

SZELES BÉLA**Empirikus kutatás – munkamotiváció****Empirical research – work motivation****Absztrakt**

A dolgozat egy empirikus kutatás keretében keresi a választ arra, mivel lehet motiválni a munkavállalókat a munkahelyükön. A kutatás külön vizsgálja, hogy milyen motivációs tényezők hatnak a vezetői, illetve a beosztott állományra.

Abstract

The paper, an empirical research study seeks to answer that how may motivate the employees in the workplace. The research examines separately how motivational factors affecting manager and subordinates.

Egyre fejlődő világunkban minden szervezetnek fontos, hogy versenyképes tudjon maradni. Ennek a kihívásnak az egyik elengedhetetlen feltétele, hogy a szervezet minden tagja hatékonyan végezze a saját munkáját a saját szakterületén. A munkáltatóknak ezért az egyik legfontosabb feladatuk, hogy motiválják beosztottaikat a hatékony munkavégzésre, és így azok ne csak költségeket, hanem versenylőnyt és hatékony erőforrást jelentsenek számukra. Mivel lehet a dolgozókat motiválni? Mikor érik el a beosztottak a legjobb teljesítményt? A válasz egyszerű. Akkor, ha az alapvető szükségleteik, a munkahellyel kapcsolatos igényeik (biztos munkahely, elegendő fizetés, jó munkafeltételek stb.) kielégítettek. Ebből az következik, hogy ezeknek a szükségleteknek, igényeknek a kielégítésével kell a beosztottakat motiválni.

Az embereket csak olyan dolgokkal lehet sikeresen motiválni, amelyek értékesek a számukra. Az, hogy mi az értékes, általában egyénenként változik. Vannak, akiket csak a pénz motivál, és vannak, akiket egészen más, mint például a kihívást jelentő feladatok, vagy az előrelépés lehetősége. Motiváló erővel bírhat a felelősség, a presztízs, a kihívás, a változatos munka, és még sok minden más.

Tehát megállapíthatjuk, hogy a munkavállalók megfelelő motiválásával a munkáltatók sokat tehetnek vállalkozásunk, a szervezet sikeréért. A munkahelyi motiváció lényege, hogy a szervezet, az általa foglalkoztatottakból költséghatékonyan hozza ki a legnagyobb teljesítményt, és mindezt hosszú távon képes fenntartani.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

Azonban a motiválás nagy tapasztalatot igényelő feladat, hiszen számtalan tényezőt kell figyelembe venni annak érdekében, hogy a beosztottakat kellő képen motiválni tudjuk, és ez által, egy munkavégzés szempontjából hatékony szervezetet építsünk ki.

TÉMAFELVETÉS

Melyek azok a tényezők, amelyek hatással vannak ránk a munkahelyünkön? Manapság mivel lehet valakit motiválni a munkahelyén? A pénzzel, válaszolják általában az emberek. Azonban nem minden ember egyforma, és ebből az következik, hogy nem minden embert ugyan az motiválja. Mindenkit más és más. A fizetés nem biztos, hogy mindenkinek a legfontosabb hajtóerő, és önmagában a pénz nem mindenkit tesz elégedetté. De akkor mi? Inkább az anyagi, vagy inkább az erkölcsi jellegű motiváció elégíti ki az emberek igényét. Kinél mi működik? A kutatásom ezekre a kérdésekre keresi a választ.

Dolgozatomban a munka motivációs tényezőivel kívánok foglalkozni. Vizsgálni fogom, hogy valóban a pénz-e a legfontosabb motivációs tényező a munkavállalók körében? Amennyiben nem a pénz a legfontosabb, akkor milyen egyéb motivációs tényezők hatnak az emberekre?

Azért választottam dolgozatom témájaként a munkamotivációt, mert véleményem szerint ezeknek a motivációs tényezőknek a feltérképezése mindig időszerű, és nagyon fontos feladat egy szervezet számára, hiszen a vezetőnek jól kell ismernie azokat a motivációs tényezőket, amelyekkel a beosztottainak a teljesítményét növeli, ami nagymértékben kihat a szervezet hatékonyságára.

AZ ELMÉLETI ALAPOK ÁTTEKINTÉSE

„A motivációnak alapvető szerepe van az ember fejlődésében, tevékenységében. Az ember tevékenységét saját belső ösztönző rendszere határozza meg, a motivációs hierarchia viszont az ember tevékenysége során nyert tapasztalatok hatására formálódik, fejlődik. (..) A motivációt sokan sokféleképpen próbálták értékelni, megérteni, rendszerezni.”¹ Az elméleti alapok áttekintése során három, a legismertebb és legjelentősebb motivációelméletet (Maslow, Herzberg és McClelland) fogom bemutatni. De először nézzük meg, mi is az a motiváció.

A motiváció valamilyen készítő erő takar, amelynek segítségével az egyének el akarnak érni egy célt valamilyen igényük vagy elvárásuk teljesítése érdekében. A motiváció szó a latin eredetű „*movere*” igéből ered, melynek jelentése mozogni, mozgatni. A motiváció a pszichológiában gyűjtőfogalom, motívumokból épül fel és minden cselekvésre, viselkedésre készítő belső tényezőt magában foglal.

¹ Szelei Ildikó: Motivációelmélet, Egyetemi jegyzet, Szentendre 1999, 7. oldal

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

A motiváció folyamatának kiindulópontja egy kielégítetlen szükséglet. Valaminek az egyéni belüli hiánya. A hiány az az inger, ami beindítja az események láncát, melyek a viselkedéshez vezetnek. Mit értünk szükségletek alatt?

A szükséglet olyan hiány a szervezetben (például oxigénhiány, tápanyaghiány, folyadékhiány stb.), amely tartós fennállás esetén az egészséget vagy súlyosabb fokon az életet fenyegeti.

Különbséget kell tenni, az elsődleges vagy biológiai eredetű szükségletek (például táplálék, a víz, a levegő, a szex, a biztonság, a fájdalom elkerülése), valamint a másodlagos, vagy társadalmi (szociális) szükségletek (a társadalmi fejlődés során alakulnak ki, például erkölcsi, esztétikai, társas, érvényesülési stb. igények) között.

Henry Murray amerikai pszichológus szerint, az elsődleges/biológiai szükségletekre az alábbiak jellemzők:

- újra és újra kielégítésre szorulnak;
- a személy viselkedése ismétlődően ezek kielégítésére irányul;
- a szükséglet erőssége befolyásolja a kapcsolódó viselkedés intenzitását;
- a szükséglet erőssége meghatározza a viselkedés prioritását, vagyis irányítja a viselkedést.

A szükséglet pszichológiai megfelelője a drive, amely angol szó és jelentése üzni, hajtani, illetve hajtóerő. A drive a szükséglet nyomán kialakuló, belső késztetés, a viselkedés hajtóereje. Megkülönböztetünk elsődleges és másodlagos drive-okat.

Elsődleges, más néven primer drive-oknak az ön- és fajfenntartással kapcsolatos hajtóerőket nevezzük. Azokat a drive-okat, amelyeket tanulással, kondicionálással sajátítunk el, nevezzük másodlagos drive-oknak.

A vezetés szempontjából a motiválás olyan cselekvést jelöl, amelynek eredményeként a vezető rávesz másokat a szervezeti célokat szolgáló tevékenységek végzésére, illetve azok hatékonyabb végrehajtására.

Pinder² a munkahelyi motivációt úgy írja le, mint a munka belső és külső erőit, ami megindítja a munkával kapcsolatos viselkedést, és meghatározza a formáját, irányát, intenzitását és időtartamát.

A motiváció működésének mechanizmusaira a különböző motivációelméletek keresik a magyarázatot. Azt kutatják, hogy miért úgy viselkednek az emberek, ahogy éppen teszik.

Az téma elméleti megközelítéshez a felhasznált irodalomban feltüntetett írott és interneten megjelent műveket, publikációkat használtam fel. A fogalmak áttekintése után nézzünk meg a három legjelentősebb motivációelméletet.

² Craig C. PINDER a szervezeti viselkedéssel foglalkozó amerikai professzor, a „Work motivation in organizational behaviour” (Prentice Hall, USA, 1998) című munkájában foglalkozik a témával.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

MASLOW MOTIVÁCIÓELMÉLETE

A motivációs elméletek közül a legnépszerűbb és az utóbbi időben legtöbbet támadott Abraham Maslow (1908-1970) amerikai pszichológus elmélete, mely szerint az embernek minden pillanatban létezik olyan kielégítetlen szükséglete, amely kihat a viselkedésére. Ezeket a szükségleteket öt csoportba sorolta, és egy hierarchikus rendszerbe képzelte el őket.

A hierarchián felfelé haladva, a szükségletek kevésbé erősek, illetve kevésbé sürgetőek. Másrészt viszont, amint felfelé mozgunk a hierarchián, a szükségletek egyre jobban megkülönböztethetően emberiek és egyre kevésbé lesznek jellemzőek az állatokra.



1. számú ábra: Abraham Maslow szükséglet-hierarchia piramisa³

A piramis alján található motívumok hiányalapúak, mivel valamilyen hiányból származnak, és kielégítésük azt jelenti, hogy valamilyen kellemetlen állapottól szabadulunk meg. A magasabb szintek motívumai növekedésalapúak, az önmegvalósítás, a növekedés keresésével jellemezhetőek. Most nézzük meg részletesebben, melyek ezek a szükségletek.

Fiziológiai (élettani) szükségletek: A legdominánsabb, legalapvetőbb szükségletek, melyek elengedhetetlenek a túléléshez. Amennyiben ezek a szükségletek nincsenek kielégítve, betegnek, ingerlékenynek és kényelmetlenül érezzük magunkat, és az egyéb más szükségleteink háttérbe szorulnak. Leginkább az ösztönökhöz állnak közel (éhség, szomjúság, testi szükségletek, szexuális szükségletek, álomosság, anyai viselkedés).

³ Forrás: http://old.ektf.hu/hefoppalyazat/pszielmal/maslow_motivcis_piramisa.html, (2014.11.15)

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

Biztonsági szükségletek: A biztonságfenntartására irányul, hogy fiziológiai szükségletünk ne csak ideig-óráig, hanem tartósan is kielégíthetők legyenek (lét, egészség, elért életszínvonal, mindennapi tevékenység állandósága, kiszámíthatósága, megbízhatósága, rendezettsége és védettsége). Amennyiben ezek a szükségletek nincsenek kielégítve, a magasabb rendű szükségletek értelmüket veszítik, mert az ember automatikusan a biztonság megteremtésére fog összpontosítani.

Szeretet szükséglete (másokhoz tartozni, befogadottnak lenni): Ez a szükséglet magába foglalja a szeretet, a gyengédség, az intimitás, a valahová tartozás, a társas kapcsolatok igényét (szeretet adása/elfogadása).

Elismerés, megbecsülés iránti szükséglet: A megbecsülés iránti szükséglet két típusát különíthetjük el: az önmegbecsülés és mások általi megbecsülés. Egyfelől él bennünk a hírnév, elismert társadalmi státusz iránti vágy (külső tényezők). Kielégülése önbizalomhoz, ellenkező esetben pedig kisebbségi érzéshez vezet. Másfelől törekszünk arra, hogy környezetünk elismerje elért eredményeinket (benső tényezők), hogy mások elismeréséből pozitív én-képünk alakulhasson ki.

Önmegvalósítási szükséglet: Az önmegvalósítás iránti szükséglet azt a vágyunkat fejezi ki, hogy értelmet adjunk életünknek, kiteljesítsük magunkat és megvalósítsuk lehetőségeinket. Tulajdonképpen sohasem elégíthető ki maradéktalanul, mindig magasabb célokat tűzünk magunk elé.

Maslow elmélete szerint a magasabb rendű szükségletek mindaddig nem kapnak nagy szerepet az egyén életében, amíg az alacsonyabb szintűeket legalább részben ki nem elégítette. Elmélete az alábbi módon érvényesül a munkavállalók szemszögéből:

Fiziológiai szükséglet: megfelelő kereseti lehetőség, teljesítményarányos fizetés, jó munkafeltételek (hőmérséklet, szellőzés, pihenő és étkezési szünetek), nagyobb teljesítményre ösztönző prémiumok.

Biztonsági szükséglet: állásbiztonság, biztonságos munkakörülmények, járulékos (szociális) juttatások.

Szociális szükséglet: jó munkahelyi légkör, közvetlen és szívélyes főnök-beosztott kapcsolat, az emberek közötti együttműködés ösztönzése.

Megbecsülés iránti szükséglet: a jó teljesítmény nyilvános elismerése, jól hangzó címek, rangok adományozása, előléptetés, önállóság és felelősség növelése.

Önmegvalósítás szükséglete: önálló munkavégzés, munkakör-gazdagítás, továbbképzés és fejlődés támogatása, kreativitás elősegítése, nagy eredményekre ösztönzés.

Maslow később továbbfejlesztette modelljét és kiegészítette további két növekedési szükségleti szinttel az önmegvalósítást megelőzően, amelyek a következők:

- Kognitív szükségletek (tudni, megérteni, megmagyarázni dolgokat)
- Esztétikai szükségletek (a szimmetria, rend és a szépség iránti igény)

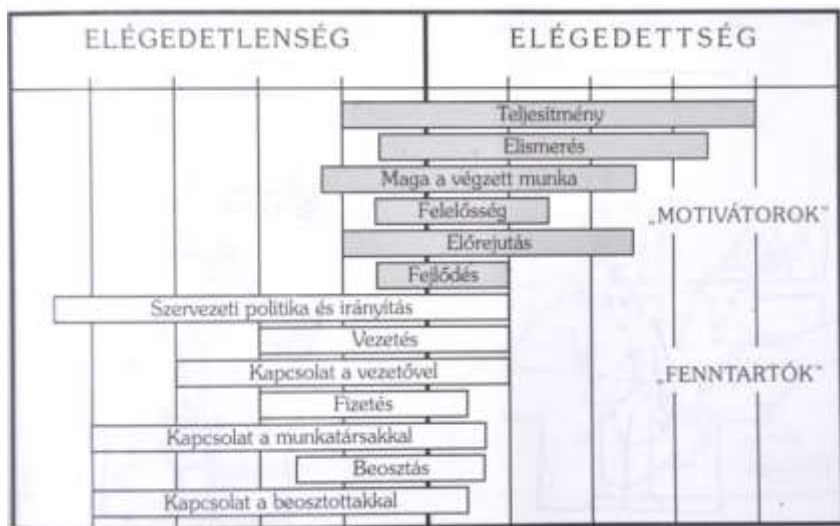
Bár Maslow elmélete a motivációs elméletek közül a legnépszerűbb, azonban az utóbbi időben ez a legtöbbet támadott elmélet.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

HERZBERG KÉTTÉNYEZŐS MODELLJE

Az 1960-as években Frederick Irving Herzberg amerikai pszichológus, a munkával való elégedettség tényezőit vizsgálva végzett motivációval kapcsolatos kutatásokat, és 1968-ban felállította az úgynevezett kéttényezős motiváció elméletét. Kimutatta, hogy más tényezők hatnak a dolgozók munkával való elégedettségére, mint a motivációjukra. Véleménye szerint, mivel a munkahelyen a vezetői motiválás a munkavégzéssel kapcsolatban zajlik, ezért feltétlenül különbséget kell tenni az elégedettség megszűntetését biztosító és az elégedettséget kialakító tényezők között. Ezeket a tényezőket két csoportra osztotta. Az egyik az úgynevezett „higiénés”, a másik pedig a „motivátorok” csoportja.



2. számú ábra: Herzberg féle kéttényezős motivációelmélet

A higiénés csoport tényezői a munkahelyi elégedettség okozói. Ide tartoznak munkakörnyezet fizikai és szervezeti jellemzői (a szervezetre jellemző szabályok, működési elvek, a közvetlen munkafeltételek, a fizetés nagysága, a közvetlen munkafelügyelet, a munkavégzés biztonsága) és a munkának a társas környezete (a közvetlen vezetővel, a munkatársakkal és a beosztottakkal való kapcsolat minősége, kommunikáció, a kivívott státusz, vagy a magánélet). Herzberg szerint a higiénés (fenntartó) tényezők jelenléte nem vezet a munkával szembeni elégedettséghez, azonban ha nincsenek meg, vagy hiányosak, akkor elégedettség lép fel. (Bárdos-Szelei, 2008.)

A tényezők másik csoportja, a motivátorok, mint az eredmény, az elismertség, az előmeneteli lehetőségek, a nagyobb felelősség, a személyes fejlődés vagy a munka

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

tartalma, érdekessége. Ezek lényegében nem mások, mint a benső motivációs tényezők, amelyek jól kapcsolhatók a Maslow által megnevezett magasabb rendű szükségletekhez. Ezekkel a tényezőkkel magyarázhatjuk a munkával való elégedettséget, míg kielégítetlenségük esetén ez a megelégedettség hiányzik.

Összefoglalva, az dolgozók nyugtalanok, de nem feltétlenül elégedetlenek, ha a motivátor tényezők iránti igényeik kielégítetlenek, azonban ezeknek az igényeknek a kielégítését követően a munkával való elégedettségük növekszik. Ahol a munkások a higiénés tényezők hiánya miatt aggódnak, ott ez a munkával való elégedetlenséghez vezet. Viszont, ha a higiénés tényezőkkel kapcsolatos elvárásaik teljesülnek, akkor az elégedetlenségük ugyan megszűnik, de ettől még nem válnak elégedetteké.

Herzberg elmélete az egyik legjelentősebb a motivációelméletek sorában.

McCLELLAND ELMÉLETE

David McClelland amerikai pszichológus, a motivációelméletét (1961) a tanult szükségletek köré építette. Azt kutatta, hogy mely motívumok azok, amelyek a legnagyobb szerepet játsszák abban, hogy a munkát végző személy jobb, magasabb teljesítményt érjen el. Elméletében az alábbi három szükségletet különbözteti meg.

Teljesítmény motívumok: ide tartoznak azok a motívumok, amelyek az embert a siker elérésére, a teljesítmény emelésére, és a többiek teljesítményének a meghaladására készítetik. Ezek a motívumok személyenként nagyon eltérőek lehetnek. Azoknak az embereknek, akiknek magas a teljesítmény motivációjuk, keresik az olyan kihívást jelentő feladatokat, amelyekben a saját munkájuk eredményeképpen érnek el sikereket, és ez által nő az elégedettségük. Ezért úgy választják ki ezeket a feladatokat, hogy a siker elérésének nagy legyen az esélye. A teljesítmény motiváció ellentéte az úgynevezett kudarcgerülő motiváció, amely esetén a munkás vagy nagyon alacsony (a garantált siker érdekében), vagy irreálisan magas (teljesen elérhetetlen cél) célt tűz ki maga elé.

Hatalmi motívumok: McClelland szerint, ide tartoznak azok a motívumok, amelyek az embert arra ösztönzi, hogy a hatalmat megszerezze, és a saját tekintélyét növelve másokra hatást gyakoroljon. Az erős hatalmi motivációval rendelkező egyéneknek fontosabb az, hogy ráhatással legyenek másokra, legyen tekintélyük és a többiek megbecsülik őket, mint az, hogy jó teljesítmény érjenek el.

Kapcsolat motívumok: az elmélet szerint ezek a motívumok a mások által való elfogadás iránti igényből, valamint a szeretet iránti vágyból fakadnak. Az ember társas lény, tehát igényli, hogy legyenek barátai, kapcsolatai. Azok a személyek, akik erős kapcsolat motívumokkal rendelkeznek, nyitottabbak, könnyebben lépnek érintkezésbe másokkal, és kötnek barátságokat. Kapcsolataiban kerülik a vitákat, és igyekeznek összhangra, konszenzusra jutni a társakkal.

McClelland szerint ezek a szükségletek minden személyben különböző mértékben megvannak, és mivel ezek tanulható, formálható motívumok, így oktatással, tréningekkel vezérelhetőek, és intenzitásuk fokozható.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

ÖSSZEGZÉS

Mint láhattuk, az elméletek megalkotóinál léteznek gyengébb és erősebb motívumok, szükségletek, amelyek elkülöníthetők egymástól.



3. számú ábra: A motivációs elméletek összevetése

Mindhárom pszichológus megfogalmazza, hogy az adott szükséglet kielégítése milyen mértékű elégedettséget vált ki az emberből, azonban mindhárom elméletre összefoglalóan igaz, hogy nem képes a munkával kapcsolatos motiváció, összetettségének komplex magyarázatára.

AZ EMPIRIKUS KUTATÁS BEMUTATÁSA

A kutatásomnak az volt a célja, hogy feltérképezsem, mely motivációs tényezők hatnak legjobban a munkavállalókra, továbbá a következő kérdésekre megtaláljam a kerestem a válaszokat:

- A munkavállalók motivációja kapcsolatban van-e a munkahelyi elégedettséggel?
- Tényleg a pénz a legerősebb motivációs tényező?
- Ugyan az motiválja-e a vezetőket, mint a beosztottakat?
- Melyek a legfontosabb motivációs tényezők a munkavállalók számára?

A kutatást kérdőív (1. számú melléklet) kitöltésének módszerével hajtottam végre. A kérdőív kitöltése anonim volt, amelyet vegyesen, parancsnoki (vezetői) és beosztott állományú kollégáim töltöttek ki, összesen 25 fő. A kérdőív 22 kérdésből állt, és a kérdések tartalmaztak egyszavas választást, értékelő skálát (1-5) és rangsorolást (1-12). A kutatás során külön-külön, és egészében is vizsgáltam a vezetői és a beosztott állomány munkamotivációjával kapcsolatos kérdésekre adott válaszokat. Kutatásom bemutatását három részben kívánom bemutatni. Az első részben a kutatással kapcsolatos

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

hipotéziseimet mutatom be, a második részben ismertetem a kérdésekre adott válaszokat, majd végül a harmadik részben értékelem a kutatás eredményeit.

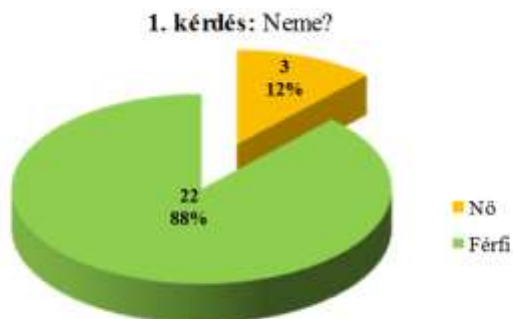
A KUTATÁS HIPOTÉZISEI

Gyakorlati tapasztalatom azt mondhatja velem, hogy az emberek számára a pénz, az előrelépés lehetősége, illetve a jó munkahelyi környezet a legmeghatározóbb motivációs tényező. Továbbá, véleményem szerint a munkahelyi elégedettség kapcsolatban áll a munkavállaló motiváltságával. Ebből kiindulva, a kutatásomra vonatkozóan, az alábbi feltételezéseket, hipotéziseket állítottam fel.

1. Azok a munkavállalók, akik elégedettek a munkahelyükkel, inkább érzik magukat motiváltként, mint azok, akik a munkahelyükkel elégedetlenek. (H1)
2. A fizetés erős motivációs tényező, így azok a munkavállalók, akik elégedettek a fizetésükkel, azok motiváltabbak is. (H2)
3. A fizetés a legfontosabb motivációs tényező (H3a), és az alacsonyabb keresetű beosztott állomány számára erősebb motiváló erő, mint a magasabb fizetésű vezetők számára. (H3b)
4. A beosztott állományt jobban motiválja az előléptetés lehetősége, mint a vezetői beosztásban lévő állományt. (H4)
5. A jó munkahelyi környezet, és a munkatársakkal való jó viszony meghatározó, fontos motivációs tényező. (H5)

A KÉRDÉSEKRE ADOTT VÁLASZOK

Az 1. kérdés a válaszadó nemére vonatkozott. Amint a 4. számú ábrán látható a válaszadók 12%-a (3 fő) volt nő, és 88%-a (22 fő) férfi.

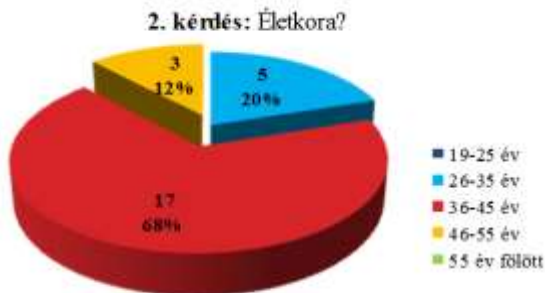


4. számú ábra: A kérdőív 1. kérdésére adott válaszok

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

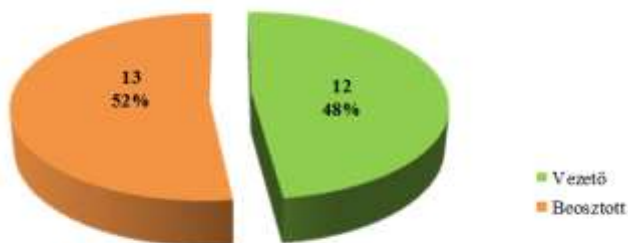
A 2. kérdés a válaszadók életkorára kérdezett rá. A válaszadók nagytöbbsége (68%) 36 és 45 év közötti. A kérdésre adott válaszok eredménye az 5. számú ábrán látható.



5. számú ábra: A kérdőív 2. kérdésére adott válaszok

A 3. kérdés a beosztás jellegére vonatkozott. Az elvárásaimnak megfelelően a válaszadóknak körülbelül fele volt a vezető, illetve fele beosztott állományú. A kérdésre adott válaszok eredménye a 6. számú ábrán látható.

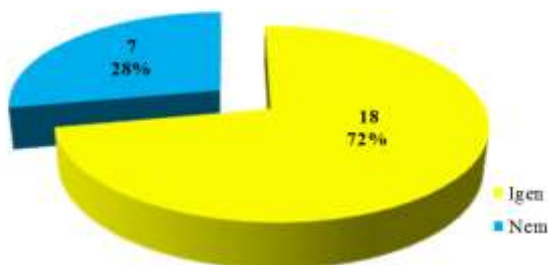
3. kérdés: A beosztás jellege?



6. számú ábra: A kérdőív 3. kérdésére adott válaszok

A 4. kérdés arra irányult, hogy a munkavállaló elégedett-e a jelenlegi munkahelyével. Ezt a kérdésre a H1 hipotézis igazolása érdekében tettem fel. Ahogy az a 7. számú ábrán látható, a válaszadók 72%-a elégedett a jelenlegi munkahelyével.

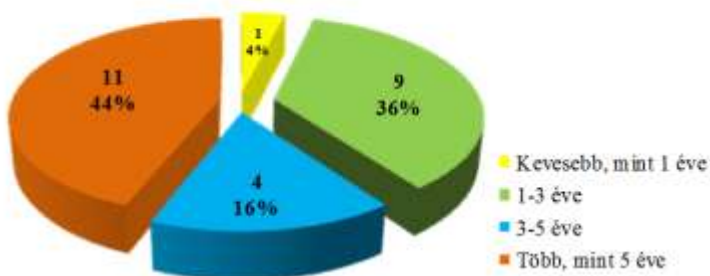
4. kérdés: Elégedett jelenlegi munkahelyével?



7. számú ábra: A kérdőív 4. kérdésére adott válaszok

Az 5. kérdésre adott válaszok eredménye a 8. számú ábrán az látható. A kérdés arra vonatkozott, hogy a munkavállaló mióta dolgozik a beosztásában. A válaszok alapján a válaszadók többsége (44%-a) több mint 5 éve szolgál a jelenlegi beosztásában.

5. kérdés: Mióta dolgozik jelenlegi beosztásában?



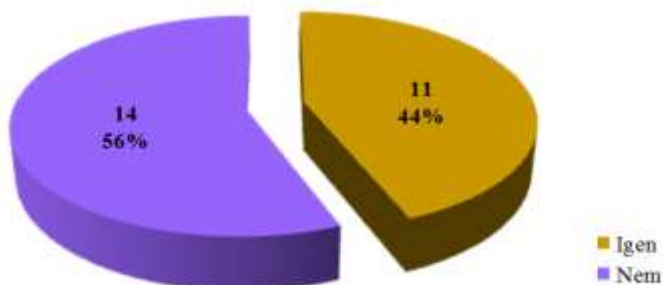
8. számú ábra: A kérdőív 5. kérdésére adott válaszok

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

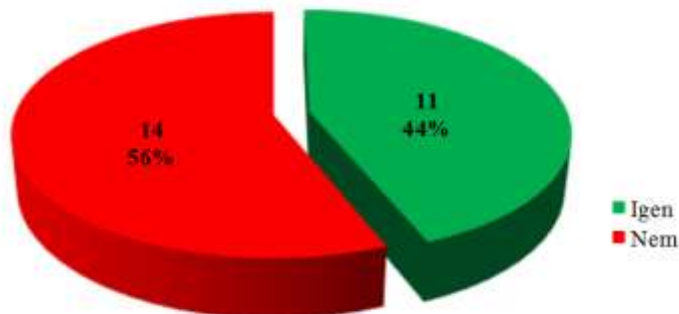
A 6. és 7. kérdés a fizetéssel való megelégedésre irányult, amely a H2 és a H3 hipotézisek igazolásához nyújtott segítséget. A kérdésre adott válaszok (9. és 10. számú ábra) alapján a válaszadók, ha csak kis eltéréssel is, de nem elégedettek a jelenlegi bérezésükkel.

6. kérdés: A munkámnak megfelelő bérezést kapok.



9. számú ábra: A kérdőív 6. kérdésére adott válaszok

7. kérdés: A fizetésemet megfelelőnek tartom.



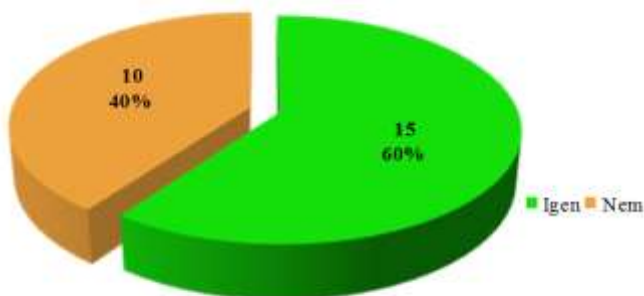
10. számú ábra: A kérdőív 7. kérdésére adott válaszok

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

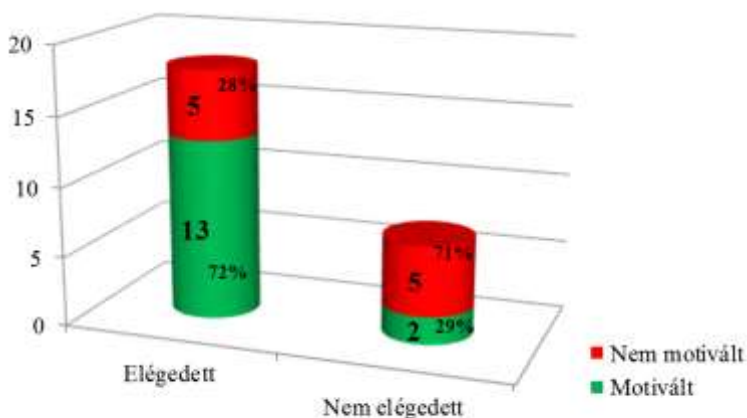
A 8. kérdés vonatkozott magára arra vonatkozott, hogy a munkavállaló motiváltnak érzi-e magát a munkájában. A kérdésre adott válaszok alapján, amelynek eredménye az 11. számú ábrán látható, a válaszadók többsége (60%) motiváltnak érzi magát a munkájában.

8. kérdés: Motiváltnak érzi magát jelenlegi munkájában?



11. számú ábra: A kérdőív 8. kérdésére adott válaszok

A 4. kérdésre és a 8. kérdésre adott válaszokat összevetve azt az eredményt kaptam (12. számú ábra), hogy akik azt felelték a 4. kérdésre, hogy elégedettek a munkahelyükkel, azoknak a nagytöbbsége (72%) motiváltnak érzi magát a munkájában. Azoknak pedig, akik a munkahelyükkel nem elégedettek, a 71%-a nem is érzi motiváltnak magát a munkájában. Ezzel a H1 hipotézis igazolást nyert.

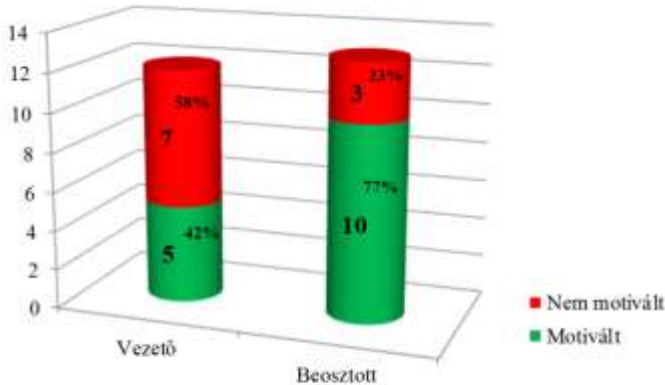


12. számú ábra: A munkahelyi elégedettség és a motivációkapcsolata

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

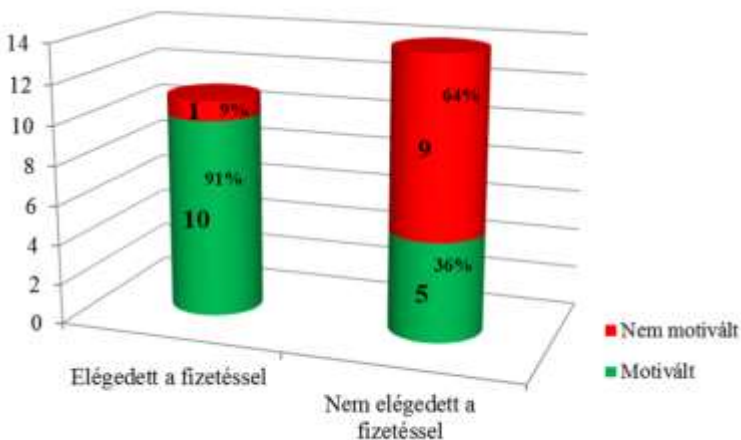
2014. VII. évfolyam 4. szám

A 3. és a 8. kérdésre adott válaszok alapján a beosztás és a motiváltság kapcsolatának eredménye a 13. számú ábrán látható.



13. számú ábra: A beosztás és a motivációkapcsolata

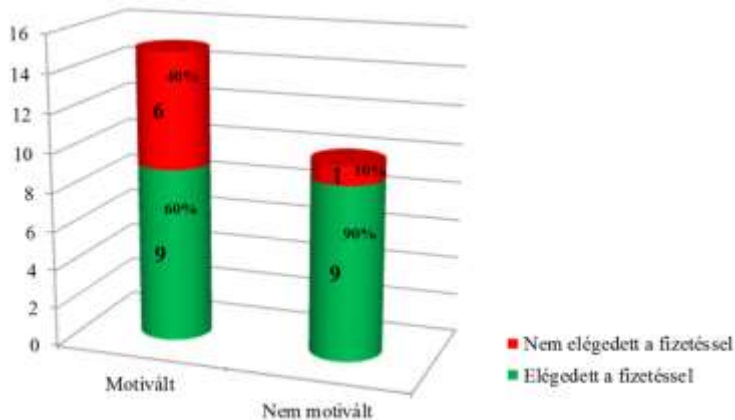
A következő két ábrán (14. és 15. számú ábra) a fizetés és a motiváltság kapcsolata látható a kérdésekre adott válaszok alapján. Az eredmények szerint azok, akik elégedettek a fizetésükkel nagyon nagy százalékban (91%) motiváltak is. Az eredmény fordítva is beigazolódott, akik motiváltak, azok nagyobb százaléka (60%) elégedett a fizetésével is. Ezzel a H2 hipotézis igazolást nyert.



14. számú ábra: A fizetés és a motivációkapcsolata

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

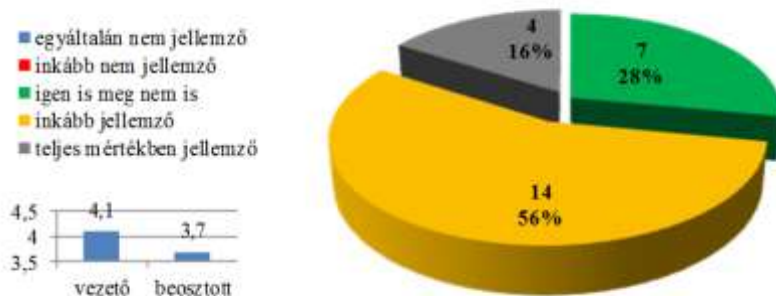
2014. VII. évfolyam 4. szám



15. számú ábra: A motiváció és a fizetés kapcsolata

A 9-21. kérdések arra vonatkoztak, hogy a különböző motivációs tényezők mennyire motiválják a munkavállalókat. A kérdésekre egy 5 fokozatú értékelő skálán kellett választ adni, ahol az egyes szám azt jelentette, hogy az adott tényező egyáltalán nem, míg az ötös szám azt jelezte, hogy teljes mértékben motiválja az illetőt a kérdésben szereplő motivációs tényező. A válaszokat mind összességében, mind pedig vezetőre és beosztottra lebontva is értékeltem. Az eredményeket a 16-28. számú ábrák mutatják.

9. kérdés: A magasabb munkabér növeli a munka iránti motivációm.

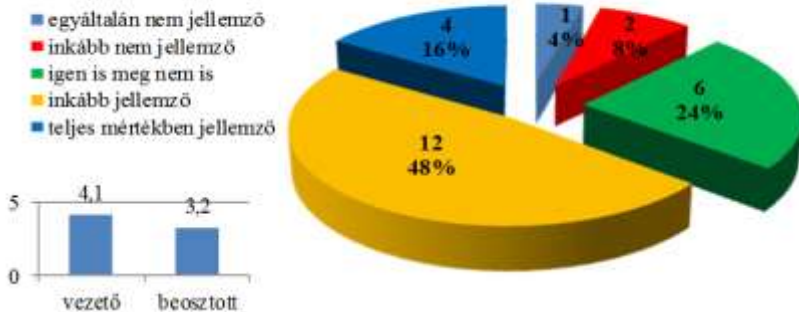


16. számú ábra: A kérdőív 9. kérdésére adott válaszok

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

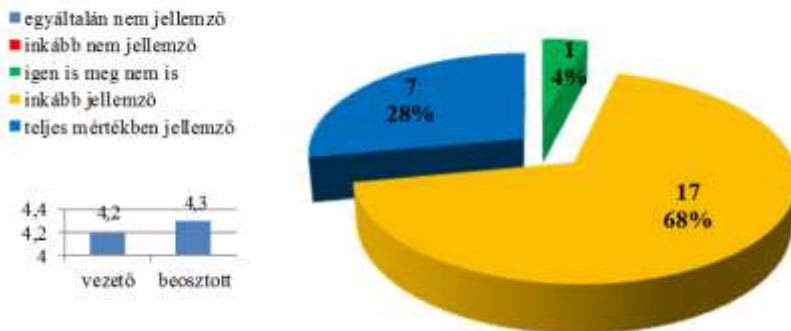
2014. VII. évfolyam 4. szám

10. kérdés: A béren kívüli juttatások emelése növeli a munka iránti motivációt.



17. számú ábra: A kérdőív 10. kérdésére adott válaszok

11. kérdés: Növeli a munka iránti motivációt, ha rendszeres visszajelzést kapok a munkámról.

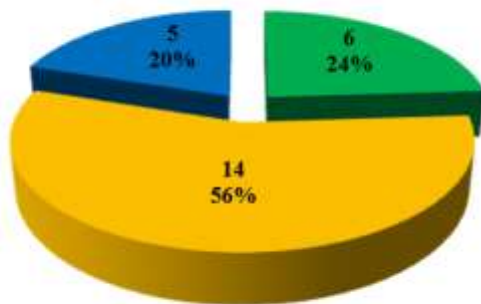


18. számú ábra: A kérdőív 11. kérdésére adott válaszok

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

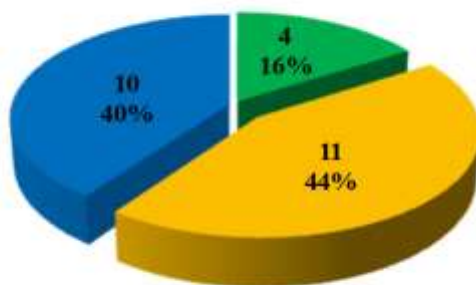
2014. VII. évfolyam 4. szám

12. kérdés: Növeli a munka iránti motivációt, ha kikérik a véleményemet a szervezetet érintő fontosabb döntések előtt.



19. számú ábra: A kérdőív 12. kérdésére adott válaszok

13. kérdés: Növeli a munka iránti motivációt, ha nagyobb önállóságot kapok a munkámban.

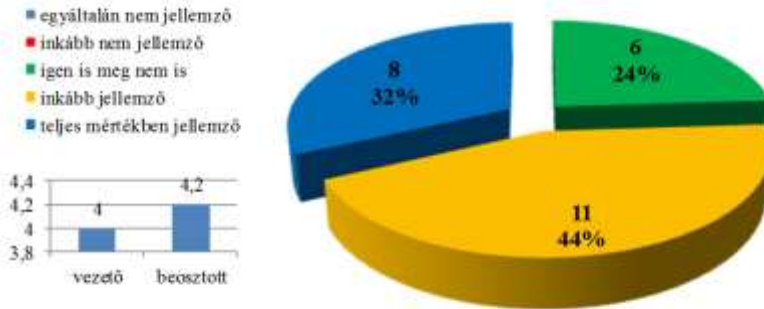


20. számú ábra: A kérdőív 13. kérdésére adott válaszok

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

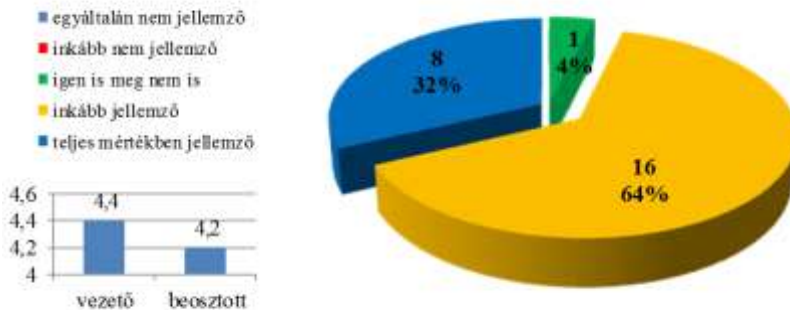
2014. VII. évfolyam 4. szám

14. kérdés: Növeli a munka iránti motivációt, ha nagyobb felelősséggel járó feladatokat bízunk rá.



21. számú ábra: A kérdőív 14. kérdésére adott válaszok

15. kérdés: Növeli a munka iránti motivációt, ha a vezető dícséri a munkámat, pozitív visszajelzéseket kapok.



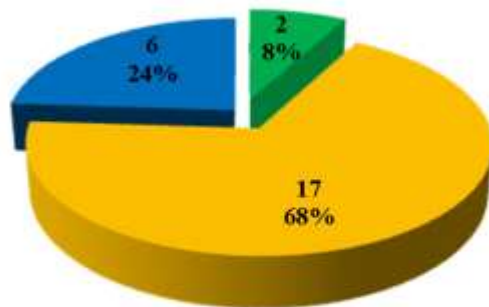
22. számú ábra: A kérdőív 15. kérdésére adott válaszok

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

16. kérdés: Növeli a munka iránti motivációt, ha folyamatosan fejleszhetem tudásomat, képezhetem magam.

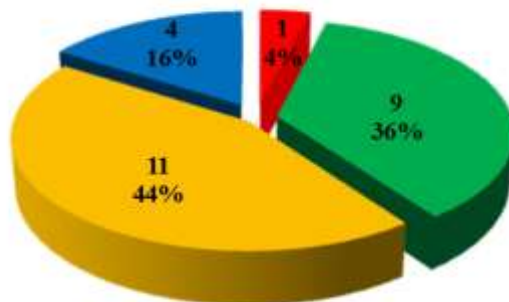
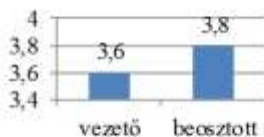
- egyáltalán nem jellemző
- inkább nem jellemző
- igen is meg nem is
- inkább jellemző
- teljes mértékben jellemző



23. számú ábra: A kérdőív 16. kérdésére adott válaszok

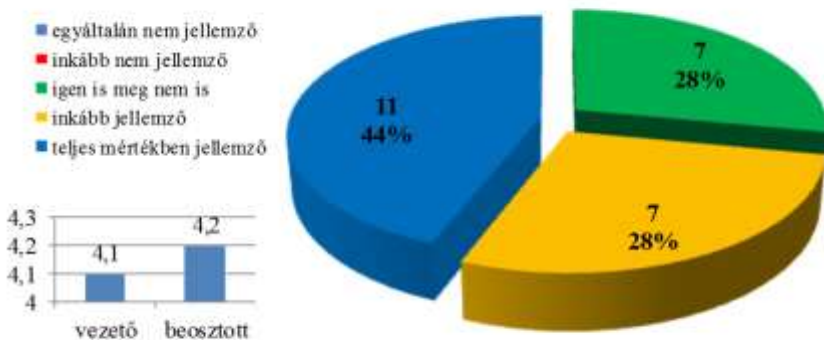
17. kérdés: Növeli a munka iránti motivációt, ha néha más jellegű munkafeladatokkal is megbíznak, mint amit rendszeresen csinálók

- egyáltalán nem jellemző
- inkább nem jellemző
- igen is meg nem is
- inkább jellemző
- teljes mértékben jellemző



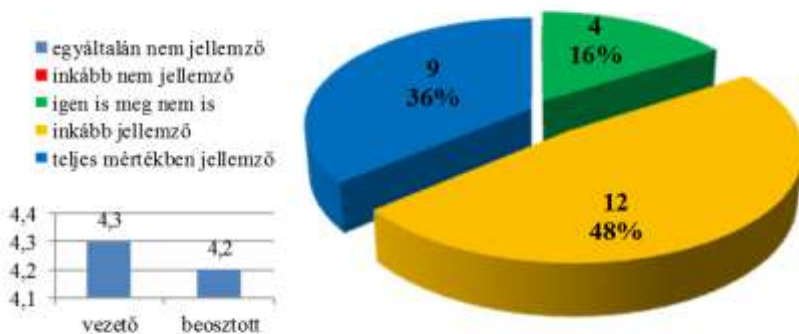
24. számú ábra: A kérdőív 17. kérdésére adott válaszok

18. kérdés: Növeli a munka iránti motivációt, ha tisztában vagyok az előrelépési lehetőségeimmel a cégnél.



25. számú ábra: A kérdőív 18. kérdésére adott válaszok

19. kérdés: Növeli a munka iránti motivációt, ha hosszútávon számítanak a munkámra a cégnél, és nem kell félnem az elbocsátástól.

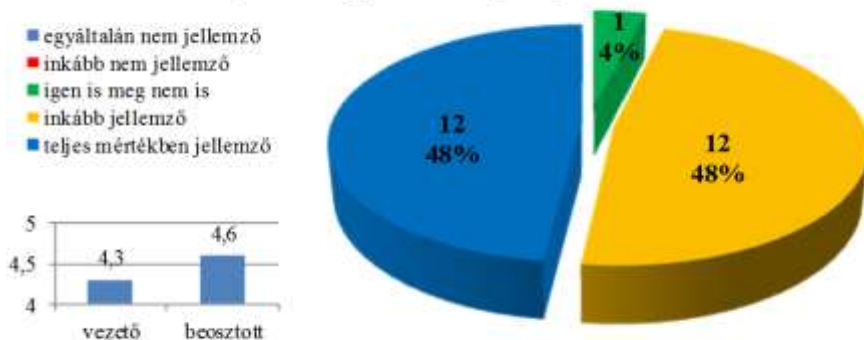


26. számú ábra: A kérdőív 19. kérdésére adott válaszok

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

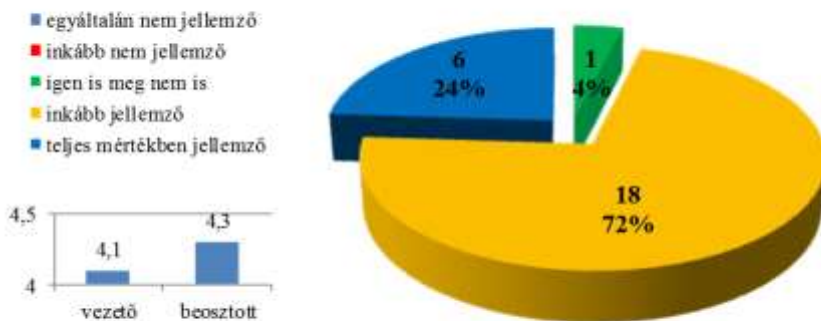
2014. VII. évfolyam 4. szám

20. kérdés: Növeli a munka iránti motivációt, ha olyanokkal dolgozhatok együtt, akikkel jól kijövök.



27. számú ábra: A kérdőív 20. kérdésére adott válaszok

21. kérdés: Növeli a munka iránti motivációt, ha olyan munkát végezhetek, amely szakmailag kihívást jelent



28. számú ábra: A kérdőív 21. kérdésére adott válaszok

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

A válaszok alapján arra a következtetésre jutottam, hogy minden motivációs tényező, amely a kérdőívben szerepelt, jelentősen motiválja a munkavégzőket, hiszen a legtöbb válaszadó a kérdésekre négyes és ötös értékelést adott. Kiemelkednek a „rendszeres visszajelzés” (11. kérdés), a folyamatosan fejleszthetem tudásomat (16. kérdés), valamint a „szakmai kihívás” (21. kérdés) motivációs tényezőkre adott válaszok. Ezekre a kérdésekre a válaszadók közel 70%-a adott ötös, azaz a legmagasabb értékelést.

A vezetők és a beosztottak válaszainak értékelésénél a 9. és 10. kérdésekre adott válaszok leptek meg a legjobban. Ezekben a kérdésekben olyan motivációs tényezőket kellett értékelni, mint a munkabér és a béren kívüli juttatások. A meglepő az volt, hogy ezek a tényezők a vezetői beosztású alkalmazottakat sokkal jobban motiválják, mint a beosztott állományúakat, hiszen ezeknél a kérdéseknél volt a legnagyobb eltérés (0,4, és 0,9) az értékelésekben a két állománykategória között. Ezen válaszok alapján a H3b hipotézisem nem igazolódott be.

A 22. kérdésre a válasz egy 1-től 12-ig terjedő rangsorolás volt. Felsoroltam 12 olyan motivációs tényezőt, amely véleményem szerint erősen motiválja a munkavállalókat, és a kérdőívben arra kértem őket, hogy állítsák sorrendbe ezeket. A kiértékelésnél összeadtam az egyes tényezők helyezéseit, és az így legkisebb számmal rendelkező került a lista élére, tehát az a tényező volt a válaszok alapján a legfontosabb, a legerősebb motiváló erő. Ezt a kiértékelést végrehajtottam az összes válaszadó esetében, és végrehajtottam külön-külön a vezető és a beosztott állománykategóriánál is. az eredményeket a 29. számú ábra tartalmazza.

Vezető	Σ	Beosztott
1. fizetés	1. munkahelyi környezet	1. munkahelyi környezet
2. munkatársakkal való kapcsolat	2. kihívást jelentő feladatok	2. kihívást jelentő feladatok
3. kihívást jelentő feladatok	3. munkatársakkal való kapcsolat	3. munkatársakkal való kapcsolat
4. a vezető személyisége	4. a vezető személyisége	4. a vezető személyisége
5. munkahelyi környezet	5. fizetés	5. változatos feladatok
6. előrelépési lehetőség	6. változatos feladatok	6. visszajelzés a munkámról
7. bevonnak a döntésekbe	7. visszajelzés a munkámról	7. nagyobbfelelősség
8. változatos feladatok	8. bevonnak a döntésekbe	8. fizetés
9. képzési lehetőség	9. nagyobbfelelősség	9. bevonnak a döntésekbe
10. nagyobb önállóság	10. képzési lehetőség	10. képzési lehetőség
11. nagyobbfelelősség	11. nagyobb önállóság	11. nagyobb önállóság
12. visszajelzés a munkámról	12. előrelépési lehetőség	12. előrelépési lehetőség

29. számú ábra: A kérdőív 22. kérdésére adott válaszok összesített eredménye

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

A válaszok alapján a legnagyobb eltérés a két állománykategória között a fizetés (1. és 8. helyezés) és az előrelépési lehetőség (6. és 12. helyezés) tekintetében volt. Mivel a fizetés összességében csak a közép mezőnyben végzett, ezért a H3a hipotézisem megdőlt. Erre a kérdésre adott válaszok alapján a H3b hipotézisem, mely szerint a beosztottakat jobban motiválja a fizetés, mint a vezetőket, szintén megdőlt. Az előrelépéssel kapcsolatos H4 hipotézis szintén e kérdésre adott válaszok alapján megdőlt. A H5 hipotézisem viszont beigazolódott, hiszen a munkahelyi környezet és a munkatársakkal való kapcsolat mind összességében, mind pedig külön-külön a két kategóriánál az élmezőnyben végzett.

A KUTATÁS EREDMÉNYEI ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

A kutatásom célja az volt, hogy megvizsgáljam mely motivációs tényezők hatnak leginkább a munkavállalókra, és igazoljam az alábbi feltételezéseket, amelyeket a gyakorlati tapasztalataimra alapoztam. A kérdésekre adott válaszok alapján, az alábbi következtésekre jutottam a kutatás elején felállított hipotézisekkel kapcsolatban.

1. *Azok a munkavállalók, akik elégedettek a munkahelyükkel, inkább érzik magukat motiváltként, mint azok, akik a munkahelyükkel elégedetlenek. (H1)*

Az első hipotézis (H1) beigazolódott a válaszok alapján, hiszen a munkavállalóknak, akik azt válaszolták, hogy elégedettek a munkahelyükkel, a 72%-a érzi magát motiváltként. A feltételezés fordítva is beigazolódott, hiszen a munkahelyükkel elégedetlen munkavállalók 71%-a nem érzi magát motiváltként a munkahelyén.

2. *A fizetés erős motivációs tényező, így azok a munkavállalók, akik elégedettek a fizetésükkel, azok motiváltabbak is. (H2)*

A második hipotézis (H2) szintén beigazolódott a válaszok alapján, hiszen a munkavállalóknak, akik elégedettek a fizetésükkel, a 91%-a motiváltként érzi magát, azonban a fizetésükkel elégedetlen munkavállalók 64%-a nem érzi magát motiváltként a munkahelyén.

3. *A fizetés a legfontosabb motivációs tényező (H3a), és az alacsonyabb keresetű beosztott állomány számára erősebb motiváló erő, mint a magasabb fizetésű vezetők számára. (H3b)*

A harmadik hipotézis első állítása (H3a), miszerint a pénz a legfontosabb motivációs tényező, nem igazolódott be. A válaszadók a pénzt összességében az ötödik legfontosabb motivátornak jelölték meg. A hipotézis második állítása (H3b) sem igazolódott be, mert a vezetői beosztásban lévő állomány a motivációs tényezők rangsorolásában előrébb (az első hely) sorolta be a fizetést, mint a beosztott állomány (nyolcadik hely).

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

4. *A beosztott állományt jobban motiválja az előléptetés lehetősége, mint a vezetői beosztásban lévő állományt. (H4)*

A negyedik hipotézis (H4) nem igazolódott be, mert a válaszok alapján, a beosztott állomány csak az utolsó helyre (tizenkettedik hely) sorolta az előléptetés lehetőségét, mint motivációs tényezőt, míg a vezetői állomány ugyanezt sokkal előrébb (hatodik hely) rangsorolta.

5. *A jó munkahelyi környezet, és a munkatársakkal való jó viszony meghatározó, fontos motivációs tényező. (H5)*

Az ötödik hipotézis (H5) beigazolódott, hiszen a válaszadók a jó munkahelyi környezetet az első, míg a munkatársakkal való jó viszony fontosságát a harmadik helyre rangsorolták a lehetséges tizenkettőből. Tehát megállapítható, hogy a munkavállalóknak fontosak a fenti motivációs tényezők.

KÖVETKEZTETÉSEK

Amint láthattuk, a kutatás kezdeti hipotéziseinek (amelyeket saját tapasztalatomra alapoztam) csak egy része igazolódott be. A kutatás elején feltett kérdésekre viszont a kérdőív kérdéseire adott feleletekből kikövetkeztethetjük a válaszokat. Ezek szerint a munkavállalók motivációja valóban kapcsolatban van azzal, hogy mennyire elégedettek a munkahelyükkel, hiszen ezt az első hipotézis is igazolta. A kutatásból azt a következtetést is levonhatjuk, hogy a pénz, nem a legerősebb motiváló erő. Ami számomra meglepő, hogy a válaszok alapján, a beosztott állományt kevésbé motiválja a pénz, mint a vezetői állományt. Ebből az is látszik, hogy a vezető beosztásban lévő személyeket más motiválja, mint a beosztottakat. Az pedig, hogy a munkahelyi környezet a legfontosabb tényező az emberek számára, nem meglepő, hiszen mindenki szeret a munkahelyén a munkatársaival jó kapcsolatban, normális körülmények között dolgozni.

A kutatás eredményeiből arra is következtethetünk, hogy az emberek számára a munkahelyen is fontosabb a Maslow elmélete szerinti alsóbbrendű szükségletek (fiziológiai, biztonsági, szociológiai) kielégítésének igénye, mint a magasabb rendűeké (megbecsülés, önmegvalósítás).

Megállapíthatjuk azt is, hogy a Herzberg féle kéttényezős modell alapján a munkások számára a higiénés szükségletek kielégítése fontosabbak a motivátor tényezőknél.

ÖSSZEFOGLALÁS

Röviden összefoglalva, a kutatásom arra irányult, hogy választ kapjak néhány a munkamotivációval kapcsolatos kérdésemre, illetve, hogy igazoljam néhány a saját tapasztalatom szerint felállított feltételezésemet, hipotézisemet. Ahogy azt már a dolgozatom elején kihangsúlyoztam, nagyon fontosnak tartom, hogy a munkahelyen a munkavállalók motiválva legyenek, hiszen ha motivált, ha elégedett az ember, akkor sokkal jobban, hatékonyabban képes elvégezni a munkáját.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

Ahogy az a dolgozatomból is kiderült, minden embert más-más hajt, és különböző tényező motivál. Más motiválja a vezetői és más és beosztott állományt a munkahelyén. Nagyon fontos, hogy a vezető megtalálja azokat a módszereket, tényezőket, amivel a beosztottait motiválni tudja. Ez nem egyszerű feladat, azonban ha sikerül, és ezt a vezető alkalmazza is, akkor az egy nagy előrelépés, amely nagyban előremozdíthatja a szervezet hatékonyságát.

Kulcsszavak: Maslow, Herzberg, McClelland, empirikus kutatás, motiváció, munkamotiváció, vezető, beosztott, fizetés, munkahelyi környezet.

Keywords: Maslow, Herzberg, McClelland, empirical research, motivation, work motivation, manager, subordinate, salaries, work environment.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Estefánné dr. Varga Magdolna, Dávid Mária, Hatvani Andrea, Héjja-Nagy Katalin, Taskó Tünde: Pszichológia elméleti alapok, <http://old.ektf.hu/hefoppalyazat/pszielmal/index.html>, (2014.11.15)
- Nagy Márta: Speciális andragógia http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/2010-0019_Specialis_andragogia/ch04.html, (2014.11.15)
- Szelei Ildikó: Motivációelmélet, Egyetemi jegyzet, Szentendre 1999
- Szelei Ildikó - Bárdos László: Az empatikus bánásmód alkalmazásának pedagógiai módszerei a parancsnoki munkában, Honvédségi Szemle, 141. évfolyam, 2008/3. szám, 39-41. oldal
- Vincze Imre: A motiváció Maslow-féle szükségletelmélete, <http://www.magabiztos.hu/olvasnivalo/a-motivacio-maslow-fele-szuksegletelmelete/>, (2014. 11. 17)
- Vincze Imre: A pénz nem motivál? – A motivációról Herzberg szemével, <http://www.magabiztos.hu/olvasnivalo/a-penz-nem-motival-a-motivacirol-herzberg-szemevel/>, (2014. 11. 17)
- Vincze Imre: McClelland a motivációról, <http://www.magabiztos.hu/olvasnivalo/mcclelland-a-motivacirol/>, (2014. 11. 17)