

REINHARDT CSABA¹

Munkamotiváció

Work motivation

Absztrakt

A mai világban nagyon fontos, hogy ismerjük azokat a tényezőket, amelyek a munkavállalókat jobb és hatékonyabb munkavégzésre serkentik. A kutatás megpróbálja összegyűjteni mindazokat a motivációs tényezőket, amelyek leginkább befolyásolják a munkavállalók munkavégzését. Arra a kérdésre keresi a választ, hogy manapság vajon tényleg a fizetés-e a legerősebb motivációs tényező vagy vannak más olyan tényezők is, amelyek fontosak a munkavállalók szempontjából a teljesítményük kiteljesítésében.

Kulcsszavak: munkamotiváció, Maslow, Herzberg, McClelland

Abstract

Our busy world it is very important to know those factors which are responsible for the employees' better and efficient work. This empiric research tries to collect all those motivation factors which influence the employees' work mostly. It seeks to answer the question whether the salary is the strongest motivator of all, or there are other factors which are important for the employees to realize their full work performance.

Keywords: work motivation, Maslow, Herzberg, McClelland

BEVEZETÉS

Azért választottam a munkamotiváció témáját, mert a mai világban (a mai Honvédségben) fontosnak tartom, hogy ismerjük azokat a tényezőket, amelyekkel a szervezet személyi állományának munkavégzését sikeresebbé, hatékonyabbá tudjuk tenni. Vezetőként a személyi állomány munkavégzésének motiválása igen fontos és egyben nehéz feladat is, mivel az emberek motiválása sok tényezőtől függ. Na de mivel lehet a munkavállalókat

¹ Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, MSc hallgató, National University of Public Service, Faculty of Military Science and Officer Training, MSc student, E-mail: csreinhardt78@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6458-5429

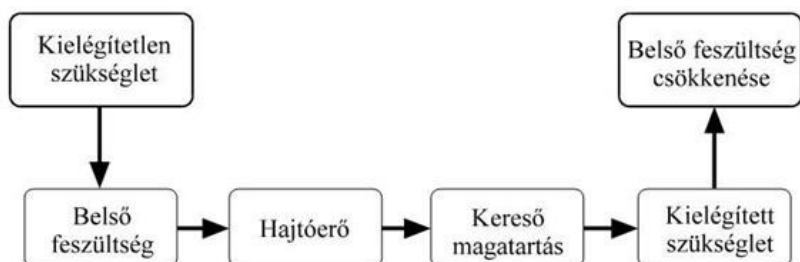
HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

motiválni, mikor lesz a munkateljesítményük a leghatékonyabb? Sokan úgy vélik, a vezetők feladata is elsősorban az, hogy motiválják beosztottaikat. Talán közelebb áll az igazsághoz, hogy egy vezető feladata az, hogy minden beosztottjából kihozza az adott személyben lévő maximumot, más szavakkal a csúcsteljesítményt. Ha abból a tényből indulunk ki, hogy az embereket céljaik motiválják, már adódik is a megoldás, vezetőként meg kell mutatnunk beosztottjainknak, hogyan szolgálja az alegység céljainak megvalósítása a saját céljaiknak megvalósítását. Itt merül fel egy újabb probléma, sok ember ugyanis konkrét célok nélkül éli életét, „dolgozgat” ugyan, de céltalanul. Itt kap újabb szerepet a vezető, a céltalanul bolyongók számára lehetséges célokat kell ajánlanunk. Cél az alegység szempontjából a jobb teljesítmény, az egyén szempontjából a megelégedettség.

ELMÉLETI ALAPOK

Mi tehát a motiváció mindezek alapján? Munkával kapcsolatos motivációról akkor beszélhetünk, ha egyéni szükségleteink kielégítésére törekedve hajlandóak vagyunk a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésekre.²



1. számú ábra: A motiváció folyamata³

A fentiek alapján az egyén a belső feszültség állapotában van, és ennek a feszültségnek a megszüntetésére valamilyen erőfeszítést tesz. Minél nagyobb ez a belső feszültség, annál nagyobb lesz a megszüntetésére irányuló erőfeszítés. A munkahelyi vezető szempontjából, ezt a feszültségcsökkentő magatartást úgy kell kiválasztani, hogy az a szervezeti célok magvalósítására irányuljon. Ezért az *egyéni motívumoknak* összeegyeztethetőnek és összhangban lévőnek kell lenni a szervezeti célokkal.

A motiváció azt jelenti, hogy a dolgozónak azt kell éreznie, hogy személy szerint ő is nyer valamit abból a feladat végrehajtásból, amit a szervezeti célok elérése érdekében tesz. A feladat végrehajtásának nem csak a szervezeti célok elérése szempontjából kell

² Forrás: Bakacsi Gyula – A szervezeti magatartás alapjai, http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_servezeti_magatartas_alapjai/ch06.html (letöltés ideje: 2016.10.25.)

³ Forrás: Bakacsi Gyula – A szervezeti magatartás alapjai, http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_servezeti_magatartas_alapjai/ch06.html (letöltés ideje: 2016.10.25.)

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

fontosnak lenni, hanem a dolgozó személyes jóléte szempontjából is. Azokat az elméleteket, amelyek azt tárják fel, hogy mit akarnak a munkavállalók, mire van szükségük, s ezért milyen vezetői eszközökhöz nyúlhatnak a vezetők munkatársaik serkentésére, a motiváció tartalomelméleteinek nevezzük.

A munkamotiváció elméleti hátterét kutatva a motivációs tartalom elméletek közül a négy talán legjelentősebb elmélet vizsgáltam, melyek lényegét és főbb elemeit az alábbiakban foglaltam össze:

ABRAHAM MASLOW SZÜKSÉGLETHIERARCHIA-ELMÉLETE⁴

Maslow elmélete szerint az embereket szükségleteik kielégítése készteti bizonyos cselekvésre és ezek a szükségletek hierarchikus rendbe állíthatóak. Ezt a hierarchiát általában egy piramissal ábrázolják, amely az egyes szükségletcsoportok közötti viszonyt is mutatja, kifejezve azok hierarchiában elfoglalt helyét és fontosságát.



2. számú ábra: Maslow szükséglethierarchiája⁵

⁴ Forrás: Roóz József, Heindrich Balázs - Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdntan_scom/4_2_1_abraham_maslow_szukseglethierarchia_elmelete_XVlxSjTG3FzXfuFY.html (letöltés ideje: 2016.10.22.)

⁵ Forrás: Roóz József, Heindrich Balázs - Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdntan_scom/4_2_1_abraham_maslow_szukseglethierarchia_elmelete_XVlxSjTG3FzXfuFY.html (letöltés ideje: 2016.10.22.)

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

Az elmélet szerint az egyén mindig felfelé mozdul el a szükséglethierarchia mentén, azután miután az éppen motiváló szükségletek kielégülnek. Ha valamely szükséglet kielégítése megtörtént, akkor ennek a magatartást befolyásoló hatása megszűnik, szerepe a továbbiakban semleges. A továbbiakban pedig mindig a következő, még ki nem elégített szükséglet motivál.

A hierarchia fiziológiai és biztonság szükségletei az alapvető emberi léthez kapcsolódnak. A dolgozók biztonság iránti igényeit azáltal lehet kielégíteni, hogy a vezetők nem hoznak elhamarkodott döntéseket, hogy a dolgozók számára világos és érthető, mi az, amit elvárnak tőlük, és tisztában vannak a teljesítményüket illető szabályokkal.

A közösséghez tartozás és a megbecsülés szükséglete a pszichológiai egészséghez és a megfelelés érzéséhez járulnak hozzá. A közösséghez tartozás szükségletének kielégítését segíti a munkahely barátságos légköre, a jó kommunikáció, olyan intézkedések, amelyek a dolgozók családtagjait is bevonják a munkahely körüli életbe, például különféle özszejövetelek formájában. Az elismerés iránti szükséglet kielégíthető jutalmakkal, előmeneteli lehetőségek biztosításával.

Az összes szükséglet, amely a Maslow-féle hierarchia első négy lépcsőjében foglal helyet, ún. hiány- (deficit-) szükséglet. Ezeket valami megkívántnak a hiánya mozgatja. Például az étel hiánya, a presztízs hiánya. Ezen szükségletek kielégítésének eredménye nem az elégedettség, hanem az elégedetlenség csökkentése.

A vezetők számára az a fontos, hogy megértsék és meglássák, hogy a beosztottak ezen hierarchia mely szintjén állnak és az ösztönző eszközöket úgy kell megválasztani, hogy azok ezen szükségletek kielégítésre irányuljanak.

A következő táblázat a Maslowi piramis mintájára a munkamotivációs tényezőket mutatja:

Szükséglet	Szervezeti feltételek
Fiziológiai	<ul style="list-style-type: none"> • Fizetés • Étkezési támogatás, üzemi étkeztetés • Vállalati lakás • Vállalati bölcsőde, óvoda
Biztonsági	<ul style="list-style-type: none"> • Nyugdíj, nyugdíjbiztosítás • Korral és szolgálati idővel emelkedő fizetés • Orvosi és fogorvosi támogatás • Gyermekeknevelési támogatás • Biztosítás • Fizetés

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

Közösséghez való tartozás	<ul style="list-style-type: none"> • Kávé szünetek • Sport csapatok • Vállalati partik és társadalmi események • Munkacsoportok • Fizetés
Megbecsülés	<ul style="list-style-type: none"> • Autonómia • Felelősség • Fizetés (mint a státusz szimbóluma) • Reprezentatív iroda
Önmegvalósítás	<ul style="list-style-type: none"> • Munkahelyi kihívások • Fizetés • Vezetői pozíció • Hatalom • Kihívás • Autonómia

1. számú táblázat: A szükségletek kielégítésének szervezeti feltételei⁶

FREDERICK HERZBERG KÉTTÉNYEZŐS MOTIVÁCIÓS ELMÉLETE⁷

Herzberg elméletét a munkával való elégedettség tényezőire alapozta. Empirikus kutatásaiban azt vette észre, hogy különbség van azon tényezők között, amik a megelégedettségért, és amik az elégedetlenségért felelősek. Véleménye szerint a megelégedettség és a motiváció két különböző dolog és nem feltétlenül igaz, hogy az elégedett dolgozók hatékonyabbak, mint elégedetlen társaik. Ezek alapján két csoportba sorolta a motivációs tényezőket:

- A higiénés tényezők, amelyek javítása elégedettséget nem okoz, csak az elégedetlenséget szünteti meg. Ide sorolta például a munkakörülményeket, a munkahelyi csoport jellegét, a vezetési stílust, a bérezést.
- A motivációs tényezők, amelyek hiánya nem okoz elégedetlenséget, csak az elégedettség hiányát. Ide sorolta például a munka jellegét, a lehetőséget az eredmények elérésére, a fejlődést a munka révén, az elismerést, a felelősség vállalását.

⁶ Forrás: Roóz József, Heindrich Balázs - Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdntan_scom/4_2_1_abraham_maslow_szukseglethierarchia_elmelete_XVlxSJTG3FzXfuFY.html (letöltés ideje: 2016.10.22.)

⁷ Forrás: Roóz József, Heindrich Balázs - Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdntan_scom/4_2_3_frederick_herzberg_kettenyezoes_motivacios_elmelete_77X3I71J7qPAMrMw.html (letöltés ideje: 2016.10.22.)

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

Ha a maslowi hierarchiának szeretnénk megfeleltetni ezeket a tényezőket, akkor a higiéniai tényezők az alacsonyabb szintű szükségleteknek, a motivációs tényezők a magasabb szintű szükségleteknek felelnek meg.

Herzberg a higiénés faktorokat és a motivátorokat előfordulásuk gyakorisága szerint is osztályozta:

<i>Higiéniai faktorok</i> <i>gyakoriságuk sorrendjében</i>	<i>Motivátorok</i> <i>gyakoriságuk sorrendjében</i>
<ul style="list-style-type: none"> • vállalati politika és szervezet, • a főnök kompetenciája, • kapcsolat a főnökkel, • munkafeltételek, • bér, kereset, • kapcsolat a munkatársakkal, • magánélet, • környezeti kapcsolatok, • státusz, • foglalkozási biztonság. 	<ul style="list-style-type: none"> • sikerélmény, • teljesítményel ismerés, • munkatartalmasság, • felelősség, • előléptetési és továbbfejlődési lehetőség.
A velük elérhető csúcs: <i>elégedetlenség hiánya,</i> mélypont hiányuk esetén: <i>elégedetlenség.</i>	A velük elérhető csúcs: <i>elégedettség,</i> mélypont hiányuk esetén: <i>elégedettség hiánya.</i>

3. számú ábra: A higiénés faktorok és a motivátorok előfordulásuk gyakorisága szerinti osztályozása⁸

Itt jegyezném meg, hogy véleményem szerint az emberek többsége miért érzi úgy, hogy ha több fizetést, vagy pénzt kapna a munkavégzéséért akkor motiváltabb lenne a munkavégzésében. Herzberg szerintem nagyon helyesen a bért a higiénés tényezők közé sorolta, hiszen ha ezt átültetjük a valóságra, akkor arra a következtetésre juthatunk, hogy abban az esetben, ha a dolgozó több fizetést kapna ugyanazon munkájáért, az csak a bér iránti elégedetlenségét szüntetné meg, de számára megelégedettséget ezáltal motivációt nem okozna.

⁸ Forrás: Roóz József, Heindrich Balázs - Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai
http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdntan_scorn/4_2_3_frederick_herzberg_kettenyezoz_motivacios_elmelete_77X3I71J7qPAmrMw.html (letöltés ideje: 2016.10.22.)

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

MCCLELLAND KAPCSOLAT-TELJESÍTMÉNY-HATALOM ELMÉLETE⁹

McClelland motivációelmélete a tanult szükségletek köré épült, és ez alapján három csoportot különböztet meg, amelyekkel szervezeti környezetben magyarázhatjuk motivációinkat:

Kapcsolat motivációnak nevezi az elfogadottság, szeretettség iránti vágyunkat. Akiknek ezek a kapcsolatmotivumai erősek, azok barátkozóbbak, kapcsolataikban kölcsönös megértésre és az együttműködésre törekednek, és inkább kerülik a konfrontációt.

A teljesítmény motiváció belső hajtóereje a siker elérése. Akiknek ezek a kapcsolatmotivumai erősek, azokat valójában nem a sikerért járó jutalom, hanem maga a siker, a korábban jobb eredmény elérése hajtja. Azokat a feladatokat, kihívásokat szeretik, ahol a problémamegoldásban személyes felelősséget vállalhatnak, és ahol ezekről rendszeres visszacsatolást kapnak. Nem kedvelik az olyan problémákat, ahol a siker nem rajtuk, hanem másokon vagy a szerencsén múlik.

A hatalmi motiváció az a vágy, hogy hatással, befolyással legyünk másokra, kontrolláljunk másokat. Akinek ezek a kapcsolatmotivumai erősek, azok szeretik a versengő, konfrontáló helyzeteket, másoknál hajlamosabbak az agresszív megnyilvánulásokra. Azok számára fontos a státusz, a presztízs, az elismertség, a tisztelet, számukra a mások fölötti befolyás nagyobb jelentőségűvé válik, mint maga a teljesítmény.

Az elmélet szerint ezek a motivumok nem örökletes jellegűek, hanem tanultak, s különböző társadalmakban, vagy a társadalmi fejlődés különböző szakaszaiban eltérő jellemzőket mutatnak. Ezek a motivációk valamilyen mértékben mindenkit jellemeznek, de egyénileg nagyon eltérő arányokban.

HUNT CÉL-MOTIVÁCIÓ ELMÉLETE¹⁰

John Hunt elmélete kimondottan a munkahelyi motivációra fókuszál. Hunt azt vallotta, hogy a motiváció nem az egyéni szükségletekből, hanem az egyéni célokból érhető meg. A célok valójában bizonyos munkahelyi magatartások megismétlésére vonatkozó orientációt, hajlandóságot jelentenek.

Ezek a célok irányítják munkahelyi magatartásunkat, s életünk folyamán folyamatosan alakulnak ki. Az elmélet szerint a célok egyrészt genetikailag öröklöttek, egyrészt pedig tanultak, ezáltal visszatükrözik az egyén háttérét, értékeit, hiedelmeit és tapasztalatait. A célok különböznek mind motivációs erejükben mind pillanatnyi fontosságukban.

Az elmélet hat különböző célt különböztet meg:

1. *Komfort, anyagi jólét:* idesorolhatjuk az életstílusunkat, életszínvonalunkat biztosítani képes anyagiakat (pénzt) és a stressz-teli helyzetek kerülését.

⁹ Bakacsi Gyula – A szervezeti magatartás alapjai
http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_servezeti_magatartas_alaji/ch06.html (letöltés ideje: 2016.10.25.)

¹⁰ Bakacsi Gyula – A szervezeti magatartás alapjai
http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_servezeti_magatartas_alaji/ch06.html (letöltés ideje: 2016.10.25.)

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

2. *Strukturáltság*: akinek ez a célja erős, az tisztázott munkakörre, stabilitásra, bizonyosságra törekszik. Szereti egyértelműen látni az elvárásokat, szabályokat. Kerüli az olyan helyzeteket, ahol külső tényezők (munkatársak, munkaeszközök, pontatlan munka megfogalmazás) kockáztatják teljesítményét.
3. *Kapcsolat*: kerüli a magára hagyott helyzeteket, az egyedüli munkavégzést. Fontosnak tartja a csoporthoz való tartozást, az elfogadottságot, az azonosulást.
4. *Elismertség*: a teljesítményünk mások általi elismerése, megbecsülése, ennek megfelelő státusz, visszacsatolás és teljesítménnyel arányos javadalmazás. Pozitív én-kép.
5. *Hatalom*: fölény, mások irányításának, kontrollálásának igénye, dominanciára való törekvés, de csak vezetői hatalom értelemben.
6. *Autonómia, kreativitás, fejlődés*: önmegvalósítás, kihívás, képességek és készségek kihasználása, tanulás, önfejlesztés, a saját munkavégzés szabadsága, függetlensége. Kreatív problémamegoldás. A másoktól való megkülönböztetethőség vágya.

Ezek a motiváló célok nem hierarchikus, hanem dinamikus struktúrában hatnak: motiváló erejük más célokkal való összefüggésben változhat az élethelyzettől, életkortól, függően. (Pl. fiatal korban a kapcsolatok, idős korban a jólét lehet a legerősebb.)

A KUTATÁS

A kutatásomban arra kerestem a választ, hogy mik azok a motivációs tényezők, amelyek a legjobban hatnak a dolgozók munkavégzésére, valamint arra szerettem volna választ kapni, hogy tényleg a pénz-e a legmotiválóbb tényező.

A kutatás elvégzéséhez egy kérdőív összeállítását választottam, amelynek kitöltése önkéntes és anonim volt. A kérdőívet a saját zászlóaljam állományából összesen 34 fő töltötte ki, vegyesen tisztek, altisztek, legénységi állomány és közalkalmazottak. A kérdőív 19 kérdést tartalmazott melyben vegyesen szerepeltek egyszeres választást, valamint rangsorolást tartalmazó kérdések.

HIPOTÉZISEK

Igaz, hogy egyre többször hallhatjuk, hogy ma már nem a pénz a legerősebb motiváló tényező, azonban az én tapasztalataim azt mutatják, bárki bármit is mond, még mindig az. Ezen motivációs tényező mellett a munkamotiváció szempontjából még fontosnak tartom, a pozitív munkahelyi légkör, a beosztásban eltöltött idő, valamint a szervezeti vezető vezetési stílusának esetleg habitusának motiváló hatását. Ezekből kiindulva az alábbi hipotéziseket állítottam fel:

1. A fizetés a legerősebb motivációs tényező főleg az alacsonyabb keresetűek körében.

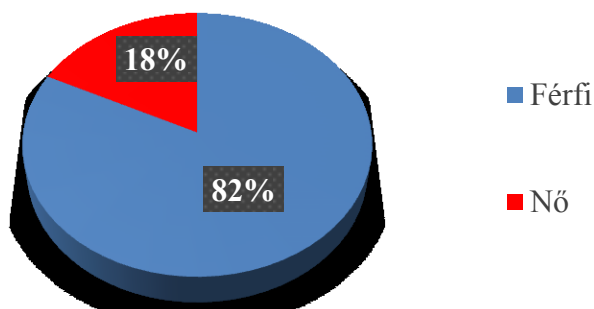
HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

2. A fizetésen kívül fontos motiváló tényező még a munkahelyi légkör és a jó kapcsolat a kollégákkal.
3. Azok, akik elégedettek a jelenlegi beosztásukkal, motiváltabbnak érzik magukat mint azok, akik nem elégedettek.
4. A fiatalabbak jobban motiváltabbak, mint az idősebb korosztály.

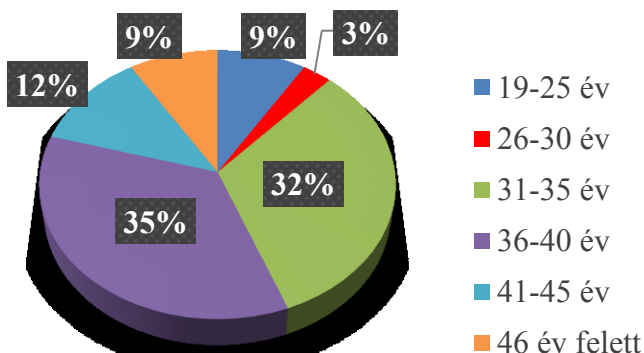
A KUTATÁS KIÉRTÉKELÉSE

Az 1. kérdés a válaszadók nemére vonatkozott. A válaszadók 82%-a (28 fő) férfi, 18%-a (6 fő) nő volt.



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

A 2. kérdés a válaszadók életkorára vonatkozott, melyből kitűnt, hogy a válaszadók nagytöbbsége 67% a 31-40 év közötti korosztályba tartozik, 12%-uk 30 év alatti és 21%-uk 40 év feletti.

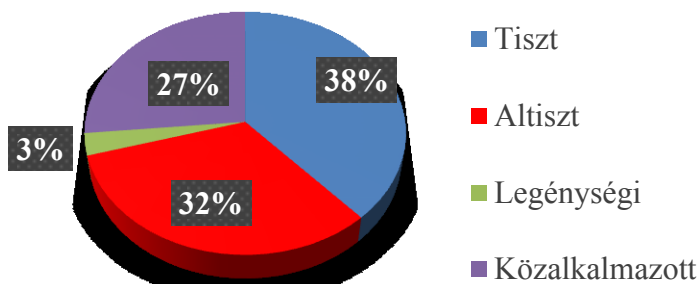


5. számú ábra: A kérdőív 2. számú kérdésére adott válaszok értékelése

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

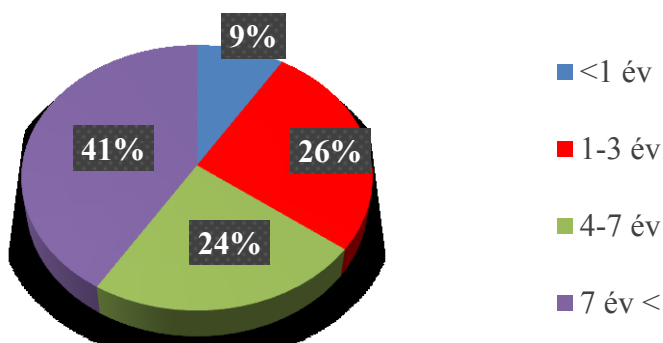
2017. X. évfolyam 1. szám

A 3. kérdés a válaszadók állománykategóriájára vonatkozott. Az eredmény alapján a kérdőívet megközelítőleg egyenlő arányban töltötték ki tisztek 38%, altisztek 32%, közalkalmazottak 27%, egyedül a legénységi állomány 3% nem képviseltette magát az általam kívánatosnak tartott létszámban.



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

A 4. kérdés arra vonatkozott, hogy mióta dolgoznak az adott beosztásukban. Az eredmény szerint a válaszadók többsége 7 évnél régebb óta dolgozik a beosztásában.

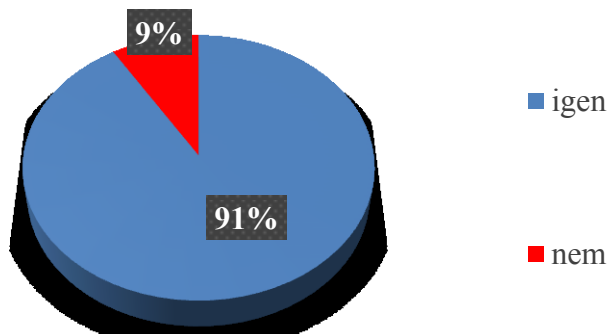


7. számú ábra: A kérdőív 4. számú kérdésére adott válaszok értékelése

Az 5. kérdés arra vonatkozott, hogy a válaszadók mennyire vannak megelégedve a jelenlegi beosztásukkal. Ez a kérdés a 3. számú hipotézisem miatt került bele a kérdőívbe.

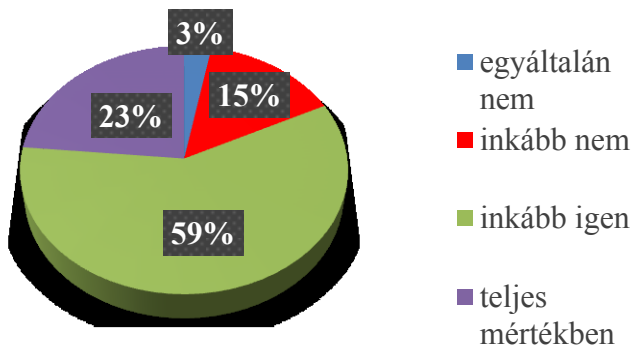
HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám



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

A 6. kérdésnél a válaszadók arról nyilatkozhattak, hogy mennyire érzik magukat motiváltak jelenlegi beosztásukban. A válaszokból jól látszik, hogy a kérdőívet kitöltők csak 23%-a az aki teljes mértékben motiváltnak érzi magát a beosztásában.

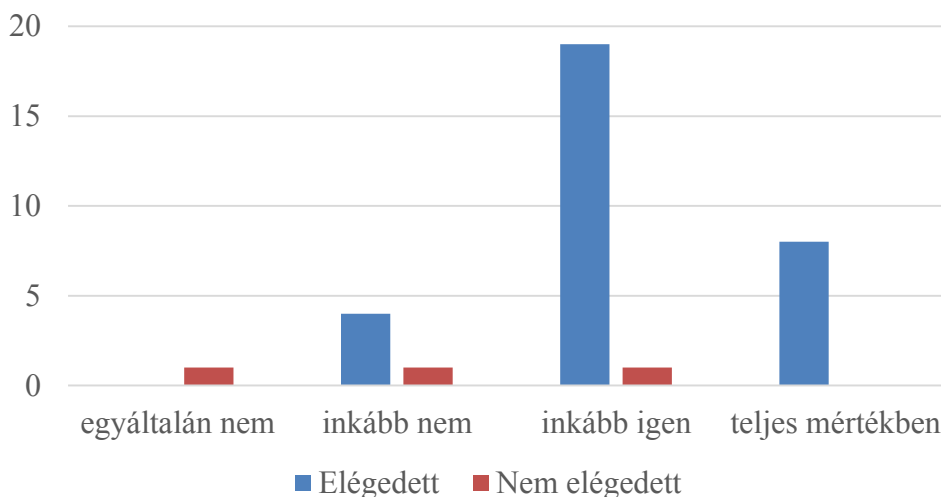


9. számú ábra: A kérdőív 6. számú kérdésére adott válaszok értékelése

A 3. és 4. számú hipotézisem igazolásához a fenti két kérdésből összeállítottam két összehasonlító diagramot:

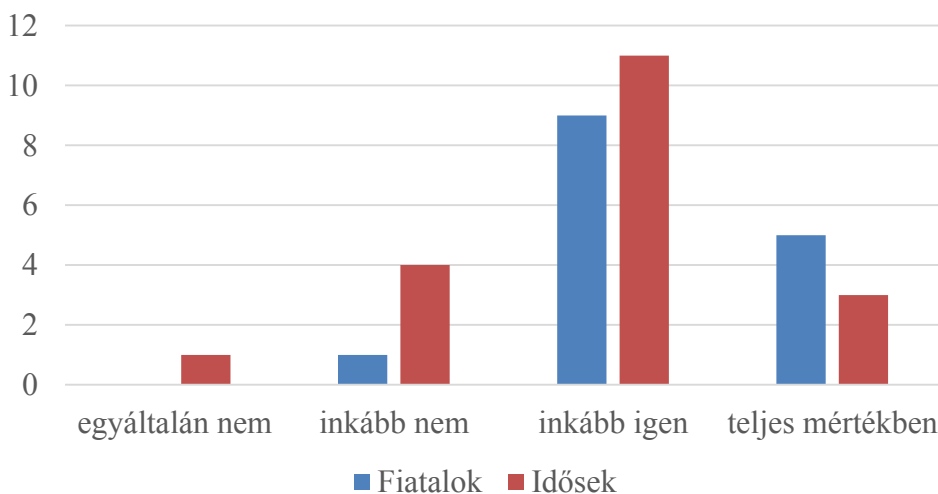
HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám



10. számú ábra: A munkahelyi elégedettség és a motiváció kapcsolata

A 10. számú ábra azt mutatja, hogy azok, akik elégedettek, vagy elégedetlenek a beosztásukkal azok mennyire motiváltak a jelenlegi beosztásukban. Az ábrán látszik, hogy élesen nem külön el (de természetesen arányaiban igen) az, hogy akik elégedettek a munkájukkal, azok jobban motiváltabbak, mint azok, akik elégedetlenek a beosztásukkal.



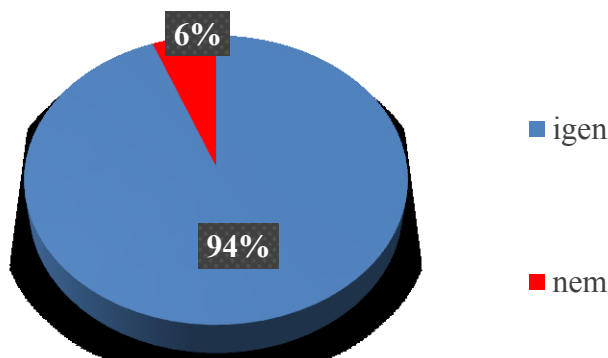
11. számú ábra: A kor és a motiváció kapcsolata

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

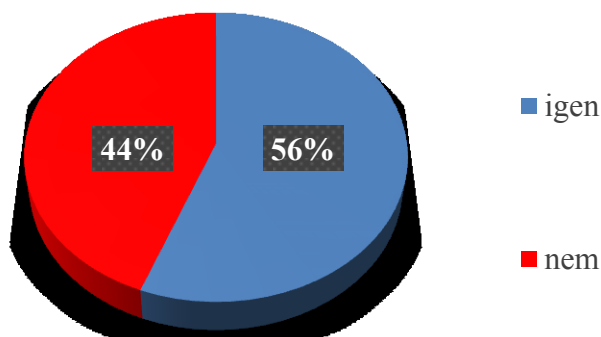
A 11. számú ábra azt mutatja, hogy a fiatalok, vagy az idősebbek motiváltabbak a beosztásukban. Az ábrán látszik, hogy itt sem különül el élesen az a tény, hogy a fiatalabbak jobban motiváltabbak a munkavégzésükben, mint az idősebbek.

A 7. számú kérdés arra vonatkozott, hogy a válaszadók elégedettek-e a munkahelyi környezetükkel és a kollégáikkal. Erre a kérdésre a válaszadók jelentősen nagy hányada 94% igennel válaszolt.



12. számú ábra: A kérdőív 7. számú kérdésére adott válaszok értékelése

A 8. kérdés arra kérdezett rá, hogy a válaszadók elégedettek-e a jelenlegi fizetésükkel. Meglepő módon a válaszadók nagyobb része 56%-a elégedett a jelenlegi fizetésével.

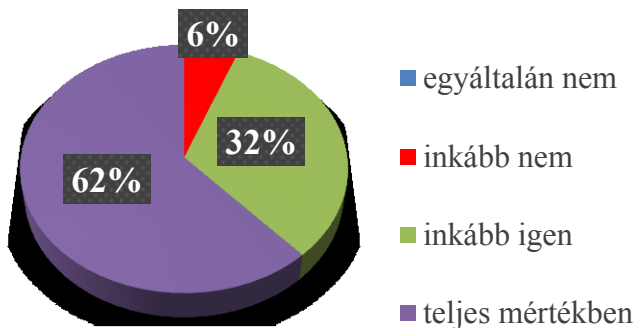


13. számú ábra: A kérdőív 8. számú kérdésére adott válaszok értékelése

A 9. kérdés arra kereste a választ, hogy a válaszadók mennyire lennének motiváltabbak a munkavégzésükben, ha több fizetést kapnának. Ellentétben a kérdést övező hiedelmekkel a válaszadók jelentős része 62%-a teljes mértékben 32%-a pedig inkább motiváltabb lenne, amennyiben több fizetést kapna.

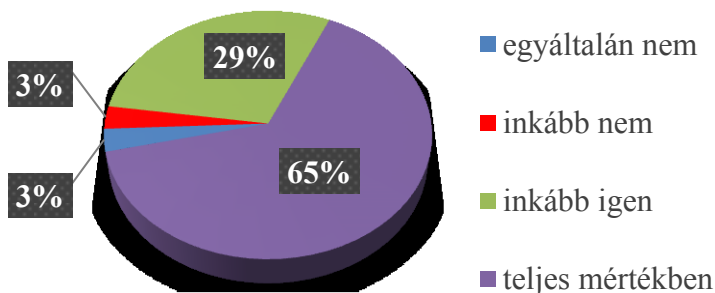
HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám



14. számú ábra: A kérdőív 9. számú kérdésére adott válaszok értékelése

A 10. kérdés arra vonatkozott, hogy a válaszadók mennyire lennének motiváltabbak a munkavégzésükben, ha olyanokkal dolgozhatnának együtt, akikkel jó kapcsolatban vannak. Ezt a kérdést a 2. számú hipotézisem kapcsán tettem fel. A válaszok alapján a többség 65% motiváltabb lenne, ha olyanokkal dolgozhatna együtt, akivel jól kijön.

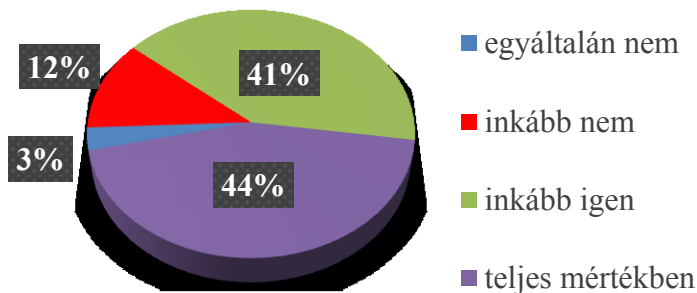


15. számú ábra: A kérdőív 10. számú kérdésére adott válaszok értékelése

A 11. kérdéssel arra lettem volna kíváncsi, hogy a válaszadók mennyire tartják motiválónak a közvetlen előljárójuk vezetési stílusát. Ezt a kérdést az 5. számú hipotézisem kapcsán tettem fel. A válaszadók 44%-a teljes mértékben motiválónak, 41%-a pedig inkább motiválóbbnak találta közvetlen előljárójának vezetési stílusát.

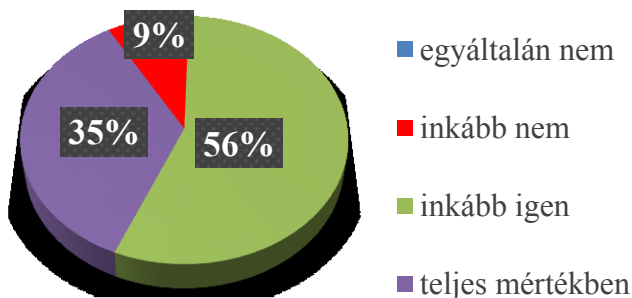
HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám



16. számú ábra: A kérdőív 11. számú kérdésére adott válaszok értékelése

A 12. kérdés arra vonatkozott, hogy a válaszadók mennyire lennének motiváltabbak munkavégzésükben, ha időnként valamilyen visszajelzést kapnának munkavégzésükről. Ha többség nem is teljes mértékben (35%), de azért inkább motiválóbbnak (56%) tartaná, ha visszajelzést kapna munkavégzéséről.

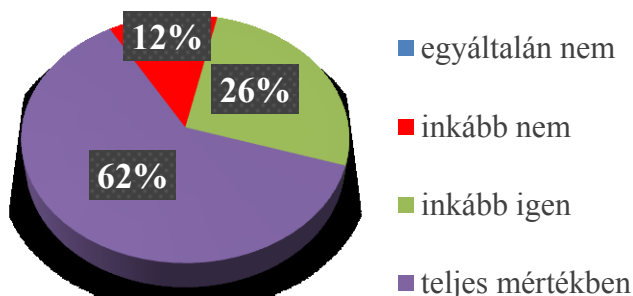


17. számú ábra: A kérdőív 12. számú kérdésére adott válaszok értékelése

A 13. kérdés arra vonatkozott, hogy a válaszadók mennyire lennének motiváltabbak a munkavégzésükben, ha a közvetlen előljárójuk valamilyen formában elismerné munkavégzésüket. Természetesen a nagytöbbségük 62% ezt teljes mértékben motiválónak találná.

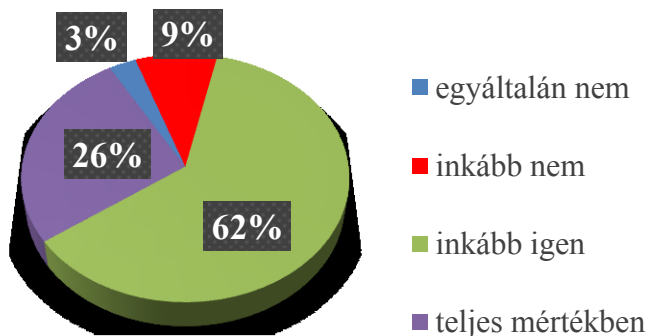
HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám



18. számú ábra: A kérdőív 13. számú kérdésére adott válaszok értékelése

A 14. kérdés arra kereste a választ, hogy válaszadók mennyire lennének motiváltabbak a munkavégzésükben, ha nagyobb önállóságot kapnának feladatvégzésük során. A válaszadók 26%-a teljes mértékben, 62%-a pedig részben gondolta úgy, hogy az önálló feladat végzés jobban motiválná a munkavégzését.

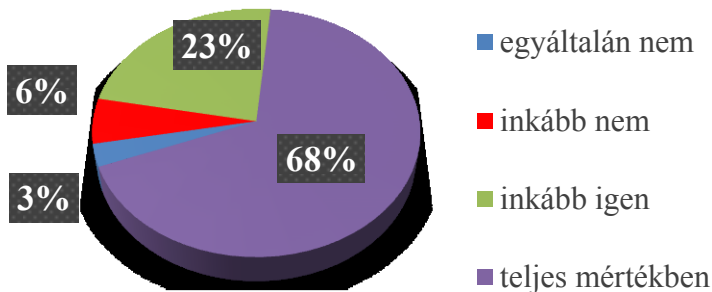


19. számú ábra: A kérdőív 14. számú kérdésére adott válaszok értékelése

A 15. kérdés arra vonatkozott, hogy a válaszadók mennyire lennének motiváltabbak a munkavégzésükben, ha időnként szakmai vagy egyéb tanfolyamokon vehetnének részt. A válaszadók 68%-a teljes mértékben, 23%-a pedig részben motiválónak tartaná, ha rendszeres időközönként tanfolyamokon vehetne részt.

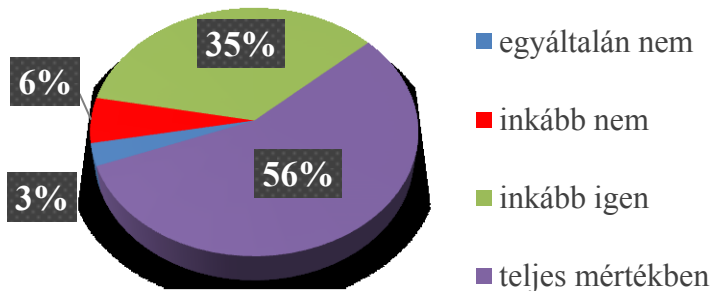
HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám



20. számú ábra: A kérdőív 15. számú kérdésére adott válaszok értékelése

A 16. kérdés azt vizsgálta, hogy a válaszadó mennyivel érezné magát motiváltabbnak a munkavégzése szempontjából, ha tudná, hogy a legysége hosszabb távon tervez vele. Itt is nagy százalékban voltak, akik teljes mértékben (56%) és akik részben (35%) úgy gondolták, hogy motiváló lenne a munkavégzésükre, ha tudnák biztos munkahelyük van.

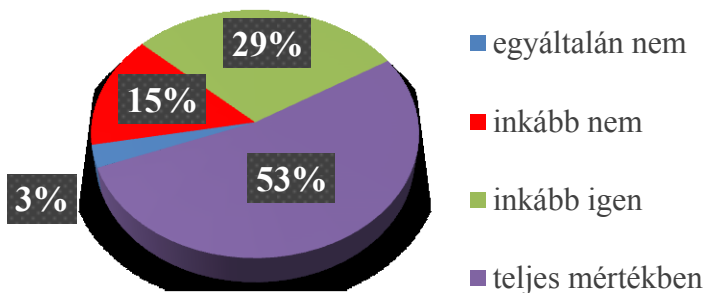


21. számú ábra: A kérdőív 16. számú kérdésére adott válaszok értékelése

A 17. kérdés arra vonatkozott, hogy a válaszadó mennyivel érezné magát motiváltabbnak a munkavégzése szempontjából, ha hosszabb távon biztosítva lenne az előlépési lehetősége a szervezetnél. A válaszadók 53%-a teljes mértékben, 29%-a részben gondolta úgy, hogy motiváltabb lenne a munkavégzése szempontjából, ha lenne előrelépési lehetősége a saját szervezetén belül.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám



22. számú ábra: A kérdőív 17. számú kérdésére adott válaszok értékelése

A 18. kérdésnél arra kértem a válaszadókat, hogy tegyék sorrendbe az előző kérdésekben értékelt motivációs tényezőket aszerint, hogy a munkavégzésük szempontjából melyik motiválná őket a legjobban és melyik a legkevésbé (1-legjobban, 9-legkevésbé). Az elemzést állománykategóriánkénti eloszlásban végeztem el, és ezt a kérdés az 1. és 2. hipotézisem igazolásához tettem fel.

23. számú ábra: A kérdőív 18. számú kérdésére adott válaszok értékelése

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÉRTÉKELÉSE

A kutatásom célja az volt, hogy megvizsgáljam, mi motiválhatja leginkább a dolgozók munkavégzését. A kérdőívre adott válaszok alapján a kutatásom elején felállított hipotéziseimre az alábbi válaszokat kaptam.

1. A fizetés a legerősebb motivációs tényező főleg az alacsonyabb keresetűek körében.

A 18. kérdésre adott válaszok alapján az látszik, hogy a hipotézisemnek csak az egyik része igaz, mert a válaszadók szerint valóban a fizetés a legerősebb motivációs tényező azonban nem az alacsonyabb keresetűek körében.

2. A fizetésen kívül fontos motiváló tényező még a munkahelyi légkör és a jó kapcsolatot a kollégákkal.

A 7., 8., és 18. kérdésekre adott válaszok alapján ez a hipotézisem beigazolódott, mivel a motivációs tényezők összesített sorrendjében a jó kapcsolat a kollégákkal a második, a munkahelyi környezet pedig a harmadik helyen végzett.

3. Azok, akik elégedettek a jelenlegi beosztásukkal, motiváltabbnak érzik magukat, mint azok, akik nem elégedettek.

Az 5. és a 6. kérdésekre adott válaszok alapján az én megítélésem szerint ez a hipotézis, nem teljesen nyert igazolást mivel azok, akik elégedettek voltak a jelenlegi beosztásukkal, azok között is volt, aki inkább nem érezte magát motiváltnak a jelenlegi beosztásában, valamint azok közül, akik nem elégedettek jelenlegi beosztásukkal azok között is van, aki inkább motiváltnak érzi magát jelenlegi beosztásában.

4. A fiatalabbak jobban motiváltabbak, mint az idősebb korosztály.

A 2. és a 6. kérdésekre adott válaszok alapján a hipotézis nem nyert igazolást, mert összességében ugyan annyi fiatal érzi magát teljesen vagy inkább motiváltnak a jelenlegi beosztásában, mint amennyi az idősebb korosztályból.

A kutatás eredményeiből kiderül, hogy mindenkit más és más motivál a munkavégzésében, azonban továbbra is fenntartom azt a tényt, hogy ha nem is a pénz a legfontosabb motivátor, de a válaszadók nagy többsége ezt a tényezőt választotta annak. Továbbá az is kiderült, hogy a munkamotiváció szempontjából a válaszadók nagy többsége fontos motiváló tényezőnek tartja a munkahelyi környezetet vagy légkört, és a jó kapcsolatot a kollégákkal.

ÖSSZEGZÉS

Összegezve a kutatásom arra irányult, hogy megtudjam, milyen tényezők motiválhatják a dolgozókat munkavégzésükben. Ahogy a kutatásom legelején is említettem, fontos egy szervezet szempontjából, hogy a dolgozói motiváltak legyen és hatékonyan tudják elvégezni a feladatukat. Ezen felül nagyon fontos a vezető szerepe is, hogy a dolgozókat az előzőekben említettek módon motiválni tudja, valamint hogy azokat is bevonja a szervezet céljának elérésébe, akik csak „elvannak” a munkaidejük alatt.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Roóz József, Heindrich Balázs - Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai
http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdtan_s_corm/4_2_1_abraham_maslow_szukseglethierarchia_elmelete_XVlxSjTG3FzXfuFY.html
(letöltés ideje: 2016.10.22.)
2. Roóz József, Heindrich Balázs - Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai
http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdtan_s_corm/4_2_3_frederick_herzberg_kettenyezoz_motivacios_elmelete_77X3I71J7qPAmrMw.html
(letöltés ideje: 2016.10.22.)
3. Bakacsi Gyula – A szervezeti magatartás alapjai
http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch06.html (letöltés ideje: 2016.10.25.)