szervezetnek, büszke lennék a munkahelyem társadalmi szerepvállalására.
- ☐ Nem tartom jó ötletnek, elterelné a figyelmemet a munkahelyi feladatomról.
- ☐ Nem tartom jó ötletnek és nem erősítené munkahelyi kötődésemhez.

25. Mit gondolsz arról, milyen gyakran kell lennie egy ilyen együttműködésnek?

- ☐ Heti rendszerességgű
- ☐ Havi rendszerességgű
- ☐ Negyedévente megvalósuló
- ☐ Félévente megvalósuló
- ☐ Évente megvalósuló
- ☐ Nem tartom jó ötletnek az ilyen együttműködést.

Ugrás a(z) 26. kérdésre



26. Nemed:

- ☐ Férfi
- ☐ Nő

27. Születési idő:

- ☐ 1946-1964 között
- ☐ 1965-1979 között
- ☐ 1980-1995 között
- ☐ 1996-2010 között

28. A munkavégzésed helye:

- ☐ Budapest (főváros)
- ☐ Bács-Kiskun megye
- ☐ Baranya megye
- ☐ Békés megye
- ☐ Borsod-Abaúj-Zemplén megye
- ☐ Csongrád-Csanád megye

- Fejér megye
- Győr-Moson-Sopron megye
- Hajdú-Bihar megye Heves megye
- Jász-Nagykun-Szolnok megye
- Komárom-Esztergom megye
- Nógrád megye
- Pest megye
- Somogy megye
- Szabolcs-Szatmár-Bereg megye
- Tolna megye
- Vas megye
- Veszprém megye
- Zala megye
- Külföld

29. Foglalkozásod:

- Fizikai területen alkalmazott
- Szellemi területen alkalmazott
- Vezető
- Vállalkozó
- Önkéntes

30. A legmagasabb iskolai végzettséged:

- Alapfokú (8 általános vagy szakmunkásképző)
- Középfokú (érettségi, OKJ)
- Felsőfokú (főiskola, egyetem, posztgraduális)

II. sz. melléklet: Szakértői mélyinterjú guide

1. A munka világa

- Elmesélné, hogyan került kapcsolatba a motivációs vizsgálatokkal?
- A vállalatok, illetve a vállalatvezetők mennyire vannak tisztában a dolgozók belső motivációival jelenleg Magyarországon?
- Mennyire igaz az az a feltételezés, hogy a szervezetek szerint az anyagi juttatások a fő ösztönző eszközök?
- Mit gondol, mi a jövő ebben a témában, a lassú felismerés vagy marad nagyrészen az anyagi ösztönzők szerepének a dicsőítése?
- A motivációs kérdőíveken, teszteken vagy a tréningek alkalmával általánosságban a dolgozók első helyre teszik a bér nagyságát?
- Véleménye szerint valóban motivációt tud emelni hosszabb távon tapasztalataik alapján a béremelés?

2. Belső motivációs kérdőív vagy tréning

- Mennyire köztudott egy szervezet számára, hogy létezik motivációs kérdőív, teszt vagy tréning?
- Mennyire komplex ezen kérdőívek, tesztek értékelése?
- Mi a cégek elvárása egy kérdőív kitöltése, egy teszt lefolytatása vagy egy tréning után?
- Hogyan épül fel a tréning, illetve hogyan zajlik le egy teszt vagy kérdőív kitöltése jelenleg?
- Miért nem a cég HR-részlege készít mélyinterjúkat a dolgozókkal, mi az előnye az ilyen típusú kérdőíveknek, teszteknek vagy tréningeknek?
- Általánosságban milyen szokott lenni a hajlandóság a dolgozók körében egy ilyen típusú kérdőív, teszt kitöltésére vagy tréningen való részvételre?

3. Forprofit kontra nonprofit

- Mi a célcsoportja ezeknek a tréningeknek és kérdőíveknek? A civil szektor érdeklődik e ez iránt?
- Megítélése szerint általánosságban az anyagi ösztönzők nélküli belső motiváció fenntartható az egyéneknél hosszú távon, vagy sem?
- Van befolyása a cég hírnevének vagy márkájának általában a dolgozók motivációjára?
- Véleménye szerint a belső motiváció növelése tekintetében hasznos lehet egy civil szervezet programját beemelni egy profitorientált cég életébe, amely növelné a cég hírnevét vagy a dolgozó „hős”-képét?

4. Kérdőív, teszt és tréning felépítése

- Ön szerint milyen kérdések azok, amelyek mindenképpen kellenek, hogy szerepeljenek egy belső motivációt kutató kérdőívben, teszten vagy egy tréningen?
- Melyek azok a kérdések, amelyeket el kell kerülni?
- Mennyire őszinték az emberek ezeken az alkalmakon, vannak e „gyanús esetek”?
- Van e korrekciós lehetőség a kérdőívek szempontjából, illetve passzív ember kivonása a tréningről?

5. Kérdőív és tréning értékelése

- Mennyire pontosan lehet megállapítani egy nagyobb vállalatnál a kérdőív értékelése vagy a tréning után a dolgozói motivációs igényeket?
- Általában jellemző a vállalatok részéről a megelégedés?
- Szokás kérni egy idő eltelte után új vizsgálatot, amely felméri az előző kérdőív, teszt vagy a tréning eredményeit felhasználva a belső motiváció változását?
- Vannak e olyan eredmények, amelyeket publikálni szoktak, vagy általában pl. a céges megrendelés esetén írt titoktartási nyilatkozat miatt nem lehet az eredményeket közzétenni?
- Ha van ilyen publikáció, hol érhető el?