

TERJÉK MIKLÓS¹

Ösztönzés

A versenyszféra és a Honvédség motivációs lehetőségeinek összehasonlítása

Motivation

Comparing the motivational possibilities of the Hungarian Defence Forces and the private sector

Absztrakt

A társadalom jelenlegi történelmi és gazdasági helyzetében, mind a verseny mind a katonai szférában dolgozóknak közel azonosak az elvárásai a munkahelyükkel kapcsolatban. Azonban a katonák speciális feladatrendszeréből adódóan a parancsnokaik motiváló szerepe jelentősebb, mint civil vezetőké.

Kulcsszavak: ösztönzés, parancsnok, dolgozók, katonák

Abstract

In the current historical and economical situation of the society, either the members of the public sector or the military sector has almost the same expectations towards their employers. However, the commanders of the soldiers, based on their special tasks, have a more significant motivational role than civilian leaders have.

Key words: motivation, commander, workers, soldiers

A tanulmány arra keresi a választ, hogy miért alapvető fontosságú az ösztönzés az emberek vezetésében és, hogy milyen eltérések vannak egy a versenyszférában működő vállalat és a Magyar Honvédség ösztönzési rendszere között. Alapvető kérdések közé tartozik a témában, hogy egy nagyvállalat, mivel tudja motiválni és ezen keresztül megtartani alkalmazottait, akik a sikert meghozzák cégüknek. Ez a téma annál is inkább aktuális, mivel a

¹ Nemzeti Közszerződési Egyetem, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, MSc hallgató, National University of Public Service, Faculty of Military Science and Officer Training, MSc student, E-mail: terjimiki@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2705-0852

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

Honvédség jelenleg tapasztalható nagyarányú leterheltsége a korábban megszokottnál nagyobb terhet ró az állományra és egyre nagyobb áldozatok vállalására készíteti azt. A fentiek ellenére a Honvédség minden feladatot maradéktalanul elvégez, azonban ez a megnövekedett teher azt eredményezi, hogy a korábban stabilnak számító tiszt és altiszt kategóriákból is megindult a kiáramlás. Valamint azt, hogy a fáradt, motivációjukat veszített emberek hajlamosabbak a hibázásra, aminek egy fegyveres szervezetben, akár tragikus következményei is lehetnek. Előrevetítve a jövőt könnyen belátható, hogy ez a folyamat a feladatok csökkentése vagy az ösztönzés hatékonyabbá tétele nélkül csak romlani fog. Ugyanakkor elmondható bizonyos civil cégekről, hogy a náluk tapasztalható időszakonkénti, vagy állandó feszített munka ellenére képesek megtartani és a sikerhez kellőképpen motiválni munkavállalóikat, megvalósítva a hatékony és balesetmentes munkavégzést.

A tanulmányban leírt empirikus kutatás arra a kérdésre próbál meg választ adni, hogy milyen párhuzamok és eltérések vannak a Magyar Honvédségben (a továbbiakban: Honvédség), illetve a versenyszférában, és mik azok a kritikus pontok, amelyek terén mindenképpen fejlődést kell elérni. Ezt a célt egy a katonák és a versenyszféra egyik nagyvállalójának irodai dolgozója által kitöltött kérdőív szolgálja.

ALAPVETÉSEK AZ ÖSZTÖNZÉS RŐL

Mindenekelőtt azt kell tisztázni, hogy mi az összefüggés az ösztönzés és a motiváció között. Ez a kérdés egy egyszerű mondatral megválaszolható. Az ösztönzéssel növelhető a motiváció. A továbbiakban magyarázatra kerülnek e fogalmak és a köztük lévő viszonyrendszer is megvilágításra kerül.

A motiváció szó a latin eredetű *movore* igéből ered, melynek jelentése mozogni, mozgatni. A motiváció azon folyamatok összessége, amelyek a viselkedésünk intenzitását, lefolyási folyamatát és irányát határozzák meg.

Ha megkeressük egy ember motívumait, vagy más néven viselkedésének indítékait, tudni fogjuk, miért tanúsít bizonyos helyzetekben bizonyos magatartást.

A motiváció az emberi szükséglet kielégítésére irányuló ösztönzés, amelynek hatására az ember a cél érdekében kifejtett tevékenységbe hajlandó kezdeni.

A motiváció erőssége döntően attól a „jutalomtól” függ, amit a cél elérésével az egyén megkaphat. A motiváció személyfüggő, a különböző emberek eltérően érzékelik és értékelik saját szükségleteiket, eltérően a céljaik. A motivációra a kettősség a jellemző, mert a kutatások szerint a munkavállaló számára a belső motivációs tényezők a nagyobb hatásúak (pl. az önmagával és a munkájával való elégedettség), míg a vállalat csak külső motivációs eszközökkel (bér, juttatások) élhet. A megfelelő motiváció egyik összetevője a világos és teljesíthető követelményrendszer.

A motiváció lényege hogy az ember olyan lény, amely állandó szükségállapotban van, és egyre többet akar. A szükségletek azok a hajtóerők vagy motivációk, amelyek az emberek egyéni céljai mögött állnak.²

² Fehér Beáta Ágnes: Bérezés, ösztönzés, motiváció, Budapest, 2011

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

A versenyszférával kapcsolatban az alábbi ösztönzés fogalmat alkalmazhatjuk. Az ösztönzés nem más, mint külső befolyásolás meghatározott munkahelyi magatartás fenntartására, módosítására, illetve megszüntetésére. Az ösztönzés célja szervezeti körülmények között a „vállalati cél” elérése, amihez minél nagyobb teljesítményt érünk el annál hatékonyabban és gyorsabban teljesül. Az emberek a munkahelyen első sorban a saját céljaikat akarják elérni, a saját szükségleteiket akarják kielégíteni.³

A történelem minden szakaszában érdekelte a tudósokat, hogy mi mozgatja az embereket, miért viselkednek, úgy ahogy egy bizonyos helyzetben, míg mások teljesen eltérő módon. Mivel minden kornak meg volt a maga eszmei vonulata ezért erre a kérdésre is koronként más és más elmélet született. A következő fejezetben összefoglalásra kerülnek a legfontosabb ilyen elméletek.

MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK

Az ókori görög filozófiai irányzat szerint az egyén viselkedését az élvezetek hajszolása vezérli, Epikurosz (hedonizmus) úgy tartotta, az ember életét alapvetően az élvezetek hajszolása és a fájdalom elkerülése mozgatja, hiszen az ember szeret finomakat enni, inni, fiziológiai szükségleteit kielégíteni. Ezt a fajta életérzés az egyén örömeiben, mégpedig a testi gyönyörben, az élvezetben valósul meg. Ennek megfelelően a helyes tett és az igaz ismeret kísérvőjének a gyönyör érzését, a helytelen tett és a téves ismeret kísérvőjének a fájdalom érzését tartja. A középkorban a voluntarizmus irányzata azt vallotta, az emberi cselekedetet a szabad akarat vezérli, hiszen minden ember megtapasztalja, mi az, ami számára kellemes, és mi az, ami nem. Darwin pedig az emberi viselkedésben a társas ösztön szerepét hangsúlyozta, miszerint önzetlenséggel és az együttműködéssel kapcsolatos motivációk és érzelmek együttese az emberi viselkedés meghatározója, amely szerint gyakran tudatos megfontolás nélkül váltja ki a másokra irányuló segítségnyújtást. Freud, Darwin és követők kutatásai alapján az ösztön, vagyis az öröklött motívumrendszer minősült a viselkedés alapvető okának, magyarázatának. A motiváció modern elmélete a XX. század második negyedében született, a drive-elmélettel.⁴

A motiváció fogalma akkor merül fel elsődlegesen, amikor kíváncsiak vagyunk arra, miért viselkednek az emberek úgy, ahogy viselkednek vagy akkor, amikor a beosztottjainkat ösztönözni akarjuk valamire. Nagyon egyszerűen szólva, a motiváció beindítja a viselkedést, irányítja, fenntartja, s amikor a célirányos viselkedés megvalósul, a viselkedés kielégül, a motivált viselkedés leáll. A motivációval való tudományos foglalkozás, tulajdonképpen két alapvető fejlődésen ment át, az első volt a szükségletalapú, melynek egyik első képviselője Murray volt, aki azt hangsúlyozta, hogy az emberi viselkedés akkor érthető meg a legjobban, ha a viselkedés mögött levő szükségleteket nézzük meg. A szükséglet általában hiányállapotra utal, s az a szükséglet érvényesül a viselkedésben, amely az adott

³ Mohácsi Róbert: Ösztönzés, Budapest, Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. 1.

⁴ Szelei Ildikó, Motiváció, tudatosság, vezetés, Budapest, Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. 3.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

pillanatban a legerősebb. Létrejön egy fiziológiai szükséglet, felbomlik az emberben az „egyensúly”, ami egy adott viselkedésre ösztönzi az embert, és amikor a szükséglet kielégítésre kerül a motivált viselkedés leáll, vagyis ismét egyensúlyba kerültünk. Ezt nevezik viselkedés-kiegészítésnek. Tehát az elsődleges teóriák azt feltételezték, hogy a szükségleteknek irányító szerepük van, és viselkedésigazítást végeznek.⁵

Mérföldkőnek számít a szükségletalapú felfogásban Maslow motivációkutatása is. Maslow az 1950-es években megalkotta az emberi szükségletek hierarchiáját, azaz a Maslow-piramist, ami eredetileg ötlépcsős volt, majd 1986-ban másik két lépcsőt is hozzá-tett. Az első szinten vannak a fiziológiai szükségletek, mint a lélegzés (oxigén igény), víz-igény, evés, anyagcsere, alvás, szexualitás. A második szinten a biztonság és védettség szükséglet foglal helyet, vagyis, hogy legyen valamilyen menedékünk, ami védelmet nyújt az időjárás viszontagságaival és a támadásokkal szemben. Ha mindezek teljesültek, akkor a szükségletek kezdenek szociális színezetet ölteni. A harmadik szinten a szeretet és a valahová tartozás szüksége áll. Vagyis kell egy közösség, barát vagy család, ahol meg-tapasztaljuk a bajtársiasságot, a gyengédséget és az elfogadást. A negyedik szinten az elismerés és megbecsülés iránti szükséglet található. Miután valamennyire szeretve érez-zük magunkat, egyre fontosabbá válik, hogy elismerjenek és értékeljenek minket. Ide tarto-zik az önértékelés is, azaz saját magunk elismerése, az önbecsülés. Az ötödik szint a kog-nitív szükségletek helye: a tudás, a megértés és a megismerés, azaz a tanulás utáni moti-váció. A hatodik szint az esztétikai szükségleteké, vagyis a szépség, a rend és a harmónia utáni vágyé. A piramis csúcsán az önmegvalósítás szüksége áll, vagyis, hogy kibonta-koztassuk képességeinket, tehetségünket, hogy önmagunkat képességeink végső határáig kiterjesszük, és azzá váljunk, amit képességeink lehetővé tesznek. Maslow elképzelése szerint a magasabb rendű szükségletek csak akkor kerülhetnek sorra, ha az alacsonyabb szükségleteket már részben kielégítettük. Ha nem elégítjük ki a primitív, alapszükséglete-ket, akkor azok olyan kényszerítő erővel hatnak, hogy elvonják figyelmünket a felsőbb szükségletektől. A piramis alján lévő szükségletek (1-4. szint) hiánypótlók, mert kielégíté-sükkel kellemetlen állapottól szabadulunk meg, csökken a feszültség, míg a magasabb szükségletek (5-7. szint) növekedésalapúak, mert növelik a belső feszültséget, és a ben-nünk lévő lehetőségek kiaknázására ösztönöznek. Természetesen előfordul, hogy egyszer-re több szükséglet motiválja az embert vagy, hogy az elsődleges szükségletek a magasabb miatt háttérbe kerülnek, de alapvetően valóban így működik az emberi lélek.⁶ El kell mon-dani, hogy Maslow elmélete szerint a kielégített szükséglet nem motivál többé.

A motiváció kutatásában a következő lépcsőfok az volt, amikor azt vélték felfedezni, hogy a szükséglet és motivált viselkedés közé beépül még egy tényező. Ez az irányzat különbséget tesz a szükséglet és a motívum között, egy lépéssel előbbre visz a cselekvés-hez, érzelmi felhanggal rendelkezik, s elsősorban az ember gondolatában jelenik meg, vagyis megjelenik az érzelem. Ez az elmélet hangsúlyozza, hogy a motivált viselkedésben

⁵ Szelei Ildikó, Motiváció, tudatosság, vezetés, Budapest, Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. 3.

⁶ Mohácsi Róbert: Ösztönzés, Budapest, Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. 1.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

jelentős szerepe van a környezetnek is. Ennek az elméletnek egyik képviselője volt Mc'Celland.⁷

Herczberg az emberi szükségleteket két részre osztotta. Nézetei szerint a higiénés és motiváló tényezők elválnak egymástól. A higiénés tényezők megléte nem szül elégedettséget, de hiányuk elégedetlenséghez vezet. A motiváló tényezők hiánya nem szül elégedetlenséget, de megléte megelégedettséget eredményez. A fentiek szerint a higiénés tényezők közé sorolt – munkafeltételek, biztonság, megfelelő bérezési rendszer – tényezők minden munkavállaló alapvető szükségleteit jelenti. Gondoljunk arra, amikor például a munka elvégzése során nem áll rendelkezésünkre megfelelő felszerelés a feladat teljes igényű és színvonalas elvégzéséhez. Vagy például – a manapság legkényesebb terület – a juttatások. Az elvégzett munkáért díjazás jár. Az ember azért dolgozik, hogy megéljen. Általa megfogalmazott igény szint megteremtésének eszköze a munkahely, ahol adott esetben még arra is lehetősége nyílik, hogy egyéb szakmai és emberi képességeit is kiterjessze. Mindezek nem lesznek fontosak számára mindaddig, amíg a mindennapokban elvégzendő feladataihoz a feltételek, és a feladat elvégzését követően a díjazás nem nyújtja azt, ami a számára kívánatos lenne. A fent említett tényezők mindenki számára természetesen. Az ösztönzés, illetve a motiváció nem jelenik, illetve nem jelenhet meg mindaddig, míg a higiénés tényezők az optimális szintet el nem érik. Ebben az esetben, a szervezetekben jelenlevő motiváló eszközök alkalmazásának hatásait torzíttja, illetve semlegesíti a másik – higiénés – tényezők hiánya.⁸

Az ember és a munka kapcsolata is érdekes a motiváció vonatkozásában, hiszen egyáltalán, miért dolgoznak az emberek, mivel lehet őket motiválni? Az ipari társadalmak korán felfedezték, hogyan lehet a javukra állítani a dolgozóknak levő motivációs energiákat. A teljesítmények kezelésének első nagyhatású irányzata a 20. század elején a taylorizmus. Taylor úgy vélte, a teljesítményt az ember számára elő kell írni. Mindenkinek végzettsége és képességei alapján kell a legmagasabb szintű feladatot adni. Taylor azt gondolta az emberi természetről, hogy az ember alapvetően lusta, és elsősorban a szórakozásra gondol, a boldogságot csak a fogyasztási javak megszerzésével éri el, ezért csak anyagi eszközökkel lehet motiválni. Később Mayo úgy vélte a 20-as években, hogy az embereket nem csak anyagi, hanem társas és pszichológiai tényezőkkel is lehet motiválni, de ilyen meghatározó a csoport szerepe is, hiszen a teljesítmény összefügg a munkahelyi elégedettséggel. (Klein, 2012) motivációt tehát nem csak a szükségletek befolyásolják, hanem a környezet és maga a személyiség is.

A megerősítési elméletet Skinner dolgozta ki. Az elmélet abból az alapgondolatból indul ki, hogy cselekvéseket az egyén múltbéli tapasztalatai befolyásolják. A korábbi cselekvések pozitív vagy negatív következményei befolyásolják a cselekedet ismétlésének bekövetkezését. Ennek eredményeképpen a tanulási folyamat megértése nagymértékben segíti a motivációs folyamat megértését. Az elmélet szerint megkülönböztethető pozitív megerősítés és negatív megerősítés. Az előbbi növeli annak a magatartásnak a gyakoriságát,

⁷ Szelei Ildikó, Motiváció, tudatosság, vezetés, Budapest, Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. 3.

⁸ Mohácsi Róbert: Ösztönzés, Budapest, Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. 1.

mely kívánatos. Így például jutalommal, előléptetéssel „jutalmazza” a pozitívan cselekvőt. Az utóbbi valamely nemkívánatos következmény megszüntetését jelenti. A büntetés, illetve a megszüntetés célja, hogy a veszélyes, illetve nemkívánatos magatartások ritkuljanak. Büntetés kétféleképpen nyilvánulhat meg: lehet negatív következmény, illetve egy pozitív következmény elmaradása is. A megszüntetés egy korábbi magatartás megváltoztatása, így a rendszeresen ismétlődő korábbi magatartás helyébe egy másik magatartásforma lép. Pozitív megerősítés, amikor a cselekvéshez pozitív következményeket kapcsolhat az egyén. Negatív megerősítésről akkor van szó, ha valamilyen nemkívánatos következmény szűnik meg. (Sokan például azért dolgoznak viszonylag keményen munkahelyükön, hogy elérjék azt a teljesítményszintet, ami a negatív következmények elkerüléséhez szükséges.). A negatív megerősítés állandó feszültséggel járhat együtt, és nem is segíti azoknak a magatartásformáknak a kialakulását, amelyeket a vezető jónak talál. A büntetés alapvetően kétféle formában jelenhet meg. Érhetik negatív következmények az illetőt (elbocsátás), vagy elmaradhatnak az egyén számára fontos pozitív következmények (prémium). Ellenőrizhetetlen érzelmi reakciókat válthat ki, megronthatja a vezető és a beosztottjai közötti személyes kapcsolatot, és visszajára is fordulhat a hatása. A büntetés a félelem és a bizalmatlanság légkörét táplálja, ami a problémák rejtegetésére vezet. A megszüntetés csak a már korábban kialakult viselkedésformák módosítására alkalmas. Lényege az, hogy megszűnnek azok a következmények, amelyek hatására a cselekvés rendszeresen ismétlődik. A megszüntetett következmény lehet pozitív és negatív is, ám alkalmazási lehetőségei erősen korlátozottak a szervezeti szituációkban.⁹

A fentiekből látható, hogy valamennyi elmélet alapvetően helyes, igaz állításokat tartalmaz, de önmagában egyikük sem alkalmas az ösztönzés minden kétséget kizáró illetve hiánytalan leírására. Más szóval a vezető külön- külön olvasva nem kap szabályszerű instrukciót, aminek betartásával jól ösztönözheti beosztottjait, egyiktől sem. Azonban ha az elméleteket konstruktív módon, együttesen alkalmazza, jó esélye van egy működőképes módszer kialakítására, amit a saját területén alkalmazva jól használhat fel beosztottjai motiválására.

A MOTIVÁCIÓ TÉNYEZŐI

Mielőtt belekezdenénk a Honvédség és a versenyszféra motivációs összehasonlításába lényeges megismerni a jelenleg Magyarországon mik azok a fő tényezők, amik befolyásolják a dolgozók motivációját.

A fentiek bemutatására egy több mint tíz éves múlttal rendelkező humán szakmai információs internetes oldal motivációs kutatását használjuk fel. A motivációs kérdőívet összesen 385 fő töltötte ki. A mellékelt diagramból látható a válaszadók pontos megoszlása az egyes vállalati méretek között. A válaszadók 43 százaléka 1-300 fős, 25 százalékuk 301-1000 fős, 32 százalékuk pedig 1000 fő feletti vállalatnál dolgozik.

⁹ Mohácsi Róbert: Ösztönzés, Budapest, Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. 1.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

Az alábbiakban a kutatás által meghatározott három legfontosabb motivációs tényező kerül bemutatásra.

Az első ilyen tényező a pénzbeli juttatások (18 százalék), érthető okokból, hiszen jövedelmünkől tartjuk fenn magunkat és családjunkat. Szinte bizonyos, hogy mindenki sokkal motiváltabbnak érezné magát, ha jelentős béremelést kapna, de a motiváció nem csak az anyagi javakban mérhető. Mit sem ér, ha a környezet, a munkakörülmények ellehetetlenítik a munkánkat és nem vagyunk egyensúlyban környezetünkkel és saját magunkkal. A motiváció sokkal mélyebben gyökerező, komplexebb jelenség, melyet nem csupán anyagi javak hajtanak, ráadásul egyéneknél nagymértékben változnak. Jelenleg tehát a Maslow-i piramis alsó szintjeit tapasztaljuk, lássuk, mennyivel jutunk feljebb.

A második leginkább motiváló tényező a fejlődési, előrelépési lehetőségek (15 százalék), melyek már magasabb szinteket rejtenek magukban. Fontos tehát számunkra, hogy elvégzett munkánkat és erőfeszítéseinket elismerjék, hogy lehetőségünk legyen fejleszteni képességeinket, ezáltal újabb szintekre törni és felfelé ívelő karrier utat leírni. Az emberekben nagyfokú késztetés van az önmegvalósításra, melynek nélkülözhetetlen eleme a folyamatos fejlődés és kintartás.

A harmadik tényező a kihívást jelentő feladatok (13 százalék). A fejlődés és előrelépés mellett ez szintén jelentős befolyásoló tényező, sőt, a kettő szorosan összefügg egymással. Bármilyen fejlődéssel, előrelépéssel jár, új helyzeteket teremt, tehát egyfajta kihívással nézünk szembe és fordítva. Továbbá bármilyen kihívást jelentő feladatnak minősül, azáltal fejlődni fogunk és egyre nagyobb kaliberű feladatok elvégzésére sarkall minket. Ez egy örökös körforgás, melyre szükségünk van mind szakmai, mind magánéleti szempontból egyaránt. Nem véletlen tehát, hogy a fenti tényezők szerepelnek a TOP 3-as kategóriában.¹⁰

A VERSENYSZFÉRA ÉS A HONVÉDSÉG MOTIVÁCIÓS LEHETŐSÉGEINEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

EMPIRIKUS KUTATÁS

Tanulmányom végén a témával kapcsolatban lefolytatott empirikus kutatásom eredményei kerülnek bemutatásra. A kutatás során egy az ösztönzéssel foglalkozó kérdőív került elkészítésre. A kérdőívet egy a versenyszférában működő nagyvállalat munkatársai valamint a Honvédség állományába tartozó személyek töltötték ki.

A kérdőívben az alábbi hipotézisek igazolására vagy cáfolatára kerestem válaszokat.

¹⁰ <http://www.hrportal.hu/hr/milyen-tenezok-milyen-mertekben-befolyasoljak-a-munkavallalok-motivaciojat-20131021.html>, Letöltés ideje: 2016. 11. 13

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

HIPOTÉZISEK:

1. A Honvédségben és a versenyszférában dolgozók elvárásai közel azonosak, azonban a Honvédségben a parancsnok szerepe kiemeltebb és jobban motiválja beosztottait.
2. Bár a Honvédségben a befektetett munka és az érte kapott juttatások nem arányosak olyan mértékben, mint a civil nagyvállalatoknál, ennek ellenére a katonai hivatást gyakorlók motiváltsága nagyobb.
3. Míg a versenyszférában a magasabb fizetés bír nagyobb ösztönző értékkel, addig a honvédségben a jobb munkakörnyezet az, ami jobban motiválná a katonákat.

A KUTATÁS:

A kérdőívet összesen 26 ember töltötte ki 15 fő katonára és 11 fő civilre. A katonák a Honvédség több alakulatánál szolgálnak, míg a civilek egy élelmiszeripari világméretű nagyvállalat dolgozói.

Az első hipotézis igazolására feltett 6. és 7. kérdés arra kereste a választ, hogy mik a dolgozók számára a legfontosabbak munkahelyükkel kapcsolatban, illetve hogy parancsnokaik/ vezetőik megtesznek-e mindent annak érdekében, hogy őket motiválják. A kérdésekre adott válaszokból egyértelműen látszott, hogy mind a civil dolgozók, mind a katonák közel azonos mértékben és arányban tartják fontosnak a kérdésben feltett tényezőket, úgymint: anyagi juttatások, munkakörnyezet, a parancsnok/ vezető, a munka jellege, előlépési lehetőség. Kiderült az is, hogy az előlépési lehetőséget és az anyagi juttatásokat tették a legelső két helyre. Kontrasztként jelentkezett, hogy az internetes oldal motivációs kutatásával szemben a megkérdezettek mind a két szférában az előlépési lehetőséget tartják a legfontosabbnak. A leglényegesebb eltérés a két különböző jellegű munkahely között a vezetőre vonatkozó kérdésnél mutatkozott. Érdekes, hogy míg a civil dolgozók 87 %-a szerint vezetőjük mindent megtesz a motivációjuk érdekében, addig a katonáknak csak 62 %-a válaszolta ugyanezt.

A második hipotézisre feltett három kérdés (2., 5., 8.) a munkahellyel való elégedettséget és a dolgozók motiváltságát mérte. Arra a kérdésre, hogy mennyire érzik magukat motiváltnak munkahelyükön, az derült ki, hogy a katonák nagyobb százaléka érzi magát teljesen motiváltnak. Érdekes, hogy annak ellenére, hogy a katonák jobban motiváltak, arra a kérdésre, hogy az általuk befektetett munka mennyire van arányban az érte kapott juttatásokkal, válaszaik lényegesen szórtabb képet mutattak, mint a civilekéi. A katonák csak 30%-a gondolja, hogy az általa befektetett munka teljesen arányban van a kapott juttatásokkal, és 8%-uk szerint ez egyáltalán nincs így. A civilek 50%-a teljesen úgy gondolja, hogy arányosak juttatásai, ráadásul a többiek is inkább így vélekednek. A munkahelyi elégedettséget mérő kérdésre a civilek az előző kérdésre adott válasszal teljesen azonosan adtak, tehát túlnyomó többségük teljesen vagy inkább elégedett, míg a katonák között 16% inkább nem elégedett és csak 38%-uk jelölte be a teljes elégedettséget.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

A harmadik hipotézisre vonatkozó 9. kérdés arra kereste a választ, hogy milyen tényező ösztönözné nagyobb teljesítményre a megkérdezetteket. Talán ennél a kérdésnél figyelhetjük meg a legnagyobb eltérést a két szféra dolgozói között, és itt születtek a legérdekesebb válaszok is. A következő tényezők közül lehetett választani: magasabb fizetés, jobb munkakörülmények, felelősségteljesebb munka, nagyobb elismerés, motiválóbb főnök/ parancsnok. A civileknél szignifikánsan a magasabb fizetést választották a jobb teljesítmény ösztönzőjének, és gyakorlatilag a többi tényező elhanyagolható eredményt ért el. Kiemelendő az, hogy a nagyobb elismerés egyetlen egy civil dolgozót sem motivál jobb teljesítmény elérésére. A katonáknál érdekes módon a magasabb fizetést a válaszadók csak 15%-a tartotta teljesítményfokozó tényezőnek. A legmarkánsabb eltérést a nagyobb elismerés mutatta, ugyanis míg a civilek nulla addig a katonák 23%-ban tartják teljesítményfokozó tényezőnek.

A KUTATÁS EREDMÉNYE

Az első hipotézis első része, vagyis hogy a versenyszféra dolgozói és a katonák elvárásai közel azonosak, egyértelműen igazolódott. A második rész, véleményem szerint, szintén igazoltnak látszik, hiszen két közel azonos fontossági sorrenddel rendelkező dolgozói csoport esetében, ahol a parancsnokot/ vezetőt hasonló módon fontosnak tartják, az mutatja a főnök kiemelt szerepét, ha róla a beosztottak nagyobb eltérésekkel, érzelmi töltettel nyilatkoznak.

A második hipotézisre kapott válaszokból tisztán látszik, hogy a katonák bár jóval kevésbé elégedettek munkahelyükkel, mégis motiváltabbak, mint a civilek. Tehát ez is bebizonyításra került.

A harmadik hipotézis szintén bizonyításra került, hiszen a civil dolgozók túlnyomó többsége a magasabb fizetést tartotta a legnagyobb ösztönző erőnek, míg a katonák jelentős hányada a jobb munkakörülményeket. Ezen hipotézis vizsgálat közben arra is fény derült, hogy a katonák a nagyobb elismerést, mint motivációs tényezőt szintén igen magasra értékelik a munkakörülmények mellett, míg a civileknél ez egyáltalán nem ösztönöző.

ÖSSZEGZÉS

A tanulmány elkészítése során végzett kutatás, bár reprezentatívnak nem mondható, mégis igen érdekes kérdésekre világított rá a civil és a honvédségi ösztönzés területén, bemutatta a jellemző különbségeket és azonosságokat. Ezek alapján elmondható, hogy mind a civil mind a katonai szférában dolgozóknak közel azonosak az elvárásai a munkahelyükkel kapcsolatban. Tehát ebből látszik, hogy a katonák, mivel egy azon ország polgárai, mint a versenyszféra dolgozói, annak ellenére, hogy egy teljesen más szervezeti kultúrájú közegbe tartoznak, mégis hasonló igényekkel és ambíciókkal rendelkeznek. Ugyanakkor világossá vált a felmérésből, hogy mivel a katonák kevésbé elégedettek a munkájukért kapott juttatásokkal és elismeréssel, a parancsnokaik motiváló szerepe megnő, azonban

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

ennek, a beosztottaik részéről is jelentkező elvárásnak, nem minden parancsnok tud megfelelni.

Véleményem szerint a tanulmány eredményei alapján elmondható, hogy a katonáknak a Honvédség, illetve a parancsnokaik által nyújtott ösztönzés nem kielégítő, mégis eléggé motiváltak ahhoz, hogy maximálisan ellássák feladataikat. Ebből az a következtetés vonható le, hogy a katonai pályát választók hivatástudata kiemelkedő szerepet játszik elkötelezettségükben és ösztönözöttségükben. Ennek a felmerült új hipotézisnek igazolására további kutatások elvégzésére lenne szükség.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Fehér Beáta Ágnes: Bérezés, ösztönzés, motiváció, Budapest, 2011
2. Mohácsi Róbert: Ösztönzés, Budapest, Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. 1.
3. Szelei Ildikó, Motiváció, tudatosság, vezetés, Budapest, Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. 3.
4. <http://www.hrportal.hu/hr/milyen-tenyezok-milyen-mertekben-befolyasoljak-a-munkavallalok-motivaciojat-20131021.html>, Letöltés ideje: 2016. 11. 13

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

Kérdőív

1. Ön a versenyszférában dolgozik vagy katona?

Civil

Katona

2. Mennyire érzi magát motiváltnak jelenlegi munkahelyén?

0 - 25 %

25 - 50 %

50 - 75 %

75 - 100 %

3. Kap-e béren kívüli juttatásokat?

Igen

Nem

4. Amennyiben kap fizetésen kívüli juttatásokat, azokat szabadon választhatja meg?

Igen

Nem

5. Az Ön által befektetett munka mennyire van arányban az érte kapott juttatásokkal?

0 - 25 %

25 - 50 %

50 - 75 %

75 - 100 %

6. Mennyire fontosak Önnek a következők jelenlegi munkahelyével kapcsolatban? Rangsorolja 1-től 5-ig (1 a legfontosabb, 5 a legkevésbé fontos)

anyagi juttatások

munkakörnyezet

a vezető / parancsnok személye

a munka jellege

előrelépési lehetőség

7. Főnöke / Parancsnoka megtesz mindent, hogy Önt motiválja?

Igen

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

Nem

8. Mennyire elégedett jelenlegi munkahelyével?

0 - 25 %

25 - 50 %

50 - 75 %

75 - 100 %

9. Mi ösztönözné arra, hogy még jobban teljesítsen munkahelyén?

magasabb fizetés

jobb munkakörülmények

felelősségteljesebb munka

nagyobb elismerés

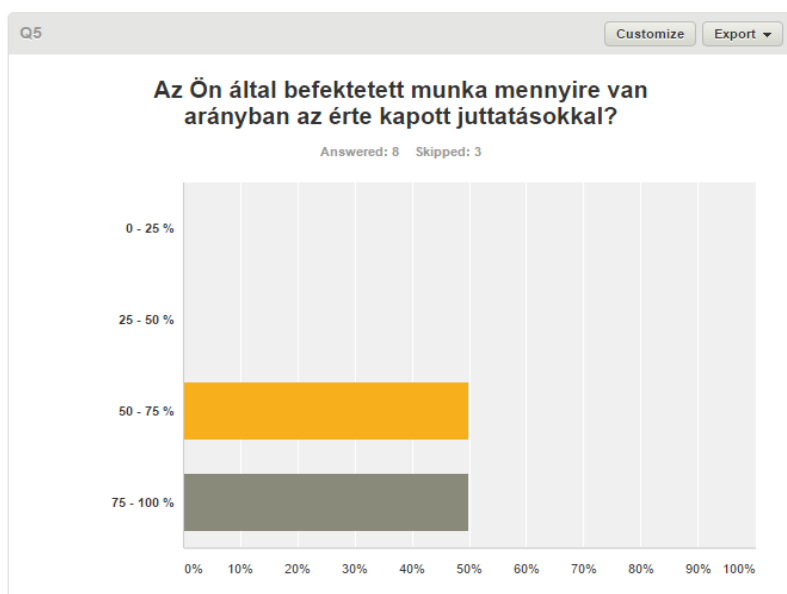
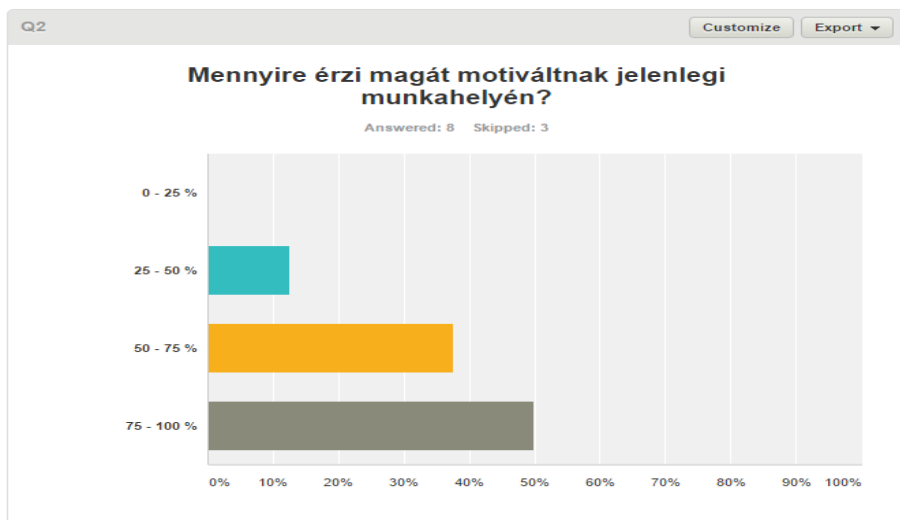
motiválóbb főnök / parancsnok

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

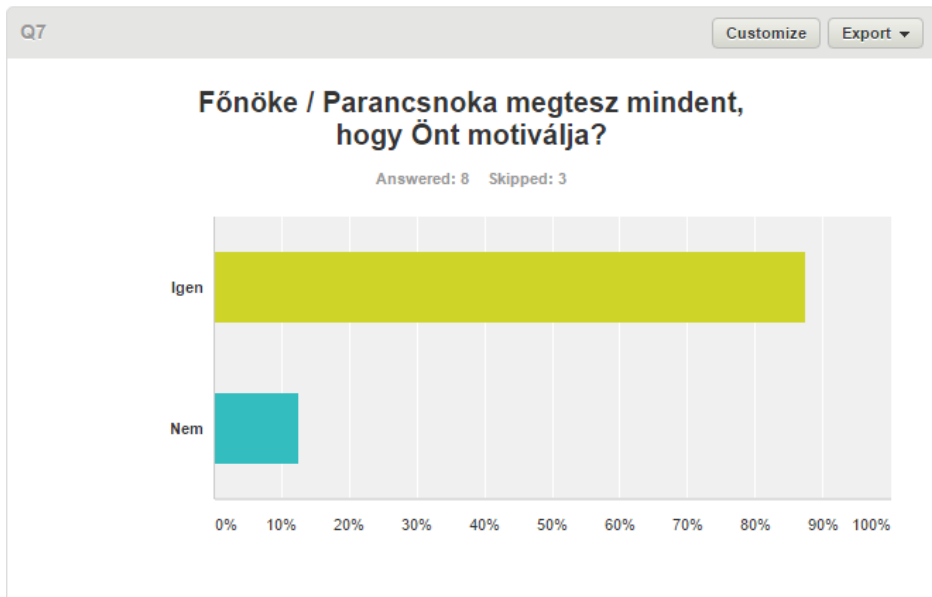
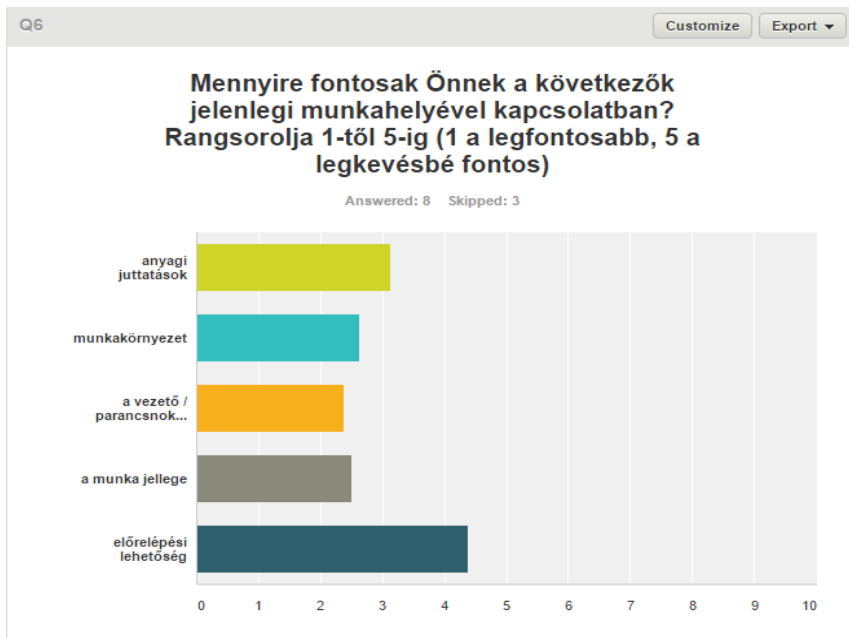
Diagramok

Ösztönzés kutatás - Civil eredmények



HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám



HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

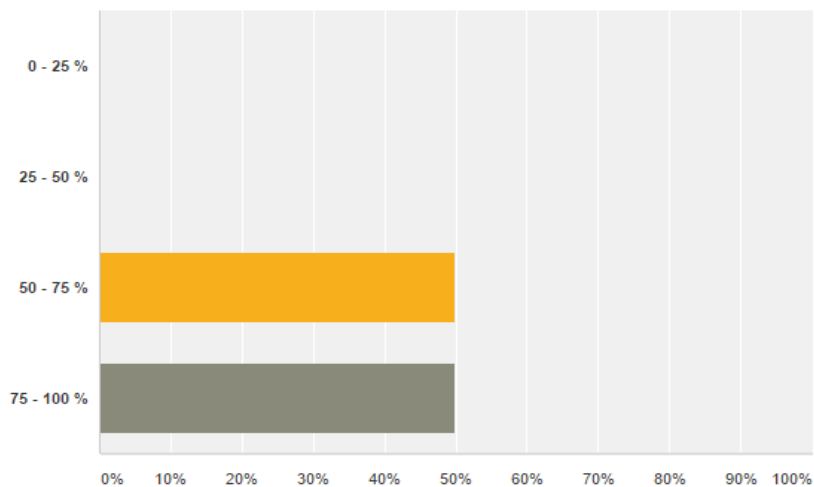
Q8

Customize

Export ▾

Mennyire elégedett jelenlegi munkahelyével?

Answered: 8 Skipped: 3



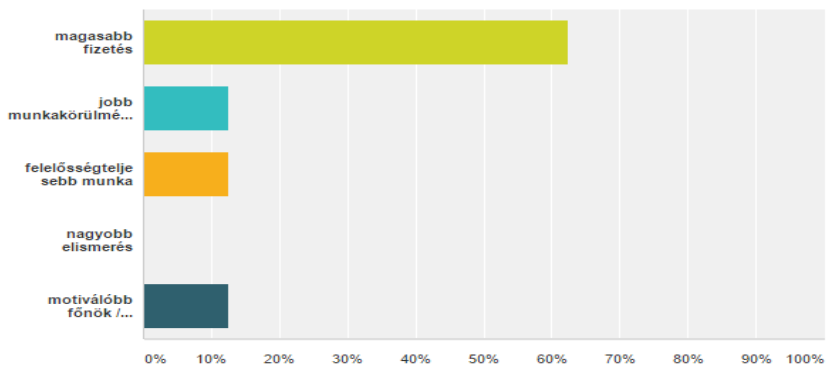
Q9

Customize

Export ▾

Mi ösztönözné arra, hogy még jobban teljesítsen munkahelyén?

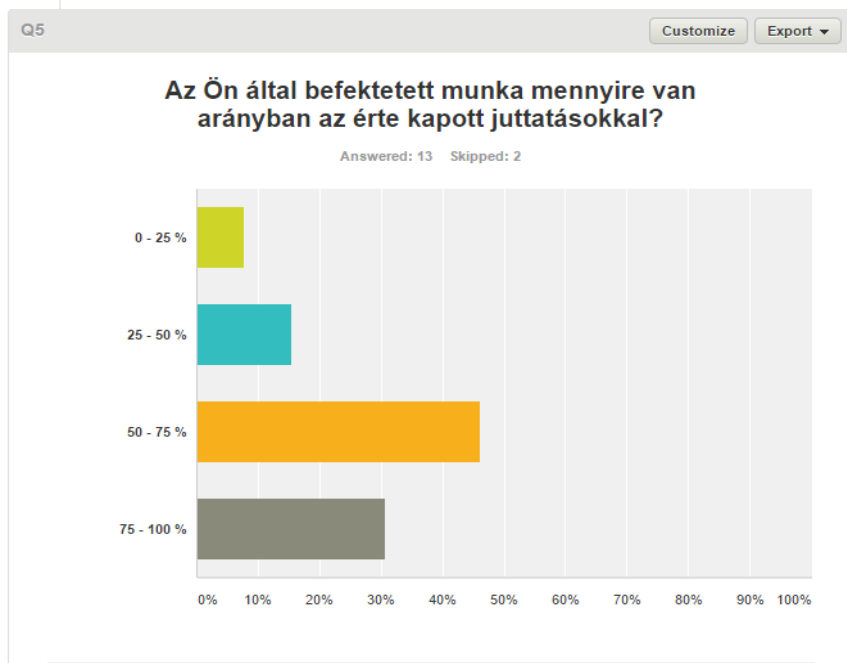
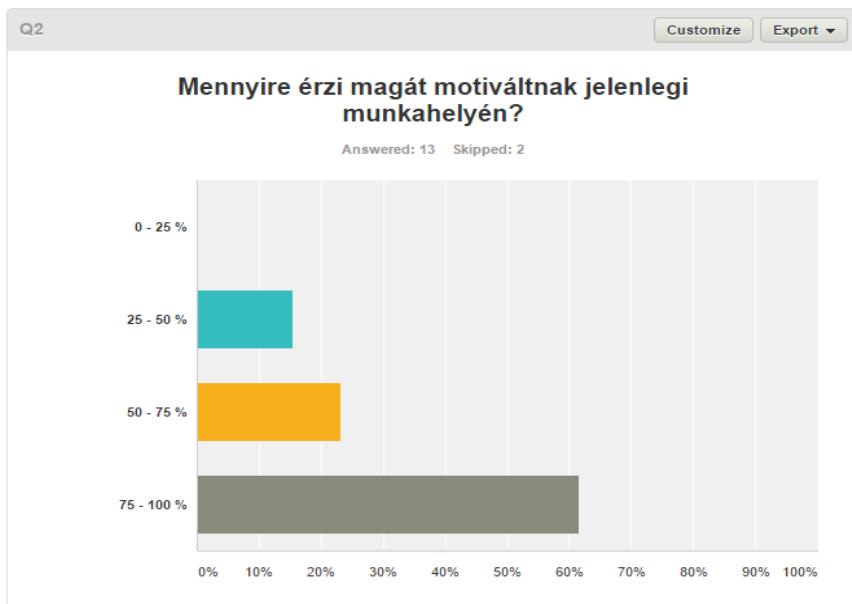
Answered: 8 Skipped: 3



HADTUDOMÁNYI SZEMLE

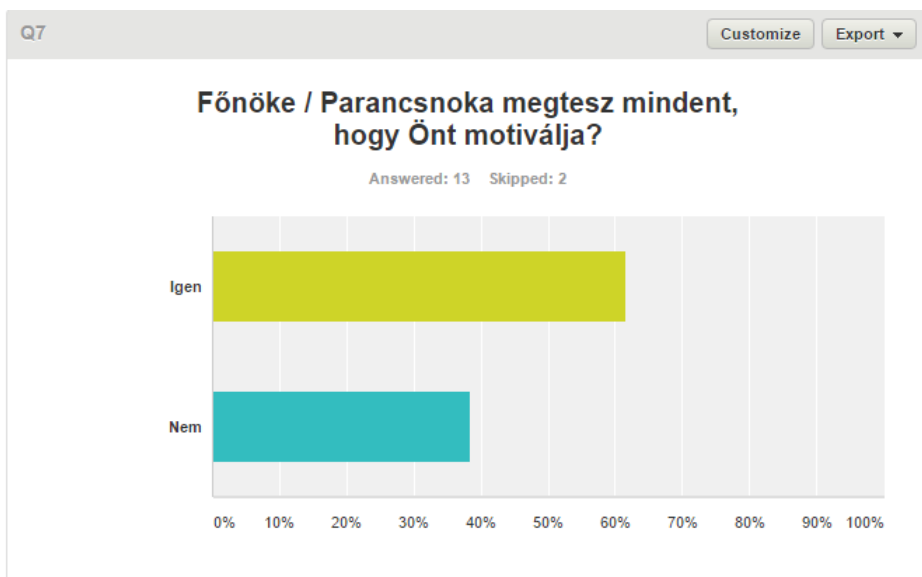
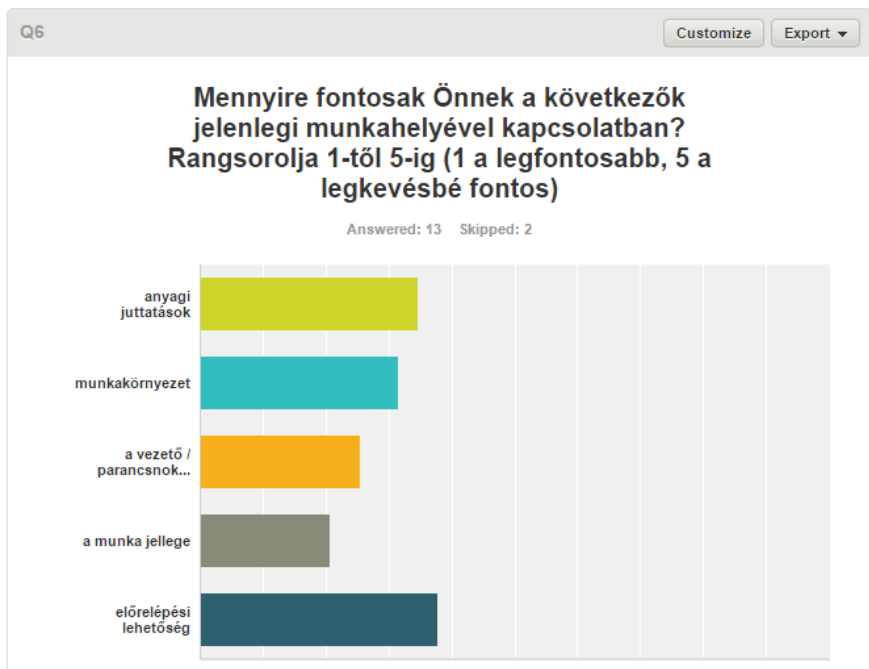
2017. X. évfolyam 1. szám

Ösztönzés kutatás - Katonai eredmények



HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám



HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

