



ÓBUDAI EGYETEM

**Keleti Károly Gazdasági Kar
Vállalkozásfejlesztés és Infokommunikációs Intézet**

SZAKDOLGOZAT

**ÓE-KGK
2023**

Hallgató neve:
Hallgató törzskönyvi száma:

**Csanády Tádé
T007102/FI12904/G**



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar
Vállalkozásfejlesztés és Infokommunikációs Intézet

SZAKDOLGOZAT FELADATLAP

Hallgató neve: Csanády Tádé

Szakedolgozat száma: [REDACTED]

Törzskönyvi száma: T007102/FI12904/G

Neptun kódja: [REDACTED]

Szak: Gazdaságinformatikus

Specializáció: Vállalatinformatikai specializáció

A dolgozat címe: Humán erőforrás motiváció vizsgálata

A dolgozat címe angolul: An analysis of HR motivation

A feladat részletezése:

1. Mutassa be a vállalati motiváció nemzetközi és hazai elméleteit!
2. Elemezze a vállalati motiváció nemzetközi és a hazai gyakorlatát!
3. Esettanulmány: mutassa be a hazai humán erőforrás motivációs trendjeit kérdőíves vizsgálat alapján!
4. Vonjon le következtetéseket!

Intézményi konzulens neve: Szabó Richárd

A kiadott téma elévülési határideje: 2024. 12. 15.

Beadási határidő: 2023. 12. 15.

A szakedolgozat: Nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2023. 12. 11.



[Signature]
Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom.

.....
belső konzulens

.....
külső konzulens



HALLGATÓI NYILATKOZAT

Alulírott Csanády Tádé (Neptunkód: [REDACTED]) hallgató kijelentem, hogy a szakdolgozat saját munkám eredménye, a felhasznált szakirodalmat és eszközöket azonosíthatóan közöltem. Az elkészült szakdolgozatban található eredményeket az egyetem és a feladatot kiíró intézmény saját céljára térítés nélkül felhasználhatja, a titkosításra vonatkozó esetleges megkötések mellett.

Budapest, 2023. december 12.

Csanády Tádé
hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	1
2.	A VÁLLALATI MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK BEMUTATÁSA.....	2
2.1.	Motivációs tartalom elméletek	3
2.1.1.	Maslow piramis.....	3
2.1.2.	Herzberg kéttényezős modellje.....	5
2.1.3.	Alderfer létezés-kapcsolat-fejlődés elmélete	8
2.1.4.	McClelland kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélete.....	10
2.1.5.	Hunt cél-motiváció elmélete	11
2.1.6.	McGregor.....	13
2.1.7.	Csikszentmihályi: flow élmény	14
2.2.	Motivációs folyamatelméletek	15
2.2.1.	Vroom elvárás elmélete	15
2.2.2.	Adams méltányosság elmélete.....	15
2.2.3.	Latham–Locke célkitűzés elmélete.....	15
2.2.4.	Skinner megerősítés elmélete	17
3.	A VÁLLALATI MOTIVÁCIÓ GYAKORLATA	20
3.1.	Teljesítmény mérés	20
5.	A HAZAI HUMÁNERŐFORRÁS MOTIVÁCIÓS TRENDEK.....	23
5.1.	Kérdőíves kutatás	23

5.1.1. Kérdések bemutatása	23
5.2. Kérdőív következtetések	26
6. ÖSSZEFOGLALÁS	30
IRODALOMJEGYZÉK	31
MELLÉKLETEK.....	33
TARTALMI KIVONAT.....	IV
SUMMARY	IV

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A motiváció alapmodellje	3
2. ábra: Maslow szükséglet-hierarchia piramisa	5
3. ábra: A munkaköri attitűdöket befolyásoló tényezők Herzberg vizsgálatai alapján	7
4. ábra: Alderfer háromlépcsős elmélete	9
5. ábra: McGregor X és Y elmélete	13
6. ábra: Flow modell a kihívási szint és a készségszint tekintetében	14

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Hunt motivációs céljai.....	12
2. táblázat: A megerősítéselmélet logikai modellje	19

1. BEVEZETÉS

Szakedolgozatom célja feltárni a vállalati motivációs trendeket, mivel a jelenlegi feltételezésem szerint a cégek még mindig nem használják ki megfelelően az elérhető motivációs elméletekből eredő tudást. A kutatás során alaposan áttekintettem a régi és új, nemzetközi és hazai elméleteket, melyek a vállalati motivációs területet érintik. Kifejezetten sokat foglalkoztam a motivációs tartalom elméletek kutatásával Célom az, hogy kiderítsem, hogyan alkalmazzák ezeket az elméleteket a vállalati környezetben, és milyen hatással vannak a munkavállalók motivációjára és teljesítményére.

A bevezetőmet a saját személyes tapasztalataim alapján írtam, hiszen évek óta részt veszek egy vallásos ifjúságnevelő szervezet tevékenységeiben. Itt feltűnt, hogy az önkéntesség mögött másfajta motivációs tényezők is húzódnak, mint az anyagi ösztönzők. Ezek az élmények arra ösztönöztek, hogy a kutatás során figyelembe vegyem és kibővítssem a motiváció különböző aspektusait, nem csupán a pénzügyi szempontokra koncentrálva. Azt remélem, hogy a kutatásom segít megérteni, hogyan lehetne hatékonyabban alkalmazni ezeket az elméleteket a vállalati környezetben a munkavállalók jobb motiválása érdekében.

2. A VÁLLALATI MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK BEMUTATÁSA

A motiváció szó értelme magyarul „indíték, illetve valamely cselekvésre készítő vagy érdeklődést, kíváncsiságot kiváltó tényezők együttese” (Pusztai, 2003, p. 944.). „A motiváció azoknak az ösztönzéseknek, motívumoknak az összességét jelenti, amelyek cselekvésre, viselkedésre készítetnek bennünket, illetve ésszerű okot adnak erre és/vagy növelik a hajlandóságunkat, hogy cselekedjünk. A motiváció jelenti tehát azt a hajtóerőt, amit tettekre váltva elérhetjük a céljainkat.” (Proconsulting, 2021)

A motivációnak két csoportját különítjük el. Belső (intrinzik) motivációt és külső (extrinzik) motivációt. A belső motiváció a tevékenység önmagáért való elvégzésének tényére, valamint a részvételből származó öröme és elégedettségre utal. (Deci, 1975) Ennek példája az a tanuló, aki azért megy órára, mert érdekesnek és kielégítőnek találja, szeretne többet tanulni bizonyos tantárgyakból. A külső motivációnak a célja inkább valami cél elérése.

A motivációnak Vallerand féle leírás szerint három jól elkülöníthető szintje van. A külső szabályozás, introjekció és azonosulás. (Vallerand, Pelletier, Blais, Brière, Senécal, Vallières, 1992) A külső szabályozás, amikor azért tanulok egy dolgot, mert a szüleim kényszerítenek rá. Az introjekció, amikor ez a külső szabályozás átalakul belsővé és bár saját magát motiválja az ember, de mégis valami külső indokkal, például vizsga előtt tanulok, mert a jó tanulóknak ezt kell tenniük. Végül az azonosulás, amikor egy diák maga jön rá, hogy szeretné ezt csinálni, „azért választom a tanulást, mert ez fontos számomra”. (Vallerand et al., 1992)

A vállalatok jelenleg legértékesebb erőforrása az ember, aminek tudástól és motivációtól függően változik az értéke. Motiváció hiányában a tudást nem lehet igazán kihasználni, míg kellő motiváció esetén a tudás idővel elsajátítható, így talán ez a humán erőforrás legerősebb összetevője. Ezért nagyon fontos a szervezetek számára, hogy az alkalmazottak kellően motiválva legyenek. Nagyon fontos a szervezetben megvizsgálni, hogy mik az inputok, amire tudjuk építeni a motivációs stratégiát. Vállalati szinten a motiváció nem csak az egyéntől függ, hanem függ a csoport hatásoktól, a szervezeti jellemzőktől, például a struktúrától és a technológiától is. Ezt kell a vezetőnek teljes

mértékben átlátni és erre építeni megfelelő motivációs stratégiát, ami aztán meghatározza a teljesítményt és az elégedettséget.



1. ábra: A motiváció alapmodellje

Forrás: Bogáth Ágnes: Vezetés szervezés 2021/22/1.

Motivációs elméletekből két csoportot különítettek el a tudósok. Tartalom elméleteket és Folyamatelméleteket

2.1. Motivációs tartalom elméletek

2.1.1. Maslow piramis

Abraham Maslow az egyik legismertebb amerikai pszichológus, aki az egyik legtöbbet foglalkozott az emberi motivációval. Maslow 1908-ban New Yorkban született pszichológus, és 1943-ban írta meg A Theory of Human Motivation című művét, amelyben a motivációnak 5 szintjét határozta meg: fiziológiai szükségletek, biztonsági szükségletek, szeretet vagy szociális szükséglet, a megbecsülés vagy elismerés és az önmegvalósítás szükséglete. (Maslow, 1943) Ezeket később hierarchiába rendezte, miszerint ameddig az alsóbb szintek nem tudnak megvalósulni, addig a magasabb szinteken sem tud kiteljesedni az ember.

A fiziológiai szükségletekhez tartoznak a legalapvetőbb szükségletek, például az életfeltételeink megléte például levegő, élelem, megfelelő hőmérséklet. Amíg ezek nincsenek meg, addig Maslow szerint nem lehet kielégíteni a magasabb szintű szükségleteket.

A Biztonsági szükségletek közé tartozik minden, amitől az ember biztonságban érzi magát, Ennek legjobb példája egy ház, ami mondjuk kulccsal zárható és biztonságos helyen van. De ide tartozik a megszerzett javaknak a megóvása, védelme is, valamint az egészség biztonsága is.

Szociális szükségletekhez tartozik az összes olyan szükséglet, amely az ember társas lény mivoltából fakadnak. Részben a biztonsági szükséglet is a család, amely nagyjából az otthon megfelelője a társas kapcsolatokban. De ide tartozik az összes közösséghez való tartozás igénye, amely megvalósulhat egy barátságban, szerelemben, kicsit nagyobb körben akár egy vallási közösségben vagy baráti társaságban, de én ide sorolnám a nemzethez való tartozást is, ami már egy nagyon alacsony fokú igény az előtte felsoroltakhoz képest és országonként különböző mértékben létezik.

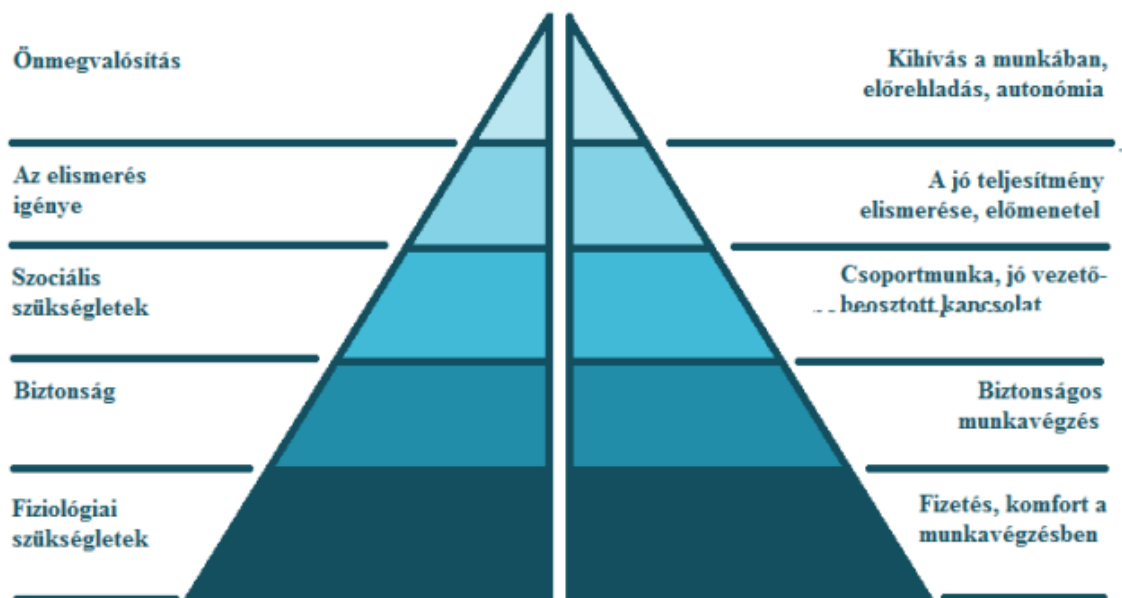
Az elismerés szükséglet tartalmazza az ember megbecsültség iránti vágyát. Nem feltétlenül szeretne mindenki híres lenni, de mégis mindenki szeretné, ha elismernék abban, amit csinál, akár a munkájában, akár a személyiségében.

Az önmegvalósítás a legmagasabb fokú szükségleteket tartalmazza. Ez akkor jelenik meg, amikor azt szeretné az ember, hogy amivel foglalkozik, abban minél inkább a saját maga képességeit személyiségét tudja bele tenni. Szeretné megkeresni azt a területet, ahol a legjobb teljesítményt tudja nyújtani, ahol a legjobban érzi magát.

A Maslow-piramis ezeknek az egymás fölé rendelt hierarchiáját adja meg.

Ezt az elméletet nagyon könnyen fel lehet használni a munkahelyi környezetben, hiszen nagyon hasonlóan épülnek ott is egymásra a szükségletek. Fiziológiai szükségletként megjelenik ugyanúgy az étkezés és a lakhatás, de a munkahelyi komfort is, valamint ide sorolhatjuk az alapfizetést is, ami alapvetően szükséges a lakhatás és étkezés kielégítésére. A biztonsági szinten megjelenik a fizikai biztonság, valamint a pszichológiai biztonságérzet is például, hogy az alkalmazottnak nem kell félnie, hogy

bármikor elbocsáthatják és állás nélkül marad. Emiatt könnyen zsarolható is egy munkavállaló a kirúgással. A szociális szükséglet megjelenik a vezető és a beosztott kapcsolatában, valamint a csoportmunkában, de ugyanítt megjelenhet a valahová való tartozás érzete is akár egy-egy kis céges ajándékkal, logóval, karkötővel. Ezzel növelhető a munkavállaló szervezet felé való elköteleződése is. Az elismerés szintjén ez megjelenik akár előmenetellel, akár jó teljesítmény elismerésével bármilyen formában, például akár egy fizetésemelés is lehet a megbecsülés jele. A legmagasabb szinten pedig a munkavállaló önmegvalósítása jelenik meg, például kihívás formájában, de megjelenhet autonómiaként is, ahol az alkalmazott nagyobb szabadságot kap a munkavégzésben. Ennek sokszor feltétele lehet az előrehaladás a ranglétrán.



2. ábra: Maslow szükséglet-hierarchia piramisa

Forrás: Kovács Eszter (2014): Motivációmenedzsment a gyakorlatban

2.1.2. Herzberg kéttényezős modellje

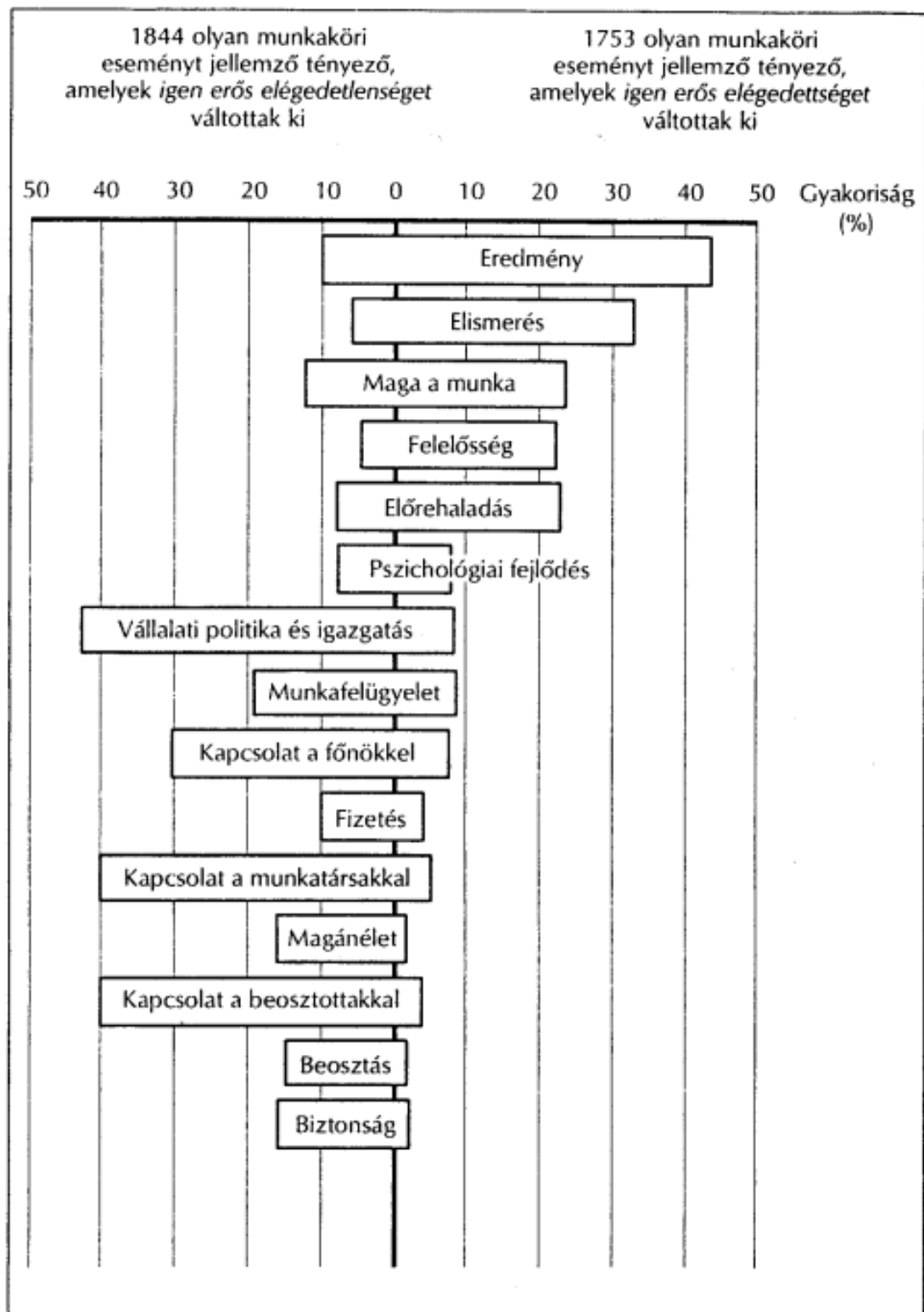
Frederick Irving Herzberg 1923-ban született amerikai pszichológus alkotta meg a munkával való elégedettség kéttényezős elméletét. Maslowtól eltérően ő kifejezetten a munkahelyi motivációt kutatta és nagyméretű információ gyűjtést végzett vállalati

alkalmazottak körében. Ez a motivátor-higiénia elmélet kimondja, hogy jelentős különbség van a motivátor és a higiénés motivációs tényező közt.

Herzberg kutatása alapján motivátornak bizonyultak az elért teljesítmény, az elismertség, az előmeneteli lehetőségek, a nagyobb felelősség, a személyes fejlődés, vagy a munka tartalma, érdekessége. Ezek lényegében nem mások, mint a belső motivációs tényezők az intrinzik tényezők, amelyek jól kapcsolhatóak a magasabb rendű szükségletekhez. Ezekkel a tényezőkkel lehet magyarázni a munkával való megelégedettséget, ha viszont nincsenek kielégítve, akkor éppen a megelégedettség fog hiányozni. Higiénés tényezők a munkakörnyezet fizikai és szervezeti jellemzői például a szervezetre jellemző szabályok, működési elvek, a közvetlen munkafeltételek, a fizetés nagysága, a közvetlen munkafelügyelet, a munkavégzés biztonsága, valamint és a munka társas környezete például a közvetlen vezetővel, a munkatársakkal és a beosztottakkal való kapcsolat minősége, a kivívott státusz, vagy a magánélet. Ezek a tényezők pedig a külsődleges, azaz az extrinzik motivációs tényezőknek, illetve másfelől alacsonyabb rendű szükségleteknek feleltethetőek meg. A vizsgálatban részt vevő vezetők ezen tényezők hiányával magyarázták leginkább a munkával való elégedetlenségüket, ellenben meglétük csak ezt az elégedetlenséget szüntette meg, de elégedettséghez nem vezetett. (Bakacsi 2004)

A kéttényezős elmélet szerint négy szélsőséges kombináció létezik: ha a higiénia és a motiváció is magas, ebben az esetben a munkavállalóknak kevés panaszuk van és motiváltak, ha magas a higiénia, de alacsony a motiváció, akkor az alkalmazottak kevés panaszuk van, de nem motiváltak. Legtöbbször ez van, amikor a munkát csak a pénzért csinálják, nem látnak benne többet. Ha alacsony a higiénia, de magas a motiváció, akkor hiába lehet izgalmas a munka, a fizetések vagy a munkakörülmények nem kielégítőek. És végül, ha mindkettő alacsony, akkor nem motiváltak és a panaszuk is van, nagyon alacsony teljesítményt fognak nyújtani.

Sok különböző munkaköri attitűdöt vizsgált Herzberg, amelyek befolyásolták az alkalmazottak munkáját.



3. ábra: A munkaköri attitűdöket befolyásoló tényezők Herzberg vizsgálatai alapján

Forrás: HERZBERG, F. R. (1974): Még egyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat? p. 360.

2.1.3. *Alderfer létezés-kapcsolat-fejlődés elmélete*

Clayton Paul Alderfer 1940-ben született amerikai pszichológus, aki megalkotta a három lépcsős elméletét, ami nagyon hasonló Maslowhoz, de annál egy kicsit egyszerűbb struktúrát ismert fel. (Alderfer 1969) Kérdőíves kutatás segítségével három fontosabb szükségletet határozott meg: a létezést, a kapcsolatot és a fejlődést. A létezés szükségletként határozta meg az alapvető szükségleteket, ami megfeleltethető a Maslow fiziológiai és biztonsági szükségletként meghatározott szintjeinek. Alderfer a kapcsolatokhoz sorolta a szeretetet, elismerést, azaz a társas kapcsolatok iránti szükségleteket, ami megfeleltethető Maslow szociális szükségletek szintjének. És legmagasabb szintnek határozta meg a fejlődési szükségletet, ami megfeleltethető a Maslow-i elismertség vagy megbecsülés, valamint az önmegvalósítás szintjének. (Matiscsákné 2016)

Az elméletének az volt az újdonsága, hogy amellet, hogy a három szükséglet hierarchikusan egymásra épül, egyszerre több szükséglet is meghatározó motiváció szempontjából. Alderfer elmélete szerint attól, hogy egy szükséglet korlátokba ütközik, attól még lehet motiváló. (Matiscsákné 2016)

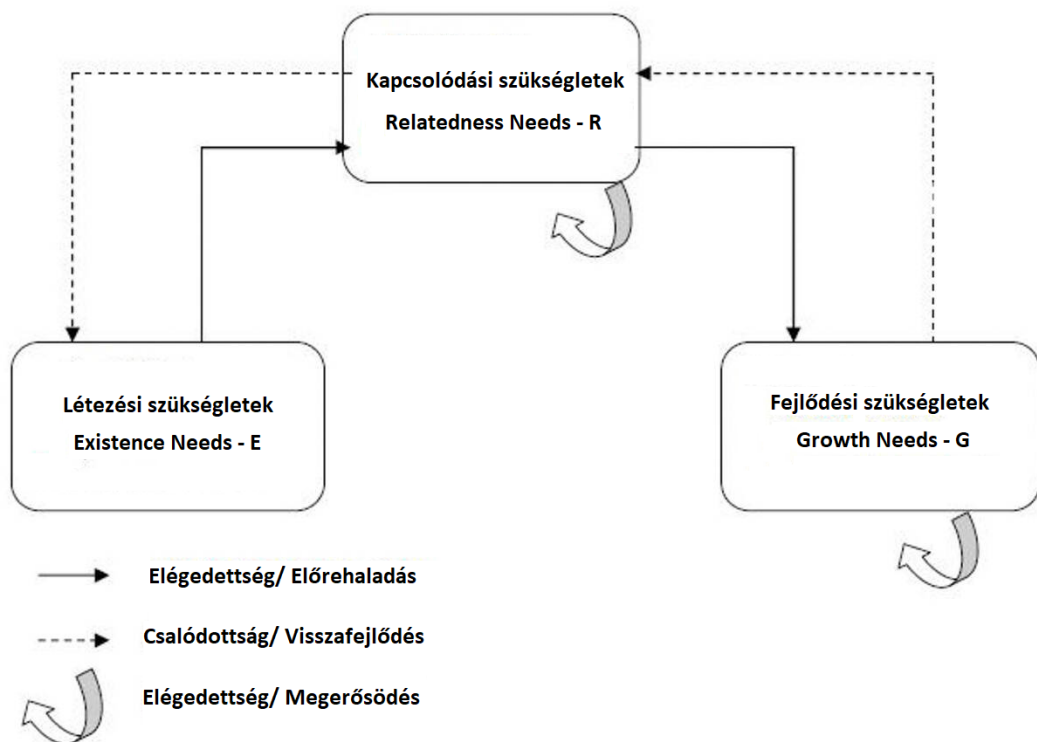
Az ERG elmélet szerint, ha az egyén alacsonyabb kategóriájú szükségletei teljesülnek, akkor erőfeszítéseiket a magasabb szintű szükségletek kielégítésére fordítják. A másik oldalon, ha nehézségekkel szembesülnek a magasabb szintű szükségletek kielégítésében, energiáikat az alacsonyabb szintű szükségletekre összpontosítják. Az emberi szükségletek ezen dinamikus természete az ERG-elméletet értékes eszközzé teszi a motiváció megértésében, különösen szervezeti környezetben. (Alderfer 1969)

Maslow és Alderfer elmélete hasonlítanak, mégis néhány kulcsfontosságú szempontok tekintetében teljesen különböznek. Míg Maslow modellje lépcsőről lépésre haladó fejlődést javasol, tehát nem lehet addig kielégíteni egy szükséglete, amíg az alatta lévő szükségletek nincsenek kielégítve, addig Alderfer rugalmasabb megközelítést alkalmaz. Az ERG-teória szerint az egyének egyszerre több szükségletre is összpontosíthatnak.

Például egy embert a társas és elismerési igényei motiválhatják egyszerre, anélkül, hogy alapvető létszükségeit maradéktalanul kielégítenék. (Serhat 2023)

Az ERG elmélet másik igazán érdekes aspektusa az észlelt haladás fontossága. Alderfer azt az elképzelést terjeszti elő, hogy az egyént motiválhatja a szükségleteinek kielégítésében való előrehaladás érzése. Így például, ha valaki úgy gondolja, hogy a társas kapcsolataiban halad előre, akkor ösztönözheti a személyes fejlődésre összpontosítani, még akkor is, ha társadalmi szükségletei még mindig nem teljesültek teljesen. (Serhat 2023)

Alderfer létezés-kapcsolat-fejlődés elmélete (ERG Theory)



4. ábra: Alderfer háromlépcsős elmélete

Forrás: Serhat Kut (2023 Október) <https://educationlibrary.org/alderfers-erg-theory/> alapján saját fordítás.

2.1.4. *McClelland kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélete*

McClelland 1917-ben született amerikai pszichológus, aki felfigyelt a körülmények és a különbözőségeken túl az emberek különböző mivoltára és ez alapján igyekezett az egyénenként eltérő motívumokat olyan struktúrába helyezni, ami jellemző mindenkire. (McClelland 1965)

Ő alkotta meg a motiváció várható értékének elméletét, amelyet az ember tanult szükségletei köré építette és megkülönböztetett három vállalatoknál előforduló szükségletet:

Teljesítmény igény: Belső hajtóerő, amivel az ember el akarja érni a sikert, célja, hogy elérje az előre kitűzött célt. A teljesítmény-motiváltakat inkább maga a siker, mint a sikerért járó jutalom hajtja, esetleg egy jobb eredmény vagy nagyobb hatékonyság. A teljesítményszint növelése és fenntartása van a figyelmük középpontjában. Szeretik az olyan munkaköröket, ahol személyes felelősséget vállalhatnak, szeretik a kihívást jelentő feladatokat, ahol rendszeresen kapnak visszajelzést. Jellegzetesen elkerülik a túl könnyű és a túl nehéz feladatokat is, mert a könnyűekben nem látnak kihívást, a nehézségekben pedig nem tudnák azt a teljesítményt nyújtani, amit elvárnak maguktól. Kevésbé szeretik az olyan típusú problémákat, amikor a siker nem rajtuk múlik, hanem inkább másokon vagy a szerencsén. (Bakacsi 2004. p. 93)

Kapcsolati igény: Ez az elfogadottság, szeretettség iránti vágy, nagyjából azonos Maslow motiváció-hierarchia harmadik és negyedik szintjével. Az az ember, akinek erősek a kapcsolatai, azok többet is barátkoznak, kapcsolataikban sokkal inkább a kölcsönös megértésre, vagyis inkább az együttműködésre, mint konfrontációra törekednek. Figyelmüket társas kapcsolatok kialakítására és fenntartására fordítják. (Bakacsi 2004. p. 93)

Hatalmi igény: Ez jelenti azt a vágyat, amikor valaki hatással akar lenni a másokra, akár befolyásolni, akár kontrollálni szeretné. Az erős hatalmi motivációval rendelkező emberek szeretik a versengő és konfrontáló helyzeteket, másoknál hajlandóbbak agresszív megnyilvánulásokra. Általában szeretnek másokból erős érzelmeket kiváltani. Fontos számukra a státusz, elismertség, presztízs, tisztelet, ezért a teljesítménynél

nagyobb jelentőségű számukra a mások feletti befolyás. McClelland szerint a jó vezetőnek elengedhetetlen a hatalmi motiváció bizonyos szintje. (Bakacsi 2004. p. 93)

Elmélete szerint az emberek többsége ezeknek az igényeknek a keverékét birtokolja és ábrázolja: azok, akiknek nagy a teljesítményigényük, vonzódnak a személyes elszámoltathatóságot kínáló helyzetekhez; a domináns tekintély- és hatalomigénnyel rendelkező egyének vágyakoznak a befolyásolásra, a személyes státusz és presztízs növelésére; és végül azok, akiknek nagy szüksége van a hovatartozásra, fontosnak tartják az erős kapcsolatok kiépítését és a csoportokhoz vagy szervezetekhez való tartozást. (Stead 1972)

2.1.5. *Hunt cél-motiváció elmélete*

Joseph McVicker Hunt Nebraskában született 1906-ben, amerikai nevelésszichológus. Hunt már teljesen az egyénre összpontosít, szerinte a motiváció az egyéni célokból érthető meg. Az ember egész élete alatt kialakuló motivációja teljes egészében tükrözi a háttérét, értékeit, hiedelmeit, tapasztalatait. Ezért a céljai mindenkinek különböznek erősségükben (mennyire képesek motiválni) és fontosságukban (prioritás egymáshoz képest), ezek határozzák meg a munkahelyi magatartásukat is. (Bakacsi 2004)

Hunt szerint az ember céljai nem rendezhetőek hierarchiába, mert nem egyértelműen határozzák meg a magatartásukat, hanem inkább csak orientálják a viselkedést. Az élet során folyamatosan változik. (Dobák-Antal 2010) Az elmélet megkülönböztet 6 különböző célt, amelyek közt tíz rész cél van. A hat fő cél:

Komfort, anyagi jólét: ide sorolhatjuk a életstílusunkat, életszínvonalunkat biztosítani képes anyagiakat (pénzt) és a stresszhelyzetek kerülését.

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 munkamegfogalmazás) kockáztatják teljesítményét.

Kapcsolat: kerüli a magára hagyott helyzeteket, az egyedüli munkavégzést. Fontosnak tartja a csoporthoz való tartozást, az elfogadottságot, az azonosulást.

Elismertség: a teljesítmény mások általi elismerése, megbecsülése, ennek megfelelő státusz, visszacsatolás és teljesítménnyel arányos javadalmazás. Pozitív én-kép.

Hatalom: fölény, mások irányításának, kontrollálásának igénye, dominanciára való törekvés, de csak vezetői hatalom értelemben.

Autonómia, kreativitás, fejlődés: önmegvalósítás, kihívás, képességek és készségek kihasználása, tanulás, önfejlesztés, a saját munkavégzés szabadsága, függetlensége.

Kreatív problémamegoldás. A másoktól való megkülönböztethetőség vágya.

Hat fő cél	Tíz rész cél	Értelmezés
Komfort, anyagi jólét	Pénz	Anyagi-pénzügyi előnyök, tulajdon szerzésére tett erőfeszítések, birtoklás, kényelmes életvitel szándéka.
	Stresszkerülés	Stresszel terhes helyzetek kerülése, tartózkodás a túlmunkától, pszichikai nyomástól.
Strukturáltság	Kockázatkerülés	A gyenge felszereléssel, képzetlen munkatársakkal való munka, illetve a nehezen kezelhető feltételrendszerek kerülése.
	Munka strukturáltsága	Az egyértelmű elvárások (célok, szabályok, munkakörök) és a munkahely biztonsága iránti vágy.
Kapcsolat (csoport)	Félelem az elszigeteltségtől	Az egyedül végzett munka, egyedüllét kerülése.
	Csoportozás	Csoport tagjának lenni, beilleszkedés, elfogadottság iránti vágy.
Elismertség	Elismertség, ego	Vágy arra, hogy a többiek értékeljék az elért eredményeket, a jutalmazás alapja az elért teljesítmény legyen.
Hatalom	Hatalom	A vezetői pozícióhoz kötődő hatalom iránti vágy, mások vezetése, kontroll, dominancia.
Önmegvalósítás	Autonómia, kreativitás	Törekvés a munkavégzés során a szabadságra, függetlenségre, valamint a kreativitás és a problémamegoldó képesség kihasználásának lehetősége.

1. táblázat: Hunt motivációs céljai

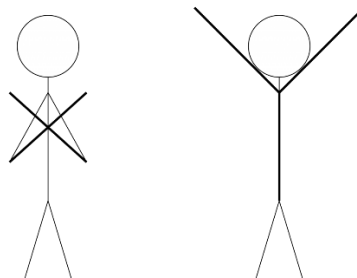
Forrás: Dobák Miklós–Antal Zsuzsa (2016) p Átszerkesztett változat.

2.1.6. McGregor

Douglas Murray McGregor 1906-ban született amerikai menedzsment professor 1960-ban írta meg a Vállalkozás emberi oldala (The Human Side of Enterprise) című könyvét, amelyben leírja a X és Y elméletét, amely két ellentétes nézet az emberi viselkedésről a munkahelyen. McGregor szerint a vezetők alkalmazottjaival kapcsolatos feltételezései meghatározzák a munkahelyi vezetési stílusukat. (McGregor 1960)

Az X elmélet szerint a menedzsereknek sok feltételezésük van az alkalmazottjaikkal kapcsolatban. Eszerint a dolgozók nem szeretik a munkájukat és eredendően lusták, csak a pénzért dolgoznak. Kevés a motivációjuk, szeretik, ha inkább irányítják őket. A dolgozóknak következetes jutalmazásra és büntetésre van szükségük, hogy biztosítsák a feladatuk elvégzését. A dolgozók nem vágnak a növekedésre vagy a személyes szakmai célok elérésére. Azok a vállalkozások, amelyek inkább ezt az X elmélet megközelítését alkalmazzák, gyakran több irányítási szinttel rendelkeznek, alacsony delegálási arány mellett. Sokszor megjelennek a mikromenedzserek és nincs nagy szabadságuk a szervezetben. Sokszor a vezetők tekintélyes vezetési stílust követnek.

Az Y elmélet szerint is vannak feltételezések a munkavállalóval kapcsolatban. A dolgozók szeretik a kihívásokat, büszkék az elvégzett munkájukra, az alkalmazottaknak nincs szükségük szűk vezetésre, szívesen vesznek részt a döntéshozatalban. A munkavállalók szívesen hozzájárulnak a szervezet működéséhez, belső elégedettséggel tölti el őket az elvégzett munka. Ez a fajta megközelítés nagyobb elégedettséghez vezet a munkahelyen.

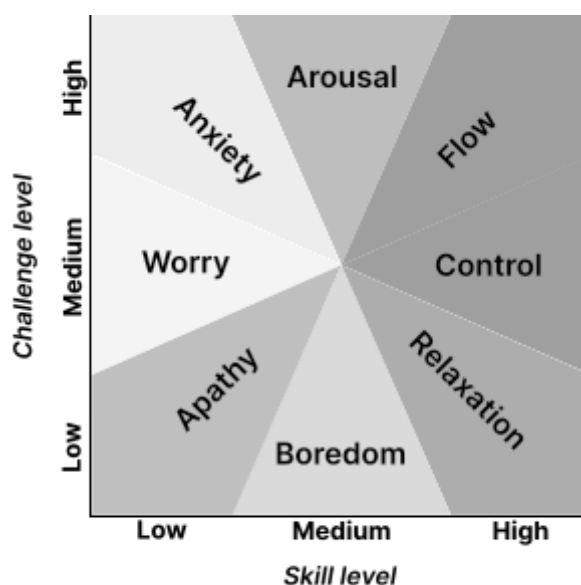


5. ábra: McGregor X és Y elmélete

Forrás: Serhart Kurt 2021.

2.1.7. Csíkszentmihályi: flow élmény

Csíkszentmihályi Mihály 1934-ben született magyar-amerikai pszichológus, aki először 1975-ben írta le a flow-élmény jelenséget, „ami az elme működésének egy olyan állapota, melynek során az ember teljesen elmerül abban, amit éppen csinál, amitől örömmel töltődik fel, abban teljesen feloldódik, minden más eltörpül mellette, bármi áron folytatni törekszik.” (Mérő 2022, p. 88.) Csíkszentmihályi szerint a flow élmény egy teljesen összpontosult, motiváció maximumot elérő élmény. Esőként a festőknél észlelte ezt a jelenséget, majd a művészeknél és a sportolóknál. Csíkszentmihályi 2004-es TED-es előadása szerint az emberi elme csak bizonyos mennyiségű információra képes figyelni, ami körülbelül 110 bit információ másodpercenként. Mivel a beszéd 40-60 bit/s információt vesz igénybe, ezért beszélgetés közben nem lehet annyira másra koncentrálni. Általában az emberek maguk döntenek el, hogy mire fordítják a figyelmüket. Amikor az ember a flow állapotába kerül és teljesen leköti az az egy feladat, amit csinál, akkor anélkül, hogy tudatos döntést hozna, elveszíti minden más gondolatát a környezettel kapcsolatban. Az idő, az emberek, a zavaró tényezők és akár az alapvető testi szükségletek is elfelejtődnek, mert az ember teljes figyelme az adott feladaton van. (<https://lateralaction.com/articles/mihaly-csikszentmihalyi/>)



6. ábra: Flow modell a kihívási szint és a készségszint tekintetében

Forrás: Csíkszentmihályi M (1997). Finding Flow: p. 31.

2.2. Motivációs folyamatelméletek

2.2.1. *Vroom elvárás elmélete*

A motivációra vonatkozóan Vroom elmélete arra fókuszál, hogyan lehet az egyént ösztönözni. Az elmélet kiindulási pontja az, hogy az egyének csak olyan erőfeszítéseket hajlandóak megtenni, amelyek a számukra vonzó eredményekhez vezetnek. Ezen kívül az emberek költség-haszon elemzés alapján értékelik az egyes cselekvési alternatívákat, majd ezek alapján választják ki a legkedvezőbbet. Az elmélet három kulcseleme: vonzerő, várakozás és kötés. A vonzerő azt méri, mennyire kíváncsi egy adott következmény, legyen az pozitív, negatív vagy semleges. A várakozás az adott cselekvéstől várt eredmény valószínűségét méri, és lehet Erőfeszítés – Teljesítmény vagy Teljesítmény – Következmény viszonylatban. A kötés pedig az erőfeszítés – következmény viszonyától függ, és veszteséget, ráfizetést vagy hozamot eredményez az egyén számára. (Bakacsi 2000)

2.2.2. *Adams méltányosság elmélete*

Az elmélet alapfeltevése, hogy az emberek azt vágyják, hogy erőfeszítéseik és teljesítményük méltányosan elismerjék másokhoz képest. A méltányosság mellett az elmélet figyelembe veszi az inputokat, eredményeket és referenciákat is. A méltányosság eredménye motivációt ad a magatartás folytatására, míg a méltánytalanság észlelése motivációt szül a változtatásra. Fontos üzenetet hordoz azoknak a vezetőknek, akik beosztottaik motivációjáért felelnek. Például a jutalom abszolút nagyságán kívül a másokhoz viszonyított relatív mértéke is számít. Az ellentmondásokat HR-eszközökkel, teljesítményértékeléssel és humán erőforrás fejlesztéssel lehet feloldani. (Bakacsi 2004)

2.2.3. *Latham–Locke célkitűzés elmélete*

Az elmélet azt állítja, hogy a cselekvéseket és teljesítményt leggyakrabban valamilyen emberi szándék előzi meg. A szervezeti célok és egyéni szándékok összehangolása esetén garantált a szervezet elvárt teljesítménye. A célmeghatározás folyamatának fő elvei közé tartozik, hogy a célok legyenek pontosan meghatározottak, kihívóak és elérhetőek. A célok sikeres végrehajtásában a visszajelzés kulcsfontosságú. Az emberek mindig

elégedettséget éreznek, ha elérnek egy kihívást, a visszajelzés segít nekik, hogy hol tartanak a kitűzött célhoz vezető úton. Ugyanakkor kritikai észrevételek is felmerülnek az elmélettel kapcsolatban, mivel jobban alkalmazható egyszerűbb munkakörökre, és gyakran jár vezető és beosztott közötti játszmával. (Matiscsákné (szerk.) 2016)

A célelmélet kiindulópontja gyökeresen eltér a megerősítés elméletétől. Már Herzberg is felhívta a figyelmet arra, hogy a büntetés nem tud valódi motivációt teremteni, de a jutalmat ígérő kísértésről sem volt jobb véleménye. Mindkettőben közös, hogy a megerősítő (a szabályozás alanya) indítéka egyértelmű, de a munkavállalónak (a szabályozás "tárgyának") nem árul el semmit az indítékairól. (Bakacsi 2004)

A célelmélet tehát kognitív alapokon nyugszik. Abból indul ki, hogy a munkavállaló mit gondol és mit szeretne elérni: a konkrét és nehéz célok nagyobb teljesítményre ösztönözhetnek. Ez az a megközelítés, hogy elérjük, amit akarunk. Következésképpen, aki többet akar, az többet tesz a cél elérése érdekében, és ha pontosan tudja, mit akar, akkor nagyobb erőfeszítéssel próbálja elérni. A szervezeti magatartás alapjai (Bakacsi 2004)

Melyek azok a tényezők, amelyek biztosítják a nagyobb kihívást jelentő célok kitűzését és a nagyobb teljesítmény elérését?

- Minél konkrétabban fogalmazzák meg a célt, annál nagyobb a teljesítményösztönzés. Két teljesen hasonló adottságokkal és képességekkel rendelkező embertől magasabb teljesítményt várnak el, ha magas, magas szintű teljesítményt állítanak fel, mint ha elszántan mindent beleadnak. A menedzserek ezzel szemben általában a „tegye meg a legjobbat” célokat. Ezek ritkán vezetnek a kívánt teljesítményhez. (Bakacsi 2004)
- A nehezebb, összetettebb, bonyolultabb célok is nagyobb eredményhez vezetnek, feltéve, ha elfogadjuk és magunkénak tekintjük. Ez azonban csak addig érvényes, amíg nehézsége és bonyolultsága nem haladja meg az emberi képességeket. (Például a legtöbbünk számára hiába tűznénk ki célul 1500 métert négy perc alatt). (Bakacsi 2004)
- Az elmélet alaptétele, hogy a vezető fogalmazza meg a célt a beosztott számára. Számos tanulmány vizsgálta azt a kérdést, hogy a célmeghatározási folyamatban való részvétel jobb teljesítményt eredményez-e. A részvétel annyiban részvételi, hogy növeli a kitűzött

cél elfogadottságát és pozitív attitűdöt alakít ki a cél felé. Egyéb vonatkozásban a szakirodalom nem jutott egyértelmű következtetésre a részvételen alapuló versus felülről lefelé irányuló célok valóságát illetően. (Bakacsi 2004)

- A célok sikeres megvalósítását nagyban elősegíti a rendszeres visszajelzés: hol tartunk a kitűzött célok elérésében. Ebből világos képet kaphatunk a kitűzött cél és az elért eredmény közötti különbségről, ami irányíthatja viselkedésünket: látjuk, hogy mit csináltunk jól, és felhívjuk a figyelmet arra, hogy mit kellene, vagy másképp tennünk. több. Az általunk létrehozott visszajelzések – saját teljesítményünk aktív nyomon követése – jobb eredményekhez vezetnek, mint a külső felek visszajelzései. (Bakacsi 2004)

- Legfeljebb a cél elérésének hatékonyságát javítja, ha a célok nyilvánosan megfogalmazódnak, ez egyfajta külső nyomást jelent. megvalósításához. Több kritika is megfogalmazódott az elmélettel kapcsolatban: (Bakacsi 2004)

- A cél tökéletesebb a megfelelőbb munkakörökre, de korlátozottak a lehetőségei azoknál, ahol a teljesítménymérés nehézkes és problémás (pl. vezetői, szakértői, értelmiségi munkakörök). (Bakacsi 2004)

- A cél játékhoz vezet: a beosztottak igyekeznek minél gyakrabban elérni, hogy a lehető legkevesebb erőfeszítéssel látványos fejlődést tudjanak felmutatni. A közelmúlt hazai szervezési gyakorlatában jól látható az alapszemlélet, a „harc a jó bázisért”. A vezetők ezzel szemben inkább egy nyúlási célt fogalmaztak meg, majd a munkavállaló reakcióinak megfigyelésével igazították azt. (Bakacsi 2004)

- A cél tulajdonképpen nem más, mint a dolgozók monitorozásának egy másik eszköze: lehetővé teszi a teljesítmény folyamatos nyomon követését. (Bakacsi 2004)

2.2.4. *Skinner megerősítés elmélete*

Skinner elmélete arra épül, hogy a viselkedést a rövidtávú következményei befolyásolják. Pozitív következmény esetén valószínűbb, hogy a viselkedést megismétlik, míg negatív következmények esetén valószínűleg kevésbé. Négy viselkedést befolyásoló stratégia különböztethető meg: pozitív megerősítés, negatív megerősítés, megszüntetés és

büntetés. Az egyének motivációját a következmények határozzák meg: a pozitív növeli, a negatív csökkenti a viselkedés megismétlődésének valószínűségét. Az elmélet kritikája szerint azonban nehéz alkalmazni a munkahelyi szituációk bonyolultsága miatt. (Bakacsi 2004, Matiscsákné (szerk.) 2016)

A mai vezetési gyakorlat egyértelműen a pozitív megerősítés irányába mozdul el. ... megrovást kapunk, mert "nem bántunk jól egy vásárlóval". Nem csak arról van szó, hogy nem tudjuk mit csináltunk rosszul, vagy mit kellene tennünk, de még ez is veszélyben van "megtanulni" elküldeni a vevőt, hogy a hiba ne ismétlődhessen meg. Skinner megfogalmazásában nem a vevővel való bánásmódról van szó, hanem magáról az ügyfélről büntetés forrása. Mennyire más, ha a főnök olyan valaki, aki nem nevezi meg magát Az ügyfél nevében gratulál alkalmazottjának, mondván, hogy a cég legjobb hagyományai szerint járt el, amikor Mrs. Jones kisebb panaszára válaszolt. Skinner és saját tapasztalatunk szerint akkor tényleg vadászni fog az alkalmazott Mrs. Jonesnak, csak hogy jól bánjanak vele. Megtudta, hogy egy meghatározott viselkedési mintáért dicsérik, ugyanakkor ez a saját önbecsülését is erősítette. Az erősítéselmélet empirikus tesztelése kimutatta, hogy a szervezetek világában a helyzetek összetettsége megnehezíti a konkrét viselkedési formákat. és ezek következményeinek egyértelmű összefüggése. Teljesítménymérés önmagában is sok probléma forrása, pedig az erősítésnek ezekre kellene épülnie. (Bakacsi 2004)

Következményt Ad(+)/Elvon (-)	Következmény jellege (pozitív/negatív)	Hatás a viselkedés megismétlési gyakoriságára (növeli/csökkenti)	Megnevezés
+	+	+	Pozitív megerősítés
-	-	+	Negatív megerősítés
-	+	-	Büntetés

+	-	-	Büntetés
-	+/-	-	Megszüntetés

2. táblázat: A megerősítésmélet logikai modellje

Forrás: GREENBERG J. – BARON, R.A.: Behavior in Organizations. Prétiance– Hall, 2000 New Jersey.
72. old 2.3 táblázat alapján In Bakacsi 2004

Porter–Lawler dinamikus motiváció modellje

A Porter–Lawler dinamikus motiváció modellje szintetizálja a legfontosabb motivációs elméleteket. A modell szerkezetét a jutalom, teljesítmény és erőfeszítés-következmény alkotják, amelyek az egyéni elégedettséget befolyásolják. Az intrinsic és extrinsic jutalmak mellett a méltányosság észlelt szintje is szerepet játszik. A modell előnye abban rejlik, hogy összefoglalja a különböző motivációs elméletek lényeges elemeit. A különböző elemekbe beleférnek Maslow magasabb rendű szükségletei, Mc Clelland elvei, Herzberg kéttényezős elmélete, az elvárás-elmélet és a méltányosságelmélet. A modell két visszacsatolást is tartalmaz, amelyek a jutalom és elégedettség értékelésére, valamint a teljesítmény és jövőbeli elvárások közötti kapcsolatot mutatják be. (Matiscsákné (szerk.) 2016)

A motiváció elméletei továbbra is fejlődnek, és egyre nagyobb figyelmet kapnak olyan modellek, mint a 3M modell, amely kihívást, közösséget és értelmet hangsúlyoz a motiváció és morál terén. (Matiscsákné (szerk.) 2016)

3. A VÁLLALATI MOTIVÁCIÓ GYAKORLATA

A humánerőforrás menedzsment egyik kiemelt területe az ösztönző menedzsment rész, melynek fő célja, hogy a munkatársakat ösztönözze arra, hogy a lehető legnagyobb mértékben segítsék a szervezeti célok elérését. Az ösztönzési stratégia, politika és gyakorlat egymásra épülve alkotja meg azt az ösztönzési rendszert, amelynek fókuszában a szervezeti eredmények növelése, a külső és belső motiváció erősítése áll. A jól kialakított ösztönző rendszer elősegíti a szakmailag hozzáértő, jó munkatársak vonzását, megszerzését, megtartását, teljesítményük ösztönzését a motiváción keresztül. (Rácz 2020)

Többek között a jól végzett munka elismerésének anyagi és nem anyagi formái, a vezetők pozitív visszajelzései, elismerő és dicsérő szavak, szakmailag hozzáértő vezetői támogatás, kiemelt fizetés és a szervezet által biztosított egyéb juttatások motiváló hatással vannak a dolgozók munkájára. teljesítmény. karrier előrelépési lehetőségek. Az új generációk megjelenésével a munka világában új elvárások is megjelentek, amelyekhez a munkaadók ennek megfelelően kénytelenek voltak alkalmazkodni. Az Y generációhoz tartozó fiatal munkavállalók többsége számára a munkahelyválasztás legfontosabb szempontja, hogy a munkahely megfelelő rugalmas munkaidőt és megfelelő munkakörnyezetet biztosítson. Az otthoni munkavégzés lehetősége a szükséges mobil eszközök biztosítása mellett rugalmasabb motivációs tényezőt jelent. (Rácz 2020)

3.1. Teljesítmény mérés

Azt mondhatjuk, hogy egy szervezet általános teljesítményét végső soron az alkalmazottak összteljesítménye határozza meg. Mivel nincs olyan cég, amelyik ne szeretné, hogy ez a szint a lehető legjobb legyen, nem lehet figyelmen kívül hagyni az egyéni szinttől a komplexumig. A teljesítményértékelés még Magyarországon sem az elmúlt években született meg, hiszen több évtizedes múltra tekint vissza. E rendszerek kiépítésében az állam szerepet játszott, az első általuk szabályozott osztályozási rendszer a 19. század végére tehető. Fix rendszer volt, a közigazgatásban dolgozóknak, és megjelentek benne a pszichológiai alapok is. A „pénzügyi szolgáltatási és minősítési szabályzat” táblázatos formában tartalmazta a főbb szempontokat, feltételeket, amelyeket skálán kellett értékelni. Ezt a rendszert hatvan évvel később, az 1930-as évek elején

felülvizsgálták, végül 1940-ben – némi módosítással – Egy amerikai pszichológus minősítési rendszerét ismertették meg a fővárosi közigazgatás dolgozóival. Ez is egy rögzített, meghatározott rendszer volt, amelyben a résztvevőket jellemzők által meghatározott szempontok alapján értékelték. A következő éveket egyre inkább a káderpolitika és a minisztertanácsi határozatokban foglalt elvek határozzák meg. Az 1980-as évek közepére a teljesítményértékelés korszerűsítését tervezték, míg végül a minősítések csak vezetői körökben voltak jellemzőek. Ez már nem az értékelt magánügye volt, inkább a rossz nyitottság jellemezte. Az értékelés rákérdez a munkaviszonnyal kapcsolatos változásokra - például, hogy milyen gyakran változott az ember, valamint a politikai rátermettség és az emberi magatartás minősége az adott kor rendszere szerint. (Dabasi, 2011)

A teljesítményértékelési rendszer tervezése, felállítása és megvalósítása körültekintő munkát igényel. Központi jelentőségű, ezért mindenhol nehéz rendszert alkotni, mindenesetre sokkal célszerűbb belsőleg, az értékelési céloknak megfelelően kialakítani. (Kovács 2014)

A tervezés során el kell dönteni olyan gyakorlati kérdéseket, mint az értékelés célja, résztvevői és ideje, az alkalmazott módszerek és technikák, valamint az értékelés eredményeinek megbeszélése az értékeltekkel. Ezek megléte esetén a következő szempontokat kell sorrendben figyelembe venni: (Kovács 2014)

1. A teljesítményértékelési politika meghatározása - a leglényegesebb célok megvalósítása, valamint a szervezeti teljesítményértékelés egészét meghatározó fogalmak meghatározása.
2. Képzés – Az értékelő képességeinek és készségeinek fejlesztése annak érdekében, hogy az értékelést konfliktusmentesen tudja elvégezni, az okokat és a diagnózisokat helyesen fel tudja állítani. Fontos része a visszajelzésekkel támogatott gyakorlat.
3. Támogatási rendszerek kialakítása - Ez magában foglalja a megfelelő teljesítményértékelés elkészítéséhez szükséges minden adminisztratív intézkedést, például értékelőlapok és egyéb dokumentumok kidolgozását.

4. Ellenőrzés és fejlesztés - Az értékelési rendszereket bizonyos időközönként és szükség szerint javasolt ellenőrizni, amit az adott körülmények és lehetőségek befolyásolnak.

Ezt követően a "hogyan kell értékelni?" erre a kérdésre meg kell találni a választ, amiben nagy segítséget jelentenek a különféle értékelési technikák. Ez a két nagy csoport attól függ, hogy az értékelés egyénileg vagy csoportosan történik. (Kovács 2014)

Az egyének értékelésének legáltalánosabb technikái az írásbeli, esszészerű jelentés, a kritikus esettechnika, a grafikus osztályozási vagy értékelési skála, a viselkedésminősítő skála, a viselkedési megfigyelési skála, a célok szerinti menedzsment (MbO) és az önértékelés. értékelés. (Kovács 2014)

A csoportalapú, személy-összehasonlítási technikák közé tartozik az egyéni osztályozás és rangsorolás, a csoportbesorolás, a páros összehasonlítás és az értékelési központok.

A legtöbb szervezetben az értékelés meghatározott időközönként, de vezető által választott időpontban történik. Ezek általában fordulópontot jelentenek, az egyén felvételét, foglalkoztatását vagy első teljesítményértékelését. Gyakoriságot tekintve az éves értékelés a legelterjedtebb, de történhet félévente vagy más időintervallum alapján is, a lényeg a rendszeresség. (Kovács 2014)

A válaszadásnak nincs időkorlátja, de az értékelést követően viszonylag hamar érdemes válaszolni, különben érvényét, időszerűségét veszítheti. (Kovács 2014)

5. A HAZAI HUMÁNERŐFORRÁS MOTIVÁCIÓS TRENDEK

5.1. Kérdőíves kutatás

5.1.1. Kérdések bemutatása

Vizsgálatomban törekedtem arra, hogy a kitöltés egyszerű és gyors legyen, hogy ez által még nagyobb kitöltés számot érjek el és a kutatásom szélesebb körű legyen.

„Munkahelyi motivációs trendek

Kedves Kitöltő!

Csanády Tádé vagyok az Óbudai Egyetem Gazdaságinformatikus hallgatója.

Szakdolgozatomban a magyarországi vállalati motivációs trendeket vizsgálom meg.

A kérdőív kitöltése anonim. Köszönöm a kitöltést!”

A kérdőívben külön kategóriaként jelenik meg a nem, a kor és a fizetés, valamint a vállalat mérete, amelynél egy adott ember dolgozik.

Szerettem volna megvizsgálni, hogy az egyes motivációs elméleteket milyen szinten alkalmazzák a cégek, ezért minden egyes kérdéshez párosítottam egy-egy motivációs elmélet szintet, így nagyjából szerettem megvizsgálni az összes szükséglet kielégítést.

Van-e a munkahelyeden:

- ☐ Gyümölcs, akár naponta, akár hetente egyszer –
- ☐ Kávé
- ☐ Ingyen kávé, tea
- ☐ Közösség építő programok, meetingek vagy közös kirándulások
- ☐ Egyéni munka értékelése: akár pénzjutalom, akár hónap dolgozója cím, stb...
- ☐ Szóbeli jutalom

- ☐ Van-e lehetősége választani, hogy mit szeretne dolgozni és hogyan.
- ☐ Van lehetőség előre haladni a munkahelyén?
- ☐ Megfelelő fizetés? (Elégedettségre okot adó)
- ☐ Stressz
- ☐ Kockázat
- ☐ Egyedül létben végzett munka
- ☐ Elismerés és Díjazás
- ☐ Fejlődési Lehetőségek
- ☐ Rugalmas Munkaidő
- ☐ Home Office Lehetőség
- ☐ Karrierút Tisztázása
- ☐ Céges Szociális Programok
- ☐ Kihívások és Projektok
- ☐ Mentorprogramok
- ☐ Juttatások és Szociális Juttatások
- ☐ Munkahelyi Egészségprogramok
- ☐ Dolgozói Visszajelzés
- ☐ Projektek Autonómiája
- ☐ Innovációs Részleg
- ☐ Célkitűzések Közös Kialakítása
- ☐ Munkakör Kihívások
- ☐ Jutalmazási Rendszer

- ☐ Munkahelyi Barátságok
- ☐ Céges Kultúra Építése (kis céges ajándékok)
- ☐ Nyitott Kommunikáció
- ☐ Személyre Szabott Előnyök

Szereti a munkáját? – Nagyon fontos kérdés, ami a motivációt egyik legnagyobb mértékben befolyásolhatja. Itt a válaszadásban négy lehetőség volt: Igen, Inkább igen, Inkább nem, Inkább nem. Az emberek nem szeretnek nagyon határozottak lenni, ezért fontos volt lehetőséget adni, a kevésbé szélsőséges válaszokra. Szándékosan nem adtam meg talán lehetőséget, ami az emberek nagy részének a kedvenc választása, így mindenképpen két felé tudom osztani a válaszokat. Igenekre és Nemekre.

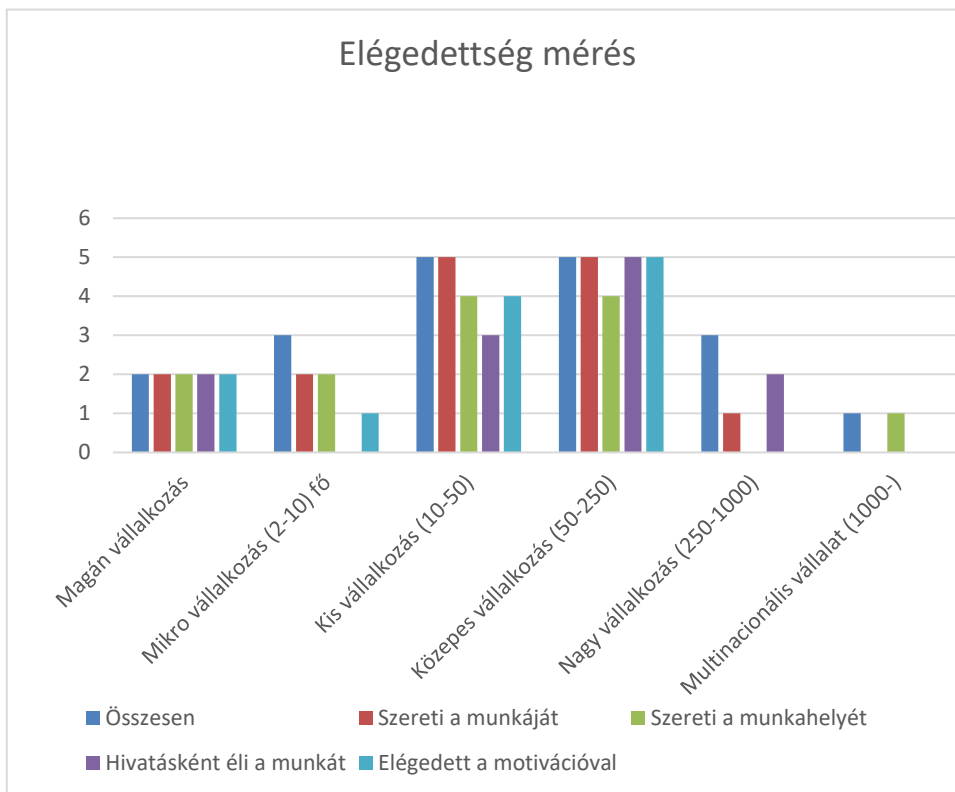
Szereted a munkahelyedet? (Főnök, munkatársak) – Szintén a válaszadó motivációjára direkt rákérdezés segíthet megérteni, hogy vajon a vállalkozások jól alkalmazzák-e a motivációs trendeket. Odafigyelnek-e a munkakörülményekre.

Hivatásként éled meg a munkáját? – Az embereknek szerintem nagyon kevés része éli meg hivatásként a munkáját, ezért ezzel a Csíkszentmihályi szerinti Flow-élményre szerettem volna rákérdezni.

Elégedett vagy a munkahelyed motiválásával? – Kutatásom ezen kérdésében arra kerestem a választ, hogy vajon az alapján, amit kap egy adott munkavállaló egy adott szinten, azzal elégedett-e.

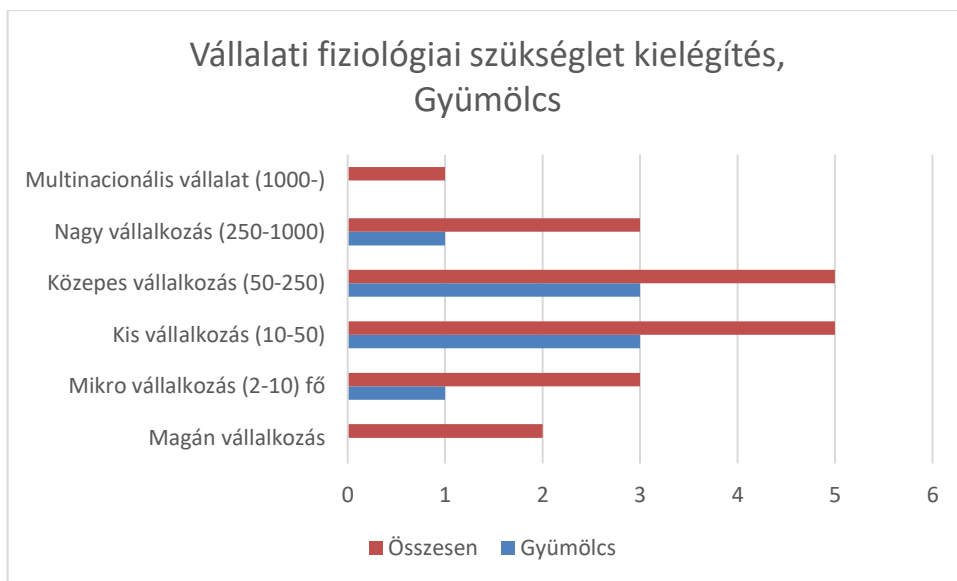
5.2. Kérdőív következtetések

Az adatokat betettem egy excel táblázatba, ott csináltam néhány mérést.



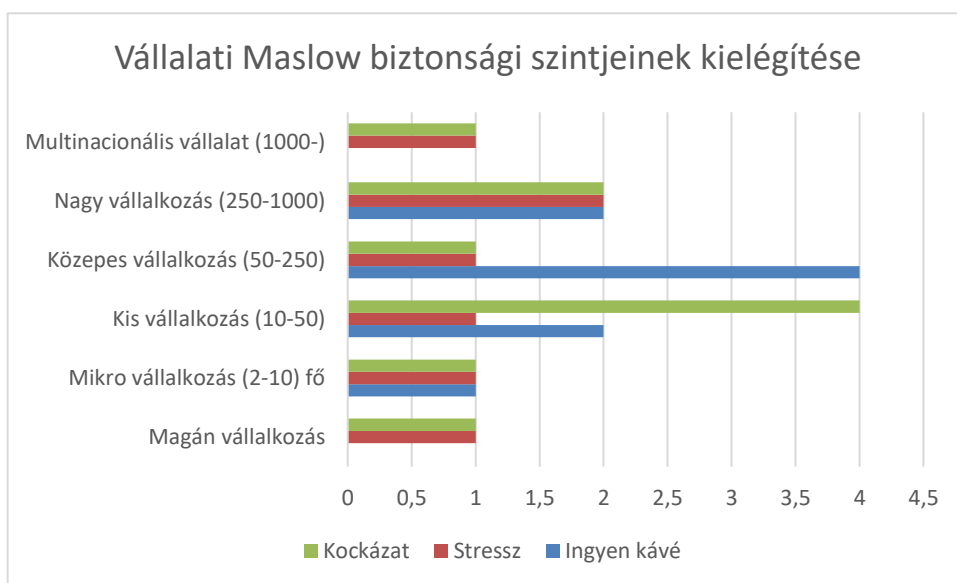
3. táblázat: Elégedettség mérés Forrás: saját készítés

Ez alapján az ismerőseim körében egészen nagy a munkahelyi elégedettség.

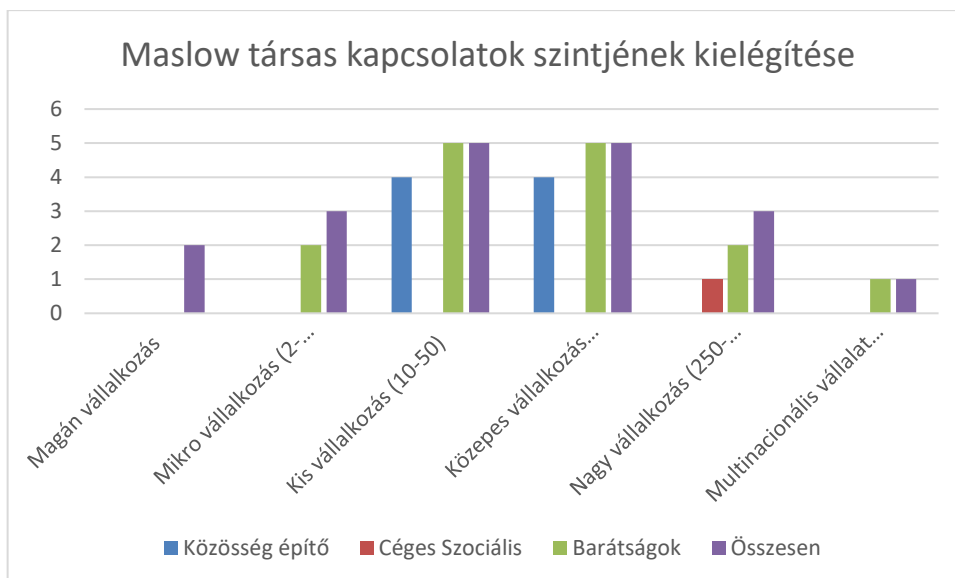


4. táblázat: Vállalati fiziológiai szükséglet kielégítés, Gyümölcs Forrás saját készítés

Bár a gyümölcs nem feltétlenül elégíti ki ezt a szükségletet, de mégis erre épít.

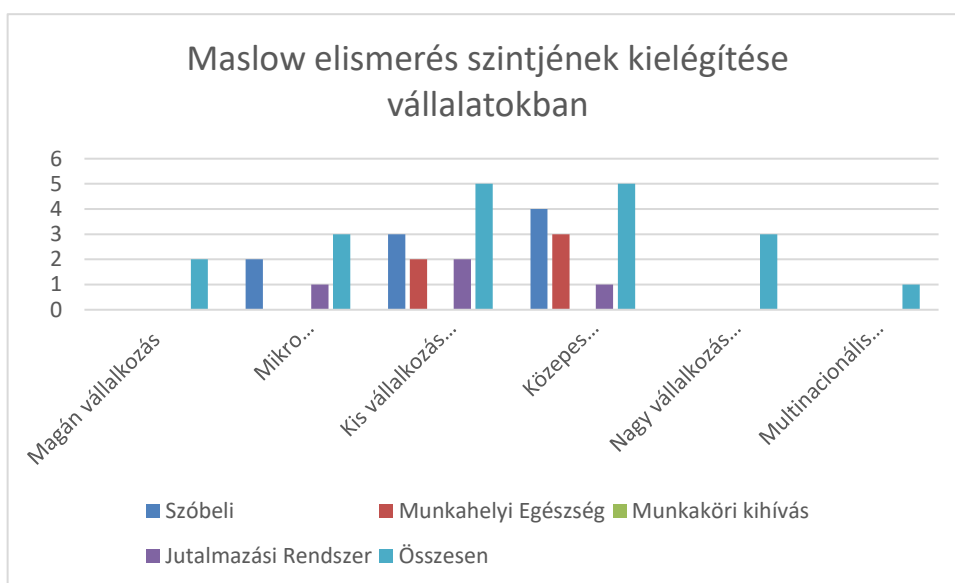


5. táblázat: Vállalati Maslow biztonsági szintjeinek kielégítése Forrás: saját készítés

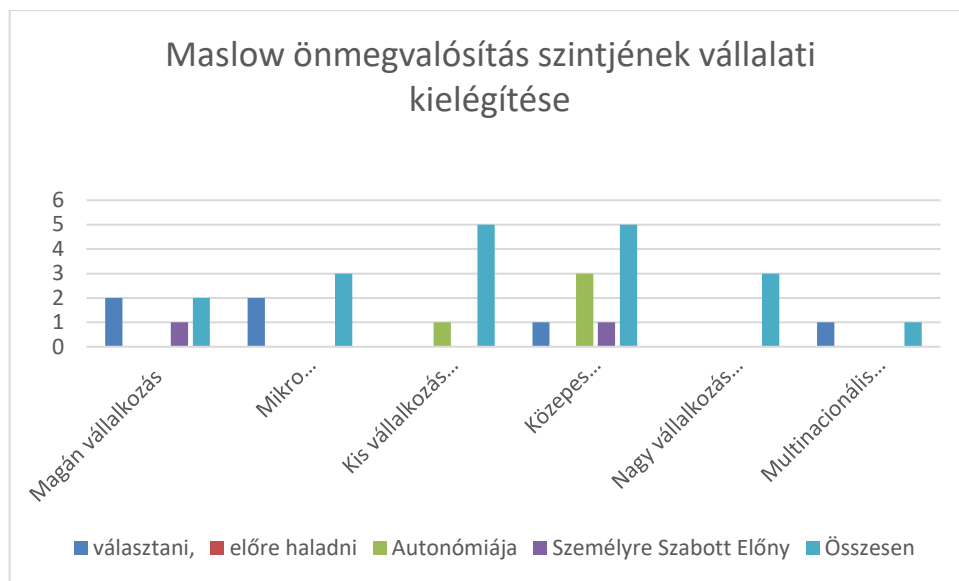


6. táblázat: Maslow társas kapcsolatok szintjének kielégítése Forrás: saját készítés

Ez alapján a barátság a legfontosabb összetevője a társas kapcsolatoknak.



7. táblázat: Maslow elismerés szintjének kielégítése vállalatokban Forrás: saját készítés



8. táblázat: Maslow önmegvalósítás szintjének vállalati kielégítése Forrás: saját készítés

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Kutatásom középpontjában annak vizsgálata állt, hogy a vállalatok hogyan alkalmazzák a motivációs elméleteket a munkahelyen. Eredményeim alapján azt tapasztaltam, hogy sok vállalat még mindig nem használja ki kellőképpen a rendelkezésre álló motivációs elméleteket alkalmazottai teljesítményének javítására és a munkával való elégedettség növelésére.

A motivációs elméletek tudatosabb alkalmazásával a vállalatoknak lehetőségük nyílna arra, hogy jobban megértsék a munkavállalók belső indíttatásait és reagáljanak rájuk. A kutatás azt sugallja, hogy a vállalatok számára előnyös lenne, ha nagyobb hangsúlyt fektetnének az olyan motivációs tényezők használatára, mint a belső elismerés, a fejlődési lehetőségek, vagy a személyes célok és a szervezeti célok összehangolása.

Dolgozatom központjában az áll, hogy a vállalatoknak érdemes lenne a motivációs elméletek széles skáláját felismerni és beépíteni szervezeti kultúrájukba, ez ugyanis elősegítheti a munkavállalók hatékonyabb és kielégítőbb teljesítményét, ami hosszú távon a vállalati működést is elősegítheti. siker.

IRODALOMJEGYZÉK

1. ADERFER, C. P. (1969): An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, Department of Administrative Sciences, Yale University
2. APTER, M. J. (2006): Reversal Theory – The Dynamics of Motivation, Emotion, and Personality Second Edition, Budapest
3. BAKACSI Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula kiadó, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
4. CSÍKSZENTMIHÁLYI M (1997). Finding Flow: A mindennapi élettel való elköteleződés pszichológiája (1. kiadás). New York: Alapkönyvek. p. 31.
5. DECI, E. L. (1975): Intrinsic motivation. New York: Plenum Press.
6. DOBÁK Miklós, ANTAL Zsuzsanna (2010): Vezetés és szervezés, Szervezetek kialakítása és működtetése, Akadémiai Kiadó, Budapest
7. HERZBERG, F. R. (1974): Még egyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat? In: Englander T. (szerk): Üzempszichológia. Közgazdasági és Jogi könyvkiadó
8. KOVÁCS Eszter (2014): Motivációmenedzsment a gyakorlatban – A motiváció és a teljesítményértékelés aspektusai, Miskolci egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Miskolc 8. p
9. MASLOW, A. H. (1943): A Theory of Human Motivation - Nalanda Digital Library, Regional Engineering College, Calicut, India
10. McCLELLAND, D. C. (1965): Achievement Motivation Can Be Developed. Harvard Business Review, pp. 6- 25.
11. MCGREGOR D (1960): The Human Side Of Motivation, New York
12. MÉRŐ L. (2022): Az érzelmek logikája, Tericum kiadó Kft, Budapest
13. PUSZTAI Ferenc szerk. (2003): Magyar értelmező kéziszótár. Akadémiai Kiadó Rt, Budapest, p. 944.
14. RÁCZ A. M. (2020): Motivációs tényezők a közszféra személyi állományának foglalkoztatásában Különös tekintettel a Kttv. és a Kit. jogszabályokban foglaltakra, a közigazgatás államigazgatási szervei vonatkozásában. Nemzeti Közszoigazlati Egyetem Közszoigazgatás-tudományi Doktori Iskola, Budapest

15. STEAD, B. (1972): Berlo kommunikációs folyamatmodellje Maslow, Herzberg és McGregor viselkedéseméleteire alkalmazva. The Academy of Management Journal (15. kiadás). 3: 804.
16. VALLERAND, R. J. -PELLETIER, L. G. -BLAIS, M. R. -BRIÈRE, N. M. -SENÉCAL, C. -VALLIÈRES, E. F. (1992): The Academic Motivation Scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and a motivation ineducation. In: Educational and Psychological Measurement WINTER 52., 1003-1017. p

Elektronikus hivatkozások

1. A motiváció folyamata, fogalma és típusa, 2021. február 25.
<https://promanconsulting.hu/a-motivacio-folyamata-fogalma-es-tipusa/> (Utolsó letöltés: 2023. november 25.)
2. BOGÁTH Ágnes (2021): Vezetés szervezés Egyetemi jegyzet – ÓE-KGK
3. DOBÁK Miklós–Antal Zsuzsa (2016): Vezetés és szervezés. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598262>
https://mersz.hu/hivatkozas/dj147vesz_table-64/#dj147vesz_table-64 (Utolsó letöltés: 2023.december 6.)
4. KURT S. (2021): Theory X And Theory Y, Douglas McGregor.
<https://educationlibrary.org/theory-x-and-theory-y-douglas-mcgregor/> (Utolsó letöltés: 2023. december 6.)
5. KURT S. (2023 október): Alderfer's ERG Theory.
<https://educationlibrary.org/alderfers-erg-theory/> (Utolsó letöltés: 2023. december 6.)
6. MATISCSÁKNÉ Lizák Marianna (szerk.) (2016): Emberi erőforrás gazdálkodás. Budapest: Wolters Kluwer Kft. <https://doi.org/10.55413/9789632956176>
https://mersz.hu/hivatkozas/wk44_162_p25/#wk44_162_p25 (Utolsó letöltés: 2023. december 6.)
7. Two factor theory, 2023. november 30.
https://en.wikipedia.org/wiki/Two-factor_theory (utolsó letöltés: 2023. december 6.)

MELLÉKLETEK

Munkahelyi motivációs trendek

Kedves Kitöltő!

Csanády Tádé vagyok az Óbudai Egyetem Gazdaságinformatikus hallgatója.

Szakdolgozatomban a magyarországi vállalati motivációs trendeket vizsgálom meg.

A kérdőív kitöltése anonim.

Köszönöm a kitöltést!

*** Kötelező kérdés**

Nem: *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Nő

☐ Férf

Kor: *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

☐ 0-18

☐ 19-23

☐ 24-29

☐ 30-39

☐ 40-49

☐ 50-

Fizetés: *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ 50 000 Ft - 200 000 Ft

☐ 200 001 Ft - 300 000 Ft

☐ 300 001 Ft - 400 000 Ft

☐ Több, mint 400 000 Ft

Mekkora vállalatnál dolgozol? * *Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

☐ Magán vállalkozás

☐ Mikro vállalkozás (2-10) fő

☐ Kis vállalkozás (10-50)

☐ Közepes vállalkozás (50-250)

☐ Nagy vállalkozás (250-1000)

☐ Multinacionális vállalat (1000-)

Van-e a munkahelyeden: *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ Gyümölcs, akár naponta, akár hetente egyszer
- ☐ Kávé
- ☐ Ingyen kávé, tea
- ☐ Közösség építő programok, meetingek vagy közös kirándulások
- ☐ Egyéni munka értékelése: akár pénzjutalom, akár hónap dolgozója cím, stb...
- ☐ Szóbeli jutalom
- ☐ Van-e lehetősége választani, hogy mit szeretne dolgozni és hogyan.
- ☐ Van lehetőség előre haladni a munkahelyén?
- ☐ Megfelelő fizetés? (Elégedettségre okot adó)
- ☐ Stressz
- ☐ Kockázat
- ☐ Egyedül létben végzett munka
- ☐ Elismerés és Díjazás
- ☐ Fejlődési Lehetőségek
- ☐ Rugalmas Munkaidő
- ☐ Home Office Lehetőség
- ☐ Karrierút Tisztázása
- ☐ Céges Szociális Programok

- ☐ Kihívások és Projektok
- ☐ Mentorprogramok
- ☐ Juttatások és Szociális Juttatások
- ☐ Munkahelyi Egészségprogramok
- ☐ Dolgozói Visszajelzés
- ☐ Projektek Autonómiája
- ☐ Innovációs Részleg
- ☐ Célkitűzések Közös Kialakítása
- ☐ Munkakör Kihívások
- ☐ Jutalmazási Rendszer
- ☐ Munkahelyi Barátságok
- ☐ Céges Kultúra Építése (kis céges ajándékok)
- ☐ Nyitott Kommunikáció
- ☐ Személyre Szabott Előnyök

Szereti a munkádat? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Igen

☐ Inkább igen

☐ Inkább nem

☐ Nem

Szereted a munkahelyedet? (Főnök, munkatársak) * *Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

☐ Igen

☐ Inkább igen

☐ Inkább nem

☐ Nem

Hivatásként éled meg a munkádat? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Igen

☐ Inkább igen

☐ Inkább nem

☐ Nem

Elégedett vagy a munkahelyed motiválásával? * *Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

☐ Igen

☐ Inkább igen

☐ Inkább nem

☐ Nem

TARTALMI KIVONAT

Dolgozatomban részletesen vizsgálom a motivációs elméletek témakörét, amely alapján szeretném alátámasztani a gondolatomat, hogy Magyarországon a vállalatok nem megfelelően használják ki a motivációs elméleteket, legnagyobb részben a társas kapcsolatokkal tudják motiválni az alkalmazottakat. Kérdőíves kutatásom széles körben fedi le a magyarországi vállalat típusokban dolgozó személyeket. Bár a kutatásban résztvevő személyek száma nagyon kevés, így nehéz megállapítani a trendeket, mégis valamennyire egyértelműen kirajzolódik, hogy nem használják

SUMMARY

In my thesis, I examine the topic of motivational theories in detail, based on which I would like to support my idea that companies in Hungary do not apply motivational theories properly, partly to motivate employees with social relationships. My questionnaire research covers a wide range of people working in different types of companies in Hungary. Although the number of participants in the research is very small, so it is difficult to solve the trends, it is clear that it is not effective