

## BELLER BALÁZS

### Herzberg-féle motivációelmélet vizsgálata egy empirikus kutatás során

#### Absztrakt

*A motiváció nagy fontossággal bír a katonai szervezetek vezetésében, így Magyar Honvédség esetében is. A megfelelően motivált beosztottak és vezetők együttes tevékenysége a szervezet céljai elérésének, eredményeinek és az elvégzett munka minőségének záloga.*

*A dolgozat egy kisméretű empirikus kutatás kiértékelésével, arra keresi a választ, hogy az üzleti életből ismert Herzberg-féle kéttényezős motivációs elmélet mennyire fellelhető egy olyan speciális összetételű, nem a gazdasági, termelő ágazatban lévő szervezetnél, mint a katonaság. Emellett pedig azt is meg kívánja vizsgálni, hogy a Herzberg-féle higiénias és motivációs tényezők mennyire alkalmasak egy szervezet pillanatnyi állapotának leképzésére, illetve a benne dolgozók pillanatnyi elégedettség-elégedetlenség viszonyának meghatározására.*

*A motivációs elméleti kutatás eredményei remélhetőleg rávilágítanak egy két olyan területre, amelyet a jövő katonai vezetőinek, s mellettük a keretfeltételelt biztosító politikai irányítói rendszer szereplőinek, döntéshozóinak is komolyabban kell venniük.*

#### Abstract

*The motivation is an important part of the leadership (command and control) in military organizations, as it is as well in the Hungarian Defense Forces. The mutual performance of the well-motivated subordinates and their commanders is the pledge of the success and the chance to reach the aim of their organization.*

*The essay is looking for the answer through an empiric research, that if the Herzberg's two-factor motivation theory presents in a specific, non-economic, non-productive system, like armed force. Besides this, the other question is, that the elements of two-factor theory are able to describe the condition of an organization at a specific moment through the satisfaction or dissatisfaction of its' members.*

*The outcomes of the research may show some aspects of the organization, which may need much more effort to rethink or change. This would be an important knowledge for the future military commanders and the members of the*

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

*political part of military control system, who have the right to create the frame conditions for a better military system.*

## BEVEZETÉS

Feladatom a Herzberg-féle motivációs elmélet, valamint egy általam, a témában végzett empirikus kutatás eredményeinek bemutatása és következtetések levonása.

A motiváció a katonai szervezeten belül nagy hangsúllyal kell, hogy szerepet kapjon. A megfelelően motivált beosztottak és vezetők együttes tevékenysége a szervezet céljai elérésének, eredményeinek és az elvégzett munka minőségének záloga.

Sir Winston Churchill<sup>1</sup> mondta 1904-ben:

*„A hadsereg nem olyan, mint egy korlátolt felelősségű társaság, amely hétről hétre újjászervezhető, átalakítható, megszüntethető és átformálható a pénzpiac változásainak megfelelően. Nem élettelen tárgy, mint egy ház, amely lerombolható, megnagyobbítható vagy szerkezetiileg átalakítható a tulajdonos vagy bérlő szeszélye szerint. A hadsereg élő dolog. Ha becsapják – duzzog, ha boldogtalan – senyved, ha gyötrik – belázosodik, ha túlzottan felzaklatják – hervadtá válik és sorvad, s majdnem meghal. És amikor közeledik ehhez az utolsó súlyos állapothoz, csak sok-sok idővel és pénzzel kelthető életre.”<sup>2</sup>*

A fenti idézetet azért választottam, mert egy nagyon hasonló helyzetet ír le, amiben ma is élünk. Ha szétnézünk magunk körül, valahol azt látjuk, hogy a felsorolt negatív történések, mind-mind megtörténnek velünk, illetve környezetünkkel. Ahhoz, hogy ebben a meglehetősen nehéz gazdasági, társadalmi és politikai viszonyrendszerben a Honvédség, mint szervezet, a legkisebb alegségtől, az országos szintig működhessen, és jól működhessen, az adott katonai vezetőknek meg kell találniuk a megfelelő motivációs lehetőségeket.

Nyilvánvaló, hogy ezek jelentős része nem csak rajtuk múlik, de a lehetőségek szerint úgy kell ténykedniük, hogy főnökök helyett „bátorító, valódi vezetők”<sup>3</sup> legyenek, az építő szándékú negatív kritikák megfogalmazása mellett.

Frederick Irving Herzberg<sup>4</sup> (1923-2000), amerikai pszichológus, aki napjainkban az egyik legbefolyásosabb névként ismernek az üzleti menedzsment területén. Elsősorban a munkamotivációs elgondolásairól (*job enrichment*) és a kéttényező motivációs elméletéről (motivátorok és higiénés tényezők) vált híressé. Az 1968-ban kiadott „Még egyszer arról,

<sup>1</sup>Churchill, Sir Winston Leonard Spencer, (1874. november 30. – 1965. január 24.) brit politikus, miniszterelnök, szónok és stratégia, a brit hadsereg tisztje.

<sup>2</sup>MAGYAR ISTVÁN: A BRIT HADSEREG TISZTJE, Zrínyi Kiadó, Budapest, 1990, ISBN: 963-327-000-6, 5.o.

<sup>3</sup> Szelei Ildikó: A beosztottak motiválásának pedagógiai kérdései. In Pedagógia I. Bp. ZMNE, 2004.

<sup>4</sup> Herzberg életrajza ([http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Herzberg#Motivator-Hygiene\\_Theory](http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg#Motivator-Hygiene_Theory)) (2014.10.28.)

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

hogyan motiválhatjuk az alkalmazottainkat?”<sup>5</sup> című publikációját az 1,2 millió példányban adták el, és a Harvard Business Review című folyóirat legkeresettebb cikke lett.

Herzberg litván emigránsok gyermekeként született Massachusetts-ben, 1939-ben felvételt nyert a City College of New York-ra, de tanulmányait nem fejezte be, mert besorozták a hadseregbe. 1944-ben házasságot kötött Shirley Bedell-el, majd a háború után 1946-ban diplomát szerzett a korábbi iskolájában. Ezután a Pittsburgh-i Egyetemen tudományos és közegészségügyi mesterképzésben diplomázott le, majd PhD címet szerzett az elektrosokk terápiák alkalmazásában. Az 1950-es évektől kezdett kutatni. először a Case Western Reserve University menedzsment professzora volt, ahol megalapította az ipari mentális egészségügyi tanszéket, majd visszavonulásáig az Utah-i Egyetemen oktatója volt. Az élete folyamán számtalan vállalat, szervezet kérte fel konzultációkra, többek között az Egyesült Államok kormánya és más országok vezetői is. Egy fiú édesapja.

## A MOTIVÁCIÓ

Ahhoz, hogy megvizsgálhassuk a dolgozat témáját előtte tisztában kell lenni néhány alapfogalommal.

### MOTIVÁCIÓ EREDETE

A motiváció a latin *movore*~mozogni,<sup>6</sup> mozgatni, kimozdítani ige jelentéséből származik. Alapvetően a motiváció fogalma akkor merül fel, ha tisztába akarunk kerülni azzal, hogy egy adott személy miért cselekedte azt, amit cselekedett, miért viselkedett úgy, ahogy viselkedett. Így, mint olyan gyűjtőfogalom, bele tartozik valamely cselekvés indoklása, megokolására, illetve valamely cselekvés ösztönzése, kiváltása.<sup>7</sup>

A motiváció vizsgálatával foglalkozó tudományterülete nem önállóan jelent meg, hanem a pénzügyi és gazdasági élet, illetve a szervezetek tanulmányozásának igénye hozta létre.

Minden korszak gondolkodóit érdekelte, hogy miként működik egy szervezet jól, mi határozza meg teljesítményét, mik azok a faktorok, amik befolyásolják tevékenységét. Elég csak arra gondolni, hogy már az ókorban is érdekelte az embereket, hogy „miként lehetett megépíteni a piramisokat”, amely mind a mai napig különféle elméleteket szül. Ugyanígy vizsgálták az állam, az egyház és hadseregek, mint szervezetek mibenlétét, jellemzőit, tulajdonságait. A szervezetek, vállalatok vizsgálata vezetési szempontból a XIX. században, az ipari forradalmak után indulhatott be és a XX. században gyorsult fel.

<sup>5</sup> "One More Time, How Do You Motivate Employees?"

<sup>6</sup> Szelei Ildikó: A beosztottak motiválásának pedagógiai kérdései, In Pedagógia I. Bp. ZMNE, 2004. .

<sup>7</sup> Dr. Bolgár Judit ezredes – Dr. Ribárszki István alezredes: Vezetés- és döntéssz pszichológia, egyetemi jegyzet, ZMNE Pedagógia és Pszichológia Tanszék, Budapest, 1999, 24. o.

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

## VEZETÉS – KATONAI VEZETÉS

A szervezetek vezetése szempontjából fontos volt tisztázni, hogy:

„A vezetés olyan tevékenység, amely során a vezető a vezetett szervezet tagjaként meghatározó befolyást gyakorol a szervezet tevékenységére az irányító által meghatározott feladatok végrehajtása érdekében, azonban a szervezet tevékenységének célját és rendeltetését nem változtathatja meg.

A vezetés értelmezhető, mint szervezeten belüli irányítás, de a vezető a szervezeti egységen kívülálló irányító (személy, testület) által meghatározott feladatokat hajtja végre, ugyanakkor a feladatmegvalósítás során jelentős önállósággal bír. A vezető viszonylagos cselekvési önállóság mellett, az irányító (személy, testület) és a vezető személy közötti hierarchikus alá- és fölérendeltségi viszony a domináns.”<sup>8</sup>

Dr. Czuprák Ottó megfogalmazásával élve, a fentiekből megállapítható, hogy a katonai szervezetek vezetése alapvetően és döntően olyan bonyolult eljárás, amely ellentmondásokat nem tűrő utasítások útján, a beosztottak befolyásolásával, képzésével a szervezet működésének, feladatrendszerének végrehajtására, egy adott, a magasabb előljáró szerv által meghatározott cél elérésének érdekében történik, a megfelelő keretfeltételek biztosítása, vagy adott esetben azok hiánya mellett.

Ha a keretfeltételek biztosítására, illetve annak hiányára gondolunk, akkor mindenképpen látható, hogy a katonai vezetésben is fontos szerep hárul a szervezet tagjainak motiválására.

## MOTIVÁCIÓ

A motiváció kérdésével a szervezettudomány, vezetéstudomány kezdett el foglalkozni, amelynek kiváltó okait, illetve fontosságát az alábbi igények fogalmazzák meg jól:<sup>9</sup>

- a vezető hozzásegítése ahhoz, hogy hatékony és sikeres vezető váljék belőle;
- a vezető rendszerezett, mások által érvényesített és megbízható tudáshoz jusson;
- elősegítse a vezetői tulajdonságokat, a változásokra fogékonyságot, érzékenységet.

A szervezetek vezetésénél elsősorban a szervezet hatékony működésén, teljesítményén van a hangsúly. Ez maga után vonja a szervezet és tagjai teljesítményének vizsgálatát. A kutatások során azt találták, hogy a teljesítmény a képességek és a motiváció összegeként határozható meg leginkább.

Ebből, a motiváció egyrészt a szükségletek kielégítésére irányuló belső késztetések megszerveződése, másrészt az ösztönzés szinonimjaként azt a vezetői magatartást jelöli, amelyben a vezető beosztottjait a szervezeti célok elérésére készíti. Motiválni annyit tesz,

<sup>8</sup> Szolnoki Gábor: Az irányítás és vezetés a katonai hierarchia viszonyrendszerében, tanulmány, 2004, HM TKF, 31.o. (<http://www.honvedelem.hu/files/9/4954/05.pdf>) (2014.10.15.)

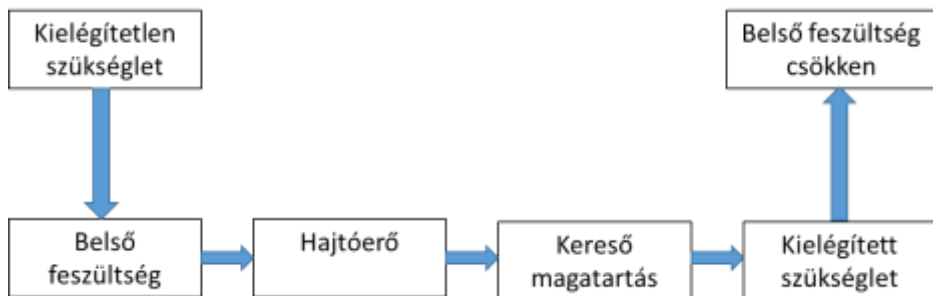
<sup>9</sup> Perjes Zoltán: Stabilitást eredményező új keresletorientált szervezetfejlesztés, Doktori értekezés, Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Győr, 2007, 29. o. ([http://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2007/Perjes\\_Zoltan\\_dissertation.pdf](http://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2007/Perjes_Zoltan_dissertation.pdf)) (2014.10.29.)

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

hogy viselkedést, attitűdöt változtatni, felvenni vagy erősíteni egy adott cél elérésének az érdekében. Vagy mások esetében, mások motiválásánál azt elérni, hogy az egyén a viselkedését változtassa meg, az általunk kívánt módon, az általunk kitűzött cél érdekében.<sup>10</sup>

A motiváció általános folyamatát Robbins írta le, amely az alábbi ábrán látható:



1. ábra: Motiváció általános folyamata<sup>11</sup>

## MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK

A vezetők tevékenységének hatékonyságát növeli a motivációk megértése. A kutatások során számtalan motivációs elmélet keletkezett. Ezeket azért hozták létre, hogy a vezetők megértsék a szervezeti egyén magatartásának okait, bizonyos valószínűséggel előre lehessen jelezni a vezetői lépések, döntések következményeit, illetve irányítani, terelni lehessen az egyén viselkedését, hogy mind az egyéni, mind a szervezeti célok teljesülhessenek.

A motivációs elméletek egyik felosztása<sup>12</sup> alapján lehetnek:

- tartalomelméleti csoportosítás;<sup>13</sup>

<sup>10</sup> Kissné András Klára: A Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományának, valamint a versenyszféra motiváltságának összehasonlító elemzése, doktori értekezés, NKE, Hadtudományi Doktori Iskola, Budapest, 2013, 11.o.

([http://uni-nke.hu/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2014/kissne\\_andras\\_klara.pdf](http://uni-nke.hu/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2014/kissne_andras_klara.pdf)) (2014.10.29.)

<sup>11</sup> Perjés Zoltán: Stabilitást eredményező új keresletorientált szervezettefejlesztés, doktori értekezés, Pannon egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Győr, 2007, 34. o.

([http://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2007/Perjes\\_Zoltan\\_dissertation.pdf](http://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2007/Perjes_Zoltan_dissertation.pdf)) (2014.10.29.)

<sup>12</sup> Kissné András Klára: A Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományának, valamint a versenyszféra motiváltságának összehasonlító elemzése, doktori értekezés, NKE, Hadtudományi Doktori Iskola, Budapest, 2013, 12.o. ([http://uni-nke.hu/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2014/kissne\\_andras\\_klara.pdf](http://uni-nke.hu/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2014/kissne_andras_klara.pdf)) (2014.10.29.)

<sup>13</sup> Azokat az egyénre jellemző motívumokat foglalják össze, amelyek cselekvésre serkentenek bennünket. A modellek olyan elméleti keretek, amelyek segítenek megérteni azt, hogy a munkatársaink valószínűleg mire törekedve cselekszenek, és miként változhat ez a viselkedés az idők

- folyamatelméleti csoportosítás;<sup>14</sup>
- XXI. századi elgondolás.<sup>15</sup>

### HERZBERG-FÉLE KÉTTÉNYEZŐS MOTIVÁCIÓS ELMÉLET

A Herzberg-féle kéttényezős modell bemutatása előtt röviden meg kell ismerkedni a Maslow-féle szükséglet elmélettel, mert ezek az elméletek valamilyen szinten egymásra épülnek.

#### MASLOW-FÉLE ELMÉLET

Abraham Maslow azt tartotta, hogy az emberi szervezetben rejlik a motiváció, amely igényt, szükségeltet indukál. „Motivált vagyok, ha vágyat, igényt, kívánságot, vagy hiányt érzek.”<sup>16</sup>

Ezek a szükségletek, az emberiség számára közös szükségletek, hierarchikusan épülnek egymásra. Ezeket egymás után kell kielégíteni. Ha az egyik szükséglet kielégül, az nem az egyén megnyugvásához, hanem a magasabb szükséglet tudatosításához, ébredéshez vezet. A lelkiileg egészséges személy folyamatosan emelkedik ebben a hierarchiában, a lelki működési zavar viszont megrekedést eredményezhet a hierarchia egy alsóbb szintjén.<sup>17</sup>

Maslow 5 egymásra épülő szükségletet nevezett meg, ahol legalul a fizikai, biológiai szükségletek<sup>18</sup>, aztán a biztonsági szükségletek<sup>19</sup>, kötődési szükségletek<sup>20</sup>, önértékelési<sup>21</sup>

folyamán. (MASLOW- féle szükséglet elmélet, HERZBERG-féle kéttényezős elmélet, McCLELLAND teljesítmény elmélete.)

<sup>14</sup> Ezek azt kívánják megvilágítani, hogyan hasznosíthatják a vezetők a szükségletekről, egyéni törekvésekről megszerzett ismereteiket a magatartás megfelelő irányba terelésére. (SKINNER megerősítés elmélete, Célkitűzés- elmélet, VROOM elvárás elmélete, Méltányosság elmélet.) HUNT és ADERFER megállapítása az egyes célok erősségéről hatással volt a kutatásomra: miszerint a célok nem egyértelműen határozzák meg magatartásunkat, inkább orientálják viselkedésünket. HUNT további lényeges felismerése az is, hogy az egyes célok nem rendezhetők eleve feltételezett hierarchiába, hanem dinamikus struktúrát alkotnak. A céloknak változik mind az erősségük, mind a fontosságuk, nemek szerint, különböző életkorokban, vagy különböző élet- és munkaszituációkban.

<sup>15</sup> Bizonyos kutatók egy csoportja másképpen közelíti meg a motivációt. (Többek között Daniel PINK, Seth GODIN és CSÍKSZENTMIHÁLYI Mihály.) Az ő megközelítésük szerint a motiváció saját, egyéni, belső hajtómotor, amely kívülről közvetlenül nem hozható létre, és csak a motiváció létrejötte, létrehozása inspirálható.

<sup>16</sup> 08. Motiváció fogalma, motiváció elméletek (MASLOW, ALDEFER, HERZBERG), Pénzügysziget, internetes portál, Vezetés, szervezés, 2007.11.21.

([http://penzugysziget.hu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2258:08tetel&catid=284&Itemid=392](http://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=2258:08tetel&catid=284&Itemid=392)) (2014.10.29.)

<sup>17</sup> Dr. Bolgár Judit ezredes – Dr. Ribárszki István alezredes: Vezetés- és döntépszichológia, egyetemi jegyzet, ZMNE Pedagógia és Pszichológia Tanszék, Budapest, 1999, 24.o.

<sup>18</sup> oxigén, víz, élelem, pihenés stb.

<sup>19</sup> a stabilitás, a függőség, a védelem, a rend, a törvény, a korlátok oltalmazó ereje

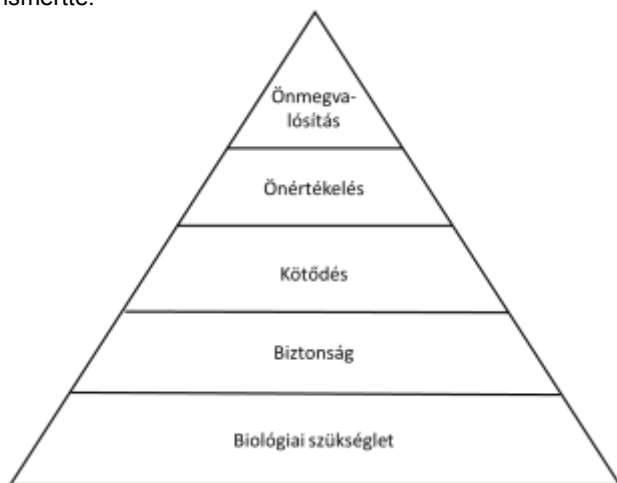
<sup>20</sup> a bensőséges emberi kapcsolatok, a szervezetben, a csoportban, a családban betöltött hely

<sup>21</sup> önbecsülés, mások általi értékelési igény

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

majd az önmegvalósítási szükségletek<sup>22</sup> jelennek meg. Ez az elv Maslow-féle szükséglet piramisként vált ismertté:



2. ábra Maslow-féle szükségletpiramis

Maslow szerint az emberek motiválásához nem elegendő ugyanaz, mint Montecuccoli<sup>23, 24</sup> szerint a háborúhoz. „Pénz, pénz, pénz.” Fontos szerepe lehet az emberi mivoltból következő dolgoknak, mint erőpróbák, kihívások keresése, előléptetés, felelősségvállalás, elismerés.<sup>25</sup>

## HERZBERG-FÉLE ELMÉLET

Herzberg alkotta meg a motivátor-higiénés modellt, amely továbbfejlesztette a Maslow-féle szükséglet elméletet.

Herzberg és munkatársai 1959-ben széles körű kutatást végeztek, amelyben megkérték a vizsgált személyeket, hogy idézzenek föl olyan munkájukkal kapcsolatos alkalmakat, amikor elégedetlennek és demotiváltnak érezték magukat voltak, illetve olyanokat is, amikor elégedettek és motiváltak voltak.

A tradicionális elméletek szerint, addig azt gondolták, hogy az elégedettség és az elégedetlenség között folyamatos átmenet van.

<sup>22</sup> az én kiteljesedése

<sup>23</sup> Montecuccoli, Raimondo, gróf (Modena, 1609. február 21. – Linz, 1680. október 16.) olasz származású császári hadvezér, Zrínyi Miklós kortársa

<sup>24</sup> Vladár Tamás: Montecuccoli, Raimondo, Múlt-kor/MTI-Panoráma, 2005.10.17. (<http://mult-kor.hu/cikk.php?id=11189>) (2014.11.04.)

<sup>25</sup> Szelei Ildikó: A beosztottak motiválásának pedagógiai kérdései, In Pedagógia I. Bp. ZMNE,2004.

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

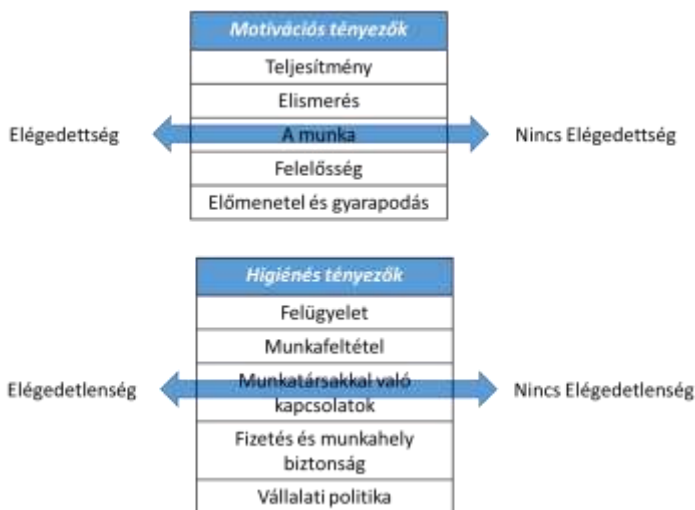
2014. VII. évfolyam 4. szám



3. ábra Tradicionális modell

Herzberg és munkatársai kutatási eredményei megcáfolták ezt a feltételezést. Azt tapasztalták, hogy azok a lépések, amelyek az elégedetlenséget csökkentik, azok nem fogják az elégedettséget feltétlenül növelni. Például, ha valaki jó fizetést kap, az elhárítja az elégedetlenséget, de nem fogja feltétlenül növelni a motivációt.

Az ábrán láthatók a kutatás eredményeként Herzberg és csoportja által beazonosított elégedettségi (motivátor) és elégedetlenségi (higiénés) tényezők.

4. ábra: Herzberg-féle kéttényezős modell<sup>26</sup> (Moorhead and Griffin, 1995, 90.o.)

Az elégedetlenségi tényezőket a következő analógia miatt hívják higiénés tényezőknek is. A higiénés szabályok betartása megelőzheti ugyan a betegségeket, de nem javítja az egészségi állapotot.

Herzberg szerint a higiénés tényezők megfelelő kezelésével megelőzhetjük az elégedetlenséget, azonban a higiénés tényezőknek gyakorlatilag elhanyagolható a motiváló hatása. Szükségesek egy elfogadható szintű motiváltság fenntartásához, de az emberek elvárják meglétüket, s bevezetésük és javításuk nem fogja növelni a munkával való elégedettséget.

<sup>26</sup> Környei Imre: Szociotechnika, a társas alrendszerrel kapcsolatos ismeretek I. előadás, doksi.hu portál., (<http://www.doksi.hu/get.php?lid=4824>) (2014.10.29.)



# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

Ezzel szemben az elégedettségi tényezőket azért nevezik motivátoroknak is, mert a munkával való elégedettség motiváltságot okoz.

Az elégedettséget okozó tényezők az ego és az önmegvalósítás szükségletéhez (magasabb szintű szükséglet), míg az elégedetlenségi tényezők a Maslow-féle szükséglet piramis alacsonyabb szintű szükségleteihez kapcsolódnak.

Másik megvilágításból nézve a higiénés tényezőket külső tényezőknak is nevezhetjük, hiszen a munkavégzés „környezetével” kapcsolatosak, míg a motivátorok a belső tényezők, hiszen magából a munkából fakadnak.

Az is kiderült a kutatásokból, hogy jelentős különbség van az egyes tényezők hatásának időtartama között. Például a motivátor tényezők közül az előmenetel hatása egy idő után lecseng, míg a felelősség sokkal hosszabb ideig fejti ki motiváló hatását. A higiénés tényezők közül a fizetés demotiváló hatása volt a legtovább tartó.<sup>27</sup>

## AZ EMPIRIKUS KUTATÁS BEMUTATÁSA

### CÉL

Megvizsgálni, hogy a Herzberg-féle kimutatható-e a Magyar Honvédségen belül. A kérdőívben alapvetően két részterületre fókuszált az alapkérdések mellett.

Egyik részletben a Herzberg-féle motivátorok és higiénés tényezők kerültek felvételre, megvizsgálásra, illetve az, hogy mennyire befolyásolják az elégedettséget, vagy elégedetlenséget.

Második részben, pedig a jelenlegi beosztásra vonatkoztatva kerültek vizsgálatra a Herzberg-féle kéttényezős elmélet elemei az elégedettség és elégedetlenség viszonyrendszerében, azzal a felkiáltással, hogy a mai Magyar Honvédséget milyennek látják a fenti tényezők tükrében.

### VIZSGÁLAT ADATAI

A kérdőívet 35 fő töltötte ki.

A kérdőívet kitöltők életkorának megoszlása a következő volt:

24-30 év között	<b>0</b>	0%
31-40 év között	<b>20</b>	57%
41-50 év között	<b>14</b>	40%
51-60 év között	<b>1</b>	3%

<sup>27</sup> Környei Imre: Szociotechnika, a társas alrendszerrel kapcsolatos ismeretek I. előadás, doksi.hu portál, (<http://www.doksi.hu/get.php?lid=4824>) (2014.10.29.)

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

A nemek megoszlása 20% nő, 80% férfi. A kitöltők közül 30 fő rendelkezett főiskolai diplomával, 5 fő rendelkezett egyetemi diplomával. A kitöltők közül 35 fő aktív kereső volt, és ebből 49% középvezető, 49% beosztott és 2% beosztott fizikai tevékenységet folytató volt.

## VIZSGÁLATI KÉRDÉSEK

Az *első vizsgálati területen* kétféle képen hangzottak el a kérdések az adott higiénés, vagy motivációs tényezőkre. „Mennyire elégedett Ön, ha...” illetve „Mennyire elégedetlen Ön. ha...”.

Az alábbi területek kerültek vizsgálatra:

Higiénés tényezők

Felügyelet	ellenőrzés rendszeressége, módszeressége
Munkafeltétel	technikai feltételek
	munkakörülmények milyensége
Munkatársakkal való kapcsolatok	munkatársi kapcsolat
	viszony a főnökkel
Fizetés és munkahely biztonság	állásbiztonság
	fizetés, juttatások
	munka melletti magánélet
Vállalati politika	szervezeti működés igazságossága, jogszerűsége

Motivátorok:

Teljesítmény	véleménykérés szervezeti ügyekben
Elismerés	azonnali visszajelzés megléte
	vezetői dicséret, elismerés
A munka	munkafolyamat beazonosíthatósága
	munka változatossága, érdekessége
	munka jelentőségteljesége

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

<b>Felelősség</b>	<b>felelősségteljes munka</b>
<b>Előmenetel és gyarapodás</b>	<b>előléptetés, előrehaladás</b>

A második vizsgálati területen az alábbi állítások hangzottak el:

<b>Állítás kiegészítés (elégedetlen-elégedett) (választás 1-5 között)</b>	<b>Tényező<sup>28</sup></b>
Jelenlegi munkakörénél az elvégzendő munka nehézségi szintjével...	M
Jelenlegi munkakörülményeivel, a biztosított technikai feltételekkel...	H
Jelenlegi fizetésével/juttatásaival...	H
Jelenlegi kapcsolatával a főnökei irányában...	H
Jelenlegi kapcsolatával a munkatársai irányában...	H
Jelenleg a munkájáért kapott elismeréssel...	M
Jelenleg a munkájának ellenőrzési módjával...	H
Jelenleg a munkakörének biztonságával...	H
Jelenlegi beosztásával...	M
Jelenlegi munkájához járuló felelősséggel...	M
Jelenlegi előmeneteli rendszerével...	M
Jelenlegi fejlődési lehetőségeivel...	M
Jelenlegi munkakörének elvégzéséhez szükséges teljesítmény kényszerrel...	M
Jelenlegi szervezetének vezetési/szervezési felépítésével, elveivel...	H
Jelenlegi munkája mellett a magánéletre jutó idejével...	H

<sup>28</sup> Megjegyzés: M=Motivátor, H=Higiénés tényező

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

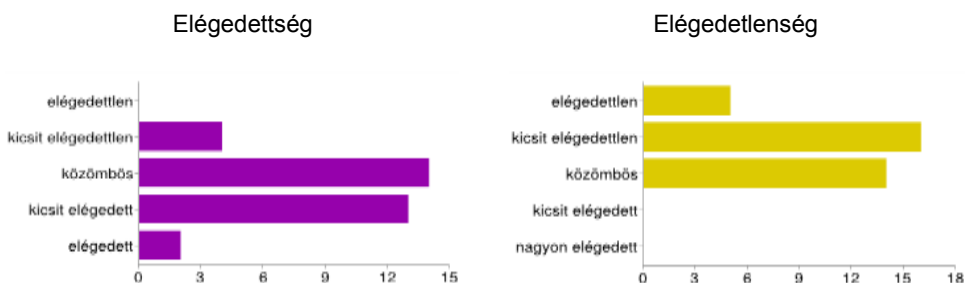
2014. VII. évfolyam 4. szám

## EREDMÉNYEK, KÖVETKEZTETÉSEK

### ELSŐ VIZSGÁLATI TERÜLET

#### *Higiénés tényezők:*

#### Felügyelet



5. ábra: Felügyelet

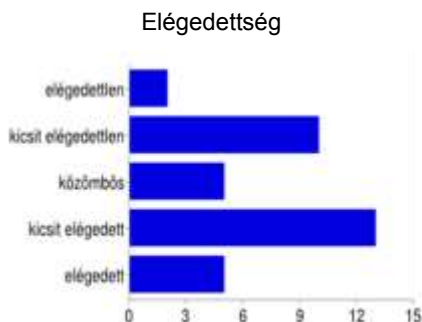
A vizsgálat elején a munka ellenőrzésére, annak rendszerességére és szakszerűségére kérdezett rá a nyomtatvány. Ha az átlagot vizsgáljuk egy ötös skálán, ahol az elégedetlen az 1-es, az elégedett az 5-ös, akkor az első esetben 3,393, a második esetben 2,257. Ebből az látszik, hogy az elégedetlenség viszonylag magas, ha az ellenőrzés szakszerűtlen és rendszertelen, az emberek igazságérzetét borzolja. Az elégedettség viszont nem feltétlenül erős motiváló tényező, inkább közepes erősségűnek számítható be, főleg, ha azt tekintjük, hogy a válaszadók 6% sorolta ezt a legfontosabb kategóriába.

#### Munkafeltétel

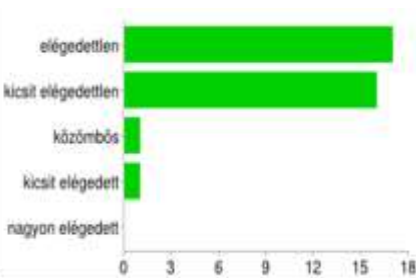
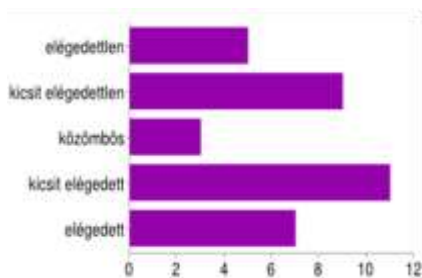
A munkafeltételek vizsgálatánál két részletben kerültek kérdések feltevésre. A munka körülmények általános feltételeire és a technikai ellátottságra kérdezett rá a nyomtatvány.

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám



6. ábra: Munkakörülmények



7. ábra: Technikai feltételek

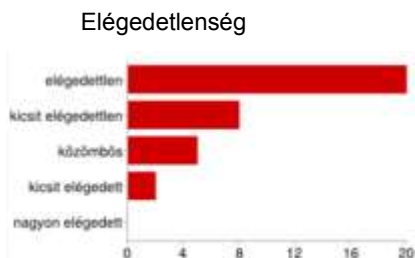
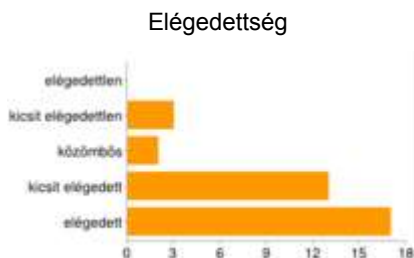
A munkakörülmények esetén az elégedettségénél az átlag 3,171, az elégedetlenségénél 1,8. A megfelelő technikai feltételek biztosítottságánál 3,257 és 1,6 az átlag, ami alapján még jobban látszik, hogy a munkafeltételek elégtelen biztosítottsága erősen növeli az elégedetlenséget, a megfelelő munkafeltételek viszont nem növelik látványosan az elégedettséget. Ugyan a kérdőív nem vizsgálta ebből a szempontból ezt a területet, de a nagyon erős elégedetlenséget generáló feltételrendszer probléma egyik kiváltó oka lehet az is, hogy jelenleg nem látszik sem kis és sem középtávon semmilyen pozitív irányú változás megtörténte.

### Munkatársakkal tartott viszony:

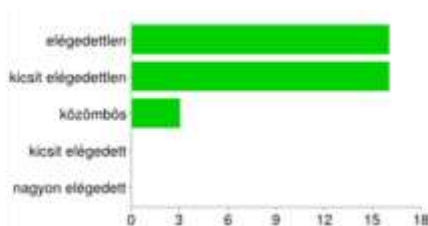
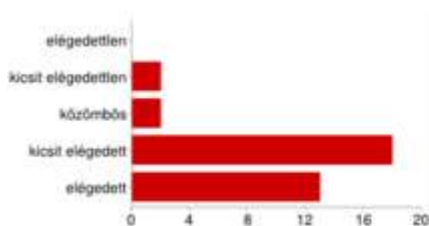
A munkatársakkal való kapcsolatot két részre bontotta a kérdőív, mert a kollégák és a főnökkel tartott viszonyt vizsgálta.

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám



8. ábra: Viszony a munkatársakkal



9. ábra: Viszony a főnökkel

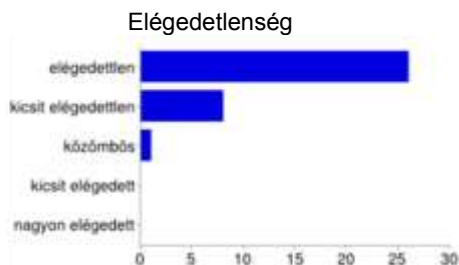
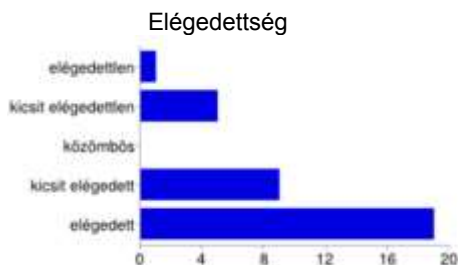
Ennél a területnél érdekes eredmények lettek. Az elégedetlenség vizsgálatánál mind a két esetben az esetleges rossz viszony (1,685 és 1,628) azt mutatja, hogy erősen befolyásolja az elégedetlenséget a társas kapcsolat. Viszont, ami feltűnő volt, hogy az elégedettségénél az adott válaszköznél jelentős faktornak tekinthető a munkatársakkal tartott viszony (az átlag 4,257 illetve 4,2), amely az eddig vizsgált higiéniás tényezők között a legmagasabb érték. Vélhetően ez abból is eredeztethető, hogy a katonai közeg mérete – bizonyos beosztásoknál – annyira kicsi, hogy akár sokkal közelebbi kapcsolat is kialakulhat a dolgozók között, mint egy termelő üzemből a gépsor mellett.

## Fizetés, munkahely biztonság:

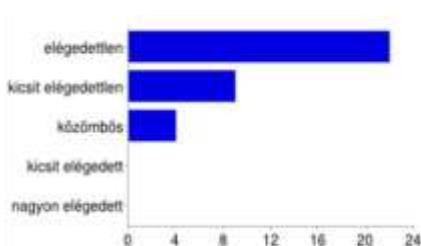
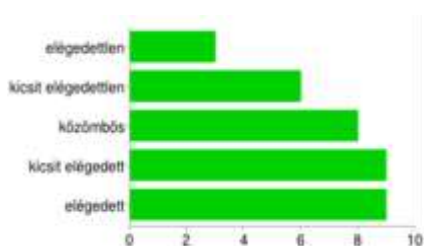
Ezt a kérdést három területre bontotta a kérdőív. Egyrészt vizsgálta az állásbiztonság és bizonytalanság kérdését, a fizetés és juttatás elégedettségét, és a juttatásnak tekinti a magánéletre jutó időt.

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

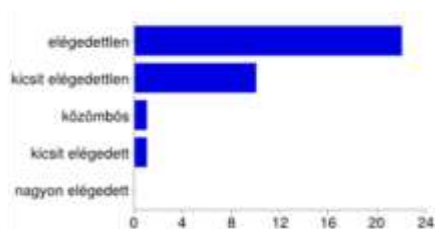
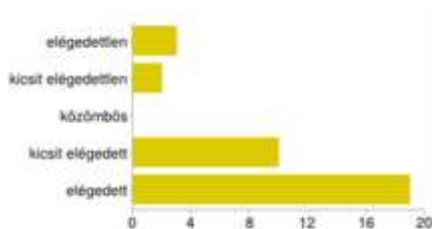
2014. VII. évfolyam 4. szám



10. ábra: Állásbiztonság/bizonytalanság



11. ábra: Fizetés és juttatás



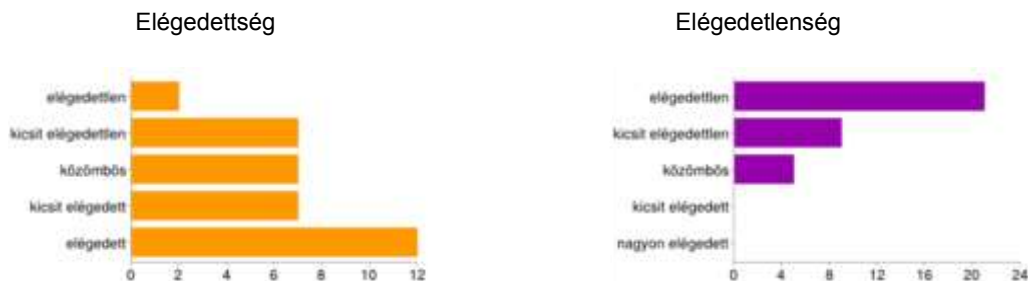
12. ábra: Magánéletre fordítható idő

Mind a három esetben az ábrákból látható, hogy az elégedetlenséget jelentősen befolyásoló tényezőkről van szó (1,285; 1,485 és 1,441), ugyanakkor az elégedettségnek nem egyértelmű a kép. Az átlagérték az állásbiztonságnál és a magánéletre jutó idő esetén 4,176, amely már erős motiváló tényező is lehetne. A fizetés és juttatás szórása ellenben 3,428, amely nekem személy szerint kellemes meglepetés volt, mert valahol igazolva láttam azt a feltevésemet, hogy a hadseregben szolgálók jelentős része nem feltétlenül csak a pénzért, anyagi előnyökért tevékenykedik hivatásszerűen a szervezet kötelékében.

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

## Vállalati politika:

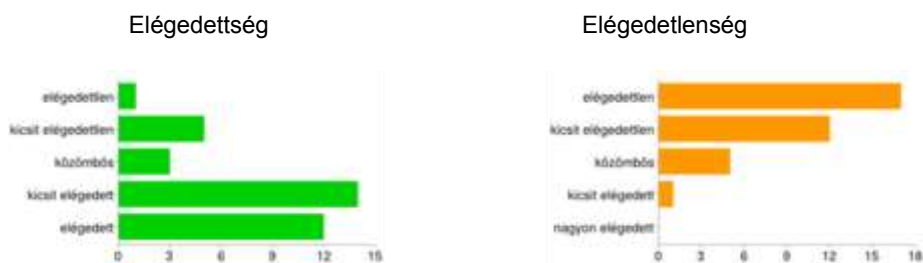


13. ábra: Vállalati politika hatékonyság, igazságossága,

Ennél a kérdésnél a szervezet hatékonyságáról és igazságos elvek követéséről kellett választ adni a nyomtatvány kitöltőinek. Az elégedetlenségi vizsgálatnál a kérdezettek 60% egyértelműen elégedetlen, 26% kissé elégedetlen, ha a szervezet igazságtalan és nem hatékonyan (átlag 1,542) működik. Az másik szemszögből vizsgálva viszont, ugyan erre a kérdésre az átlag 3,571 értéket mutatott, amely gyakorlatilag középérték, tehát nem feltétlenül növeli az elégedettséget, ha a vállalat, vagy szervezet igazságos elveket követ.

## Motivációs tényezők:

### Teljesítmény:



14. ábra: Számít-e a vélemény

Ennél a kérdésnél arra kellett választ adni, hogy a jó teljesítmény elérése után a szervezet átalakítási kérdésekben kikéri-e, vagy sem a válaszadó véleményét, és ez elégedettséggel/elégedetlenséggel tölti el. A kapott válaszokból számított átlagok 3,885 és 1,714, amelyek hasonlóak a hígiénés tényezőknél kapott értékekhez.



# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

## Elismerés:

Ebben az esetben az elismerésnél kétféle kérdésre kellett válaszolni. Először, hogy a vezetőtől megkapja-e a megérdemelt dicsérete, másodsor, hogy van-e azonnali visszajelzés a munkájáról (ez persze lehet pozitív és negatív is, de az azonnaliság tiszta helyzetet teremt a főnök beosztott viszonyban és motivátorként értékelhető).



15. ábra: Megérdemelt elismerés



16. ábra: Azonnali visszajelzés

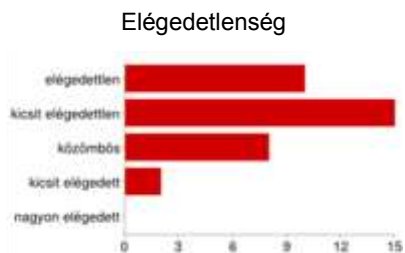
Az eredmények a megérdemelt dicséretnél 3,571 és 2,028 értéket, az azonnali visszajelzésnél 3,714 és 2,085 mutattak, amely alapján a teljesítmény inkább sorolható motivációs tényezők közé.

## A munka:

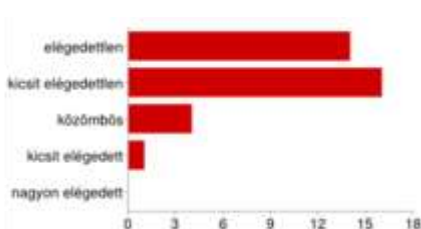
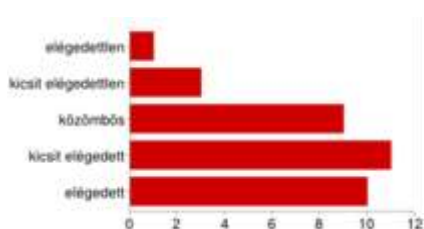
A munkával kapcsolatban három részterület lett megvizsgálva. A végzett munkafolyamat könnyű beazonosíthatósága, egyszerűsége, a munka változatossága, érdekessége, valamint a munka jelentőségteljessége, másokra gyakorolt hatása.

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

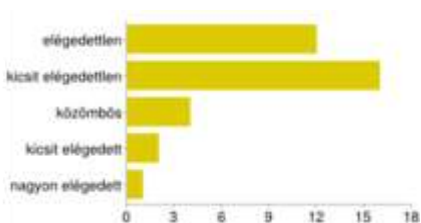
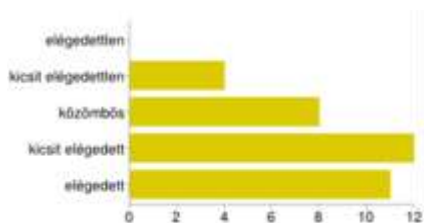
2014. VII. évfolyam 4. szám



17. ábra: Munkafolyamat azonosíthatósága



18. ábra: Munka jelentőségteljessége



19. ábra: Munka érdekessége, változatossága.

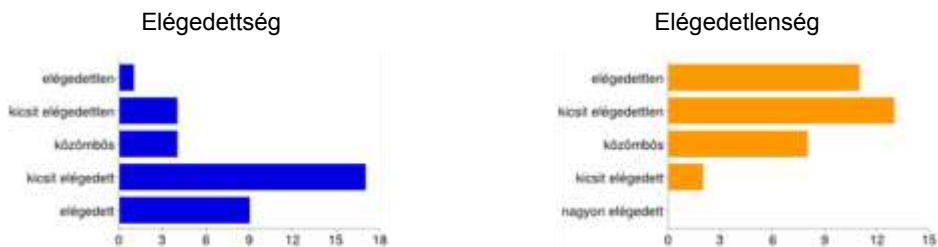
Átlagértékek		
	Elégedettség	Elégedetlenség
<b>Beazonosíthatóság</b>	<b>3,971</b>	<b>2,057</b>
<b>Jelentőségteljesség</b>	<b>3,764</b>	<b>2,057</b>
<b>Érdekesség, változatosság</b>	<b>3,857</b>	<b>1,971</b>

A kapott eredmények alapján a munkafolyamatok beazonosíthatósága erős motivátornak tekinthető, viszont érdekes, hogy a munka változatosságának hiánya erős elégedetlenséget is generálhat, amely az emberek általános változatosságra való törekvését fejezheti ki, illetve a monotonitás tűréssel kapcsolatos kihívásokból eredhet.

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

## Felelősség:



20. ábra: Döntési jogkör, felelősség

A felelősség területén a beosztáshoz tartozó felelősség súlya és döntési jogkör került vizsgálatra. A két átlagból (elégedettség 3,828; elégedetlenség 2,029) látható, hogy ugyan a felelősség megvonása, vagy döntési jogkör csorbítása, hiánya növeli az elégedetlenségi faktort, de motiváló ereje nem elhanyagolható. Megjegyzendő, hogy a válaszadók 49%-a kicsit elégedett és 9% elégedett, ha a munkája felelősséggel jár.

## Előmenetel, gyarapodás:



21. ábra: Előremenetel

Az előremenetel megléte és hiánya érdekes módon nem tartozik a legnagyobb motivációs tényezők közé (3,342), de annak hiánya úgy tűnik, hogy az egyik legnagyobb elégedetlenséget szülte (1,771) a Herzberg-féle motivátorok vizsgálata során.

Az első vizsgálati kérdés eredményei az alábbi táblázatban, motivációs és higiénés tényezők alapján összesítésre, és ahol több kérdés volt, ott átlagolásra kerültek.

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

Kérdés	Átlagértékek (Elégedettség)	Átlag értékek (Elégedetlenség)	Tényező
Teljesítmény	<u>3,885</u>	<u>1,714</u>	M
A munka	<u>3,864</u>	2,028	M
Elismerés	3,642	2,056	M
Felelősség	3,828	2,029	M
Előmenetel, gyarapodás	3,342	<u>1,771</u>	M
Felügyelet	3,393	2,257	H
Munkafeltétel	3,214	1,7	H
Munkatársakkal való kapcsolatok	<u>4,228</u>	1,656	H
Fizetés és munkahely biztonság	3,926	<u>1,403</u>	H
Vállalati politika	<u>3,571</u>	<u>1,542</u>	H

1. táblázat: Összesített adatok

A fenti táblázatból kiolvasható, hogy a kutatás alanyaira ráhúzható, hogy bizonyos területeken érvényesült náluk a Herzberg-féle kéttényezős modell. Ellenben az eredmény nem egyértelmű.

A higiénés tényezők között például a munkatársakkal, főnökkel való jó kapcsolat gyakorlatilag erősebb elégedettséget váltott ki, mint a motivációs tényezők bármelyike. Ugyanakkor a jó kapcsolatok hiánya nagyon erős elégedetlenségi faktor is volt. Ez mindenképpen érdekes eredmény.

Másik ilyen példa motivátorok vizsgálatánál a teljesítmény és előmenetel átlagértékei. Az elégedetlenségi faktort tekintve a higiénés tényezőket meghazudtoló értékek jöttek ki.

Véleményem szerint ez az eredmény több részről is adódhat. Egyik, a bírálói szerint is<sup>29</sup> az, hogy az elmélet túlságosan leegyszerűsítő, nem veszi figyelembe az egyéni különbségeket, illetve erősen módszerfüggő. Másrésztől a vizsgálat nem volt széleskörű. A végzettséget tekintve minden megkérdezett legalább főiskolai diplomával rendelkezett, jelentős részük középvezetőként tevékenykedik. A kérdésre adott válaszokat ez is

<sup>29</sup> Vállalatok irányítási és döntési rendszere, szervezeti felépítése, MMATK (Óbudai Egyetem, Budapesti Műszaki Főiskola, Keleti Károly Gazdasági Kar, Műszaki Menedzser, Gazdálkodási Mérnök, államvizsga, gazdasági tételSOR) 2011 (<http://hu.scribd.com/doc/59511101/2-Vallalatok-iranyitasi-es-dontesi-rendszere-szervezeti-felepitese>) (2014.11.06)

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

befolyásolhatta, egy szélesebb merítés árnyaltabb képet festhetett volna. Mindazonáltal úgy gondolom, hogy az elméletről megállapítható, hogy megállja a helyét, ha nem is minden vizsgált kérdésnél egyértelmű ez.

Ezt figyelembe véve, a Herzberg-féle elmélet nagy előnye, hogy egyszerű és átlátható eligazítást ad a vezetők számára a teendőkről: amennyibe a higiénias tényezőket legalább közepes szinten és a motivációs tényezőket pedig a közepest meghaladó szinten megpróbálják kielégíteni, annak mindenképpen pozitív hatása lehet a szervezeti teljesítményre. A kéttényezős elméletből adódik, hogy a motivációt lehet fokozni: jó teljesítmény, időben elismerés, felelősségteljes munka, erős motiváció. Az üzleti életben is nagyon sok vezetői módszer erre épül.<sup>30</sup>

## MÁSODIK VIZSGÁLATI TERÜLET

Itt a Herzberg-féle motivátorok és higiénés tényezők a kérdőívet kitöltők jelenlegi beosztására vonatkoztatva lettek meghatározva, a tradicionális elégedett-elégedetlen választási lehetőségek mellett.

Ennek eredményeiket az alábbi táblázat foglalja össze:

Kérdés	Átlag értékek <sup>31</sup>	Tényező <sup>32</sup>
<i>elvégzendő munka nehézségi szintje</i>	<b>3,8</b>	<b>M</b>
<b>a munkáért kapott elismerés</b>	<b>3,411</b>	<b>M</b>
<b>beosztás</b>	<b>3,617</b>	<b>M</b>
<i>munkához járuló felelősség</i>	<b>3,636</b>	<b>M</b>
<b>előmeneteli rendszer</b>	<b>2,457</b>	<b>M</b>
<b>fejlesztési lehetőségek</b>	<b>3,028</b>	<b>M</b>
<b>munkakör elvégzéséhez szükséges teljesítmény kényszer</b>	<b>3,085</b>	<b>M</b>
<b>munkakörülmények, a biztosított technikai feltételek</b>	<b>2,857</b>	<b>H</b>
<b>fizetésével/juttatás</b>	<b>2,857</b>	<b>H</b>
<i>kapcsolat a főnök irányában</i>	<b>3,823</b>	<b>H</b>
<b>munka ellenőrzési módja</b>	<b>3,294</b>	<b>H</b>

<sup>30</sup> U.o.

<sup>31</sup> Elégedetlen - Elégedett 1-5 tartó skálán.

<sup>32</sup> Megjegyzés: M=Motivátor, H=Higiénés tényező

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

<b>munkakör biztonsága</b>	<b>3,352</b>	<b>H</b>
<b><i>kapcsolat a munkatársak irányában</i></b>	<b>4,235</b>	<b>H</b>
<b>szervezetének vezetési/szervezési felépítése, elvei</b>	<b>2,885</b>	<b>H</b>
<b>a magánéletre jutó idő</b>	<b>3,257</b>	<b>H</b>

A jelenlegi beosztásukkal kapcsolatban a higiénés tényezők közül a leginkább elégedettek a főnökökkel és kollégákkal tartott kapcsolattal. Ez az első vizsgált területen esetében is érdekes eredményt hozott. A társas kapcsolatok a szervezeten belül erőteljesen befolyásolták mind az elégedettséget, mint pedig az elégedetlenséget!

A higiénés tényezők közül a legkevésbé elégedettek a munkakörülményekkel, a fizetéssel, és a szervezet vezetési és szervezési elveivel. Ez sajnos nem vet jó fényt a jelenlegi helyzetre.

A motivációs tényezők (motivátorok) közül az elvégzendő munka nehézségi szintjét és a munkához tartozó felelősség szintjével voltak leginkább elégedettek. Az első vizsgált területen is elől szerepelt a motivációs tényezők között a felelősség.

Ugyanakkor a motivációs tényezők közül rendkívül alacsonyra értékelték a jelenlegi előmeneteli rendszert, amelynek pályán tartó, ösztönző képességnek kellene lennie egy ilyen, erősen hierarchikus szervezetben.

## ÖSSZEZÉS

A fenti empirikus, de kis létszámú kutatás eredményei azt mutatták, hogy bár nem teljes mértékben, de a Herzberg-féle motivációs modell eredményei ráhúzhatók a Magyar Honvédség megkérdezett tagjaira is. A jobb és tisztább kép kialakításáért mindenképpen szükséges lenne nagyobb merítési szám, szélesebb réteg – altisztek, tisztések, honvédek – bevonása egy hasonló vizsgálatba. Azt gondolom, hogy az elmélet mindenképpen kimutatta, hogy csak az anyagi javak növelésével a szervezetben lévők nem lesznek motiváltabbak, a helyzet jóval komplexebb ennél. Érdekes a jövő katonai vezetőinek elgondolkodniuk azon is, hogy vajon nem kell-e még nagyobb hangsúlyt fektetni az emberi kapcsolatok, viszonyok rendezettségére, a felelősség jobb kiosztására, mondjuk az anyagi és munkafeltételek minőségi növelése mellett.

A Herzberg-féle higiénias és motivációs tényezők szerintem felhasználhatók egy szervezet pillanatnyi állapotának leképzésére, illetve a benne dolgozók pillanatnyi elégedettség-elégedetlenség viszonyának meghatározására. Érdekes tanulsága volt a válaszoknak, hogy mennyire elégedetlenek a jelenlegi anyagi és munkakörülményekkel, valamint a szervezet vezetési és szervezeti felépítésével, elveivel, illetve, ha a motivációs tényezőket tekintjük, mennyire elégedetlenek a jelenlegi előmeneteli rendszerrel. Ez mindenképpen felhívja a figyelmet arra, hogy a szervezet jobb működése érdekében ezeket a kérdéseket komolyabban kellene venni, mint ahogy bizonyos döntéshozói

szinteken sokkal mélyebben el kellene gondolkodni a dolgozat elején szereplő Churchill idézet tartalmán, jelentésén is.

*Kulcsszavak: Herzberg, elégedettség, elégedetlenség, higiénés tényezők, motivációs tényezők, állapotleképzés*

*Keywords: Herzberg, Satisfaction, Dissatisfaction, Hygiene factors, Motivators, Condition description*

#### FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Dr. Bolgár Judit ezredes – Dr. Ribárszki István alezredes: Vezetés- és Döntéspszichológia, egyetemi jegyzet, ZMNE Pedagógia és Pszichológia Tanszék, Budapest, 1999.
2. Dr. Kovács András ezredes - Dr. Mészáros László ezredes – Dr. Bárdos László ezredes – Dr. Szelei Ildikó százados: Pedagógia I., egyetemi jegyzet, ZMNE HTK, Budapest 2004.
3. Herzberg életrajza ([http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Herzberg#Motivator-Hygiene\\_Theory](http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg#Motivator-Hygiene_Theory))
4. Kissné András Klára: A Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományának, valamint a versenyszféra motiváltságának összehasonlító elemzése, doktori értekezés, NKE, Hadtudományi Doktori Iskola, Budapest, 2013, ([http://uni-nke.hu/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2014/kissne\\_andras\\_klara.pdf](http://uni-nke.hu/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2014/kissne_andras_klara.pdf)) (2014.10.29.)
5. Környei Imre: Szociotechnika, a társas alrendszerrel kapcsolatos ismeretek I. előadás, doksi.hu portál, (<http://www.doksi.hu/get.php?lid=4824>) (2014.10.29.)
6. Magyar István: A brit hadsereg tisztje, Zrínyi Kiadó, Budapest, 1990, ISBN: 963-327-000-6
7. Perjés Zoltán: Stabilitást eredményező új keresletorientált szervezettefejlesztés, doktori értekezés, Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Győr, 2007. ([http://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2007/Perjes\\_Zoltan\\_dissertation.pdf](http://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2007/Perjes_Zoltan_dissertation.pdf)) (2014.10.29.)
8. Szolnoki Gábor: Az irányítás és vezetés a katonai hierarchia viszonyrendszerében, tanulmány, HM TKF, 2004. (<http://www.honvedelem.hu/files/9/4954/05.pdf>) (2014.10.15.)
9. Takács Sándor - Csillag Sára – Kiss Csaba – Szilas Roland: Még egyszer a motivációról, avagy „hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?”, Vezetéstudomány, XLIII. évfolyam, 2012. 2. szám, ISSN: 0133-0179, ([http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/557/1\\_vt\\_2012n2p2.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/557/1_vt_2012n2p2.pdf)) (2014.10.25.)

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

10. Vállalatok irányítási és döntési rendszere, szervezeti felépítése, MMATK, Óbudai Egyetem, Budapesti Műszaki Főiskola, Keleti Károly Gazdasági Kar, Műszaki Menedzser, Gazdálkodási Mérnök, államvizsga, gazdasági tételsor, 2011 (<http://hu.scribd.com/doc/59511101/2-Vallalatok-iranyitasi-es-dontesi-rendszere-szervezeti-felepitese>) (2014.11.06)
11. Vladár Tamás: Montecuccoli, Raimondo, Múlt-kor/MTI-Panoráma, 2005.10.17. (<http://mult-kor.hu/cikk.php?id=11189>) (2014.11.04.)
12. 08. Motiváció fogalma, motiváció elméletek (Maslow, Aldefer, Herzberg), Pénzügysziget, internetes portál, Vezetés, szervezés, 2007.11.21. ([http://penzugysziget.hu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2258:08tetel&catid=284&Itemid=392](http://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=2258:08tetel&catid=284&Itemid=392)) (2014.10.29.)