

SZAKDOLGOZAT

ZOLYOMI KRISZTINA KATALIN
2020

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
KÜLKERESKEDELMI KAR
KOMMUNIKÁCIÓ ÉS MÉDIA SZAKDOLGOZ
Nappali tagozat
PR specializáció

MOTIVÁCIÓ ÉS BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ
AZ IRODAI ALKALMAZOTTAK KÖRÉBEN

Belső konzulens:
DR. TERNOVSZKY FERENC

Készítette:
ZOLYOMI KRISZTINA KATALIN

Budapest, 2020.

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	2
Táblázatok jegyzéke	3
Ábrajegyzék	4
Bevezetés	5
Hipotézisem	6
A kutatás módszerei	6
Mi az a motiváció?	7
Jutalmazás és büntetés	11
Okok amiért a büntetés és jutalmazás nem válik be hosszútávon	12
Amikor jó a jutalmazás és a büntetés	15
I és X típus	17
3 alkotóelem	18
Önállóság:	18
Szakmai igényesség:	19
Céltudatosság:	20
Public Relations	21
Belső Kommunikáció	22
Miben segíthet a jól működő belső kommunikáció?	26
A belső közönség felosztása	26
Empirikus Kutatás	28
Interjúk	28
Első interjú:	28
Második és harmadik interjú összehasonlítása	30
Kérdőív	34
Első kérdés:	34
Második kérdés:	37
Harmadik kérdés:	39
Összegzés:	42
Befejezés	46
Irodalomjegyzék:	49
Mellékletek:	50
Interjúk	50
Kérdőív	55
Diagrammok	56

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat Soma kocka kísérlet	10
---------------------------------------	----

Ábrajegyzék

1. ábra Marslow piramis szükséglethierarchiája	8
2. ábra Friedrich Herzberg kéttényezős motivációs modellje	9
3. ábra Francz Bogner lépcső modellje	21
4. ábra Wolfgang Armrecht -hatásmodell.....	23
5. ábra F. Herzberg-féle kéttényezős modell	27
6. ábra Motiváló tényezők aránya a megkérdezettek körében	42
7. ábra Változtatni kívánt tényezők a jelenlegi munkahelyeken	44
8. ábra Elégedettség mértéke a kitöltők körében.....	45
9. ábra Mi motiválja a férfit és a nőt	58
10. ábra Mi motiválja a különböző korosztályokat?	58
11. ábra Mi motiválja a különböző lakóhellyel rendelkezőket?.....	59
12. ábra Mi motiválja a különböző végzettséggel rendelkezőket?.....	59
13. ábra Mi motiválja a különböző beosztásokban dolgozókat?.....	60
14. ábra Mi motiválja a különböző pozíciókban dolgozókat?	60
15. ábra Mely tényezőkön változtatnának a férfiak és a nők?	61
16. ábra Mely tényezőkön változtatnának a különböző korosztályok?.....	61
17. ábra Mely tényezőkön változtatnának a különböző lakóhellyel rendelkezők?	62
18. ábra Mely tényezőkön változtatnának a különböző végzettséggel rendelkezők?	62
19. ábra Mely tényezőkön változtatnának a különböző beosztásban dolgozók?	63
20. ábra Mely tényezőkön változtatnának a különböző pozíciókban dolgozók?	63
21. ábra Mivel elégedettek a férfiak és a nők?	64
22. ábra Mivel elégedettek a különböző korosztályok?	64
23. ábra Mivel elégedettek a különböző lakóhellyel rendelkezők?	65
24. ábra Mivel elégedettek a különböző végzettséggel rendelkezők?	65
25. ábra Mivel elégedettek a különböző beosztásban dolgozók?.....	66
26. ábra Mivel elégedettek a különböző pozícióban dolgozók?	66

Bevezetés

A mai globális munkaerőpiac egyik legnagyobb kihívása a dolgozói motiváltság és elégedettség serkentése. Ez a tény Magyarországon sincsen másképp. A vállalatok egyre többször ütköznek akadályokba és nehézségekbe a dolgozók motivációjának kérdése során. A motiváció hiánya rengeteg problémához vezet pl.: fluktuáció, alacsony teljesítmény, cégek leértékelése, unalom stb.

A motiváció a legalapvetőbb fizikai és pszichológiai hajtóerő. Minden cselekedetünkben megtalálható a hiánya vagy megléte. A motivációnak is megvan a biológiai háttere, hiszen egyes cselekedetek hatására endorfin, azaz boldogsághormon szabadul fel a szervezetünkben, amitől jól érezzük magunkat (pl.: a fagyí fogyasztása is ilyen és ez ösztönöz az ismételésre is). Ennek a biológiai készítésnek tudatosan is ellent lehet mondani (fogyókúra). A motiváció egyre több területen mutatkozik meg.

A 21. században egyre inkább azt érzik a dolgozók, hogy nem motiváltak, nincs kedvük/idejük semmire, ezért elveszítik a lelkesedést is. Ahhoz, hogy javítani tudjuk a motivációnkat először is ismernünk kell önmagunkat, tudnunk kell azt, hogy mi az a dolog, amit boldoggá tesz minket. Másodsorban belső motivációnak tekinthetjük a misszió tudatot, vagyis azt, hogy mit miért csinálunk (pl.: egy kutatóorvos célja, hogy munkájával hozzájáruljon egy betegség kezeléséhez; a mérnöknek egy új technológia felfedezésével a praktikusabb élethez; egy nővér a betegek javulásához és jókedvéhez; de akár csak egy bolti eladó a vevők hűségéhez). Mindenképp célt kell találnunk, hogy egy bizonyos tevékenység, amit végzünk, miért fontos, ha elvégezzük. Minden kicsi feladat a cél felé visz minket. Mindig gondoljuk végig, hogy egy adott projektet miért kezdtünk el, de most nem érezzük a motivációt a folytatásra/befejezésére, mi volt a célunk vele.

Dolgozatomban a motiváció lehetséges módjait mutatom be, hogy miként lehet az embereket különböző módon motiválni. Olvashatjuk majd, hogy vannak helyzetek, amikor nem az anyagi ösztönzés a jó megoldás. Sokféle módon alkalmazható erkölcsi ösztönzésekről is lesz szó, amelyek a dolgozók személyiség fejlesztésében is segítenek. A motiváció mellett feltárom a belső kommunikáció/belső PR (Public Relations) feladatait és azt, hogy a belső kommunikáció milyen hatással lehet a dolgozók motivációjára.

Szakedolgozatomban az irodai dolgozók motivációját, elégedettségét mérem fel hazai cégeknél, valamint azt vizsgálom, hogy a belső kommunikációnak milyen hatása van a munkaerő ösztönzésében.

Hipotézisem

1. Az irodai dolgozókat a jövedelem mellett a munkatársi kapcsolatok és a munkakörülmények is nagyon motiválják.
2. A belső kommunikáció nagy hatással van az irodai dolgozók motivációjának növelésében.
3. A bizalom nagyon fontos részt képez a dolgozók motiválásában, teljesítmény növelésében.
4. A rugalmas munkaidő magas arányban ösztönzi a dolgozókat.

A kutatás módszerei

Szakedolgozatomban a szekunder kutatásom során meglévő irodalmakat és kutatásokat dolgozok fel, valamint szakmai internetes oldalakat, diagramokat hasonlítok össze.

A primer kutatásomban első körben interjút fogok készíteni néhány vezetővel, illetve belső kommunikációs szakértővel. Őket fogom megkérdezni a belső kommunikációról, a motivációról és kölcsönhatásaikról. A primer kutatásom során egy kérdőív segítségével mérem fel az irodai dolgozók elégedettségét és motivációs tényezőit.

Úgy gondolom, hogy a motiváció hiánya a mai világban egyre több embert érint. Szeretnék egy olyan felmérést készíteni, ami megmutatja, hogy melyek azok a tényezők, amelyek motiválják az irodai dolgozókat és szeretném bemutatni, hogy milyen lehetőségek vannak arra, hogy hogyan fejlesszük a motivációs tényezőiket. Nem könnyű feladat elérni a dolgozók motivációján keresztül a magas teljesítményt, ami a jó gazdasági eredményekhez vezet. A motivált dolgozók nemcsak jól teljesít, hanem kötődésük is erős a szervezethez, így a fluktuáció alacsony, ami költségmegtakarítást jelent. A cégek mindig gyorsan akartak/akarnak profithoz jutni ezért a gazdasági célok mellett nagyon fontos az emberi célokra is nagy figyelmet fordítani. Minél jobban teljesülnek az emberi célok annál jobbak lesznek a gazdasági eredmények.

Frederick Herzberg (Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai, Dr. Roóz József, Dr. Heidrich Balázs, 2013.) szerint a megelégedettség és a motiváció két külön dolog és nem zárja ki azt, hogy az elégedetlen dolgozók ne legyenek hatékonyabbak, mint az elégedett társaik.

Továbbá, pedig nagyon sokat számít a megfelelő kommunikáció, hiszen minden tönkre mehet a nem megfelelő tájékoztatáson. Hiába fektetünk sok energiát a dolgozók hatékony motivációs rendszerének kialakításába, ha nem tesszük ezt jól kommunikálva. Gondoljunk csak bele, hogy mennyi minden elromolhat egy rosszul közölt információn (pl.: a párkapcsolatok nagy része a figyelem-, kommunikációhiány miatt megy tönkre; egy tanár pontatlan információközlése a diák elégtelen jegyéhez vezethet; egy cég kommunikációhiánya a dolgozók fluktuációjához vezethet stb.). Kutatásomban fókuszálni fogok a belső kommunikációra, mely tényező jelentős hatást gyakorol a dolgozók motivációjára.

A motiváció és kommunikáció téma nagyon közel áll hozzám, hiszen mindig is szerettem az emberekkel dolgozni, kommunikálni és megérteni őket. Ezért is választottam egy olyan témát, ami fontos a számomra és kíváncsi voltam, melyek lehetnek azok a tényezők amelyek motiválják az irodai dolgozókat (szellemi és adminisztrációs munkát végzőket egyaránt) és magas teljesítményhez vezetnek. Kíváncsiságom a kutatásom során továbbfejlődött és szerettem volna azt is elkülöníteni, hogy a motivációs tényezők mennyiben különböznek az irodai dolgozókon belül a különféle munkaterületeken (pld: HR (Human Resources), programozó, mérnök, adminisztráció stb.)

Mi az a motiváció?

A motiváció elméletekről rengeteg szakirodalom áll rendelkezésre az azt alkalmazni kívánók számára. Mindegyik elmélet arra kíván magyarázatot adni, hogy milyen összefüggés van az emberek cselekedetei között. Ezek az elméletek az emberek szükségleteire, igényeire és céljaira összpontosítanak, amelyek befolyásolják őket.

Kronológiai sorrendbe haladva a 20. század elején kezdhethetjük a sort, Frederick Winslow Taylor vezette be a teljesítményberezést. A taylorizmus a külső motivációt (anyagi ösztönzés) alkalmazta széles körben. Későbbiekben más módszereket is bevezetett, mint például a pihenőidő, betanítás, munkamódszer fontossága stb. A következő, Elton Mayo, másképp gondolta az ösztönzést, mint Taylor, ő úgy vélte, hogy a nem anyagi ösztönzés segíti elő az ember megelégedettségét.

Abraham Maslow (Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai, Dr. Roóz József, Dr. Heidrich Balázs, 2013) nevét említve mindenki a piramisra gondol. A széles körben ismert piramis, a motiváció elméleteknél is megjelenik (lásd. 1. ábra.). A piramis megmutatja a szükségletek csoportosítását, amelyek egymásra épülve tornyosulnak.

A piramis legalján vannak a fiziológiai szükségletek, ami a legszükségesebb szükségleteket elégíti ki (víz, táplálék, lakóhely). A második fok a biztonsági szükségleteket jelöli: ez biztosítja az első szint fenntarthatóságát (munkahely, jövedelem, biztonságos körülmények). A harmadik lépcsőfok a közösség iránti szükséglet: ide tartoznak az interperszonális kapcsolatok. Ez a szükséglet nagyon fontos, mert az ember társas lény és szüksége van a visszacsatolásokra. A negyedik szinten a megbecsülés és elismerés szükséglete helyezkedik el. Az elismerés és visszajelzés segít a pozitív énkép kialakításában és megtartásában. Ettől érzi az ember magát megbecsültnek. A legfelső ötödik szint az

önmegvalósítás szükséglet szintje. A belső képességek és adottságok kiteljesülését jelöli, motivál a fejlődésre. Aki önvalósításra törekszik annak a munka nagyon fontos és nem szükséglet, hanem inkább egy olyan dolog, amitől az ember teljesebbnek érezheti magát.

A piramis minden lépcsőjéhez különféle motivációs tényezőket tudunk hozzárendelni



1. ábra Maslow piramis szükséglet hierarchiája (Forrás: Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai, Dr. Roóz József, Dr. Heidrich Balázs, 2013)

(pénz, munkafeltételek, biztonság, kellemes légkör, jó vezető, összetartó csapat, előléptetés, teljesítmény értékelés, felelősség, kreatív feladatok, továbbképzések, önellenőrzés stb.)

A Maslow piramishoz hasonlóan Alderfer ERG elmélete (A szervezeti magatartás alapjai, Bakacsi Gyula, 2010.) 3 szükségletet különített el: E=létezési szükséglet (fiziológiai és biztonsági), R=kapcsolati (szeretet, elismerés, társas kapcsolatok) és G=fejlődési (önmegvalósítás).

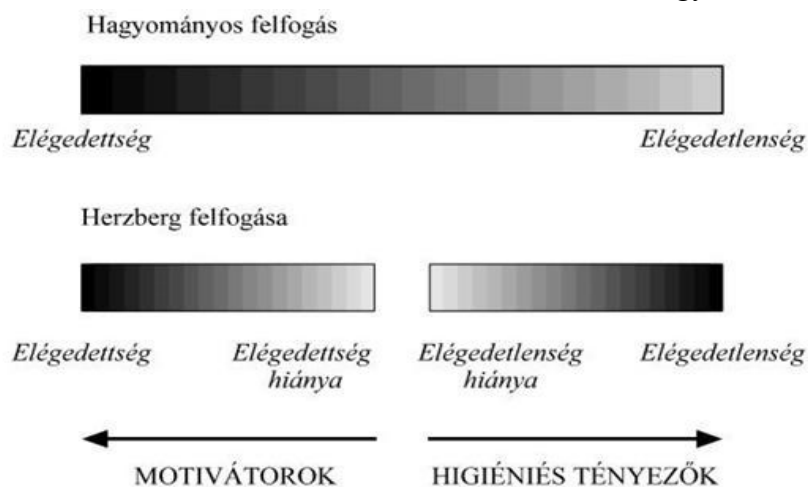
Frederick Herzberg vizsgálatokkal kimutatta, hogy más tényezők hatnak a dolgozók elégedetlenségének csökkentésére és mások motiválják őket. Az elméletét „*kéttényezős motivációs elméletnek*” nevezik, mert megkülönbözteti a higiénés és motivációs tényezőket (lásd a 2. ábrán.)

A higiénés tényezők javítása elégedetlenséget szüntet meg. A motivációs tényezők hiánya elégedetlenség hiányát okozza. Az embereket a motivációs tényező teszi elégedetté.

Herzberg a higiénés tényezők köré a következőket sorolta: munkakörülmények, a munkahelyi kapcsolatokat, a vezetési stílust, a bérezést, a magánéletet, a biztonságot, a társadalmi helyzet megőrzését. Motivációs tényezők pedig a következők: a munka

jellege/érdekessége, teljesítmény, elismerés, felelősség, pszichológiai fejlődés. A motivációs tényezők segítik az egyéni célok elérését és az egyén fejlődését.

Sokféle motivációs elmélet van, de közös bennük, hogy motiválni akkor lehet, ha a



2. ábra Friedrich Herzberg kéttényezős motivációs modellje (Forrás: *A szervezet magatartás alapjai*, Bakacsi Gyula)

legalapvetőbb szükségletek (fiziológiai) ki vannak elégítve.

„Az ösztönzők funkciója, hogy az egyéneket, illetve csoportokat a meghatározott célok elérésére motiválják.” (Nemzetközi menedzsment európai szemmel, Dr. Ternovszky Ferenc, 2003, 201. o.). Az ösztönzésnek két alap módszere van: anyagi - és erkölcsi ösztönzés.

Az anyagi ösztönzés a bérrendszeren keresztül történik:

- munkafeladat: amit a dolgozó elvégez (figyelembe kell venni a munka nehézségét, munkakörülményeket, munkafeladat értéke stb.)
- személy: fizetség az emberért (figyelembe kell venni a dolgozó életkorát, beosztását, szakképzettségét stb.)
- eredmény: ami elért a dolgozó (figyelembe kell venni a mennyiséget/minőséget vagy bármilyen eredményt, ami a vállalat költségeinek csökkentéséhez vezetett.)
- idő: amennyit a dolgozó foglalkozott a feladattal (magától értetődően itt az időt fizeti meg a vállalat)

A bérrendszerek közül mindig szelektálni kell, hogy melyik a legmegfelelőbb az adott kritériumoknak megfelelően.

Az erkölcsi ösztönzés, a dolgozók tulajdonságait, értékeit figyelembe tartva és a munka jellegzetességét, nagy mértékben növelheti a belső motivációs alapokat, amelyek a személyiségre nagy hatással vannak. Hatásuk a teljesítményben és a megelégedettségben is megmutatkozik (érdekes munka, teljesítmény értékelés). A munka egyfajta belső kielégülést ad azon dolgozók számára, akik a kiteljesülésre vágnak, a céljaik elérésére. Ám, ha a csak az

anyagi ösztönzés motiválja a dolgozókat, akkor elvesztik az érdeklődésüket és kényszer légkörébe kerülnek (bérabszolgaság). A teljesítményértékelés akkor hatásos, ha a dolgozók erre motiváltságot mutatnak. Mind a kudarc mind az elismerés ösztönzőleg hathat a dolgozóra (ha megdicsérik, akkor tartani akarja a szintet vagy még jobban teljesít, hogy következőnek is elismerést kapjon; ha pedig kudarcot vall, akkor nem akarja még egyszer azt a hibát elkövetni és megtesz mindent a jobb teljesítmény elérése érdekében.). Ahogyan Ph. Theroux is megírta, sosem elég a dicséretekből, hiszen a dicséretetek hamar szerte foszlanak és mindig szükségünk lesz majd egy újabbra.

A motiváció „*Olyan, mint a barátság: nem az számít, hogy hány barátunk van, hanem az, hogy mennyire igazak és milyen jellegűek ezek a barátságok.*” (Susan Flowel- Motiváció magasabb szinten, 13.o)

Harry F. Harlow (Motiváció 3.0, Daniel H. Pink,2009.), viselkedéskutató professzor egy kísérletet végzett 8 majom segítségével. A kísérlet egy egyszerű mechanikus feladat megoldása volt, ahol a majmoknak ki kellett nyitniuk egy zárat. Ám a 2 -féle motiváció nem volt jelen, hiszen nem volt biológiai szükséglet megoldani a feladatot (éhség/szomjúság) és semmilyen külső hatást nem gyakoroltak a majmokra (büntetés vagy jutalmazás), a majmok mégis rövid időn belül megoldották a feladatot. Ebből a kísérletből adódóan Harlow egy harmadik motiváló tényezőt állapított meg: „*A feladat teljesítése belső jutalmazást adott*” (Daniel H.Pink, 2009, Motiváció 3.0, 15 o.). A majmok azért oldották meg a feladatot, mert örömeiket lelték benne. Amikor Harlow mazsolát adott a majmoknak, tehát jutalmazta őket, akkor sokkal többször hibáztak és ritkábban sikerült megoldaniuk a feladatot. Az étel bevonása ebben az esetben csak rontott a helyzeten.

Edward Deci (Motiváció 3.0, Daniel H. Pink,2009.) 2 évtized után folytatta Harlow félbehagyott kutatásait. 1969-ben Deci élő embereken folytatta kutatásait. Ő a Soma kocka (7 darabból álló, sok millió lehetséges alakzatot lehet összeállítani) segítségével kísérletezett. Két csoportra osztotta az önkéntes egyetemistákat és három napon át a következőket ajánlotta a pár perc alatt kirakott kockákért:

1. táblázat Soma kocka kísérlet (Forrás: Motiváció 3.0, Daniel H. Pink, 2009, 19. o.)

	1. nap	2. nap	3. nap
A csoport	Nem kapnak jutalmat	Kapnak jutalmat	Nem kapnak jutalmat
B csoport	Nem kapnak jutalmat	Nem kapnak jutalmat	Nem kapnak jutalmat

Az első nap mind a két csoport ugyanazt a feladatot kapta (egy kép alapján kirakni a kockákat) és semmilyen jutalmazást nem kaptak érte. A második napon a feladat ugyanaz volt, csak más képet kaptak, de itt az A csoportnak pénzbeli juttatást ajánlott fel Deci, a B csoportnak

viszont semmit. A harmadik napon új képet kaptak, de ugyancsak, mint az első napon egyik csoport sem kapott jutalmazást. Minden alkalommal Deci pár percig kiment a teremből és kamerán keresztül figyelte a csoportokat. Az első alkalommal, amikor egyik csoportnak sem volt ígérve jutalom, mindkét csoport a professzor távolléte alatt is tovább próbálkozott a képen látható minta kirakásával. A második napon, amikor az A csoportnak jutalom volt ígérve, akkor amikor felügyelet nélkül maradtak, akkor az A csoport még jobban lelkesedett, hogy kirakja a mintát, a B csoport pedig ugyanúgy viselkedett, mint azelőtti nap. Ám a harmadik napon, amikor az A csoportnak mondták, hogy ma nem kapnak jutalmat és felügyelet nélkül maradtak, akkor az A csoport vesztett lelkesedéséből és inkább az asztalon levő újságokat lapozgatták, míg a B csoport, akár az előző napokon ugyanúgy próbálkoztak még néhány percig a minták kirakásával.

“Amikor egy bizonyos tevékenység esetén a pénzt használják a külső jutalmazás eszközeként, akkor az alanyok elveszítik a belső érdeklődésüket a tevékenység iránt.” (Edward Deci, 2009, Motiváció 3.0, 21 o.).

Ez az állítás igaznak bizonyult, hiszen az A csoport jobban teljesített amikor pénzjutalmat ígértek neki, de hosszú távon ez nem működött, hiszen a harmadik napon, amikor már nem kaptak pénzt érte, lankadt a lelkesedésük és úgymond csak a pénz hajtotta őket, nem pedig a sikerélmény. A pénzbeli jutalom *„csökkenti az egyén hosszú távú motivációját”* (Edward Deci, 2009, Motiváció 3.0, 21 o.). Tehát arra következtethetünk, hogy a pénzbeli jutalom csak rövid távon jó megoldás. Csak alapszinten, Maslow első lépcsője esetén (*„Biztonság”*).

Jutalmazás és büntetés

A jutalmazás a munkáért elismerésként adott érték, pénz vagy más díj. A munkahelyen jutalmazásnak nevezzük azokat a (nem várt) kézzel megfogható eszközöket vagy szóbeli dicséretet, amit a munkánk sikeres elvégzéséért kapunk.

A büntetés elszenvedett hátrány, amit egy vétkes személy kénytelen eltűrni, megtapasztalni. Munkánk során a büntetés általában pénzbeli/jutalom megvonás (pl: bónuszok).

Az ember ösztönösen keresi az újat azt, hogy miben tud fejlődni és kiteljesedni. Mindenki a saját elképzeléseit, a kreativitását szeretné kiteljesíteni az újdonságokban. Aki a motiváció fejlődésével foglalkozik, annak nem szabad a külső vezérlőkre koncentrálnia, mint a pénzjutalom.

Alfie Kohn (*„Jutalommal büntetve: Mi a baj az aranycsillagokkal, ösztönző programokkal, ötösökkel, dicséretekkel és az egyéb vesztegetési stratégiákkal?”* című könyv szerzője) is nem egy előadásában próbálta elmagyarázni, hogy a jutalmazás és büntetés csak az adott pillanatban

lehet hatásos. Ezzel pedig csak ideiglenes együttműködést érünk el. Ezek a módszerek főleg a gyerekekre, de a felnőttekre is romboló hatással vannak a tanulási folyamatokra és az elkötelezettség minőségére is, legfőképpen hosszú távon. Minél gyakrabban és intenzívebben próbálunk embereket mesterséges ösztönzőkkel motiválni, annál inkább el fogják veszíteni az érdeklődésüket az iránt, amire motiválni szeretnénk őket. A pénzbeli jutalmazás a játékot munkává változtatja. Az emberek ugyan elfogadják a felajánlott pénzt vagy jutalmat, de negatív előjele lesz, hiszen a külső jutalmak rombolják az energiát, a vitalitást és a jóllét érzését, ami abban segít, hogy az emberek elérjék céljaikat és kiváló teljesítményt nyújtsanak. Mindenkinél szüksége van pénzre, és mindig többet akarunk belőle ez nyilvánvaló, de ha a pénzbeli jutalmakra fektetjük a hangsúlyt, akkor eltávolodunk attól, hogy mi is az valójában, ami elégedettséggel tölti el a dolgozókat munkájuk során.

Mielőtt rátérnék arra, hogy a büntetés és jutalmazás miért nem válik be, nézzünk meg néhány példát a való életből. Ha bekapcsoljuk a számítógépet vagy a laptopot, akkor talán a Firefox böngészőt használjuk, amit önkéntesek hoztak létre és alkottak meg, olyan emberek, akik nem a pénzért dolgoztak, hanem a közös cél elérése érdekében. A legelején nem tudhatták, hogy akár több millió felhasználója lesz majd a böngészőnek, őket csak a belső motivációjuk hajtotta. Vagy akár szétnézhetünk az informatikai részlegen is, hogy tökéletesen működnek a rendszerek Linux-al, amit ugyancsak önkéntes programozók írtak. És ha ez nem elég akkor van még rengeteg olyan dolog, ami önkéntes alapon készült: szakácskönyvek, autótérvek, orvosi kutatások, protézisek, üdítők, sörök, törvénytervezetek stb. És hogy miért vesznek részt ezek az emberek ilyen projekteken? A legerősebb belső motiváció az öröm, hogy a fejlesztő kreatívnak érzi magát, amikor ezen a projekten dolgozik. Ezek az emberek nem munkának, hanem örömmel veszik a feladatokat, hiszen saját magukért, a belső öröm kielégítéséért csinálják, az elégedettség érzetért, hogy valami újat és hasznosat hoztak létre, alkotnak meg. A nem rutinszerű munkának a kulcsa az önirányítás. *„Ha nekem kell motiválnom téged, akkor inkább nem veszek fel...érett felnőtt emberek vagyunk, nem egysíkú gondolkodású gazdasági robotok.”* (Daniel H Pink, 2009, Motiváció 3.0, 46. o.)

Okok amiért a büntetés és jutalmazás nem válik be hosszútávon

A legfontosabb dolog, hogy csak akkor tudunk a motivációval foglalkozni, ha az embereknek az anyagi szükségletük ki van elégítve, amiből meg tudnak élni, van ahol lakjanak, étel, amit egyenek és biztonságot adhatnak családjuknak. Ha az embereknek nem kell aggódniuk a körülményei miatt, akkor tudnak koncentrálni a motivációra, akkor kezdetjük el motiválni őket. De ha megfigyeljük a jutalmazás és büntetés, csakugyan ahogy a Soma kockás

feladatnál is olvashatjuk, a pénzbeli jutalom a kreativitást és a belső motivációt csökkentheti, valamint itt a csalás gondolata, a függőség és a szűklátókörűség is felmerül.

Nézzünk szét egy kicsit az irodalomban is, amikor Tom Sawyer (Mark Twain) azt a feladatot kapja, hogy meszeljen le egy kerítést. Tom nem lelkesedik a feladatért, de amikor gúnyolódni kezd rajta a barátja, akkor megmagyarázza, hogy a meszelés neki nem is munka, hanem egy kiváltság. Olyan élvezettel beszél róla, mintha tényleg nem is munka lenne ezért már mások is meszelni akarják a kerítést. „*Minden munka: amit meg kell tenni, és minden szórakozás: amit önként vállal az ember.*” (Daniel H Pink, 2009, Motiváció 3.0, 51. o.). Tehát a jutalmazás átalakítja viselkedésünket: képes a játékból feladatot csinálni és a feladatból szórakozást. Képes a kreativitást és a teljesítményt romba dönteni.

A jutalom romboló hatása már a gyerekeknél is jelentkezett. Amikor David Greene és Mark Lepper (Motiváció 3.0, Daniel H. Pink, 2009.) óvodás gyerekeket vizsgáltak 3 csoportra osztották őket. Az első csoportnak egy színes oklevelet ajánlottak, ha hajlandóak rajzolni, a második csoportnak nem ajánlottak semmit, de aki rajzolt az kapott oklevelet és a harmadik csoport semmit sem kapott a rajzokért cserébe. Két hét elteltével az a gyerekcsoport akiknek oklevelet ajánlottak a rajzokért, ők elvesztették lelkesedésüket a rajzolás iránt, hiszen a játékból munka lett azáltal, hogy jutalmat ígértek és kaptak érte. Ezek a gyerekek már nem azért rajzoltak, mert szerették ezt a tevékenységet, hanem azért, hogy jutalmat kapjanak. De kijelenthetjük, hogy nem feltétlen a jutalom vette el a kedvüket a gyerekeknek, hanem a feltételhez kötött jutalom („*ha-akkor*” típusú jutalom). Ez a fajta jutalom arra kényszeríti az embereket, hogy feladják önállóságukat, ebben az esetben a gyerekek nem önszántukból rajzoltak, hanem a díjakért. Sok kutatás alátámasztja a „*ha-akkor*” típusú jutalmazás negatív hatását. Nagy mértékben hátra szorítja a harmadik típusú motivációt (belső). „*Tedd ezt, és azt kapod*” következménye az, hogy az emberek érdeklődése az „*ezt*”-től az „*azt*” felé fordul, a cselekvés helyett a jutalomra összpontosít. A gyerekeknél a jutalom általában édesség, több mese nézése, a tinédzsereknél a nagyobb szabadság/pénzbeli jutalom.

Az ember belülről motiválható lényként jön a világra. A külső motivációt élete során ismeri meg, amire feltételként tekint, hogy a jutalmat megszerezze vagy a büntetést elkerülje. (pl.: kisgyerek kiviszi a szemetet, mert a jutalomban reménykedik vagy nem szeretne büntetést kapni amiért nem vitte ki.) Az emberek, ha nem kapják meg a beígért jutalmat, akkor büntetésként fogják értékelni (pl: a gyerek kivitte a szemetet, de nem kapta meg a csokit, amit megígértek, ezt büntetésnek fogja fel).

Azzal, hogy az intézmények rövid távon gondolkodnak és irányítani akarják az embereket, azzal hosszú távon nagy károkat okozhatnak. A „*ha-akkor*” típusú jutalom nagyon hatásos lehet, de csupán rövidtávon. A jutalom szűkíti a látókörünket, a kreativitásunkat csökkenti, hiszen

amikor jutalmat ajánlanak fel az elvégzendő feladatra akkor az emberek nem a feladat hatásos megoldására koncentrálnak, hanem a kapott jutalomra. Már a felajánlott jutalom pillanatában elképzelik, hogy mit fognak kezdeni a pénzbeli jutalommal, mire fogják elkölteni azt. Így háttérbe szorul maga a feladat és annak minél hatékonyabb megoldása. Egy festőművészt sem lehet korlátok közé tenni, mert akkor a kreativitása minimalizálódik. Azok a művészek, akiket a belső motivációjuk hajt, őket kevésbé viseli meg a pénz vagy az elismerés hiánya, hiszen nem is azért festettek, hogy pénzt kapjanak, hanem önmaguk kiteljesedése miatt. Itt nagyon igaz az a mondás, hogy *„Ha nem vársz érte jutalmat, akkor nem csalódsz, ha nem kapod meg”*. Minél kisebbek az elvárásaink annál kevésbé csalódunk.

Egy másik dolog, amit nem szabad jutalmazni az az önkéntesség, hiszen aki önként vállalja, hogy segít az nem is vár el semmit cserébe. Richard Titmuss (Motiváció 3.0, Daniel H. Pink, 2009.) azt állította, hogyha a véradásért fizetnének akkor csökkenne a véradók száma és ezáltal az ország vérvétele is. Nem hittek neki, de 25 évvel később 2 közgazdász tesztelni akarták az elméletet. 153 önkéntes véradó nőt 3 csoportra osztottak: az első csoportnak nem ajánlottak pénzt a véradásért, a másodiknak pénzt ajánlottak fel, a harmadik csoportnak pedig pénzt ajánlottak, amit ott felajánlhattak a gyermekrák-alapítványnak. Az első csoportból több mint fele vállalkozott a véradással, a második csoportból, bármilyen meglepő is csupán 30%-a volt hajlandó vért adni. A harmadik csoport pedig akárcsak az első 53%-a volt hajlandó vért adni. Erre a legmegfelelőbb magyarázat az, hogy a pénz/jutalom úgymond bepiszkolta azt a jótettet, amit a nők önként ajánlottak fel azért, hogy embertársai életét menthesse meg. Minden nehéz helyzetben az önkéntesek száma megnő, mert a legtöbb ember rendelkezik a jó szándék vágyával. Olaszországban a pénzjutalmat felcserélték fizetett szabadnapokkal és ez már sokkal pozitívabban hatott az emberekre. Ebből a példából is látszik, hogy veszélyes dolog jutalmazni egy nemes cselekedetet. Nem szabad figyelmen kívül hagyni a belső motivációt, amikor a jutalmazást alkalmazzuk. A jutalmazás és büntetés képes függőséget okozni és a hosszú távú gondolkodás helyett a rövid távúra összpontosítani.

A jutalmazás csökkenti a kockázatvállalás hajlandóságát, hiszen az emberek megpróbálják elkerülni azokat a dolgokat, amelyek veszélybe sodorhatják a jutalomhoz jutást.

Az egyik legjobb motiváló erő a célok kitűzése. Hiszen, ha vannak céljaink akkor keményebben küzdünk, kitartóbbak vagyunk, hogy elérjük azokat. Fontos, hogy mi magunk tűzzük ki ezeket a célokat és ne legyünk rákényszerítve ezekre, ne mások mondják meg, hogy mik legyenek a céljaink. Ha szétnézünk a 21. századi világunkban akkor sokszor ezt láthatjuk: igazgatók manipulálják az eredményeket, tanárok feljavított jegyekkel küldik a diákokat egyetemekre, sportolók szteroidokkal javítják teljesítményeiket. Miközben célokat állítunk fel, érdemes levenni a szemellenzőt, ami a szűklátókörűségünket képezi. Nem lovak vagyunk,

akiknek a kikövezett egyenes úton kell haladniuk, akiket egy kényelmes székben ülő ember gyeplőn irányít. Itt álljunk meg és tegyük fel azt a kérdést, hogy miért ajánlanak jutalmat egy munkáért? Első elgondolásban talán nem is feltételezzük, amit Daniel H. Pink hihetetlenül jól megfogalmazott a következőképpen: „*A jutalom felajánlásával a megbízó azt kommunikálja az ügynöknek, hogy a feladat nem kellemes. (Ha az lenne, akkor nem lenne szükség ösztönzésre).*” Vegyünk egy egyszerű példát: a szülő pénzt ajánl fel a gyerekének azért, hogy kivegye a részét a házimunkából és elpakoljon maga után. Ezentúl a gyerek már elvárja, hogy minden egyes alkalommal pénzt kapjon érte, ebből már nincs visszaút. És minél többször megkapja a pénz már elvárásai lesznek és többet akar. Ebből ered a függőség. Akárcsak a drogfüggőknek, olyan aktivitást okoz a pénz az agyban, mint a drog. Élvezetet nyújt és megemelkedik a dopamin szintünk, ami aktivitást eredményez, de sajnos ott a hátulütője, hogy mind többet és többet akarunk belőle.

Összegezve, hogy miért nem jó megoldás a jutalmazás és büntetés:

1. Háttérbe szorítja a belső kommunikációt
2. A teljesítményt csökkenti
3. Megöli a kreativitást
4. A jóra való törekvést elnyomja
5. Függővé tesz
6. Támogatja a rövid távú gondolkodást

„*Amikor a jutalmat használják motiválásra, az a leginkább demotiváló dolog*” (Daniel H Pink, 2009, Motiváció 3.0, 52.o.). Az embernek veleszületett motivációja, hogy önálló legyen és saját magát irányítsa és másokkal kapcsolatot létesítsen. Ha ez a motiváció felszabadul akkor az ember sokkal többre képes, mint gondolná.

Amikor jó a jutalmazás és a büntetés

Ezzel ellentétben van, amikor a jutalmazás és büntetés jó. A kiindulópont mindig az, hogy az alapjutalmak biztosítva legyenek, a megélhetéshez és jóléthez való szükségletek ki legyenek elégítve (bérek, juttatások). Ezután gondolhatunk a motiválásra.

Akkor jutalmazhatjuk (anyagi) az embereket, ha a feladat megoldásához nem feltétlenül kell új megoldást találni, nem egy nehéz és új feladat áll a dolgozó előtt, hanem az már egy jól begyakorolt, vagy nyilvánvaló megoldású feladat. A magasabb fizetség nagyobb teljesítménnyel is jár, ha csak mechanikus feladatmegoldást várnak a dolgozóktól. Ezek a feladatok egyáltalán nem jelentenek kihívást számunkra, hiszen ezekből tevődik össze a mindennapi rutinfeladat, az adatrögzítés, a sémafeladatok, amik ugyan unalmasak, de szükségesek.

Vannak olyan feladatok, amiket nem tudunk érdekesebbé tenni, hiszen tényleg csak rutinmunka, amit egy séma alapján készítünk el. Megvan a menete, a lefolyása és az eredménye is, csupán el kell végezni a feladatot. Nevezhetjük ezt robotmunkának is. Tehát a robotmunkához alkalmazhatunk jutalom felajánlást, mert akkor a dolgozónak nem kell sokat agyálnia rajta, elvégzi és megkapja a jutalmat érte. Ilyenkor nyugodtan összpontosíthat a pénzre, hiszen az vezérli, hogy elvégezze a feladatot, hogy majd utána elköltheti a jutalmat. Nem megy se a kreativitás se a teljesítmény kárára, hiszen nem igényel kreativitást, sőt a teljesítményt csak növeli. Ám itt is vannak szabályok, amit nem árt betartani, ha szeretnénk, hogy a feladat sikeresebb legyen:

- Mindig adjunk magyarázatot arra, hogy miért szükséges a feladat elvégzése, ezáltal értelmet adunk egy érdektelen munkának, ezért a dolgozók is szívesebben fognak nekiállni.
- Legyünk empátikusak és őszinték, ismerjük be, hogy a feladat unalmas, de mindenképpen szükséges.
- Hagyjunk szabad teret: itt nem az irányítás, hanem a végeredmény a fontos. Mondjuk el, hogy milyen eredményt várunk el, de a munkafolyamatot bizzuk a dolgozókra, ezáltal szabadságot adunk nekik.

Térjünk vissza a nem rutinszerű, kreatívabb munkára. Habár a pénzbeli jutalom rombolja kreativitást, mégis megvan rá a mód, hogy hogyan is tudnánk jutalmazni a dolgozókat anélkül, hogy a teljesítmény rovására menjen. Mindenképp meg kell teremteni bizonyos feltételeket. Meg kell lennie a tisztességes alapfizetésnek, motiváló környezetet (kellemes/tiszta környezet, megfelelő biztonság, stb.) kell teremtenünk, ahol az ember szívesen végzi a feladatait. A dolgozónak meg kell adnunk az önállóságot, nem szabad korlátok közé tennünk őket, mert akkor ugyancsak oda jutunk vissza, hogy a kreativitás háttérbe szorul. A határidőt fel kell állítanunk, tehát a feladat sürgősségét és jelentőségét közölnünk kell, majd álljunk félre az útból, hogy a dolgozók kreativitása szárnyalhasson a kiváló teljesítmény felé. Ha ezek a feltételek megvannak, akkor a dolgozók nekiállhatnak a feladatnak, de semmiképpen se ajánljunk érte jutalmat. A külső jutalomnak ilyenkor mindig váratlannak kell lennie és csak azután ajánlhatjuk fel, ha a feladat teljesítve lett. Ezzel elkerülhetjük, hogy a dolgozók ne a jutalomra (mert nem is volt felajánlva) összpontosítsanak, hanem a feladat megoldására. Tehát a „*ha-akkor*” típusú módszert felcseréltük „*most, hogy*” típusú módszerre. Így a dolgozók nem a jutalomért dolgoztak, hanem jutalmat kaptak a kiváló teljesítményért. A jutalom viszont nem feltétlen csak pénzjutalom lehet, ha ismerjük a dolgozók ízlését, akkor akár adhatunk egy jó könyvet, egy finom bort, vagy akár egy utalványt is. Viszont nem szabad elfeledkeznünk az

elismerésről sem, hiszen az ember önbizalmát és lelkesedését a dicséret csak növeli, ezért mindig dicsérjük meg a dolgozókat a jól elvégzett munkájukért.

„*A jóból is megárt a sok*” mondás itt is érvénybe lép, hiszen a „*most, hogy*” típusú módszer túlzott használata nagyon hamar áthidalhat „*ha akkor*” típusú módszerbe és akkor már nem lesz alkalmazható a meglepetés ereje sem. Akárcsak a gyereknél, aki a házimunkát elvégezte a jutalomért, itt is egy idő után már számítanak és elvárják a jutalmat a dolgozók.

Ahhoz, hogy a „*most, hogy*” módszer működjön, szükséges, hogy csak a kreatív feladatok során alkalmazzuk. Fontos, hogy inkább a nem kézzel fogható jutalmakat alkalmazzuk. „*A pozitív visszajelzés erősítheti a belső motivációt*” -Deci (Daniel H Pink, 2009, Motiváció 3.0, 84. o.). Túl egyszerűnek és banálisnak tűnhet ez a jutalmazás, de felemelő érzés dicséretet kapni, hogy elismerik a munkánkat és ezt a főnökünk teszi meg. Ezek a jutalmazások nagyon pozitív hatással vannak az önbecsülésre és a lelkesedésre, amiktől szívesebben végezzük a munkánkat.

A minél konkrétabb visszajelzés azt váltja ki a dolgozókból, hogy a főnök tényleg értékelte a feladatot és ki tudja emelni azokat a dolgokat, amiket nagyon jól elvégeztek. Tehát ne csak annyit mondjunk, hogy „*remek munka volt!*” hanem indokoljuk meg és fejtsük ki, hogy mi tetszett az elvégzett munkában.

I és X típus

Az X típusnak nevezett magatartásúakat a külső vágyak fűtik, nem a munkával való elégedettség érdekli, hanem sokkal inkább a munkáért járó fizetség és jutalom. Ezzel ellentétben az I típusúakat a belső vágyak hajtják. Ez nem velünk született képesség, hanem tanult, a körülményeink, tapasztalataink alapján alakul ki és nem függ a kortól, nemtől vagy nemzetiségtől.

Hosszú távon az I típusú szinte mindig felülmúlja az X-et. A belső motivációtól hajtott emberek többet érnek el mint „*jutalomhajhász*” társaik. (Daniel H Pink, 2009, Motiváció 3.0, 97.o.). Sajnos ez rövid távon nem mindig igaz. Ha a külső jutalmazást hajszoljuk, akkor gyors eredményekhez vezet rövidtávon, de nehéz fenntartani. A tapasztalatok alapján a sikeres ember nem a jutalmat kergeti, hanem hosszú és kemény munkával éri azt el, mert megvan bennük a vágy, hogy megismerjék a világot és valami újat és maradandót alkossanak.

A pénz mindkét típusnak egyaránt fontos, viszont az I típusnak azért fontos a jövedelem, hogy az anyagi kérdések helyett inkább a munkájára tudjon figyelni. Megfigyelhetjük azt is, hogy az I típusú emberek az elismerést szeretik és ez számukra megerősítő, hiszen ez is egy visszacsatolási folyamat. Az I típusú magatartástól jobb lesz mind a fizikai, mind a szellemi állapotunk is. Az Öndeterminációs elmélet kutatóinak (Self-determination theory-SDT) tanulmánya (Daniel H Pink, 2009, Motiváció 3.0, 98.o.) szerint a belső motivációtól hajtott

embereknek nagyobb az önbecsülésük, jobbak az emberi kapcsolataik és pszichológiai állapotuk is sokkal jobb, mint azoknak, akiket a külső tényezők motiválnak. Az I típusú emberek mindig a jobbra törekednek, arra, hogy kiteljesüljenek feladataikban és a lehető legkiválóbb módon teljesítsék azt.

Mindenkinek van választása, hogy egy régi berögződött motivációs elmélethez ragaszkodunk, vagy hajlandóak vagyunk fejlődni és hosszú távon sikeres eredményeket elérni azáltal, hogy új rendszert használunk. Ez a folyamat hosszú, de a végeredmény biztonságos és végtelen.

3 alkotóelem

Önállóság:

Az önállóság/szabadság nagyon fontos egy munkahelyen. Ha a dolgozók elvégzik a munkájukat, akkor nem kellene fontos legyen, hogy hol és mikor teszik azt, persze csak akkor, ha a feladatok határidejét betartják. Az alkalmazottakat partnerekként kell tekinteni, nem pedig erőforrásként. Mindenki a saját kezébe kell vennie a saját élete feletti irányítást. Minden ember más és minden embernek máskor forog jobban az agya, máskor van a teljesítménye maximumán, más napokon aktívabb. Ha a dolgozóknak megadjuk azt a lehetőséget, hogy idejüket ők osszák be, rugalmas munkavégzésük legyen, akkor mindenki akkor fog dolgozni amikor a leghatékonyabb. Fel kell állítani szabályokat, határidőket és valamilyen szinten ellenőrzés is szükséges. A dolgozók úgy lesznek a leghatékonyabbak, ha saját belátásuk szerint dolgozhatnak. Ha hatalommal és felelősséggel ruházunk fel egy dolgozót és önállóságot adunk neki, akkor a maguk módján fogják elvégezni a rájuk szabott feladatot. *„Jó munkásokat vegyél fel és hagyd őket békén.”* - William McKnight (Daniel H Pink, 2009, Motiváció 3.0, 113. o.).

Egy példával szeretném szemléltetni, hogy miként is hat a szabadidő a teljesítményre: Paul Bucheit (Daniel H Pink, 2009, Motiváció 3.0, 115.o.) a Google egykori mérnöke a 20% szabadidejében készítette el a G-mailt, ami a világ legnépszerűbb levelezője, hasonlóan jött létre a Google News, Google Sky és a Google Translate is. Hogy mit is csinál ilyen jól a Google? Szabadságot ad. Megadja az esélyt, hogy munkaidejük 20 százalékával a dolgozó rendelkezzen és abban az időben dolgozhassanak egy számukra választott projekten. Tehát azáltal, hogy hatalmat adott a dolgozóknak a munkaidejük felett, ezáltal hosszú távon azt érte el, hogy a dolgozók olyan szolgáltatásokat/termékeket készítettek, amelyek által a dolgozók nem csak saját céljaikat érték el és teljesedtek ki, hanem a céget is előrébb vitték és fejlesztették (kellemeset a hasznossal).

Az óradíjnak a rutinfeladatoknál, (soron dolgozóknak, adóbevallás, adminisztráció stb.) ahol az idő és a munka szorosan összekapcsolódik, ott sok értelme van. De az óradíjnak nincs

helye a kreatív, szellemi munka során. Azt mondja a mondás, hogy „*a jó munkához idő kell*”, vagyis, ha azt akarjuk, hogy az emberek jó munkát végezzenek, akkor hagynunk kell őket a munkára koncentrálni és nem a belefektetett időre. Az óradíj ellentéte az eredményorientált munkavégzés.

Egy unalmas rutinmunkában dolgozó embert is lehet motiválni, ha szabadságot adunk neki. Például egy call centerben a dolgozóknak csak azt mondjuk meg, hogy mit mondjanak, de azt nem, hogy hogyan. Lehetőségük van nekik megválasztani a szavakat, a mondatokat és azok hosszúságát, tehát ők rendelkeznek az idejük és a munkájuk minősége felett is.

A távmunka, otthonról végezhető munka bevonzza a munkaerőt, hiszen ki ne szeretne kényelmesen otthonról dolgozni. A szülőknek, diákoknak vagy mozgássérülteknek ez egy nagy előnyt jelent, hiszen akkor a maguk módjára dolgozhatnak otthonról. Persze ez is csak akkor oldható meg, ha a munkavégzéshez nem szükséges fizikai munkát végezni vagy a személyes találkozó.

Amikor új dolgozó érkezik már egy összeszokott csapatba, igencsak kívülállóként tekintenek rá, hiszen a többiekkel ellentétben még nem tudja, hogyan működik a csapat, ki miket szeret, milyen a munkamegosztás stb. Ezért fontos az, hogy egy csapatba a megfelelő embert válasszák be és a csapattagoknak is lehessen beleszólása az új csapattag kiválasztásában, hiszen ők fognak majd együtt dolgozni vele. Fontos, hogy meglegyen a szimpátia és az összhang, hiszen senki sem szeret feszült csapatban dolgozni. Ha az érdeklődési körük is hasonló a csapattagoknak, akkor az erősíti a csapatszellemet, hiszen nem csak a munkáról, hanem akár a hobbijaikról is beszélgethetnek vagy akár munkán kívüli programokat is szervezhetnek, ami ugyancsak az összetartozást erősíti.

Az önállóság olyan, mint az ízlés, mindenkinek más. Mindenkinek mást jelent önállónak lenni, ezért nem árt, ha a vezető a csapattagjait ismeri és tudja, hogy kinek milyen típusú szabadságra van szüksége, melyek azok a tényezők, amik segítik őt a munkája során és melyek azok, amik hátráltatják.

„A történelem folyamán az ember mindig a nagyobb szabadság felé mozdul. És ennek egyetlen oka, hogy az emberi természet része a szabadságra törekvés.” - Richard Ryan (Daniel H Pink, 2009, Motiváció 3.0, 128. o.). Pl.: a nők kiálltak a jogaikért és küzdöttek az önállóságaikért.

Szakmai igényesség:

A szakmai igényességre való törekvés egyik legfontosabb jellemzője a fájdalom. A sikerhez nem vezet kikövezett, virágos út hiszen, ha így lenne akkor sokkal többen érnék a végére. A szakmai igényesség útja néha nagyon nehéz és fájdalmas, de ha kitartóak vagyunk akkor sikerül elérni azt, hogy egyre jobbak és jobbak legyünk abban, amit szeretünk csinálni.

Régen született tehetségnek neveztük, ha valaki kiválóan zongorázott, aki gyönyörűen festett vagy akár aki felépített egy jól működő céget, de valójában több évnyi gyakorlás van mögötte. Nehéz, fájdalmas, emberi lelket megpróbáltató, hosszú ideig tartó erőfeszítéseket igényel a siker. Sokszor megesik, hogy keményen dolgozunk, hosszú időn át és valahogy mégis apró lépésekben haladunk előre és ez nagyon fárasztó. De ezt semmiképpen sem mondhatjuk problémának, hiszen ez a megoldás. Az erőfeszítés ad értelmet az életünknek, ez mutatja azt, hogy van valami, amit szeretünk csinálni és fontos a számunkra, amiért mindent megteszünk és keményen dolgozunk.

„Profinak lenni azt jelenti, hogy csinálod, amit szeretsz akkor is, amikor nincs kedved hozzá” Julius Erving (Daniel H Pink, 2009, Motiváció 3.0, 148. o.) Mi is az, amit szeretünk csinálni? Mi az az élvezet? Az élvezet az maga az erőfeszítés, a törekvés, az út a célig és nem pedig a megvalósítás, az eredmény. Ez a vonzó a szakmai kiválóságban, hogy mindig van hova fejlődünk, sosem érünk a csúcsra. Mindig lesznek újabb és újabb meghódítandó feladatok. Hasonlítsuk a szakmai kiválóságot az ejtőernyőzéshez. Itt is az út a fontos, a látvány, az érzés mialatt a levegőben vagy és nem pedig a földre érkezés pillanata, nem a cél számít. Ahogy Maggie Stiefvater mondta: *„Nem a landolás a fontos. Hanem a repülés.”*

Céltudatosság:

A másik fontos dolog, hogy mindig legyenek céljaink, a munkában a magánéletben és mindenhol.

„Sokat lendít a motivációdon, ha időnként kihúzod magad, és hangosan kimondod, hogy mit akarsz az élettől.” Kordos Szabolcs

Ahogy Csíkszentmihályi Mihály is mondta, hogy a célok adnak aktivitást és energiát az élethez. Vajon miért van az, hogy a fizetett munkában csökkenő aktivitás és az ingyenmunkában növekvő aktivitás van? Egyszerű a válasz, mert az önkéntes, nem fizetett munka képes olyant adni, amit a fizetett munka nem: lendületet, áramlást. Míg az önkéntes munkát kedvtelésből csináljuk, azért, mert eredendően azt csináljuk, amit szeretünk a szabadidőnkben és ez lehet nagyon hasznos is nem csak önmagunkra, de másokra nézve is. Csíkszentmihályi Mihály (Daniel H Pink, 2009, Motiváció 3.0, 153. o.) arra jött rá kutatásai alatt, hogy a flow-állapotot a munkahelyen sokkal nagyobb valószínűséggel éri el az emberek, mint a szabadidős tevékenységük alatt, mert teljesülnek az öncélú élmények kritériumai (célok, visszajelzés, kihívás).

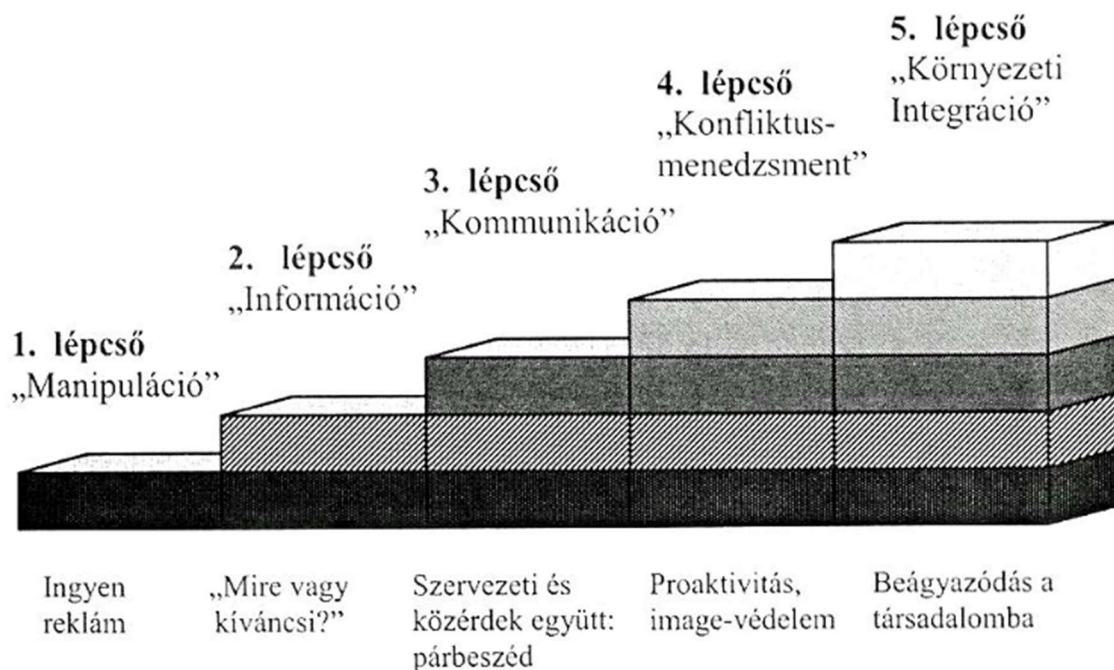
Az önkéntes munka elégedettséggel tölt el, hogy valami olyat teszünk, amivel segítünk másokat és ezért mindenki hálás nekünk. Például az amerikai Blake Mycoskie által alapított *“TOMS Shoes”* cégnek a célja a maximalizálás elérése azáltal, hogy minden eladott pár cipő

után egy másik párat ajándékoz rászoruló gyerekeknek. Ez a cég egy profitorientált, akinek központi eleme az adakozás. A vevők úgymond jótévékké válnak ezért szívesebben vásárolnak itt cipőket.

Public Relations

„Public relations= információ+ alkalmazkodás+ integráció. Azaz: a Public Relations tevékenység tudatos, tervezett és tartós törekvés arra, hogy a közvéleményben kölcsönös megértést és bizalmat építsünk ki és ápoljunk.” - Cutlip-Center-Broom (Public Relations- Nyárádi Gáborné, Dr. Szeles Péter, 2011, 51.o.).

A Public Relations (PR) tevékenységnek több definíciója is van, de kiválasztottam közülük a számomra legjobban leírt megfogalmazást. A PR hiteles tényeken és bizalman alapuló párbeszéddel alakítja ki az egyetértést. A PR tevékenység akkor lesz eredményes, ha hiteles.



3. ábra Francz Bogner lépcső modellje (Forrás: Pubic Relations I., Nyárády Gáborné, Szeles Péter, 2004, 16.o.)

A Bogner lépcső (Francz M. Bogner - Pubic Relations I., Nyárády Gáborné, Szeles Péter, 2004.) első két lépcsője között az információ minőségében és megbízhatóságában van a különbség. A lépcsők felosztása és jelentésük:

- az első lépcsőt arra használták, hogy manipulálják a közvéleményt

- a második lépcső egy egyoldalú információ áramlást jelez, a vállalat mindenről „önti” az információkat
- a harmadik lépcső már kérést is teljesít, hiszen itt a kommunikáció kialakítására törekcsenek, mások véleményeire is kíváncsiak. Kétoldalú kommunikáció jön létre, az egyéni és közvéleményeket hangolja össze
- a negyedik lépcső a konfliktusok megelőzésére fekteti a hangsúlyt és arra, hogy a kialakított kapcsolatok békések legyenek. Kezdeményeznek és felismerik az imázs fontosságát. (Imázs: egy olyan nem megfogható dolog, belső kép, ami a közérdek fejé ben kialakul magáról a cégről, a márkáról vagy a termékről. A környezet észlelése, a benyomásai alapján kialakított kép.)
- az ötödik lépcső a közérdekű problémákra keresi a megoldást. A PR feladata itt a hírnév irányítása, befolyásolása lesz.

Mivel dolgozatomban ugyan megjelenik a Pr, de csupán a szervezet belső kommunikációs részével foglalkozok, ezért több szó nem is hangzik majd el a külső kommunikációról.

Belső Kommunikáció

A belső kommunikáció egyfajta információ áramlás szervezeten belül. Nagyobb cégeknél tudatosan kell kiépíteni és figyelni kell a különböző osztályok közötti kommunikációra is.

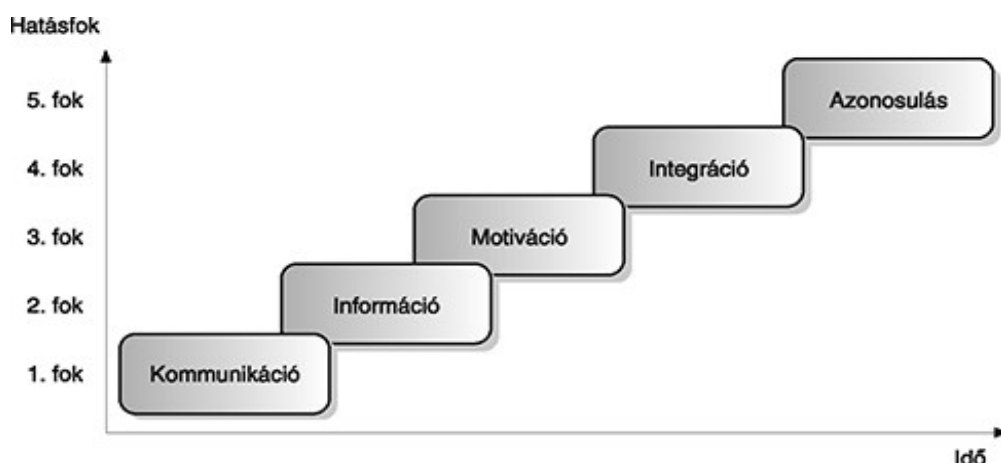
A kommunikáció a szervezeten belül a legfontosabb. Hiába akarunk megküzdenni a magas fluktuációval, ha nem juttatjuk el a dolgozók gondjait a megfelelő emberekhez (pl.: gyártási fennakadások is lehetnek, ha a beszerzés hiányosan kommunikál stb.). Nagy szükség van a vezetők támogatására és arra, hogy nyitottak legyenek a problémák megoldására.

A belső PR mibenlétét minden terület másképp magyarázza: a PR szemszögéből az arculat kiépítésének eszköze, marketing oldalról az értékesítés része, a HR oldalról a dolgozókkal való kommunikáció és motivációs eszköz. Itt meg is állnék, hiszen a dolgozatom témája is a munkaerő motiválása és a belső kommunikáció kapcsolata. Itt felmerül az, hogy a belső kommunikáció motiválja a dolgozókat. De ezt a kérdést a későbbiekben jobban kifejtem.

A belső PR jelszava az, hogy a tevékenység házon belül kezdődik. Vagyis: csak azok a dolgozók értik meg a célokat, akik megfelelően vannak tájékoztatva, a dolgozókat motiválja a személyre szóló figyelem és a folytonos kontaktustartás, annál hatékonyabb egy kommunikáció minél rövidebb az útja és minél közvetlenebb, a személyes kontaktus kötelező, de az írásos tájékoztatás sem maradhat el.

Belső kommunikáció feladata: Scott Cutlip szerint *„olyan kölcsönösen előnyös kapcsolat létrehozása és fenntartása a szervezet és tagjai, alkalmazottai között, amelytől a*

szervezet sikere vagy bukása függ.” (Public Relations, Dr. Nyárádi Gáborné, Dr. Szeles Péter, 2011, 182.old.)



4. ábra Wolfgang Armrecht -hatásmodell (Forrás: Pulic Relations I., Nyárády Gáborné, 2004, 105.o.)

A fenti (4. ábra) hatásmodell egy lineáris folyamatot mutat, ami fokozatosan fejlődik. A kommunikáció a kiindulási pont (belső környezet megismerése és értékelése), ami információkat generál (ismeretek, tények) ami tudást eredményez és ez a motivációhoz vezet el, aminek később az integráció és az azonosulás a kifejeződése, ami a kommunikáció során lépcsőzetesen fejlődik ki.

Azok, akik azonosulni tudnak a szervezettel, annak a teljesítménye már többé nem jelent gondot, mert mindig hatékonyak a munkájuk során. A belső PR a munkatársakat a lépcsőfok legmagasabb fokára igyekszik eljuttatni.

A belső kommunikáció és a Humán Erőforrás (HR) képezi a szervezet tagjaival és információival foglalkozó aktivitást. A HR többféle funkciót lát el, ezeket csoportokra lehet bontani (Bér és jövedelem; Munkaszervezés-munkakörök meghatározása, munkaidő; Oktatás-tanfolyamok; Munkakapcsolatok kezelése- szociális kérdések, szakszervezetek; Általános gazdálkodási feladatok- munkaerő szükségelt, toborzás, elbocsátás). Ezekhez a feladatokhoz elengedhetetlen a megfelelő kommunikáció. A belső PR és a HR közös nevezője a kommunikáció.

A munkahelyi biztonságérzetért is a kommunikáció felel, hiszen az alkalmazott és a vezető ezen keresztül igazodnak el a normákról, a szabályokról és az értékekről. Ezáltal tisztában vannak azzal, hogy mit szabad tenni és mit nem, hogy milyen hatással van a teljesítményük a szervezetre, ismerik az elvárásokat és igazodni tudnak hozzá. A dolgozó a törődést a vezetőtől is ilyen formában kapja meg, odafigyel és visszajelzéseket küld. Ez segít a beilleszkedésbe is és az elfogadásban. A munkahelyi harmónia és jólét fenntartásához szükséges a vezetők és alkalmazottak közötti rendszeres kommunikáció. Szükséges, hogy az

átadott információ őszinte és szabadon irányítható legyen. Meg kell teremteni a biztonságos és egészséges munkakörnyezetet, valamint a felek közti bizalmat. A díjazásnak mindig igazságosnak és az elvégzett munka értékének megfelelőnek kell lennie. Fontos, hogy konfliktus nélküli munkavégzés menjen végbe, vagy a felmerülő problémákat nyugodt kommunikációval el lehessen rendezni.

Az alkalmazott minden szervezetnél/vállalatnál kulcsfontosságú szerepet játszik. Nevezhetjük akár cselekvő vagyonnak is, hiszen ők termelik meg a haszont. Ezért meg kell erősíteni az elkötelezettséget azáltal, hogy növeljük motivációjukat. Ki kell alakítani a lehető legideálisabb kapcsolatot a vezető és az alkalmazott között és ez a megfelelő kommunikációval érhető csak el.

A belső kommunikáció folyamata a célcsoport meghatározásával kezdődik. Fontos, hogy kinek milyen információra van szüksége, tehát tisztában kell lenni a kitűzött célokkal is. Minden csoportnak olyan és annyi információ kell eljuttatni, ami megfelelően kielégíti céljait és elvárásait. Habár gyorsabb lenne és energia hatékonyabb kiküldeni mindenkinek az összes információt nem szelektálva, de ez a módszer nem jó megoldás, hiszen akkor az információ mennyiség hatalmas lenne és mindenki személy szerint kellene kiszelektálja a rá érvényes információkat, ezért valószínű, hogy nem fordítana rá annyi energiát. Ebből fakadna az, hogy nem kapnak elég információt a dolgozók és nem érzik azt, hogy fontosak valamint, hogy be vannak vonva a szervezet életébe. Tehát, ha azt akarjuk, hogy sikeres legyen a kommunikáció és az információ áramlás, akkor csoportokra kell bontanunk a dolgozókat és mindenkinek a megfelelő információt továbbítani.

A vállalat immateriális és materiális értékeiről és azok kérdéseiről a „*belső közönség*” (dolgozók) véleményt nyilvánít. Ez összefügg a vállalat arculattal és hatással vannak a termékek imázsára.

Van néhány feladat, amit a belső kommunikációnak szem előtt kell tartania:

- megfelelő információ átadás a vállalat céljairól, hogy mindenki részt vehessen a vállalat fejlesztésében
- különböző osztályok által elért eredmények megosztása
- rendszeres, egyértelmű és időszerű vállalati kommunikáció biztosítása
- a véleményalkotás szabadságának megalkotása
- minden válsághelyzetről időbeni és valós tájékoztatása a dolgozók felé

Az alkalmazottak foglalkoztatása egy folyamat, amely a belépéstől a munka megszakításig tart. Sam Black (Public Relations, Dr. Nyárádi Gáborné, Dr. Szeles Péter, 2011, 190.old.) szerint 3 szakasz különíthető el, amikor nagyon fontos a kommunikációra odafigyelni:

- az alkalmazás kezdetekor: álláshirdetés, interjú, a fontosabb vállalati információkat (hagyomány, vállalat felépítése, szokások)
- munkaviszony alatt: rendszeres információk a munkáról, munkavédelemről, eseményekről, juttatásokról, lehetőségekről, elismerésekről, reklámokról, előléptetésekről, intézkedésekről stb.
- a munka befejezésekor: pozíció megszüntetése, betegség esetén, elbocsátás, sztrájk, válság stb.

Nagyon fontos, hogy a kommunikáció minden szakaszában figyeljünk a világos és őszinte kommunikációra, kerüljük a bizonytalan kommunikációt. Figyelni kell arra, hogy a megfelelő időben tájékoztassuk a dolgozókat az eseményekről, nem szabad túl gyakran küldeni az információkat, mert akkor érdektelenséget érünk el. Az információ a lehető legrövidebb úton jusson el a célcsoporthoz. Minél több csatornán átmegy annál nagyobb az esélye, hogy torzul az információ. Mindig alkalmazzuk a proaktív kommunikációt, hiszen ez megelőzi a szóbeszédet, ami ugyancsak az információ torzulásához vezethet. A kommunikáció hiánya elszigeteltséget vált ki a dolgozókból. A megfelelő kommunikáció elkerüli a félreértéseket.

A kommunikáció segít abban, ami az ember számára a legfontosabb, az, hogy érezze és tudja, hogy szükség van rá. Minden ember vágya, hogy egyénként kezeljék és ne csoportként, hogy vágyaikat és ötleteiket meghallgassák és kielégítsék. Az információ átadásával elvárhatjuk a felelősségvállalást a dolgozóktól és a felelősségvállalás szabadsága olyan energiát szabadít fel a dolgozóknál, ami amúgy rejtve maradna.

A dolgozókat belső közönségnek is nevezhetjük, akiknek az információt a leghamarabb el kell juttatni, hiszen az információ külső környezeten (pl.: média) keresztül is eljuthat hozzájuk, ami rossz fényt vet a szervezetre. Ami a szervezet életében történik (pl.: létszámcsökkentés, gyár bezárása vagy szüneteltetése, pozíciók megszüntetése stb.) azokat a dolgokat a dolgozók felé is kommunikálni kell. Erre ad lehetőséget a belső kommunikáció. Ha külső forrásból értesülnek a dolgozók a változásokról, akkor elveszítheti a szervezet az emberei lojalitását.

A belső kommunikáció része a szervezetirányítási feladatoknak, amiben nagy szerepet játszik a public relations és az emberi erőforrás menedzsment.

A belső kommunikációért felelős munkatárs nem csak közöl és információt átad, hanem figyeli a visszajelzéseket és értékeli azokat, ezért nagyon fontos, hogy kellő kompetenciákkal rendelkezzen.

Miben segíthet a jól működő belső kommunikáció?

A legelső és legfontosabb feladata a céghez tartozás érzésének kialakítása és fenntartása. Amikor a dolgozó tudja, merre tart a cég, ahol dolgozik, mik a céljai akkor ő is hozzá tud járulni a fejlődéshez és érzi, hogy fontos, amit csinál, ezért sokkal hatékonyabban dolgozik. Inspirálja az embereket együttműködésre. A belső kommunikáció képes arra, hogy rövid időn belül, hatékonyan kis költség mellett eljuttassa az információt a megfelelő célcsoportoknak. Ugyanakkor a belső kommunikáció munkája hosszú és folyamatos tevékenységek után mutat eredményeket, de hosszú távon ez a leghatásosabb és a legköltséghatékonyabb megoldás a dolgozók informálására.

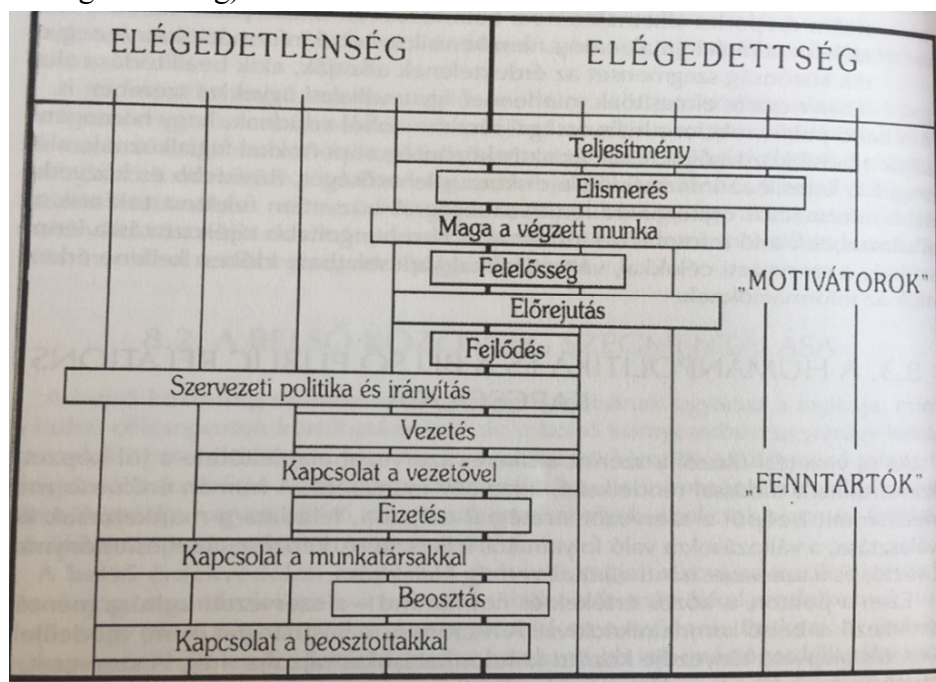
A belső közönség felosztása

A szervezet különböző szintjein a dolgozók információ szükséglete igen eltérő. A magasabb szinten dolgozók motivációja magasabb és igénylik a tényszerű információkat. Vannak az adminisztrációt végző dolgozók, akik rutinszerű munkát végeznek nap mint nap, ők az információt passzívan fogadják be. Vannak azok a szakképzett dolgozók, akik nem különösebben keresik a belső információkat és van az utolsó csoport, ők az érdektelenek, akik inkább negatívak és sok mindennel elutasítók.

A nem jól működő belső kommunikáció ezeket a csoportokat homogenizálja és csupán azokkal a dolgozókkal foglalkoznak, akik keresik az információkat és befogadóak. Hazai kutatók mellett nemzetközi kutatók is vizsgálták, hogy az elsődleges információ forrásnak a közvetlen főnököt tekintették a dolgozók. Tehát, ha nem homogenizáljuk a dolgozókat és inkább rövidebb és közvetlenebb információs csatornát választunk, úgy, mint a közvetlen felettest, akkor a dolgozók sokkal inkább befogadóbbak lesznek az információra. Összetettebb tájékoztatásra lenne szükségük a szervezet céljaival és változásaival kapcsolatban. Ami pedig a legfontosabb, hogy ezek a tájékoztatások mindig időben érkezzenek.

F. Herzberg (Public Relations I., Nyárády Gáborné, 2004.) vizsgálata szerint a dolgozók elégedettségét a külső tényezők és belső tényezők váltják ki. Az emberi cselekvés mozgatórugója a belső motivációs tényezők, mint az elismerés, felelősség stb. Ezek a belső motivátorok hosszú távon hatnak, ami a dolgozó megelégedettségét és teljesítményét növeli. Herzberg lényeges különbséget tapasztalt azok a tényezők között, amik megelégedettséget okoznak és amelyek a munkával való elégedettséggel járnak. Eredményei megcáfolják azt a felfogást, hogy a szükségletek kielégítése képes motivációt kiváltani és nem teljesülésük elégedetlenséghez vezet. Tehát kijelenthetjük, hogy a megelégedettségnek az ellentéte az elégedettség hiánya (nem pedig az elégedetlenség) a motivátorok esetében. A higiénias

tényezőknél pedig a munkával való megelégedettségnek az ellentéte az elégedetlenség hiánya (nem pedig az elégedetlenség).



5. ábra F. Herzberg-féle kéttényezős modell (Forrás: Pulic Relations I., Nyárády Gáborné, 2004, 108.o.)

Ez az, amikor a PR és Hr együtt kell működjön és együttesen kell alkalmazniuk a szükséges technikákat empátiával, hogy elérjék a kívánt eredményeket. Katona József: „*az igaz, a tele has ritkán dolgozik, és jobban énekel az éhező kanári – az ember örül annak, ha munkája kézzel fogható figyelmet érdemel, mert ez újabb munkára teszi gondját nyugodttá, de ha már látja, hasztalan esik fűtőrézése, élelemről gondoskodik, és elhallgat.*” (Motiváció 3.0, Daniel H. Pink) - Tehát ha az alapszükségletek ki vannak elégítve (elég fizetés, hogy a dolgozónak ne kelljen aggódni az élelem és számlák kifizetésén), akkor képes a következő kihívásra figyelni és teljes odaadással jól teljesíteni azokat.

Összegezve tehát a belső PR feladatai közé tartoznak a következők:

- Megfelelő információ átadása a megfelelő időben a megfelelő célcsoportnak
- Tájékoztatás a szervezet eredményeiről, a kudarcairól, a fejlődésről és céljairól
- A kommunikációs csatornák nyitvatartása, gyors és pontos információk közlése és a visszacsatolási lehetőség fenntartása
- A fontos helyzetekben (pl.: válság) a dolgozók tájékoztatása a külső pontatlan vagy téves információt megelőzve (média)
- Kérdések kielégítésére fenntartott lehetőségek kialakítása
- A menedzsment munkájának támogatása

Empirikus Kutatás

A szekunder kutatásom során feldolgoztam az irodalom részt. Megtudhattuk, hogy mi is az a motiváció, hogy az embereket mi motiválhatja, milyen befolyással lehetnek egyes dolgok, személyek a motiváció fejlesztéséhez. Az is kiderült, hogy a motiváció egyénfüggő és mindenkit más dolog motivál. A belső PR feladatairól is olvashattunk, arról, hogy miért felelős és milyen módon befolyásolja a belső kommunikáció a dolgozók motiváltságát.

Primer kutatásomban interjú és kérdőív segítségével mértem fel a motiváló tényezőket, a belső kommunikáció fontosságát és e két dolog összefüggését.

Interjúk

A kutatásom során interjút készítettem a kérdőív mellett. Mivel nem csak a motiváció a szakdolgozatom témája, hanem a belső kommunikáció kapcsolata is ezért egy belső kommunikációs munkatársat kérdeztem meg, egy HR csoportvezetőt, valamint egy Mérnökcsapat vezetőjét. Az interjúalanyok mindegyike anonimitást kért, ezért egyiknek a nevét sem említem majd meg dolgozatomban.

Első interjú:

Az első interjúalanyom egy autóipari cégnél dolgozó, a HR osztályon belül a Kompetencia és szervezetfejlesztés csapat belső kommunikációs szakértője. Neki a következő kérdést tettem fel: *„Véleménye szerint milyen kapcsolatban áll a belső kommunikáció a munkaerő motivációval? Van-e köze a belső kommunikációnak a munkaerő megtartáshoz is?”*

Nagyon sok hasznos információ elhangzott az interjú során. A megkérdezett kommunikációs szakértő szerint a belső kommunikáció nagyon hasonlít egy bérén kívüli juttatáshoz és fontos szerepe van a munkavállalók megtartásában. Azt is említette, hogy a belső kommunikáció *„erősíti a közösségi érzést és az összetartozást”*. Vagyis a munkatársak hosszú távon szívesebben maradnak meg egy olyan helyen, ahol érzik, hogy egy igazán jó csapatban dolgoznak, mint ott, ahol jobb a fizetés, de kevésbé jó a csapat. *„Komoly munkaerő megtartó hatása is van a belső kommunikációnak”* hangzott el az interjú során, hiszen könnyebb azonosulni a vállalattal, ha a dolgozók tisztában vannak a vállalat céljaival.

Kiderült az interjú során, hogy közösségépítő szerepe is van a belső kommunikációnak, hiszen segít megismerni olyan munkatársakat, akivel nincs közös feladatunk. *„Erre jó példa ma a vállalati újság: bemutatjuk a különböző üzemeket, egységeket, hogy minden kolléga megismerhesse a vállalat azon részeit, akikkel nincsen napi kapcsolata, hogy lássa milyen keményen dolgoznak, hogy egy kész autó összeálljon. Valamint az újságban bármelyik dolgozó*

megoszthat akár egy karácsonyi süteményreceptet, vagy a hobbiját, amit érdekesnek talál vagy bármilyen eredményt amire büszke és megosztaná másokkal.” -hangzott el a szakértőtől. Ebből tehát következtetést vonhatunk le, hogy a dolgozók láthatják, hogy milyen jó emberekkel vannak körülvéve, hogy a más területen dolgozók is ugyanolyan emberek dolgoznak, mint ők. Ezáltal láthatjuk, hogy a belső kommunikáció segít megismerni az embereket és erősíti a csapatszellemet.

A belső kommunikációnak motiváló szerepe is van, hiszen sok ember számára fontos, hogy lássa merre tart a cég, melyek a közös célok, hiszen szívesen teszi hozzá a dolgozó a saját részét, ha látja, hogy kiemelkedőek az eredmények. *„Tudod, hogy jó helyen vagy, ha a vállalat eredményei kimagaslóak.”*

A kommunikációs szakértő arról is beszámolt, hogy fontos a dolgozókat meghallgatni, hogy mire van nekik szükségük és *„aszerint kell megtalálni az eszközöket és csatornákat, amin el lehet juttatni hozzájuk a megfelelő időben a megfelelő információt.”*

A rendezvények is egyfajta béren kívüli juttatásnak számítanak és közösségépítő szerepük van. *„Például egy Családi nap összehozza a dolgozókat, ahol a munkatársak és családjai együtt szórakozhatnak a gyár falain kívül.”* Ez erősíti azt az érzést, hogy egy közösséghez tartoznak. Már csak a nevét illetően is jó lehet, hiszen *„családi nap”*-ban benne van egy igazán fontos kulcsszó, a *„család”*, ami az összetartozást, a bizalmat, a biztonságot sugározza.

Szintén fontos kategóriába sorolta az információk üzenetének és csatornájának összhangját a szakértő. Így nyilatkozott: *„Fontos, hogy az üzenetek összhangban legyenek azzal, hogy milyen kommunikációs csatornát választunk, és hogy kihez szólunk.”* Mivel a kommunikációnál több tényezőt is figyelembe kell vennünk (pl.: csatorna, információ mennyisége, kikhez szól stb.) ezért nyilván egy sürgős információt nem az újságban közlünk, hanem egy figyelemfelhívó e-mailben vagy plakáton, viszont, ha egy közelgő eseményről szeretnénk hosszabb információt adni a dolgozóknak, arra kiváló a vállalati újság, mint kommunikációs csatorna.

Mivel nem csak a dolgozóknak jó a belső kommunikáció, ezért beszélhetünk vezetőtámogató szerepről is. *„A belső kommunikáció abban segíti a vezetőket, hogy saját emberei felé hatékonyabban tudjanak kommunikálni”* -mondta a kommunikációs szakember.

Az interjú alatt sok információ elhangzott és nagyon sok információ, amit hallottam megegyezik az irodalomban feldolgozottakkal. Kiválóan megmutatkozott, hogy a szakértő alkalmazza és tudja, hogy melyek a pozitív hatásai a belső kommunikációnak és minden fontos szempontot szem előtt tartva jól működtetteti azt.

Az interjúban elhangzottak nagy része igazolja az irodalomban leírtakat is, hiszen mindét helyen megjelenik az, hogy erősíti a csoportszellemet, fontos, hogy az információ a megfelelő csatornán keresztül a megfelelő csoporthoz eljusson rövid időn belül. Motiválja a

dolgozókat, hiszen ezen keresztül juthatnak hozzá a szervezettel kapcsolatos információkhoz, a szervezet értékeihez, céljaihoz csak a belső kommunikáció által tudnak igazodni. Erősíti azt az érzést, hogy fontos az, amit végeznek a dolgozók és lehetőségük van problémáikat és igényeiket megosztani.

Második és harmadik interjú összehasonlítása

A másik két interjúban ugyanazokat a kérdéseket tettem fel egy Hr csoportvezetőnek és egy Termékmérnöki csapat menedzserének, ezért összehasonlításképpen fogom leírni a két interjút egyszerre.

A következő kérdések hangzottak el:

„1.Mit gondol mi a leghatásosabb megoldás a munkaerő megtartásához?”

Mivel sokan vagyunk sokfélék, ezért a válaszok sem lesznek egyöntetűek, hogy ki mit gondol a feltett kérdésben elhangzott dolgokról.

A termékmérnök menedzser fontosnak tartja a nyílt kommunikációt, az őszinteséget, mint bizalom kialakítását és megtartását. Úgy vélte, hogy a bizalommal a dolgozók megtarthatóak, hacsak nem magánügy, betegség, vagy más szakmai pályát választó ok miatt menne el a dolgozó. Emellett viszont így nyilatkozott: *„Mindenkire érvényes recept nincs.”*, amivel arra utalt, hogy ez csak személyes vélemény és nyilván vannak olyan dolgozók, akikre nem feltétlenül a nyílt kommunikáció érvényes, mint megtartó erő.

A Hr csapatvezető szerint pedig fontos a jó munkahelyi légkör megteremtése és az, hogy az emberek érezzék, hogy fontosak, hogy egy csapat részei. *„A dolgozók szívesen jönnek munkába, ha jó a munkahelyi légkör, jól tudnak együtt dolgozni.”* A másik fontos dolog a csapatvezető szerint a megfelelő képzés *„mindenkit a megfelelő módon képezzünk”*. Minden csoportnak van valamilyen képessége és feladatkörükhöz mérten ilyen embereket toboroznak és vesznek fel. Minden csapatnak ezért más-más oktatásra van szüksége, hogy a munkáját hatékonyabban végezhesse. Valamint a megszerzett tapasztalatok a képzések során, nem csak a munkában, hanem sokszor a magánéletben is felhasználhatóak (pld.: asszertív kommunikáció, kreatív problémamegoldás stb.).

„Elengedhetetlen a pozitív megerősítés” - nyilatkozott a hr csoportvezető, hiszen fontos az, ha a dolgozók jól teljesítenek, akkor visszajelzést kapjanak a munkájukról. Amikor valakit *„vállon veregetünk”* akkor önbizalmat és nagyobb lendületet adunk, hogy munkáját folytassa azon a szinten, vagy még magasabban. Tehát a pozitív visszajelzésnek teljesítménynövelő szerepe is van. Nem maradhatnak el a munkahelyi *„ünnepnapok”* sem a csoportvezető szerint, mert ez erősíti a csapatot és az összetartozás érzését. *„Ahol egy csapat együtt tud dolgozni harmóniában és egyetértésben, ott a teljesítmény szárnyalni kezd.”*

Kiemelte még az „*ajánló programot is*” a csoportvezető, mert benyomása szerint „*csak olyan munkahelyet lehet ajánlani szívvel a barátoknak, családtagoknak, ahol ő maga is jól érzi magát.*”. Ismerős környezetben a dolgozók is szívesen járnak be a munkahelyre.

Különböző válaszokat kaptam a vezetőktől, mégis kapcsolódnak a válaszok, hiszen az őszinteség hozzákapcsolódik ahhoz, hogy teljesítményértékelést végezzenek, őszintén elmondják, hogy miben kell még fejlődniük a csoporttagoknak és mi az, amiben igazán jók. Ebből következik pedig a fejlődési lehetőségek, hogy amiben fejlődniük kellene ahhoz megadatik a lehetőség is. A nyílt kommunikáció pedig bizalmi légkört alakít ki. Ezen faktorok alátámasztják azt, hogy a két különböző vezető, valamilyen szinten hasonló válaszokat adott, illetve, hogy hasonló stratégiákat, eszközöket tartanak fontosnak.

2.” Ön mit tesz meg azért, hogy beosztottjai jól teljesítsenek, jól érezzék magukat a munkahelyükön és motiváltak legyenek?”

A Termékmérnöki csapat menedzsere kiemelten a szabadságot mondta, a saját csapata motiválására. Azt is megemlítette, hogy azáltal, hogy szabadságot ad a csapatának a feladatokban, azáltal sokat tanul tőlük, hiszen nem mindig ugyanazt a megoldást választják, amit ő választott volna. „*Igyekszek kihívást jelentő feladatokat a kezükbe adni.*” -mondta a menedzser. Látszik, hogy a vezető ebben az esetben motiválni próbálja dolgozóit és reméli, hogy a módszereivel sikerül elérnie ezt.

A Hr csapatvezető ugyancsak, mint az előző kérdésben, itt is a jó légkör kialakítását emelte ki. Igyekszik a csapatának megfelelő hangulatot és körülményeket biztosítani annak érdekében, hogy a feladatokat kellemesen tudják elvégezni, zavaró tényezők nélkül. „*Kérdezéssel vezetek.*” -hangzott el a csoportvezetőtől. Kifejtette, hogy nem híve a parancsolgatásnak, sokkal inkább egy megoldandó feladat előtt mindig véleményt kér a csapattól, hogy milyen módon lehetne megoldani a problémát, milyen stratégiát alkalmaznának a csapattagok stb. A kevésbé sikeres feladatokban pedig egyesével beszélget a csoporttagokkal, és ugyancsak kérdezve segít a fejlődésben „*Sokszor használom a következő mondatot: Véleményed szerint miben tudnák segíteni, hogy a teljesítményeden javítani tudjunk és megoldjuk a problémákat? Úgy érzem ez sokszor bevált.*” -jelentette ki a csapatvezető. Nem utolsósorban megemlítette azt is, hogy fontos a személyes kapcsolat kialakítása „*Jól esik az embernek, ha megkérdezik, hogy vagy és meg is hallgatják a választ.*”

A HR csapatvezető felelősséget ad a csoport tagjainak, hogy ők maguk válaszolják meg azt, hogy hogyan lehet egy problémát megoldani, hogyan lehet javítani a saját teljesítményén. Ezzel eléri azt, hogy a dolgozók fontosnak érezzék magukat. Amint érzik a fontossági szerepüket az elégedettséggel is tölti el őket, ami segít a kellemes légkör kialakításában. A

termékmérnök csapat vezetője hasonlóan utalt, csupán más kifejezésekkel, a szabadságot, és felelősségvállalást fontosnak tartja.

Mivel két különböző szervezetről és különböző szakterületekről van szó, azt gondolnánk, hogy más stratégiákat tartanának fontosnak, de valójában majdnem ugyanazokat említették.

3.” Ön mit várna el feletteseitől, annak érdekében, hogy ön jobban érezze magát a munkahelyen, jobban teljesítsen és motiváltabb legyen?”

A következő kérésemre a Mérnökcsapat menedzsere szerint a feletteseitől nagyjából megkapja azokat a dolgokat, amiket ő saját maga ad a csapatának, hiszen ugyanazt várja el a feletteseitől is: szabadság, őszinteség és bizalom. Nyilatkozata alapján a feletteseivel kialakított kapcsolat őszinte ezért mindent meg tudnak beszélni, hogy miben segíthetik egymást és mitől lesz hatékonyabb a munkájuk. Csupán egy dolgot változtatna, a jelenlegi helyzeten, hogy a célokat észszerűen tűzzék ki és reálisan el tudják érni azok teljesítését, mintsem sok cél kitűzése, aminek a felére nem jutott idő.

A Hr csapatvezető számára az a motiváló, ha a felettesei irányt mutatnak neki. Fontosnak tartja, hogy elmondják, hogy mi a vállalat kitűzött célja, mik a prioritások, ezáltal ő is a feladataival hozzá tud járulni ennek segítségével *„összhangba tudom hozni a csapatom munkáját a vállalat kitűzött céljaival.”*

Ahogy az előző kérdésben is megemlítette, itt is fontosnak tartja a munkával kapcsolatos visszajelzéseket. Tehát amit a csapatának nyújt ösztönzésképpen, azt várja el feletteseitől is. Számára motiváló, ha a vezetői visszacsatolást adnak az elvégzett munkájáról és segítenek a problémák megoldásában. Fontos a párbeszéd és nem a monológ, hogy meghallgassák őt és segítséget nyújtsanak a munkájában. Mivel a személyes megbeszéléseket preferálja, ezért elvárja, azt is hogy a nagyobb feladatok előtt mindig összeüljenek megbeszélni a kitűzött célokat, az elvárt eredményeket és feltételeket.

A harmadik kérdésnél is megegyező válaszokat kaptam. A mérnökmenedzser ezt úgy fogalmazta meg, hogy a főnökei legyenek vele őszinték, legyen kommunikáció közöttük, továbbá, hogy teljesíthető célokat tűzzenek ki. A hr csapatvezető szintén kiemelte a kommunikációt és a célok kitűzését, mely abban segíti őt, hogy a saját beosztottjait úgy irányítsa, hogy a szervezet céljait teljesíteni tudják.

4.Mit gondol a beosztottjai mit várnak el öntől, hogy hogyan cselekedjen velük?”

A mérnökcsapat menedzsere úgy gondolja, hogy beosztottjai az őszinteséget várják el tőle, ugyanakkor azt is hogy nekik is lehessen beleszólásuk azokba a dolgokba, amiben érintettek. *„Tiszteletet várnak el és azt, hogy egyenrangú mérnökként kezeljem őket, ami bízom benne, hogy sikerül.”* -hangzott el.

„Visszajelzés, családias nyugodt légkör és rugalmasság.” - mondta a Hr csapat vezetője. Ezeket a dolgokat várják el tőle a beosztottjai, hogy munkájukról visszajelzést kapjanak, hogy mi az, amit jól csinálnak és min kellene változtatniuk. Elvárják, hogy nyugodt légkörben dolgozhassanak és ne kelljen azon aggódniuk, hogy feszültség van a csoportban. A rugalmassággal kapcsolatban a csapattagoknak fontos az, ha segítséget kérnek és nem érhető el a felettesük, akkor mindenképp rugalmasan álljon hozzá és biztosítson lehetőséget, hogy a probléma nem merül feledésbe. Mind a ketten úgy gondolják, hogy a kommunikáció és a visszajelzés fontos a munkavállalók számára.

Az interjúk során észrevehettük, hogy nagyjából az, amit nyújtanak a beosztottaiknak azzal, amit elvárnak a feletteseiktől és hogy mit várnak el a csapattagok tőlük, megegyezik valamilyen szinten. Tehát azt a következtetést vonhatjuk le, hogy azok a dolgok, amiket nyújtani tudnak azokat várják el a feletteseiktől is. Valamilyen szinten ez egy ideális helyzet, hiszen „Amit adok, azt várom el” alapon működik az egész. Hiszen, ha mindenki azt kapná, amit adna, akkor egy ideális világ lenne, mert senki sem akar rosszat saját magának.

Az interjúkban sok olyan dolog elhangzott amelyek a szakirodalomban is megtalálhatóak. Láthattuk, hogy a belső kommunikáció mennyi mindenben segít, hogy nem csak információ közlő szerepe van, hanem ezalatt motiváló, megtartó, csapatépítő és még segítő szerepe is van. A teljesítmény értékelés is megjelent, mint motiváló tényező a vezetők szerint, akárcsak az irodalomban, (Nemzetközi menedzsment európai szemmel, Dr. Ternovszky Ferenc, 2003, 205. o.). amit a szakdolgozatom elején kifejtettem, miszerint a munkával járó értékelés (akár kudarc akár dicséret) motiválja a dolgozókat feladataik során.

A két vezető véleménye szerint pedig nagyon sokféle motiváló dolog lehet egy dolgozó számára. Mindketten a saját vállalatban belüli tapasztalatait mondták el és mindkettő különbözőt egymástól, mégis összekapcsolódtak a válaszok. Volt, ami eltérő volt, de összességében hasonlóak voltak a stratégiák, amit a saját szervezeteiken belül használnak. Ennek oka az, hogy a legtöbb motiváló rendszerben, melynek célja a munkaerőmegtartás, fontos szerepe van mindannak, amit a kérdezett vezetők elmondtak.

Az előző két interjúm is igazolta a szakirodalomban levőket. Itt is elhangzott az, hogy motiválni sokféleképpen lehet. Hogy nagyon fontos a bizalom kialakítása, a megfelelő pozitív munkakörnyezet megteremtése, a teljesítmény értékelés folyamatos alkalmazása. Megjelent itt is, hogy a folyamatos tájékoztatás (belső kommunikáció) is nagyon fontos szerepet játszik a dolgozók motivációjának növelésében.

Az interjúk kielemezése után arra a következtetésre jutottam, hogy a feltett hipotézisemnek eleget tettek, hiszen a munkakörülményeket és a kellemes légkört a jó csapatot

fontosnak tartják, valamint véleményük szerint a belső kommunikációnak építő és motiváló szerepe van.

Kérdőív

A primer kutatásom során az interjúk mellett egy kérdőívet is készítettem, amit összesen 82 személy töltött ki, 4 különböző cégtől (2 autópári, 1 bank, 1 informatikai cég). A kérdőív egyszerű kérdéseket tartalmazott és a motivációt mérte fel a dolgozóknál, hogy kit mi motivál, valamint mennyire elégedettek a munkahelyen.

Kiemelném azokat a dolgokat, amik nagyobb eltérést mutattak a diagrammok során, hogy melyek azok, amiket a nőket jobban motiválja, mint a férfiakat vagy az idősebbek mitől lesznek motiváltabbak esetleg, mint a fiatalabbak stb. 6 kategóriába osztottam a válaszolókat (nem-, kor-, lakhely-, végzettség-, beosztás- és pozíció szerint). A kategóriákban pedig több alkategóriát határoztam meg. Majd az utolsó három kérdést ezekben a kategóriákban kielemeztem. Táblázatba szedtem az eredményeket végül pedig diagrammok segítségével készítettem egy kimutatást. Mivel sok kategória és sok alkategória lett, ezért a kérdéseknek külön készítettem diagrammokat. Összesen 18 diagrammot hasonlítottam össze és írtam ki a nagyobb eltéréseket a válaszolók között. A diagrammok szépen kirajzolták, hogy hol vannak az eltérések, kit mi motivál és min változtatna a munkahelyén, valamint, hogy ki mennyire elégedett.

A kiértékeléseket külön szedtem a három elemzős kérdés szerint és ebből vontam le a következtetéseket és kapcsoltam össze az interjúban elhangzottakkal. Majd végsősorban megvizsgálom, hogy az eredmények mennyire tesznek eleget a hipotéziseimnek vagy mennyire eltérőek.

Első kérdés:

Az első elemzős kérdés így hangzott: **„Melyek azok a tényezők, amelyek motiválják önt az alábbiak közül?”**

A férfi (9.ábra) irodai dolgozókat elsősorban a munkahelyi kapcsolatok, munkatársak (91%) motiválják majd csak utána a jövedelem (89%), míg a nőknél a jövedelem van az első helyen (89%). A nőket 14%-kal kisebb arányban motiválják a munkatársak, mint a férfiakat. Tehát láthatjuk, hogy a férfiak sokkal inkább kijönnek és alkalmazkodnak a munkatársakhoz, mint a nők. Míg a nők 80%-a motivált a teljesítmény értékelésről, a férfiak aránya csupán 68%, vagyis a nők szívesebben dolgoznak olyan helyen, ahol az eredményeikről és munkájukról visszajelzést kaphatnak, mint a férfiak. Mivel a nőket inkább lelki alapon kell támogatni ezért, ők jobban elvárják azt, hogy teljesítményükről visszajelzést kapjanak, mint a férfiak.

Mivel a kornál (10.ábra) több csoportba osztódott a válaszolók aránya, itt már szerte ágazóbbak a vélemények. A 18-25 év közöttieket a rugalmas munkaidő, a bizalom és a munkakörülmények motiválják. A 26-35 év közöttieket a jövedelem (95%) és a munkatársak (84%) motiválják. A 36-45 év közöttiek a munkatársi kapcsolatokra, jövedelem és a bizalomra szavazott leginkább. A 45 év felettiek motivációja a jövedelem és a munkatársi kapcsolatok alkotják leginkább. Ebből is látszik, hogy míg a 18-25 év közöttiek (gyakornokok, frissdiplomások) kevesebb idejük van az iskola mellett dolgozni ezért őket nagyban motiválja, ha egy héten elég csupán 20 órát dolgozniuk, hiszen ez idő alatt is tanulhatnak a gyakorlati helyen, de mégsem vesz el a tanulási idejükből. Valamint itt a bizalom is megjelenik, mert a fiataloknak fontos, hogy bizonyítani tudjanak és ha nem bíznak bennük, akkor kevés esélyük van megmutatni, hogy milyen képességekkel és készségekkel rendelkeznek, de ha a bizalom megvan a munkatársaktól és a feletttestől, akkor sokkal motiváltabban és lelkesebben tudják végezni feladataikat. A 26-35 év közöttieknek (friss házások, szülők) fontos a jövedelem, hiszen ez az az időszak amikor megalapozzák az életüket, közös lakást vesznek, gyereket nevelnek, iskoláztatják és ezek mind jóval több pénzbe kerülnek, mint fiatalabb korukban. A munkatársi kapcsolatok is fontosak, hiszen otthon egy kisgyerekkel nehéz és fárasztó lehet, de ha a munkahelyen jók a munkatársak és a kapcsolatok, akkor a dolgozók akár kikapcsolhatnak a munkahelyen is azáltal, hogy értelmes és jó munkatársak között dolgozhatnak. A 36-45 év közöttieket is, a jövedelem és a munkatársak motiválnak akárcsak az előző korosztálynál, de kisebb arányban. A 45 év felettieket a jövedelem és a teljesítmény értékelés motiválja. Nagyobb eltérést a teljesítményértékelésnél tapasztaltam, hiszen míg a 45 év felettieket 100%-ban motiválja, a 26-35 év közöttieket csupán 61%-ban.

A lakhely (11.ábra) szerinti csoportosításnál mindhárom csoportban a jövedelem és a munkatársak kaptam nagyobb motiváló szerepet. Itt a teljesítmény értékelésnél volt nagyobb eltérés, hiszen azt tapasztaltam, hogy a vidékieket 30%-ban jobban motiválja, mint a nagyvárosban élőket. Véleményem szerint ez azért van, mert a vidékiek többet adnak mások véleményére, mint a nagyvárosiak, jobban érdekli őket, hogy a munkájukat, hogy végzik és mennyire vannak megelégedve velük a vezetők. A vidéken élők egy kisebb csoportot alkotnak és nagy valószínűséggel szinte mindenki ismer mindenkit ezért a vélemények is jobban számítanak, mint a nagyvárosban.

A végzettségnél (12.ábra) a felsőfokú diplomával rendelkezőket a jövedelem és a munkatársi kapcsolatok motiválják, míg az érettségivel/szakmunkával rendelkezőket inkább a bizalom és csak utána a jövedelem és a munkatársi kapcsolatok. Ennél a csoportosításnál nagyobb eltérést a belső kommunikációnál találtam, mert a felsőfokú diplomával rendelkező dolgozókat 21%-kal jobban motiválja, mint azokat, akik nem rendelkeznek felsőfokú

végzettséggel. A bizalomnál pedig fordítva van, mert itt csupán az érettséggel rendelkezőket jobban motiválja a bizalom 17%-kal, mint a diplomásokat.

A beosztásnál (13.ábra) a gyakornokokat több minden is motiválja 100%-ban: bizalom, teljesítmény értékelés, munkakörülmények, fejlődési lehetőségek és a rugalmas munkaidő. Itt megint csak azt tudom kiemelni, hogy mivel a diákok/gyakornokoknak az iskola mellett nincs sok idejük ezért a rugalmas munkaidő sokat jelent számukra, a bizalom kialakítása, hiszen még csak kezdők, a teljesítmény értékelés, mert ezáltal tudják, hogy melyek azok a területek, amelyeken fejleszteniük kell és melyek azok, amiket jól csinálnak. Az irodai dolgozókat a jövedelem, a munkatársi kapcsolatok, a teljesítmény értékelés és a rugalmas munkaidő motiválja őket. Az irodai dolgozók nagy része közvetlenül ül a munkatársa mellett ezért fontos, hogy milyen kapcsolatban állnak és hogyan tudnak együtt dolgozni. Fontos nekik, hogy a vezetőjük a munkájukról értékelést adjon, hogy tudják milyen területeken kell még fejlődjenek, hogy elérjék majd a jobb teljesítményt és a jobb fizetést is. Valamint a rugalmas munkaidő is motiválja őket, hiszen sokan vannak, akik akár otthonról kényelmesen is tudják végezni a feladataikat, sőt lehet, hogy még hatásosabban is, hiszen vannak olyan emberek, akik nem 8-5ig tudnak a leghatékonyabbak lenni, hanem mondjuk este 7 után és a rugalmas munkaidő, ha ezt megengedi akkor sokkal hatékonyabban és eredményesebben tud majd dolgozni. A vezetőket a jövedelem, a munkatársi kapcsolatok és a távolság motiválja. Látszik, hogy szinte minden csoportban megjelenik a munkatársak, mint motiváló tényező, hiszen a főnök is jobban dolgozik és jobban tudja kezelni a csapatot, ha nem feszültség, hanem jókedv uralkodik a munkahelyen. A távolság is motiváló számukra, hiszen egy vezetőnek az órabére is magasabb, mint egy irodai dolgozónak, ezért a munkába való bejutási időt is úgy érzik, hogy munkaidőnek számít ezért minél közelebb van a munkahely annál több időt tölthet a családjával, hobbijával stb. Ez nyilván az irodai dolgozóknál is fontos, de a vezető valamilyen szinten „értékesebbnek” véli az idejét. Itt már nagyobb eltérések jelentek meg több helyen is, mint például a munkatársaknál, a gyakornokoknak több, mint 35%-al kevésbé motiváló, mint a vezetők vagy az irodai dolgozók számára. Talán ez annak is betudható, hogy a gyakornokok jóval kevesebb időt töltenek a munkahelyen, mint a teljes állásban dolgozók. A teljesítmény értékelésnél pedig a gyakornokok 33%-al motiváltabbak, mint az irodai dolgozók, nekik fontosabb a munkáról/teljesítményükről való értékelés. A fejlődési lehetőségeknél is a gyakornokokat 100%-ban, a vezetőket 86%-ban, az irodai dolgozókat csupán 63%-ban motiválja. Itt is a gyakornokoknak több fejlődésre van szükségük és jobban kihasználnak minden lehetőséget, hiszen a munkahelyen ingyen elsajátíthatnak bizonyos dolgokat, amik majd a jövőben nagyon hasznosak lesznek. A vezetők pedig céltudatosak és azért vannak olyan pozícióban, mert nekik érdekük, hogy fejlődjenek.

A pozíciónál (14.ábra) volt a legnagyobb eltérés, hiszen itt már olyan kategóriákat különítettünk el, amelyek már a személyiség típusokat és a beállítottságot határolják el. Az informatikai szektorban dolgozókat a rugalmas munkaidő motiválja, hiszen ők sokat vannak a számítógép előtt és mindenképp szellemi munkával foglalkoznak, és mint említettem az agy nem mindig 8 és 5 óra között „*aktív*”. A mérnököket a jövedelem és a munkatársak ösztönzik, hiszen a tervezői, szellemi munka, amit csoportban végeznek, nagy szükség van a csoportban a harmóniára és a konfliktusok megfelelő kezelésére, hogy hatékonyan együtt tudjanak dolgozni. A HR-nek a teljesítmény értékelés és a jövedelem az ösztönző. Mivel a HR foglalkozik a teljesítmény értékeléssel ezért nyilvánvaló, hogy fontosnak is tartják ezt, mint motiváló tényezőt. Az adminisztráción dolgozókat a munkatársak és a bizalom motiválja, hiszen ők is egy irodában össze vannak zárva és napi 8 órát együtt töltenek munkatársaikkal, ahol alapvető a bizalom, ha csapatban kiosztják a feladatokat. Az egyéb kategóriát (tolmács, beszerző, jogász, ügyvezető stb.) a jövedelem és a munkatársi kapcsolatok motiválják. Nagyobb eltéréseket a jövedelemnél és a vezető hozzáállásánál vettem észre, az informatikusokat és az adminisztráción dolgozókat kevésbé motiválja, mint a többieket. A rugalmas munkaidőnél pedig magasan az informatika szektorban dolgozókat ösztönzi, majd a többi csoportot több mint 20%-kal kevésbé.

Második kérdés:

A második elemzős kérdés így hangzott: ***„Mely tényezőkön változtatna a jelenlegi munkahelyén?”***

A férfiak (15.ábra) a jövedelmen változtatna, míg a nők a munkakörülményeken és a fejlődési lehetőségeken. A nemek közti különbséget nézve a jövedelmen a férfiak 25%-kal nagyobb arányban mondták azt, hogy változtatnának rajta, mint a nők. Ebből arra következtethetünk, hogy a nők elégedettebbek a fizetésükkel, mint a férfiak. A munkatársakon a nők 21%-al többen változtatnának, mint a férfiak. Vagyis a nők kevésbé jönnek ki jól munkatársaikkal, mint a férfiak.

A kor (16.ábra) szerinti csoportosításban minden korosztály más tényezőkön változtatna leginkább. A 18-25 év közöttiek a jövedelmen, munkakörülményeken és a belső kommunikáción változtatna, 26-35 év közöttiek a fejlődési lehetőségeken változtatna. A 36-45 év közöttiek a jövedelmen, a 45 feletti pedig a rugalmas munkaidőn változtatna leginkább. A jövedelmen a 36-45 év közöttiek több mint 15%-kal többen változtatnának a jövedelmen, mint a többi korosztály. A munkakörülményeken a 45 év feletti több mint 21%-al többen változtatnának rajta, mint a többiek. A 36-45 év közöttiek a vezető hozzáállásán és a munkatársakon változtatnának több mint 13%-al mint a többiek. A 26-45 év közöttiek 20%-al többen változtatnának a fejlődési lehetőségeken, mint a 18-25 év közöttiek és a 45 feletti csak

10%-al változtatna rajta. A táblázatot összességébe nézve a 36–45 év közöttiek változtatnának a legtöbb dolgon a munkahelyükön. Mondhatni, hogy ők a legelégedetlenebbek a munkahelyükkel.

A vidékiek (17. ábra) leginkább a munkakörülményeken és a rugalmas munkaidőn változtatnának, valószínűleg azért, mert nekik néha könnyebb lenne otthonról dolgozni, mint bejárni minden nap a városba a munkahelyükre. A városiak leginkább a jövedelmen majd a fejlődési lehetőségeken változtatna. Nekik a jövedelem többet ér, hiszen a városban minden magasabb áron van (albérlet, bevásárlás, kávézók stb.). A nagyvárosiak a munkakörülményeken és a rugalmas munkaidőn változtatnának. Nagyobb eltérések itt is észlelhetők. A nagyvárosiak jóval többen változtatnának a jövedelmükön, mint a másik két csoport. A fejlődési lehetőségen is inkább a nagyvárosiak változtatnának, mint a vidékiek (33% különbség). A rugalmas munkaidőn pedig a vidékiek 30%-al többen változtatnának, mint a nagyvárosiak.

A végzettséggel (18. ábra) kapcsolatosan az érettségivel rendelkezők a jövedelmen és a munkakörülményeken változtatna leginkább. Ebből is látszik, hogy aki nem rendelkezik felsőfokú végzettséggel jóval kevesebb fizetést kap. A felsőfokúval rendelkezők a fejlődési lehetőségeken és a belső kommunikáción változtatnának leginkább. Náluk a pénz csak harmadlagos volt, mint változtatni kívánt tényező. Az érettségivel rendelkezők több mint 25%-al többen változtatnának a jövedelmen és a munkakörülményeken, mint a diplomával rendelkezők. Viszont a felsőfokúval rendelkezők a fejlődési lehetőségeken 22%-al többen változtatnának, mint azok, akik nem rendelkeznek felsőfokú végzettséggel.

A gyakornokok (19. ábra) leginkább a béren kívüli juttatásokon változtatna, hiszen ez az, amit legkevésbé kapnak meg (szépkiutazás, étkeztetés stb.). Az irodai dolgozók a jövedelmen majd a munkakörülményeken változtatna. Valószínűleg azért magas a munkakörülményeken való változtatási arány ennél a csoportnál, mert sok nagyobb cégnél az irodai dolgozók egy nagy terembe vannak zárva sok munkatárssal szorosan egymás mellett ülve. A vezetők a jövedelmen, valamint a fejlődési lehetőségeken változtatna leginkább. Ebből is látszik, hogy a vezetők folyamatosan fejlődni akarnak, hogy még magasabb pozícióba tudjanak eljutni. Míg a vezetők és az irodai dolgozók több mint 50%-a változtatna a jövedelmen, a gyakornokok 0%-a, hiszen általában tudják a gyakornokok, hogy nem várhatnak el sok fizetést, amíg csak tanulók. A munkatársakon a gyakornokok jóval magasabb százalékuk mondta azt, hogy változtatna rajtuk. Sok helyről hallottam, hogy a gyakornokok úgymond „*kávé főznek*” és nincs lehetőségük a fejlődésre, mert csak kihasználják őket a selejt munkára. A gyakornokok a béren kívüli juttatásokon is nagyban változtatnának, míg a másik két csoport kevésbé, hiszen minél magasabb pozícióban van valaki, annál több minden kap a cégtől.

Az adminisztráción (20.ábra) dolgozók, a HR-ek és az egyéb területen dolgozók a munkakörülményeken változtatnának leginkább a munkahelyükön. A mérnökök a fejlődési lehetőségeken, az informatikai területen dolgozókat pedig a jövedelmen. Ezekből az eredményekből az látható, hogy kinek mi hiányzik a munkahelyéről és mivel elégedetlen. A jövedelemnél magas eltérések voltak, míg az informatikusok 82%-a, az adminisztráción dolgozók 51%-a, a mérnökök csupán 24%-a változtatna rajta. Itt két lehetőségre is gondoltam, vagy az informatikusok nincsenek eléggé megfizetve ahhoz képes amennyi és amilyen munkát dolgoznak, vagy sokkal magasabbak az elvárásaik, mint a HR-nek. Nagyobb eltérés a munkakörülményeknél is észlelhető: az infomatikusok csupán 18%-a változtatna rajta, az adimisztráción dolgozók, az egyéb területek és a HR több mint 50%-a változtatna rajta. A fejlődési lehetőségeket nézve a mérnököknek a lemagasabb az arányuk, hogy változtatni szeretnének ezen, ők azok, akik folyamatosan a technológián és a praktikusabb megoldásokon gondolkodnának.

Ezeket a diagrammokat azért is óvatosan hasonlítottam, mert nem egy munkahelyen dolgozók töltötték ki a kérdőívet, ezért nehéz összevetni és nem is olyan mérvadóak az eredmények, hiszen kevés kitöltő volt ahhoz, hogy reprezentatív eredményeket kapjak.

Harmadik kérdés:

Az utolsó kérdés egy megelégedettséggel kapcsolatos kérdés volt feltéve a kitöltőknek: ***„Elégedett vagyok: azzal, hogy elég időt töltök a családommal; hogy a karrierem nem akadályozza a magánéletemet; a fizikai kondíciómmal; azzal, hogy elég időt töltök a saját szellemi fejlődésemmel; hogy általában boldog vagyok; örömet lelem a munkámban; hogy a magánéletem nem akadályozza a munkámat; hogy eredményeim boldogsággal töltenek el.”*** Ennél a kérdésnél a válaszolók az egyetérttek és nem értek egyet választási lehetőségekből választhattak, hogy melyik érvényes leginkább rájuk. A következőkben ezeknek a diagramjait fogom kielemezni.

A nemek (21.ábra) közti eltérés nagyon kis százalékvolt. Általában egységes volt, hogy mennyire elégedettek a férfiak és a nők. A női válaszolók 20%kal boldogabbak, mint a férfiak. A férfiak 14%kal többen válaszoltak azzal, hogy elég időt töltenek családjukkal, mint a nők.

A 16-25 (22.ábra) év közöttiek a fizikai kondíciójukkal, szellemi fejlődésükkel és az általános boldogságukkal nem elégedettek, de a többivel nagyrészüket elégedett. Legmagasabban a családdal töltött idővel vannak megelégedve és azzal, hogy a karrierjük nem akadályozza a magánéletemet.

A 26-35 év közöttiek leginkább az eredményeikkel vannak megelégedve és azzal, hogy magánéletem nem befolyásolja a munkájukat. Ők is elégedetlenek a szellemi fejlődésükkel és a fizikai kondíciójukkal.

A 36-45 év közöttiek leginkább azzal elégedettek, hogy magánéletük nem akadályozza munkájukat, hogy általában boldogok és eredményeik boldogsággal töltik el őket. Legkevésbé a szellemi fejlődésükkel, családdal töltött idővel és a fizikai kondíciójukkal elégedettek.

A 45 év felettiek általában boldogok, a magánéletük nem befolyásolja a munkájukat, viszont elégedetlenek a családdal töltött idővel és azzal, hogy karrierjük befolyásolja a magánéletüket. Ennél a diagrammnál a legnagyobb eltérést a családdal töltött időszaknál vettem észre. Minél fiatalabbak annál többet töltenek a családjukkal. Minél fiatalabbak annál jobban a karrierjük nem befolyásolja magánéletüket. A szellemi fejlődést tekintve a 45 év felettiek több mint 30%-al elégedettebbek, mint a többi korosztály. Az általános boldogság pedig az idő elteltével (minél idősebbek) annál nagyobb arányban boldogok.

Ebből a diagrammból azt vettem észre, hogy a fiataloknak sokkal több idejük van, hogy a családdal töltsék az idejüket, hiszen még fiatalon nincs annyi kötelezettség sem, munkahelyen nincsenek nagy elvárások és nagy felelőségek ezért a karrierjük sem avatkozik annyira bele a magánéletükbe. Viszont minél idősebbek, annál kevesebb időt töltenek családjukkal és annál többet a munkahelyen. A kor növekedésénél az is látszik, hogy a karrierjük már jobban beleavatkozik a magánéletükbe, de viszont a kor növekedésével az általános boldogság érzése is nő. Ami meglepő volt számomra, hogy a fizikai kondícióval és a szellemi fejlődéssel az idősebbek elégedettebbek, mint a fiatalabbak, habár a fiataloknak több idejük lenne a fizikai kondíciójukra vagy a szellemi fejlődésükre. Igaz nincs annyi jövedelmük, mint az idősebbeknek, de fiatal korban a szellemi fejlődés sokkal gyorsabb, mint az időskori.

Lakhelyet (23.ábra) vizsgálva a 3 csoport nagyjából ugyanazokkal a tényezőkkel elégedett leginkább: magánéletük nem akadályozza a munkájukat, boldogsággal töltik el eredményeik és általában boldogok. Amivel viszont elégedetlenek az a szellemi fejlődésük és a fizikai kondíciójuk.

A vidéken élők jóval több időt töltenek a családjukkal, mint a városban vagy nagyvárosban élők, hiszen általában több is a teendő otthon, ezért kevesebbet túlóráznak és általában közel laknak a szülőkhöz vagy nagyszülőkhöz. Fizikai kondíciójukkal is a vidékiek elégedettebbek, mint a nagyvárosiak. Ebből is csak arra következtethetünk, hogy általában a vidékieknek a kertjükben is dolgoznak, ezzel a szellemi munka mellett fizikai munkát is végeznek, ellentétben a nagyvárosiakkal, akik csak a konditerembe tudnak a fizikai kondíciójukkal foglalkozni.

A végzettséggel (24.ábra) kapcsolatosan nagyon minimális az eltérés, ezért nem is elemeztem ki őket, mert mind a két csoport ugyanazzal elégedett és szinte ugyanabban a százalékban.

A beosztásnál (25.ábra) már sokkal nagyobb eltéréseket vettem észre. A gyakornokok csupán a fizikai kondíciójukkal és a szellemi fejlődésükkel nem elégedettek eléggé, de a

többivel mind 100%-ban elégedettek. Az irodai dolgozók leginkább azzal elégedettek, hogy magánéletük nem befolyásolja a munkájukat és eredményeik boldogsággal töltik el őket, viszont elégedetlenek a szellemi fejlődésükkel és a fizikai kondíciójukkal. A vezetők 100%-a válaszolta, hogy általában boldog, hogy örömet leli a munkájában, valamint azt, hogy eredményei boldogsággal töltik el. Amivel viszont nagyon nem elégedettek az a családjukkal töltött idejük.

Összehasonlítva a családdal töltött időt nézve minél nagyobb beosztásban van valaki annál kevesebbet tölt szeretteivel, hiszen nagyobb a felelősség, több a munka és sokan még este is dolgoznak otthonról a vezetők. A karrierjük tehát sokkal jobban befolyásolja a magánéletüket a vezetőknek, mint az alacsonyabb beosztásban dolgozóknak. A fizikai és szellemi fejlődésükkel is inkább a gyakornokok elégedettebbek, mint a vezetők vagy irodai dolgozók, hiszen a gyakornokoknak jóval több idejük van ezekkel foglalkozni és nekik a szellemi fejlődésük folyamatban van hiszen még tanulnak az iskolában/egyetemen. Az irodai dolgozók több mint 30%-al kevesebben boldogok általában és lelik örömeiket munkájukban, mint a vezetők vagy gyakornokok. Itt kiemelném azt, hogy a gyakornokok ugye olyan helyet választanak gyakorlati helynek, amit szeretnek csinálni, hiszen azt is tanulják és a vezetők pedig azért jutottak el ilyen pozícióba mert ugyancsak szeretik azt, amit csinálnak és élvezettel csinálják. Az irodai dolgozók, ha váltani szeretnének mert nem jutnak előre és nem szeretik már annyira a munkájukat és vele járó feladatokat nehezebb egy másik pályát választani, hiszen nem azt tanulták vagy nincs tapasztalatuk más területen.

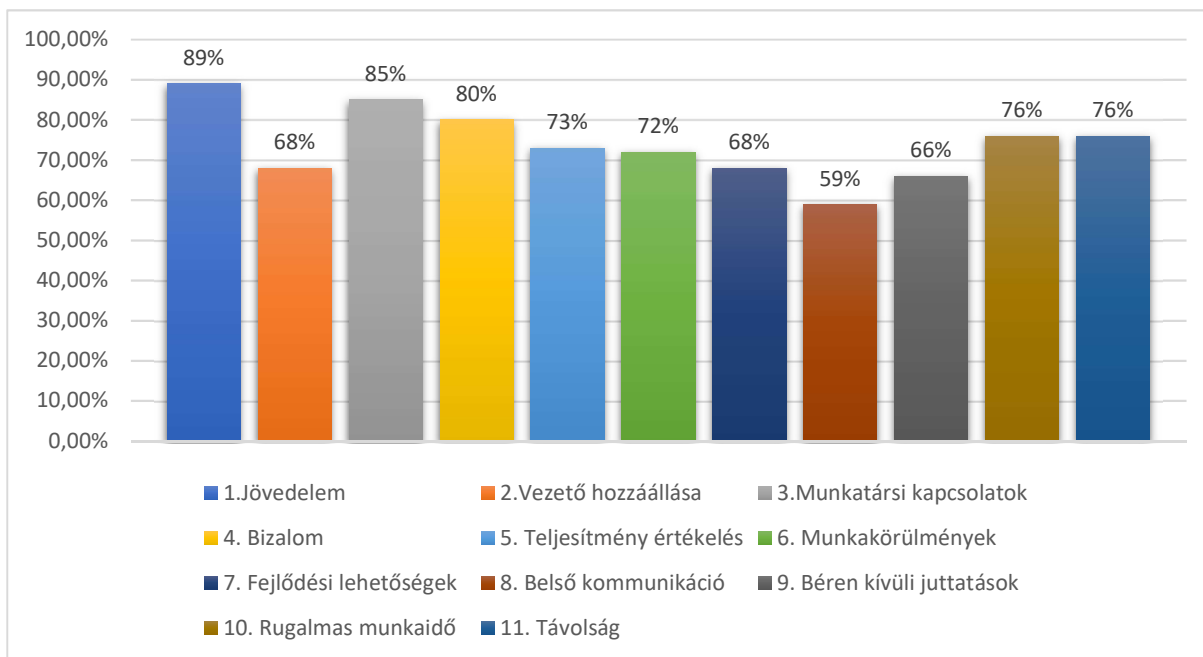
A pozíciót (26.ábra) illetően nagyjából egyetértettek minden területen, hogy elégedettek azzal, hogy magánéletük nem befolyásolja munkájukat, általában boldogok és eredményeik boldogsággal töltik el. Viszont az, hogy mivel nem elégedettek az már egy kicsit különbözőek voltak. A fizikai kondíciójukkal nem elégedettek az informatikusok, az egyéb területeken dolgozók és az adminisztráción dolgozók, de a mérnökök és a Hr-ek sokkal nagyobb arányban elégedettek, mint a többiek. A szellemi fejlődéssel az adminisztráción dolgozók, az egyéb területen dolgozók és a mérnökök nem elégedettek, de az informatikusok és a Hr-ek sokkal elégedettebbek, mint a többiek.

Láthattuk, hogy a diagrammok közül sok eltérés volt hiszen sokféle csoportba osztottam őket. Kielemeztem nem, kor, lakhely, végzettség, beosztás és pozíció szerint és külön vettem a 3 elemzős kérdéseket is. Ezáltal különféle eredmények jöttek ki, amiket az előzőekben ki is fejtettem.

Összegzés:

Most pedig szeretném összegezni az eredményeket, majd összevetni a hipotéziseimmel. Mint láhattuk sokféle eredmény jött ki arra, hogy kit mi motivál, mely tényezők segítik a dolgozókat abban, hogy hatékonyabbak legyünk.

Az első diagramm (6. ábra) a megkérdezettek motivációs arányát mutatja a megadott tényezőkre.



6. ábra Motiváló tényezők aránya a megkérdezettek körében (saját forrás)

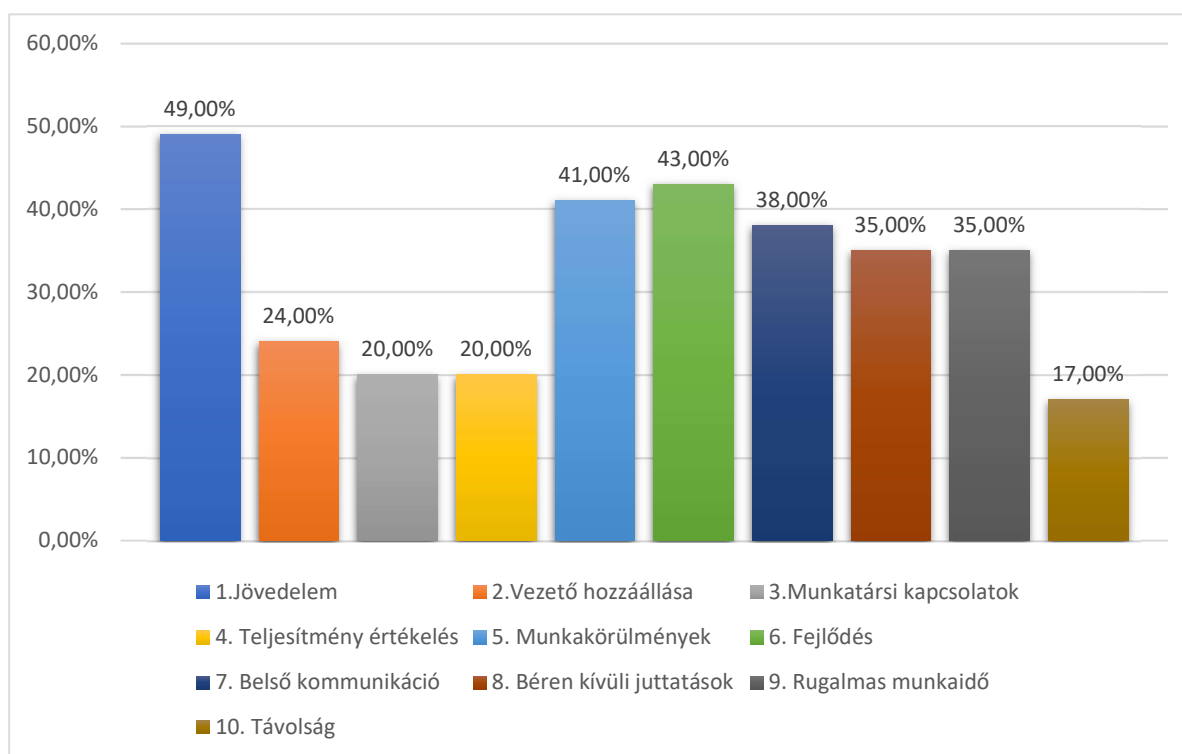
A kutatásomban a dobogós első helyen a megkérdezett 82 embert átlagban a jövedelem motivál (89%-át). Szorosan a második helyen pedig a társas kapcsolatok azok, amelyek motiválják a dolgozókat.(85%). A harmadik pedig a bizalom (80%). Ez a három tényező elég szorosan kapcsolódik össze, hiszen a számok is kis tendenciát mutatnak. Ez a 3 tényező megegyezik a Motiváció 3.0-ban leírtakkal, hiszen ott is megjelenik a jövedelem (pénz), mint motiváló tényező, de csupán rövidtávon. Valószínű, hogy ha a kérdésemet is úgy tettem volna fel, hogy „*hosszú távon*” mi motiválja az embereket akkor kicsivel eltérőbbek lettek volna az eredmények is. A pénz mindenki számára fontos, hiszen ez teszi lehetővé, hogy ne szenvedjünk semmiben sem hiányt, hogy kielégítsük elsődleges szükségleteinket (biológiai motivációnak nevezzük): éhség, szomjúság csillapítása. Ha minden alapvető szükséglet teljesül (van elég pénzünk, hogy ne éhezünk, legyen biztonságos otthonunk, számláinkat befizetjük és a gyerekeink tandíjára is elég a havonta megkeresett jövedelem), akkor a pénznek nincs nagy motiváló szerepe hosszú távon. Jelen esetben a dolgozók nagy százalékban mondták azt, hogy őket motiválja a pénz. Másodsorban (alig 5%-kal kevesebb) a munkatársakat jelölték motiváló tényezőnek. A munkatársak és kapcsolataik nem csak a szakirodalomban jelentek meg, mint

fontos motiváló tényező, hanem az interjú alanyaik között is megemlítték azt, hogy ha valaki egy jó csapatban dolgozik, szereti a munkatársait és a közös munkát, akkor nehezebben dönt amellett, hogy munkahelyet váltson és sokkal magasabb teljesítményt nyújtanak azok a dolgok, akiknek nem kell feszült légkörben dolgozniuk. A harmadik helyen a bizalom jelent meg, mint motiváló tényező, ami azt jelenti, hogy az embereknek fontos az, hogy feladatokat bízzanak rá és ezt bizalommal tegyék. A bizalom nem csak felelősség átruházással jár, hanem egy olyan érzést kelt az emberben, hogy fontosnak érzi magát. Azt érzi, hogy számítanak rá és teljesítményére, ezért a lehető legjobbat akarja majd kihozni magából. Tehát a bizalom, mint motiváló tényező egy igen jó teljesítménynövelő módszer. Mivel a dolgozatomban a belső kommunikáció és motiváció kapcsolatára is kiterjed ezért a kérdések között ez is szerepelt, de sajnos nem erre az eredményre számítottam, hiszen a belső kommunikáció, mint motiváló tényező az utolsó helyen végzett (59%-kal). Igazából több, mint felét motiválja a dolgozókat, de többre számítottam. Ezért ebben az esetben kijelenthetem, hogy bár a kutatásom nem reprezentatív, de ezt a 82 embert a legkevésbé motiválja a belső kommunikáció. Itt is feltehető az a kérdés, hogy vajon azért, mert nem elég jó a belső kommunikáció ezeken a munkahelyeken és nincs viszonyítási alapjuk az embereknek, vagy tényleg nem motiválja őket. Ez az eredmény nagyon ellentétes azzal, ami az interjú során elhangzott, hiszen ott rengeteg motiváló tényezőt soroltam fel a belső kommunikációval kapcsolatosan.

Ezeket a kérdőívekben szereplő kérdéseket tovább lehet gondolni és felmérni, hogy ezekben a helyzetekben hogyan is lehetne motiválni a dolgozókat. Legfontosabb az, hogy felmérni a jelenlegi helyzetet, majd különböző motiváló módszereket alkalmazni és egy idő elteltével újból felmérést készíteni, ezáltal megláthatjuk a motiváció mértékét, hogy mennyiben

A Motiváció 3.0-ban is megjelent az, hogy ha jó környezetben dolgoznak az emberek és jó csapatban, akkor motiváltabbak is lesznek. Az eredmények alátámasztják az irodalomban leírtakat. Habár az irodalom a jóvedelmet jóval hátrább teszi a motivációs skálán, de azt is megemlíti, hogy hosszú távon nem az a legmotiválóbb. Nagyon sokat számít az is, hogy az emberek mennyire ismerik a lehetőségeket (fejlődési lehetőség, belső kommunikáció, teljesítmény értékelés stb.) amik motiválhatják őket.

A második diagrammon (7. ábra) azok az eredmények szerepelnek, amelyeken a dolgozók változtatnának a jelenlegi munkahelyükön.

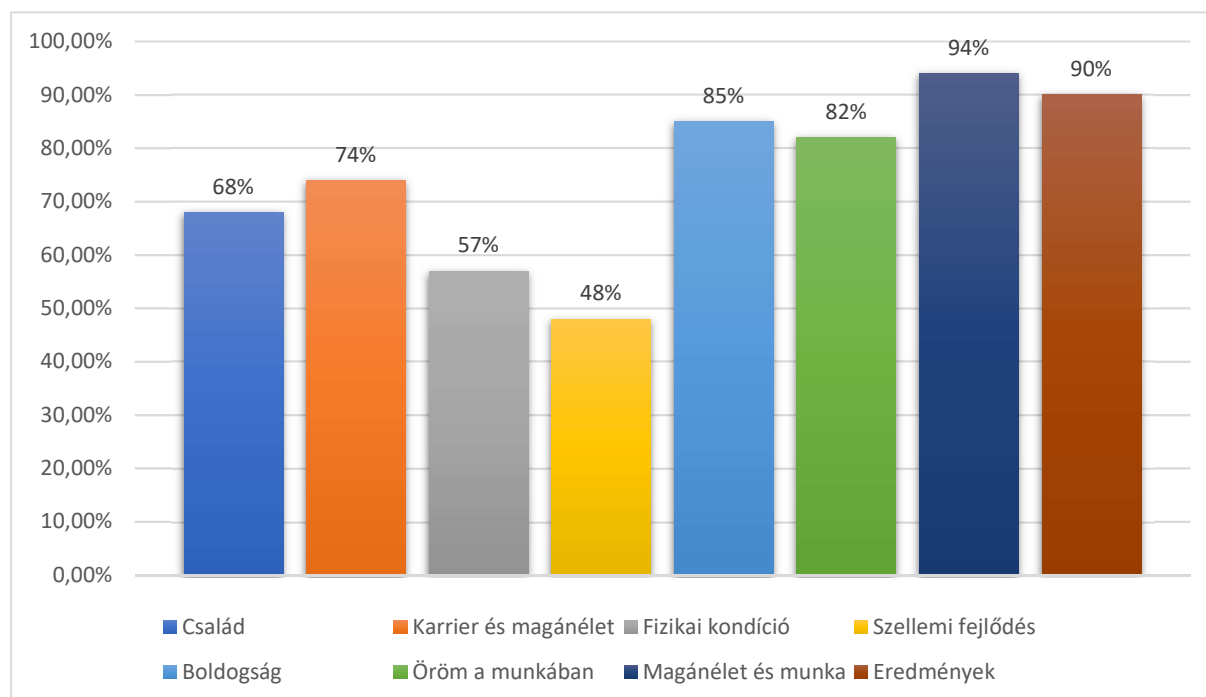


7. ábra Változtatni kívánt tényezők a jelenlegi munkahelyeken (saját forrás)

Mivel több szervezetet és céget megkérdeztem, ezért a következő kérdést csak érdekesség szempontjából hasonlítottam össze és átlagosítottam. Erre a kérdésre („Mely tényezőkön változtatna a jelenlegi munkahelyén”) ugyancsak a jövedelem lett az első helyen (49%-al). Az eredmény szerint a dolgozók kicsivel több mint, fele elégedett a jelenlegi fizetésével. A második helyen (43%) a fejlődési lehetőségeket jelölték meg a kitöltők. Tehát a dolgozók több, mint fele elégedett azzal, amit a munkaadójuk nyújt nekik fejlődés terén. Itt összevethetjük azzal, hogy a dolgozókat a jövedelem motiválja, hiszen, ha a dolgozók nem kapnak lehetőséget a fejlődésre, nincsenek olyan „béren kívüli juttatások” ami motiválná őket akkor a pénzt választják az emberek. Sok dolgozónak nem adatik meg ilyen lehetőség és nem tudják, hogy ez sokszor jobb is, mint a pénzbeli juttatás („Jó a száraz kenyér is, ha nem ismerjük a lágyat.”). Az emberek szeretnek jutalmakat kapni és ha más lehetőség nincs akkor nyilvánvaló, hogy a pénzt választják. 41% a munkakörülményeken változtatna. Ez már egy kicsit magas, hiába kevesebb mint fele, de véleményem szerint az, hogy milyen körülmények között dolgoznak az emberen nagyban befolyásolja a teljesítményüket is. Mivel több munkahelyről érkeztek be az eredmények, ezért több helyen is gond lehet a körülményekkel, ahol az emberek dolgoznak. Ennél a kérdésnél a távolság lett az utolsó helyen (17%), valószínű

azért, mert erről inkább a dolgozó dönt és nagyjából olyan munkahelyet választ, ami lehetőleg közelebb van az otthonához.

Az utolsó diagrammon (8. ábra) a megelégedettség arányát láthatjuk a kitöltők körében.



8. ábra Elégedettség mértéke a kitöltők körében (saját forrás)

Az irodai dolgozók 94%-a elégedett azzal, hogy magánélete nem akadályozza a munkáját. Ezzel ez lett az első helyen, amivel átlagban elégedett a 82 kitöltő. Ez jó jel, hiszen akkor a dolgozók sikeresen el tudják különíteni a magánéletet a munkától és nem tereli el őket a családi gondok a munkáról. A második (90%) amivel elégedettek az a boldogság, amit az eredményeik által kapnak. Ebből arra a következtetésre jutottam, hogy az emberek szeretik, amit csinálnak és azt, amit csinálnak az boldogsággal tölti el őket. Az eredményeik általában pozitívak, hiszen ettől lesznek boldogok és előrejutást hoznak. Az általános boldogság csupán a harmadik helyen volt 85%-kal. Ahhoz, hogy az ember túléljen ahhoz nem csak a biológiai, hanem a lelki kielégülésnek is teljesülnie kell. Ha pozitívan állunk hozzá, akkor ez egy jó eredmény, hiszen az emberek nagy többsége általában boldog. Ha az ember boldog, akkor nem aggódik amiatt, hogy valamivel boldoggá tegye magát és ezért azt az energiát is a munkájára tudja fordítani. Az utolsó helyen a szellemi fejlődés van (48%-kal), ami kevesebb, mint fele. Ahogy az előző kérdésnél is megjelent a szellemi fejlődés, mint változtatni kívánt tényező, ezért logikus is, hogy elégedetlenek ezzel az irodai dolgozók. Ezen a területen kellene inkább fejleszteni ezeknél a cégeknél, hogy a dolgozóknak lehetőségük legyen új dolgokat tanulni.

Befejezés

Minden cégnek, szervezetnek és vállalkozásnak a legfőbb vágya a minél nagyobb profittermelés. Ahhoz, hogy profitot termeljünk elengedhetetlenek a dolgozók. Ahhoz, hogy a dolgozók jó teljesítmény nyújtsanak olyan munkát, környezetet, emberi kapcsolatokat, fizetést stb. motivációs háttérrel kell biztosítanunk, hogy azok elégedettséget, sőt motivációt biztosítsanak (Herzberg). A fizetés arányos legyen a teljesítménnyel/tudással/képzettséggel, kellemes környezet biztosítása, bizalom kialakítása, béren kívüli juttatások stb. Ha egy cég a legjobb teljesítményt szeretné elérni akkor ki kell elégíteni az emberi célokat, amik magukkal hozzák a jobb gazdasági eredményeket. Ehhez pedig nagyobb figyelmet kell fordítani a munkatársak elvárásaira.

Az első hipotézisem beigazolódott, hiszen a jövedelem mellett, mint motiváló tényező megjelenik a munkatársi, társas kapcsolatok és a munkakörülményeik is elég nagy arányban. Tehát a feltételezésem és a kutatásom között nincs szignifikáns eltérés. Az irodalom is igazolja, hogy ezek a tényezők nagy hatással vannak a motivációra. A motiváció 3.0-ban hosszasan kifejti ezeknek a pozitív hatásait, amit a dolgozatomban elején kifejtettem (a kellemes légkör és munkatársi viszonyok nagyban segítik a teljesítmény növekedését, kellemes és motiváló légkört teremtenek). A jövedelem első helyen jelent meg a motiváló tényezők között és megfigyelhetjük, hogy a Maslow piramis a jövedelmet a második lépcsőfokra tette a biztonsághoz. A második fok biztosítja az elsőt (étel, ital, otthon), hiszen jövedelem nélkül mindezek nem lennének meg. Míg az irodalomban több forrásból is olvashatjuk, hogy a pénz és a jutalom nem motivál, mégis a legtöbb dolgozót ez motiválja a kutatásom szerint. Az anyagi biztonságuk ennyire fontos ezeknek az embereknek. A Maslow piramis ezen fokán tartanak, valószínűleg, mert féltik biztonságukat. Ahogy az irodalmi résznél említettem, a motiválás ott kezdődik, ahol az alapvető szükségletek ki vannak elégítve (a Maslow piramis első és második lépcsőfoka). A második hipotézisem is teljesült, hiszen a kérdőívben a belső kommunikációnak 59%-os arányban van motiváló szerepe, ami több mint a felét jelenti a megkérdezetteknek. Az is igaz, hogy az utolsó helyen volt a rangsorban, de ez annyit jelent, hogy a felsorolt motiváló tényezők közül mindegyik motiválja a 82 ember több mint felét. Az interjúim során is látható, hogy a szakértő szerint a belső kommunikációnak nagy szerepe van a motiválásban. Ahhoz, hogy megtudjuk, hogy a dolgozóknak miért az utolsó helyen jött ki a belső kommunikáció, mint motiváló tényező, ahhoz meg kellene vizsgálni, hogy az adott szervezeteknél, hogyan működik a belső kommunikáció. Mivel, ha nem működik megfelelően, akkor a motiváló szerepe is elvesztődik. Sok munkahelyen a belső kommunikációra nem fektetnek nagy hangsúlyt ezért a dolgozók nem

tudják magukénak érezni a szervezetet, mert nem tudják merre tart, melyek a céljai és milyen elvárásai vannak. Fontos az eredmények folyamatos közlése a dolgozók felé, hiszen, ha kevésbé jók az eredmények, akkor arra motiválja a dolgozókat, hogy még jobban kell dolgozniuk a jobb eredmények érdekében.

A harmadik hipotézisem, miszerint a bizalomnak is nagy szerepe van a dolgozók motiválásában, is igaznak bizonyult, hiszen a megkérdezettek 80%-a jelezte azt, hogy a bizalom motiválja őket. A bizalom a Motivációs Maslow piramis 3. fokán helyezkedik el a társas kapcsolatoknál, hiszen ahhoz, hogy befogadjanak minket a csoportba ahhoz elengedhetetlen a bizalom.

A negyedik hipotézisem és a kutatásom között nincsen eltérés, a rugalmas munkaidő (76%) a megkérdezett irodai dolgozók nagy részét motiválja a munkájuk során. Ahogy az irodalomban (Motiváció 3.0, Daniel H. Pink, 2009,) is megjelenik a rugalmas munkaidőnek nagy szerepe van az ösztönzésben, hiszen az agyunk nem egy gép, ami mindig készen áll 100%-ban teljesíteni. Vannak időszakok amikor az agynak pihennie kell és ez nem feltétlenül éjszaka történik. Egyéntől is függ, hiszen van, aki este teljesít jobban van, aki pedig reggel korán. Ezért célszerű a rugalmas munkaidőt bevezetni, hogy ezzel a dolgozókat is maximális teljesítményre ösztönözzük és akkor dolgozzanak amikor teljes erővel koncentrálni tudnak a munkára. A kutatásom egy nem reprezentatív kutatás, hiszen az elemszám csupán 82, míg a Magyarországon dolgozók (irodai) száma jóval nagyobb. Nem vonhatok le általánosítva következtetéseket, csupán erre a kis közegre, amit kutatásom alatt mértem.

Összegzésképpen felsorolom, hogy miért is jó, ha a dolgozók motiváltak:

1. Növekszik az elkötelezettség: nagyobb energiával és lelkesedéssel dolgoznak, csökken a fluktuáció és növekszik a teljesítmény
2. Növekszik a munkavállalói elégedettség: pozitív munkahelyi légkört megteremt.
3. Folyamatos fejlődéshez vezet: a motiváció arra ösztönzi a dolgozókat, hogy elérjék magán és karriercéljaikat, ez segíti a szervezet előrelépését.
4. Növekedő hatékonyság: a jó eredményhez nem csak képesek, hanem akarat is egyaránt szükséges.
5. HR és motiváció összefüggése: legfontosabb célja, hogy az egyéni célokat támogassa és inspiráló környezetet teremtsen.
6. Célok elérése: csak akkor lehetséges, ha a munkahelyi környezet megfelelő, ha a dolgozók céljaik által vezérelten végzik munkájukat és együttműködnek.
7. Csökkenek a költségek: a motivált dolgozók gyorsabban dolgoznak és kreativitásukat arra használják, hogy folyamatosan egyszerűbbé tegyék a munkafolyamatokat.
8. Hibaarány csökkenése: a motivált dolgozó arra törekszik, hogy kitűnően végezze el feladatait.

9. Növekedő értékek: a motivált munkaerő sajátjaként tekinti a céget, ezért maximálisan odafigyel a kitűnő eredményekre. Az elégedett dolgozó mindent megtesz, hogy a szervezet/vállalat kitűnjön a versenytársak közül.

10. A teljesítményértékelés a szervezetfejlesztés alapja: egy motivált munkavállaló lelkesebben végzi feladatát, mert tudja, hogy ha sikeres lesz az eredmény, akkor közelebb kerülő is a céljaihoz és a sikertudatosság is kialakul.

A felsorolt pozitív hatást nézve, minden szervezet szeretné, hogy teljesüljenek ezek a feltevések. Nem szabad elfelejteni soha, hogy a dolgozók termelik a bevételt és ezért az ő jólétüket, környezetüket kell biztosítani és akkor a hosszú távú eredmények is kedvezőek lesznek.

Irodalomjegyzék:

Magyar nyelvű könyvek:

Aczél Petra (2015): *Műveljük a médiát. Kiadja a Wolters kluwer kft., Budapest.*
Daniel H. Pink (2009): *Motiváció 3.0: Ösztönzés másképp. HVG Kiadó.*
Dr. Nyárády Gáborné (2004): *Public Relations I.: A public relations alapjai. Kiadja a Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvár.*
Dr. Nyárády Gáborné (2004): *Public Relations II.: A public relations elmélete-kutatás és tervezésmódszertan. Kiadja a Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvár.*
Dr. Nyárády Gáborné, Dr. Szeles Péter (2011): *Public relations. Kiadja a Perfekt Gazdasági Tanácsadó.*
Dr. Ternovszky Ferenc (2003): *Nemzetközi menedzsment európai szemmel. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest.*
Fodor László (2007): *Fejezetek a motivációkutatásból. Gondolat Kiadó, Budapest.*
Karoliny Mártonné, Farkas Ferenc, Poór József, László Gyula (2003): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.*
Susan Fowler (2015): *Motiváció magasabb szinten. HVG Könyvek kiadó.*

Angol nyelvű könyvek:

Sue Dewhurst, Liam Fitzpatrick (2019): *Successful employee communications. British Librarz Cataloguing Publisher.*

Magyar nyelvű internetes oldalak:

Hrportal.hu (2019), *Hogyan tartható meg a fiatal munkavállaló.*
Forrás: <https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-tarthato-meg-a-fiatal-munkavallalo-20181127.html>
Goldkomm.hu, *Vállalati kommunikáció.* Forrás: <https://www.goldcomm.hu/vallalati-kommunikacio.html>
SHL.hu (2018), *A pénzen túl- motiváció a munkahelyen.*
Forrás: <https://www.shl.hu/rolunk/blog/a-penzen-tul-motivacio-a-munkahelyen>
Benyovszky Tünde (2017), *Miért fontos a munkahelyi motiváció?.*
Forrás: <http://bespokeprinciples.com/rolunk/2017/11/15/miert-fontos-munkahelyi-motivacio/>
Hollósy-Vadász Gábor (2019), *Motiválatlanság.*
Forrás: <https://pszichologuskereso.hu/blog/motivalatlansag>

Angol nyelvű internetes oldalak:

Sciencedirect.com (2012), *Internal communication.*
Forrás: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811111002141>
Whatishumanresource.com (2012), *Employee Retention Strategies (The Economic Times, News paper).* Forrás: <http://www.whatishumanresource.com/employee-retention-strategies>

Mellékletek:

Interjúk

1.Belső kommunikációs szakértő

1.Véleménye szerint milyen kapcsolatban áll a belső kommunikáció a munkaerő motivációval?

„Azt szokták mondani, hogy a belső kommunikáció egy béren kívüli juttatás. Ahol jó a belső kommunikáció, ahol az emberek időben jutnak információhoz, tudják, hogy merre tart a vállalat, milyen értékeket követ, ott szívesebben maradnak még akkor is, hogyha máshol akár többet keresnének. Ezért szerintem a belső kommunikációnak, azon túl, hogy van egy adatközlő praktikus szerepe (pl: hétfélegig le kell adni az adóbevallásokhoz a papírt), ennél sokkal magasabb szintű céljai is vannak. Például az, hogy eljuttassa a kollégákhoz a fontos információt /üzenetet, közli, hogy melyek a legfontosabb vállalati értékek, merre tart egy vállalat, milyen üzleti céljai vannak az adott évre vonatkozóan vagy mik azok az értékek, amiket minden dolgozó magáénak kell, valljon.

Ezen kívül munkaerő megtartó hatása is van a belső kommunikációnak, mert ha mindezekkel tisztában vannak a dolgozók (miért dolgozunk), akkor könnyebben azonosulnak egy vállalattal és ha könnyebben azonosulnak a vállalattal vagy céljaival, (szuper autókat gyártanak és én is részese vagyok a folyamatnak)- ennek megtartó ereje van. Közösségépítő szerepe is van azáltal, hogy segít megismerni egymást, amit mi az újságban csinálunk: bemutatjuk a különböző üzemeteket, területeket, hogy legyen arról fogalma a kollégáknak, hogy más területeken is keményen dolgoznak, hogy a végén egy kész autó összeálljon. Ebből látjuk azt, hogy egy közösségnek vagyunk a részei és annak a közösségnek milyen értékes szereplői vannak. Például azok a pici interjúk, amik az újságba kerülnek, a főzőcskésző fűről, a kézimunkázó nagymamáról vagy akár a kertészkedő anyáról, igen banális dolgok, de egyébként ennek is az a funkciója, hogy megismerd, hogy a közösség, aminek tagja vagy az milyen nagyszerű emberekből áll. Amikor a közösséghez és az emberekhez kapcsolódsz, akkor nehezebben mész el onnan, vagyis megtartó ereje van, mert tudod, hogy szuper emberek között dolgozol. Van motiváló szerepe is, hiszen, ha látod, hogy merre tart a cég akkor szívesen bele rakod a részed, látod az értelmét, hogy mit miért csinálsz. Az, hogy tavaly a Suzuki volt Magyarországon a piacvezető az eladási statisztikákat nézve, akkor azt érezheted, hogy egy jó helyen vagy, mert nem lehet olyan rossz az a vállalat, aki elad sok tízezer autót csak Magyarországon és 180 ezret világszerte. Fontos, hogy ezeket az információkat is el lehessen juttatni a dolgozóknak.

Rendezvényeknek is közösségépítő szerepe van és egyfajta béren kívüli juttatás (pl.: családi nap). Együtt buliztok, együtt vagytok, ami erősíti, hogy EGY közösség vagytok. Nyilván van egy juttatás érzete, mert a családotod ingyen ehet, ihat és szórakozhat a többi ott dolgozó családjaival együtt. Az all emlpoyee meeting is nagyon fontos, mert ez nem a szórakozásról, hanem arról szól, hogy a vezetők elmondják, hogy mivel foglalkoznak, hogy a vállalat milyen értékeket képvisel, a céljait, hogy mik azok a magatartás formák, amik támogatottak/ elvártak. Nagyon fontos, hogy azok az információk és üzenetek, amiket el akarunk juttatni a dolgozókhoz, összhangban legyenek azzal, hogy milyen csatornákat használunk és hogy kinek szól (plakát hirdetésekre több szöveg kerül, mint a kijelzőkre, az újságban pedig több oldalt is írhatunk az adott eseményről). Egyiknél inkább a vizuális dolgokra figyelünk oda, a másikonál meg a közlendő információra/ üzenetre.

Vezető támogató szerepe is van a belső kommunikációnak, egy olyan szócső, amin a propaganda szerű vezetői üzenet ömlik át. A belső kommunikáció abban segíti a vezetőket, hogy a saját emberei felé vagy akár az egész vállalat felé jobban tudjanak kommunikálni, megint oda kanyarodtunk vissza ezzel, hogy az emberekhez jobban eljut az információ és jobban magukénak érezhetik a vállalatot is.

A belső kommunikáció része kell legyen a motivációnak, meghallgatni a dolgozókat, mire van szükségük és aszerint megtalálni az eszközöket és csatornákat, amiken el lehet juttatni hozzájuk a megfelelő időben a megfelelő mennyiségű információt.”

2.Termékmérnök csapat vezetője

1. Mit gondol mi a leghatásosabb megoldás a munkaerő megtartásához?

„Jó kérdés! Mindenre érvényes recept nincs. Általában a nyílt kommunikáció, őszinteség a szakmai és az általános témákban sokat segít a bizalom kialakításában.

A bizalommal pedig mindenki megtartható, aki nem szeretne magánügy miatt távozni vagy más, jobban a szakmai profiljába illő munka miatt elhagyni a csapatot, céget.

Eddig 3 mérnököm távozott, abból kettő magánéleti okok miatt, egy pedig gépész munka helyett a programozói (Ipar 4.0) területet választotta. „

2. Ön mit tesz meg azért, hogy beosztottjai jól teljesítsenek, jól érezzék magukat a munkahelyükön és motiváltak legyenek?

„ Sok szabadságot adok nekik az ügyeik intézésében, ami remélem, motiválja őket. Sokat tanulok ilyen esetekben tőlük, mert gyakran nem azt a „konzervatív” megoldást választják, amit én alkalmaztam volna.

Igyekszek kihívást jelentő termékeket, projekteket a kezükbe adni, de ebben sajnos függünk a külföldi csapatoktól, akik eldönthetik, hogy mely projekteket adják át nekünk vagy egyáltalán adnak-e projektet.”

3. Ön mit várna el feletteseitől, annak érdekében, hogy ön jobban érezze magát a munkahelyen, jobban teljesítsen és motiváltabb legyen

„ Mivel nekem is van felettesem, nem nehéz erre válaszolnom. Elég őszinte kapcsolatunk van, így nem sok olyan változtatást tudok mondani, ami fejlesztené a fentiekben és nem tudna róla a főnököm.

Talán, ha a célok számát le tudnánk csökkenteni az aktuális 10-12 célról egy reális 5 célra, ami fókuszban tartható.”

4. Mit gondol a beosztottjai mit várnak el öntől, hogy hogyan cselekedjen velük?

„ Őszinte kommunikációt várnak tőlem továbbá azt, hogy legyen beleszólásuk a körülöttük zajló dolgokba - egészen a legapróbb pontokig: pl. ki mikor mehet szabadságra, egészen a legkomolyabb döntésekig: ki az, aki 3-6 hónapra becsatlakozik egy komolyabb céges projektbe. Tiszteletet várnak és azt, hogy egyenrangú mérnökként kezeljem őket, ami bízom benne, hogy sikerül.”

3.HR egységvezető

1. Mit gondol mi a leghatásosabb megoldás a munkaerő megtartásához?

„Véleményem szerint a legfontosabb, hogy a dolgozók azt érezzék, hogy fontosak, hogy egy csapat részei. Ahogy a való életben is mindenkinek szüksége van arra, hogy tartozzon valahova, ez a munkahelyen is így van. A dolgozók szívesebben jönnek munkába, ha a munkahelyi légkör jó, kedvesek a kollégák és jól tudnak együtt dolgozni, mint csapat. Fontos, hogy a dolgozók azt érezzék, hogy jó bejönni a munkába. A másik fontos dolog az, hogy mindenkit a megfelelő módon képezzük ki. A képzések nem csak arra szolgálnak, hogy a munkahelyen felhasználhassák, hanem a magánéletben is értékesíteni tudják (pl: asszertív kommunikáció, konfliktuskezelés stb.). A képzéskompetencia 2 irányból támad: belső munkakompetencia és a személyes fejlődés (softskill tréningek).

A munkaerő megtartáshoz elengedhetetlen a pozitív megerősítés is. Az, hogy a dolgozók tudják, hogy fontos az, amit csinálnak és hozzájárulnak a végeredményhez. Sok kicsiből összeáll a nagy egész és egyetlen kicsi hiánya is ront a végeredményen, tehát minden dolgozó munkája fontos és értékes. Ha ezt érzik az emberek, akkor motiváltabbak a munka során is.

Fontosnak tartom a cégen belüli „ünnepnapok megteremtését”, például egy családi napot vagy akár egy közös túrát, ahol a dolgozók munkán kívül is együtt lehetnek, megismerhetik a munkatársakat. Ennek nagy szerepe van a csapatépítésben, az összekovácsolódásban, hogy megismerjünk olyan kollégákat, akiket amúgy a munkahelyen nem tudnánk megismerni, mert nem kötődik a két munkafolyamat szorosan egymáshoz.

Az ajánló programnak úgyszintén nagy megtartási ereje van, hiszen csak egy olyan munkahelyet lehet szívvel ajánlani a barátoknak, rokonoknak, ahol jól érzi magát az ember és szeret ott dolgozni. Ha ismerős környezetben dolgozik az ember, akkor szívesen jár munkába, hiszen együtt dolgozhat azzal, akit régóta ismer, kedvel.”

2. Ön mit tesz meg azért, hogy beosztottjai jól teljesítsenek, jól érezzék magukat a munkahelyükön és motiváltak legyenek?

„Kiemelném a kellemes légkört, hiszen, ha a körülmények adottak, a csapat jó akkor a munkát is jobb kedvvel lehet végezni. A csoporttagoknak mindig próbálok pozitív megerősítéseket küldeni, hogy legyen kedvük a munkához. Sokszor vannak megbeszéléseink, hogy ne csak a munkáról, hanem arról is beszámolhassanak, hogy hogy telt a hétvégéjük, ha éppen arról szeretnének beszélni. Jól esik az embernek, ha megkérdezik, hogy vagy és meg is hallgatják a választ.

A másik dolog, hogy én személy szerint kérdezéssel vezetek. Ez annyit jelent, hogy sokszor használom a következő mondatot: Véleményed szerint miben tudnák segíteni, hogy a teljesítményeden javítani tudjunk és megoldjuk a problémákat? Úgy érzem ez sokszor bevált.

A feladatokba mindenkit bevonok, mert sose tudni, kitől hangzik el egy jó megoldás. Az ők kezükbe is felelősséget és bizalmat helyezek, hogy érezzék fontosak.”

3.Ön mit várna el feletteseitől, annak érdekében, hogy ön jobban érezze magát a munkahelyen, jobban teljesítsen, motiváltabb legyen?

„Számomra az iránymutatás egy nagyon fontos dolog és ezt várnám el feletteseimtől is, hogy elmondják, hogy mi a vállalat célja, mit tartanak prioritásként, mik azok a dolgok, amik a közeljövőben fontosak, mert ezáltal összhangba tudom hozni a csapatom munkájával, szem előtt tartva a vállalat kitűzött céljaival.

Fontos számomra, hogy ha nehézségekbe ütközök akkor támogatást kapjak a felettesemtől, irányt mutasson és segítő kezet nyújtson, valamint támogassa a munkámat. Az motivál engem, ha a felettesem értékeli a munkámat és visszajelzést kapok tőle, úgy pozitívat, mind fejleszteni valót is egyaránt.

Fontos a párbeszéd, hogy a felettesem ne csak elmondja a meglátásait, hanem meghallgassa az én véleményemet is. De én hálás vagyok, mert a felettesem mindenben támogat és segítséget nyújt amikor kell.

Fontosak számomra a pozitív dolgok, ezért nagyon motivál, ha nem csak a problémák megoldásánál ülünk össze megbeszélésre, hanem ugyanúgy a sikereket és az apró örömöket is megosztjuk egymással.”

4.Mit gondol a beosztottjai, mit várnak el öntől, hogy hogyan cselekedjen velük? Mivel tudná motiválni a dolgozóit?

„Szerintem a csapatom azt várja el tőlem, hogy visszajelzéseket adjak a munkáikról, értékeljem őket és támogassam. A családias, nyugodt légkör megteremtését várják el. Valamint a rugalmasságot, ha segítséget kérnek és nem tudok abban a pillanatban segíteni, viszont nyitott vagyok és későbbi időpontra tervezve visszatérek a probléma megoldásának segítésében.”

Kérdőív

Motivációs kérdőív!

Kérem töltsse ki az alábbi kérdőívet, amivel szakdolgozatom elkészítését fogja segíteni! Köszönöm! :)

1. Kitöltő neve:

2. Kitöltő életkora:

3. Kitöltő lakhelye:

- ☐ Vidék (5 ezer lakos alatt)
- ☐ Kisváros (5-20ezer lakos)
- ☐ Város (20-100 ezer lakos között)
- ☐ Nagyváros (100 ezer lakos felett)

4. Kitöltő végzettsége

- ☐ 8 általános
- ☐ Érettségi
- ☐ Szakmunkás végzettség
- ☐ OKJ
- ☐ Felsőfokú (diploma)

Egyéb:

5. Kitöltő beosztása?

- ☐ Gyakornok
- ☐ Irodai dolgozó
- ☐ Vezető

Egyéb:

6. Kitöltő munkaköre? Pl.: Bérszámfejtő, Könyvelő, Mérnök, stb.

7. Melyek azok a tényezők, amelyek motiválják önt az alábbiak közül?

	Motivál	Nem motivál
Jövedelem	☐	☐
Vezető	☐	☐
Munkatársi kapcsolatok	☐	☐
Bizalom	☐	☐
Teljesítmény értékelés a munkámról	☐	☐
Munkakörülmények	☐	☐
Fejlődési lehetőségek (képzések, tréningek)	☐	☐
A belső kommunikáció elégséges információval lát el engem	☐	☐
Béren kívüli juttatások	☐	☐
Rugalmas munkaidő, atipikus foglalkoztatás (távmunka, részmunkaidő)	☐	☐
Távolság (lakhely és munkahely között)	☐	☐

8. Mely tényezőkön változtatna a jelenlegi munkahelyén?

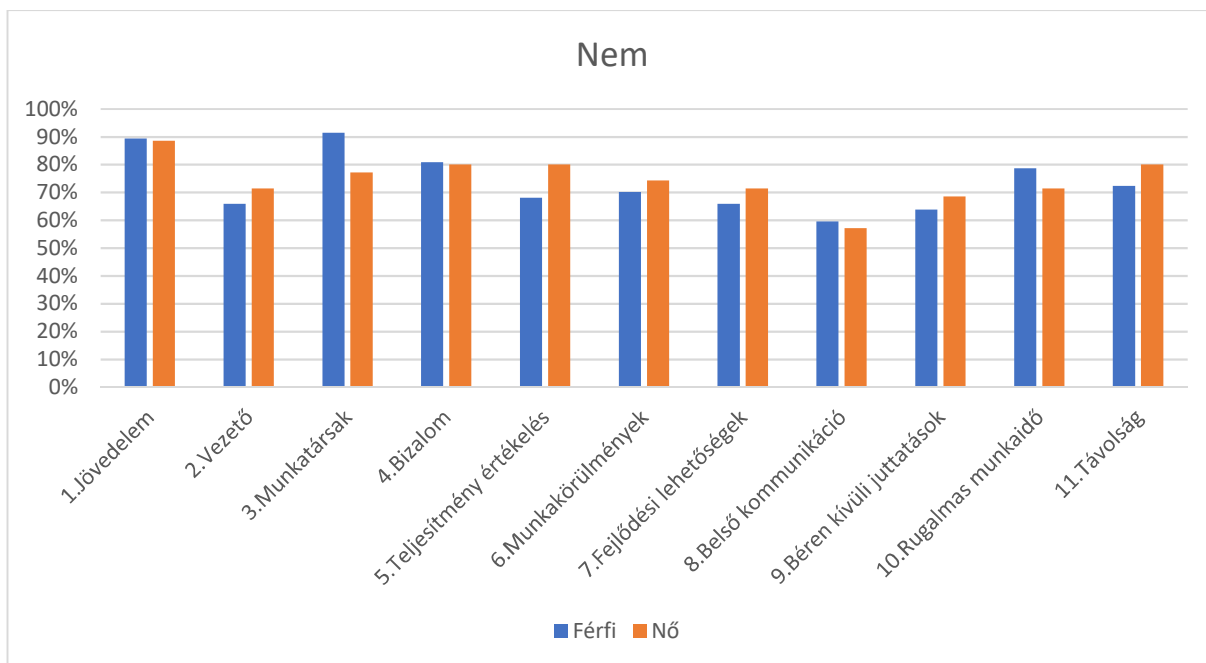
- ☐ Jövedelem
- ☐ Vezető (hozáállása)
- ☐ Munkatársi kapcsolatok
- ☐ Teljesítmény értékelés a munkámról
- ☐ Munkakörülmények
- ☐ Fejlődési lehetőségek (képzések, tréningek)
- ☐ Belső kommunikáció
- ☐ Béren kívüli juttatások
- ☐ Rugalmas munkavégzés, atipikus foglalkoztatás (távmunka, részmunkaidő)
- ☐ Távolság (lakhely és munkahely között)
- ☐ Egyéb

9. Az ön megelégedettsége

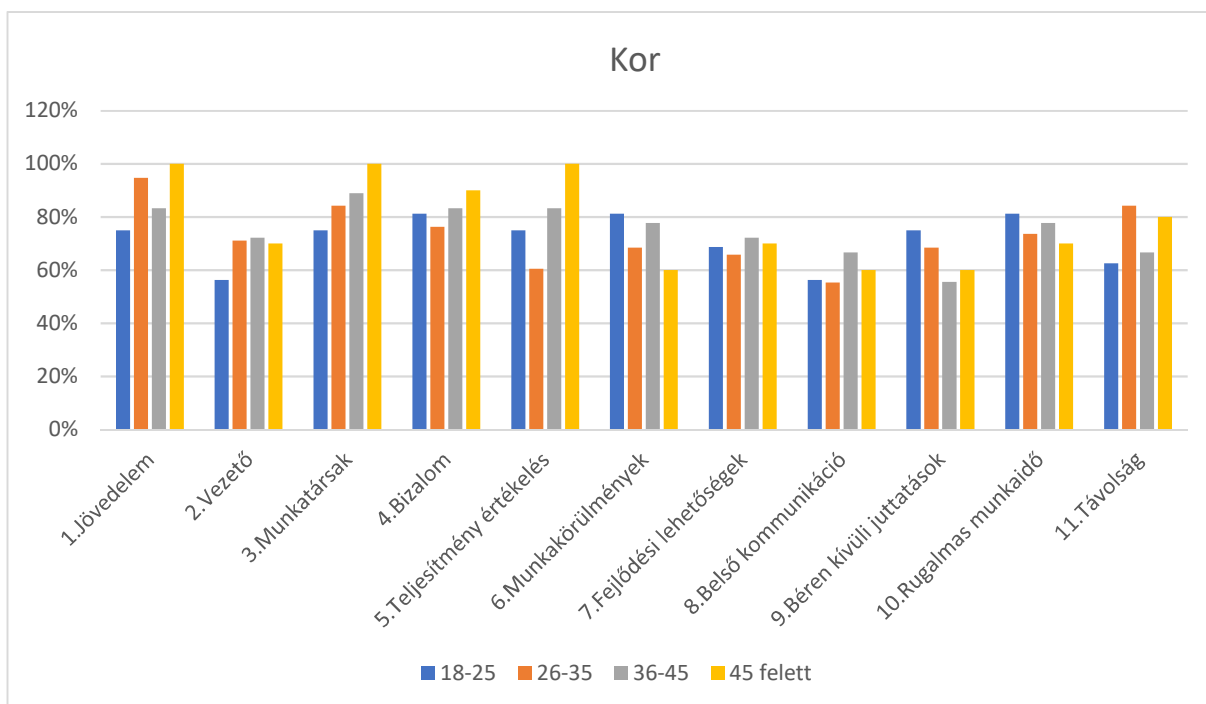
	Teljes mértékben egyetértek	Egyetértek	Nem értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
Elég időt töltök a családommal	☐	☐	☐	☐
A karrierem nem akadályozza a magánéletemet	☐	☐	☐	☐
Elégedett vagyok a fizikai kondíciómmal	☐	☐	☐	☐
Elég időt töltök a saját szellemi fejlesztésemmel	☐	☐	☐	☐
Általában boldog vagyok	☐	☐	☐	☐
Örömet lelem a munkámban	☐	☐	☐	☐
A magánéletem nem akadályozza a munkámat	☐	☐	☐	☐
Boldogsággal töltönek el az elért eredményeim	☐	☐	☐	☐

Diagrammok

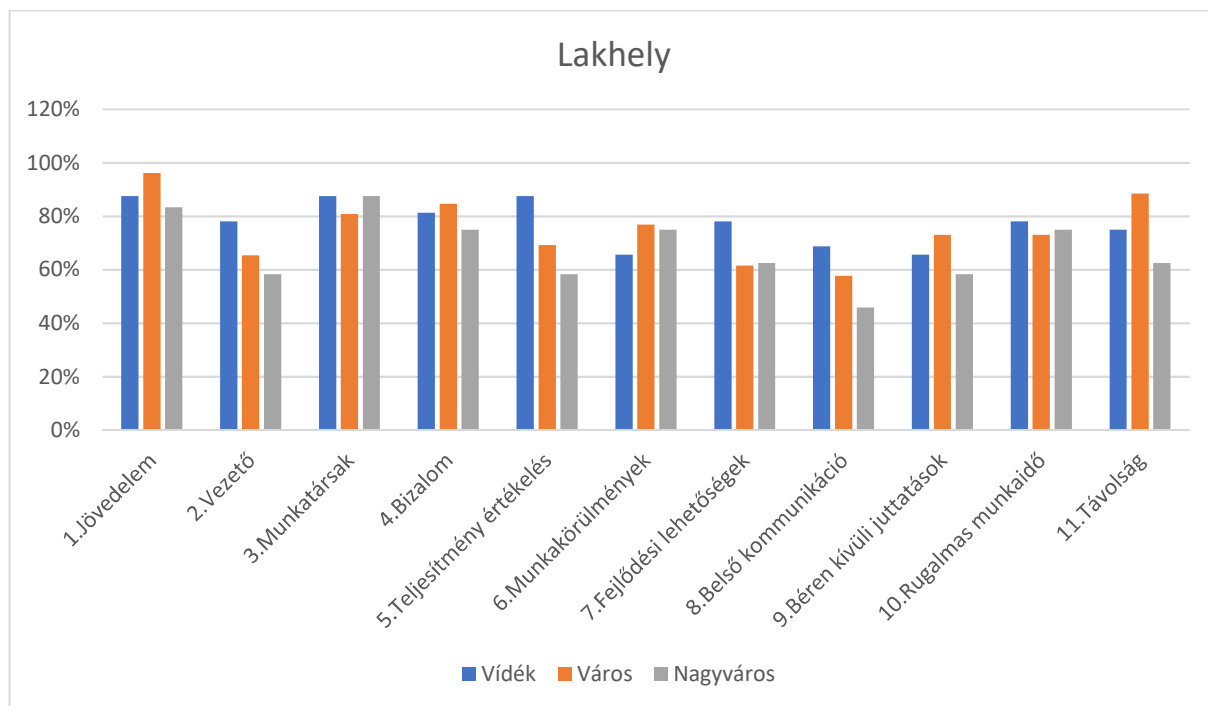
7.Kérdés: „Melyek azok a tényezők, amelyek motiválják önt az alábbiak közül?”



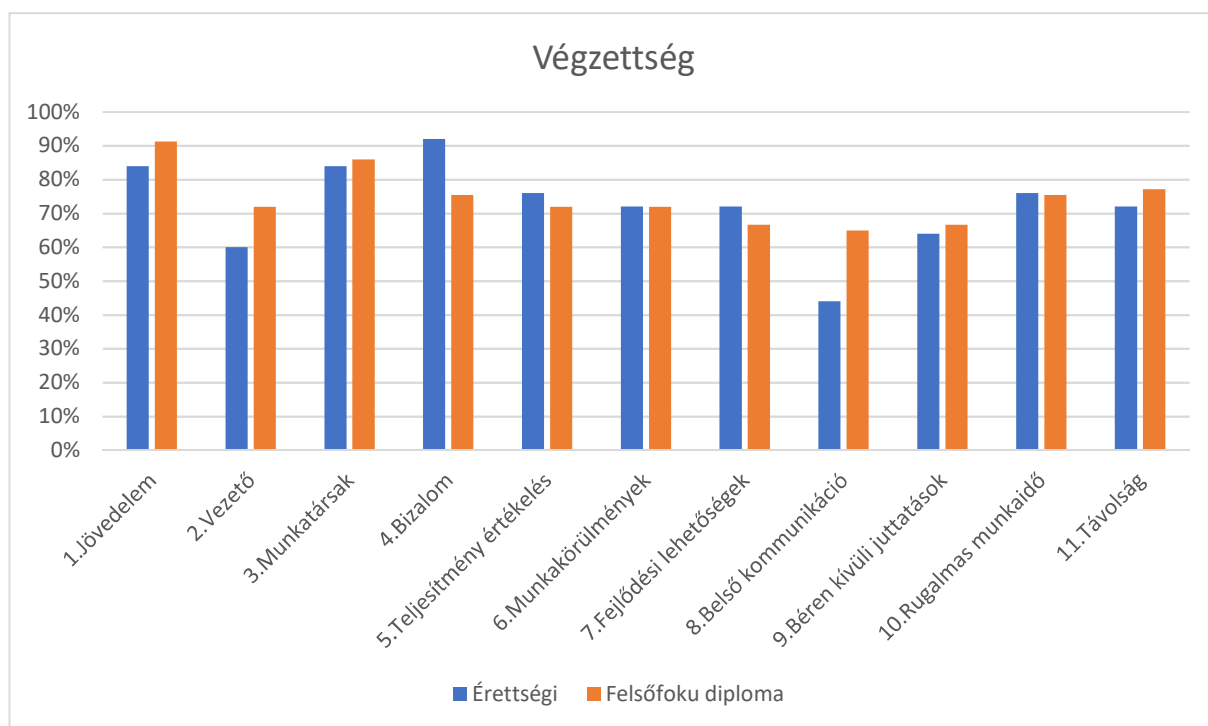
9. ábra Mi motiválja a férfit és a nőt



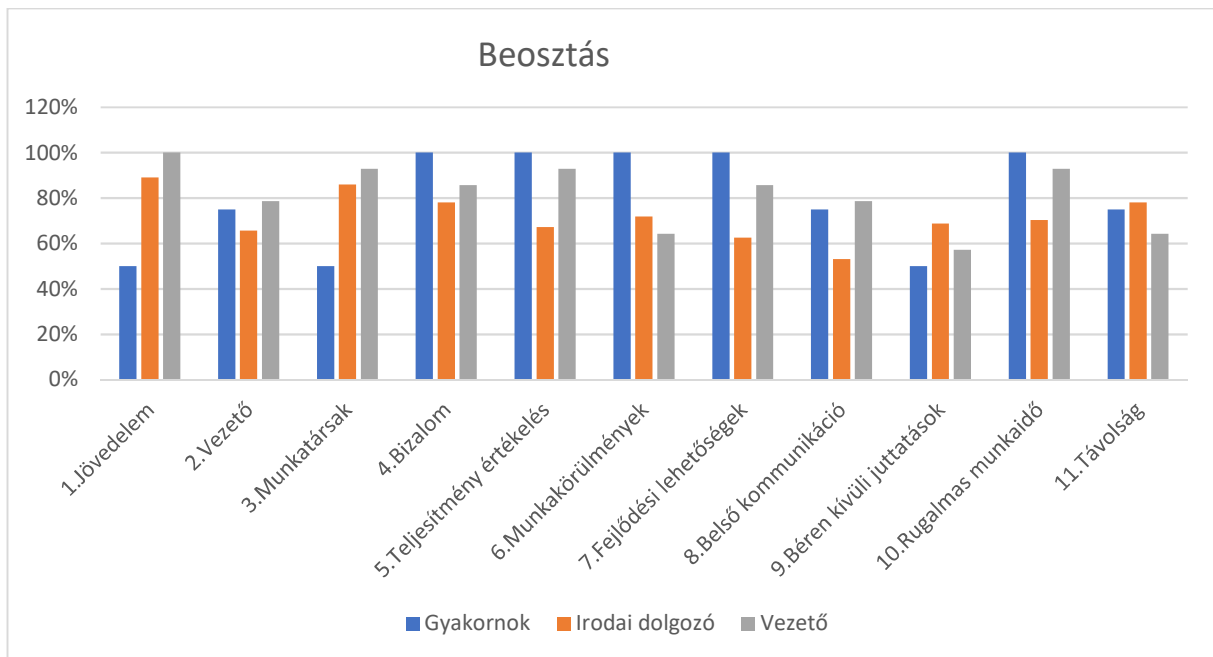
10. ábra Mi motiválja a különböző korosztályokat?



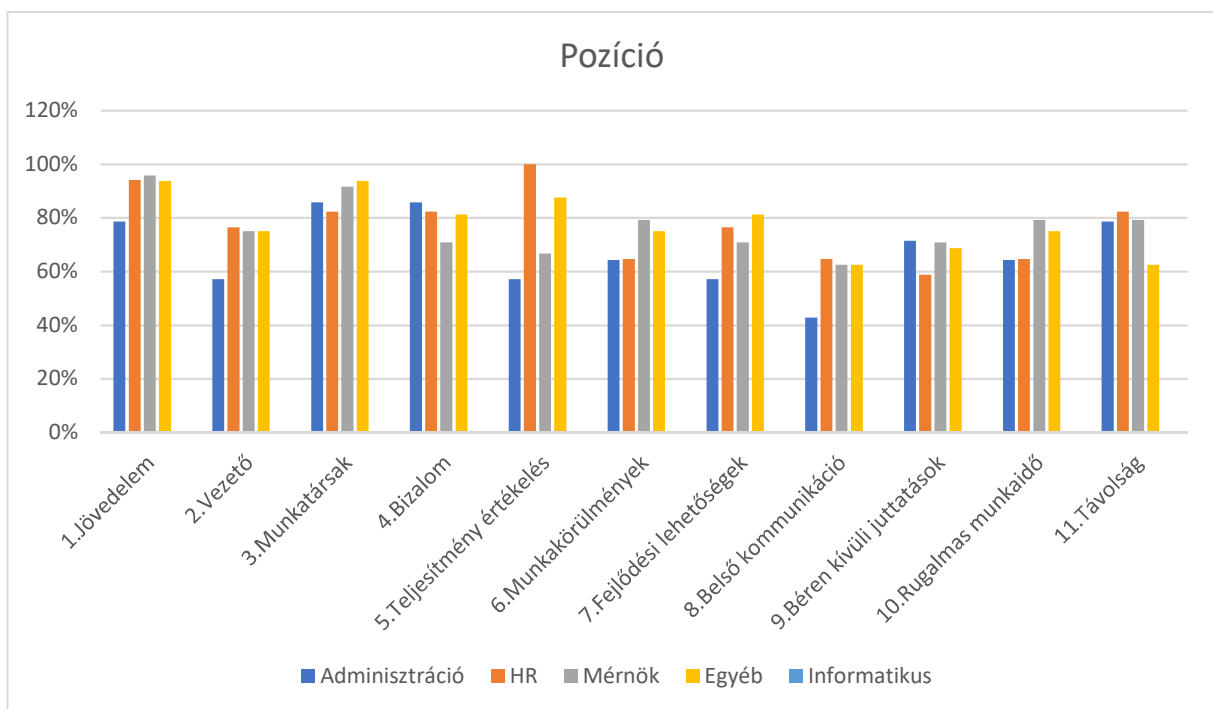
11. ábra Mi motiválja a különböző lakóhellyel rendelkezőket?



12. ábra Mi motiválja a különböző végzettséggel rendelkezőket?

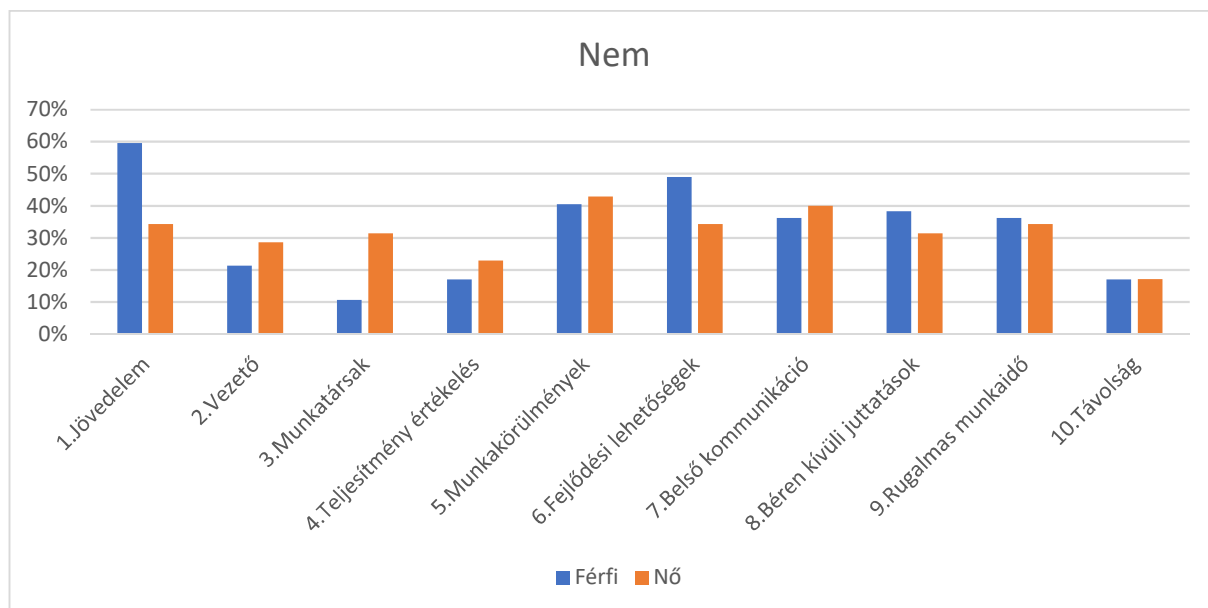


13. ábra Mi motiválja a különböző beosztásokban dolgozókat?

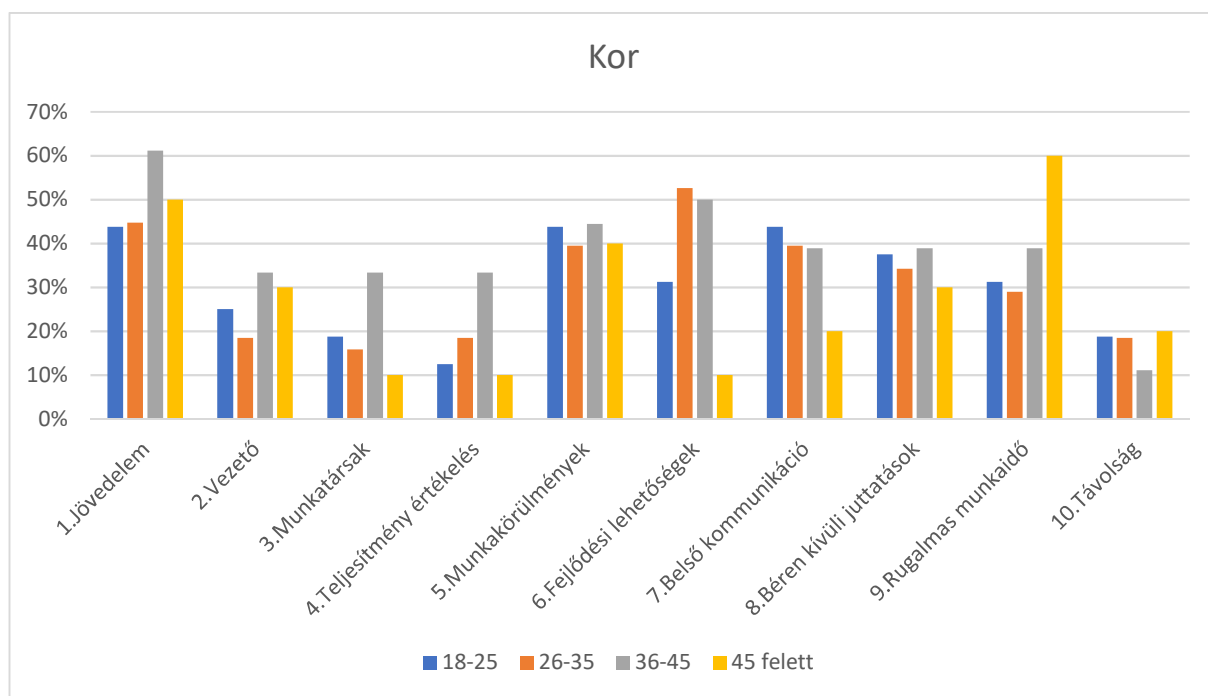


14. ábra Mi motiválja a különböző pozíciókban dolgozókat?

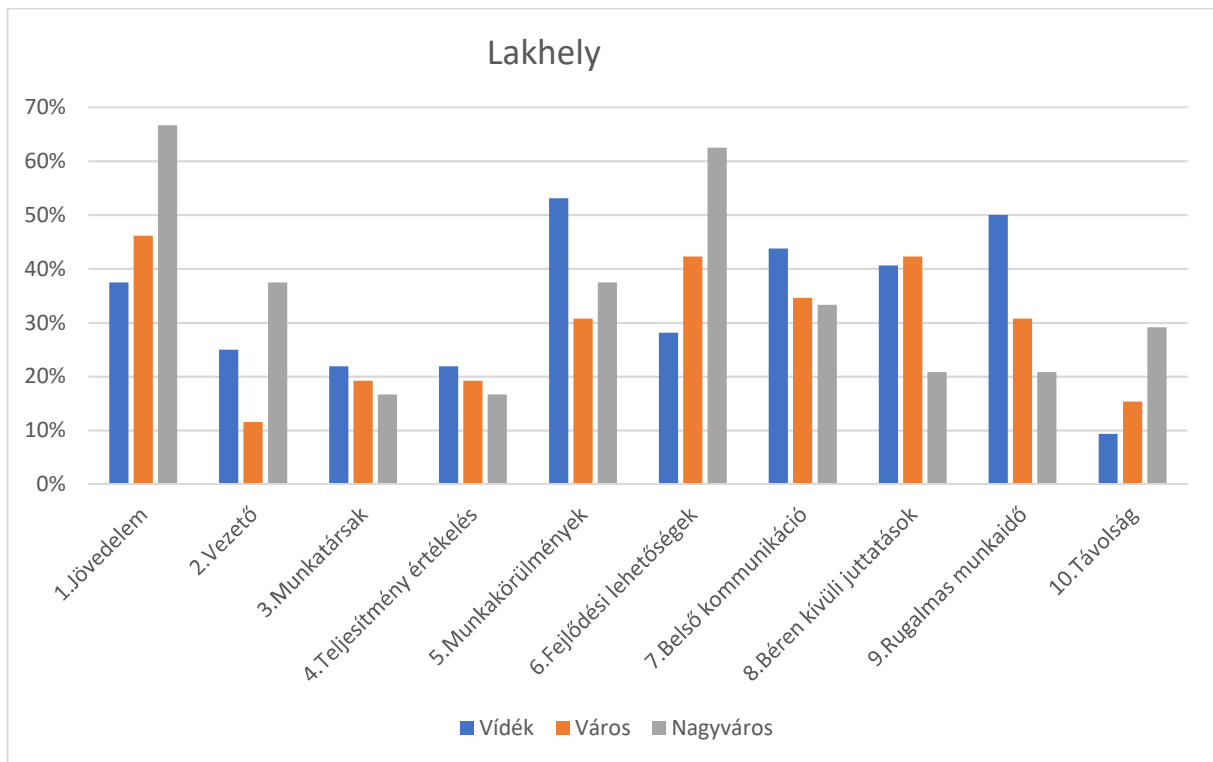
8.Kérdés: „Mely tényezőkön változtatna a jelenlegi munkahelyén? ”



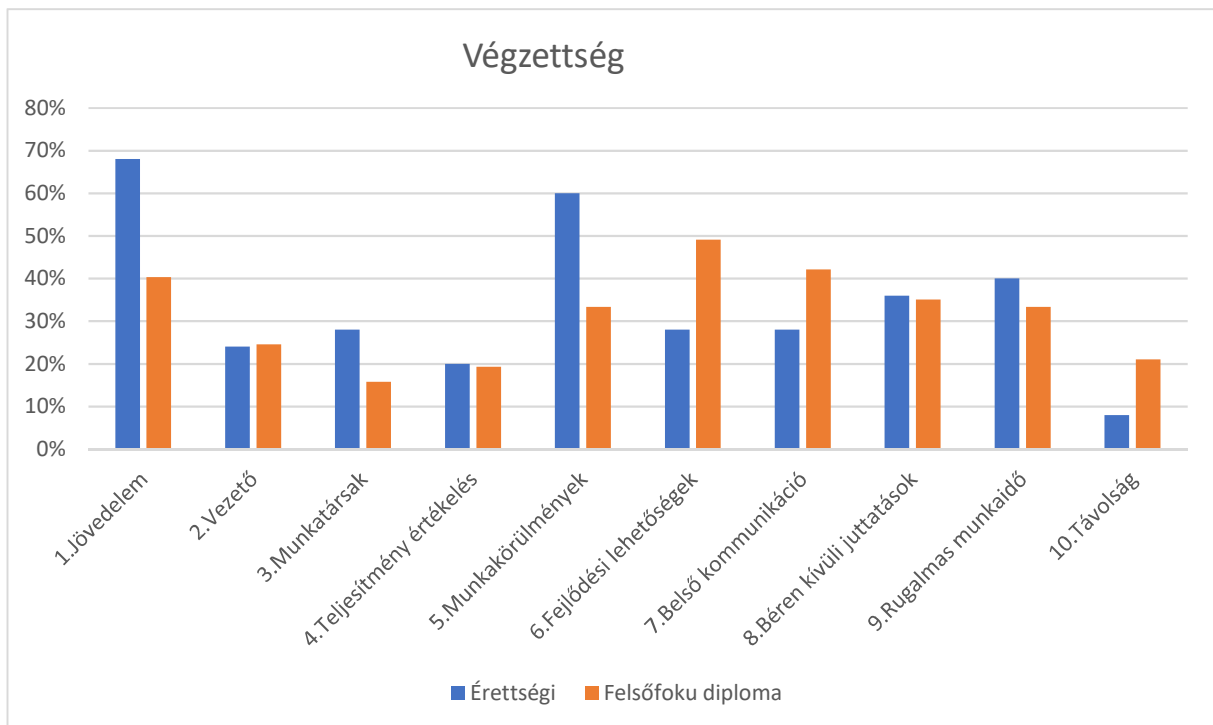
15. ábra Mely tényezőkön változtatnának a férfiak és a nők?



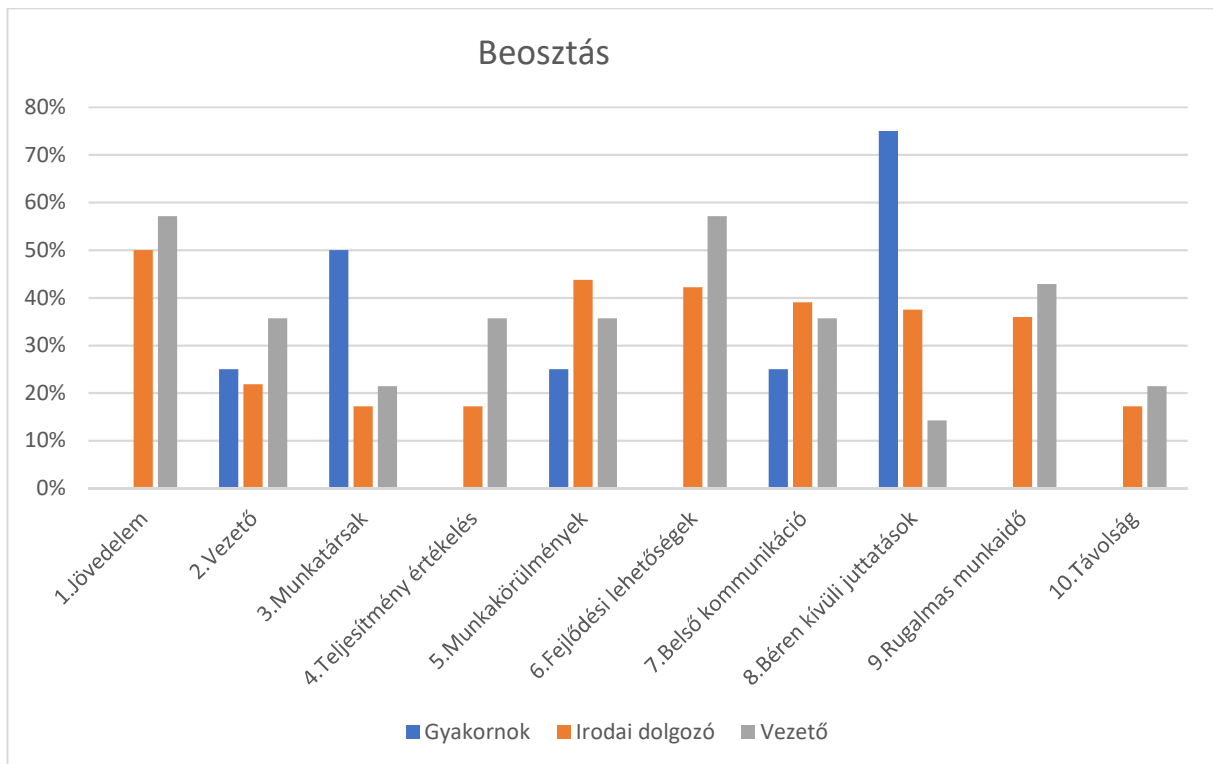
16. ábra Mely tényezőkön változtatnának a különböző korosztályok?



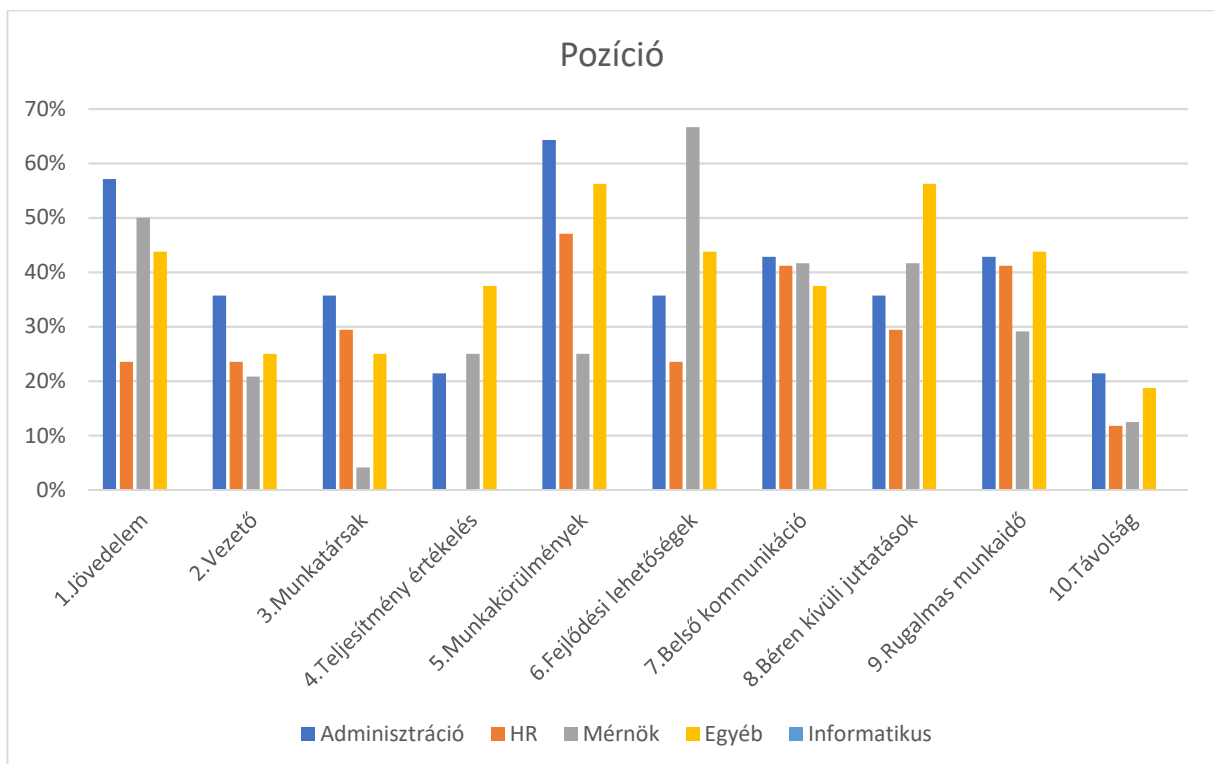
17. ábra Mely tényezőkön változtatnának a különböző lakóhellyel rendelkezők?



18. ábra Mely tényezőkön változtatnának a különböző végzettséggel rendelkezők?

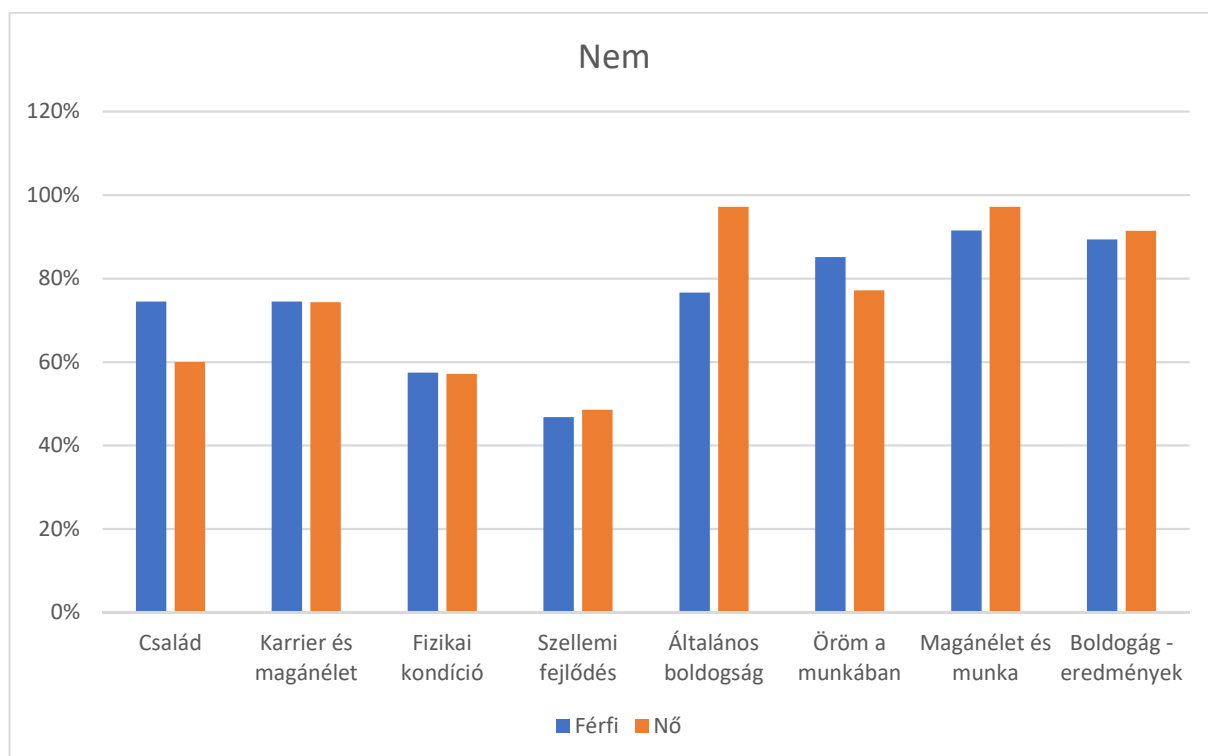


19. ábra Mely tényezőkön változtatnának a különböző beosztásban dolgozók?

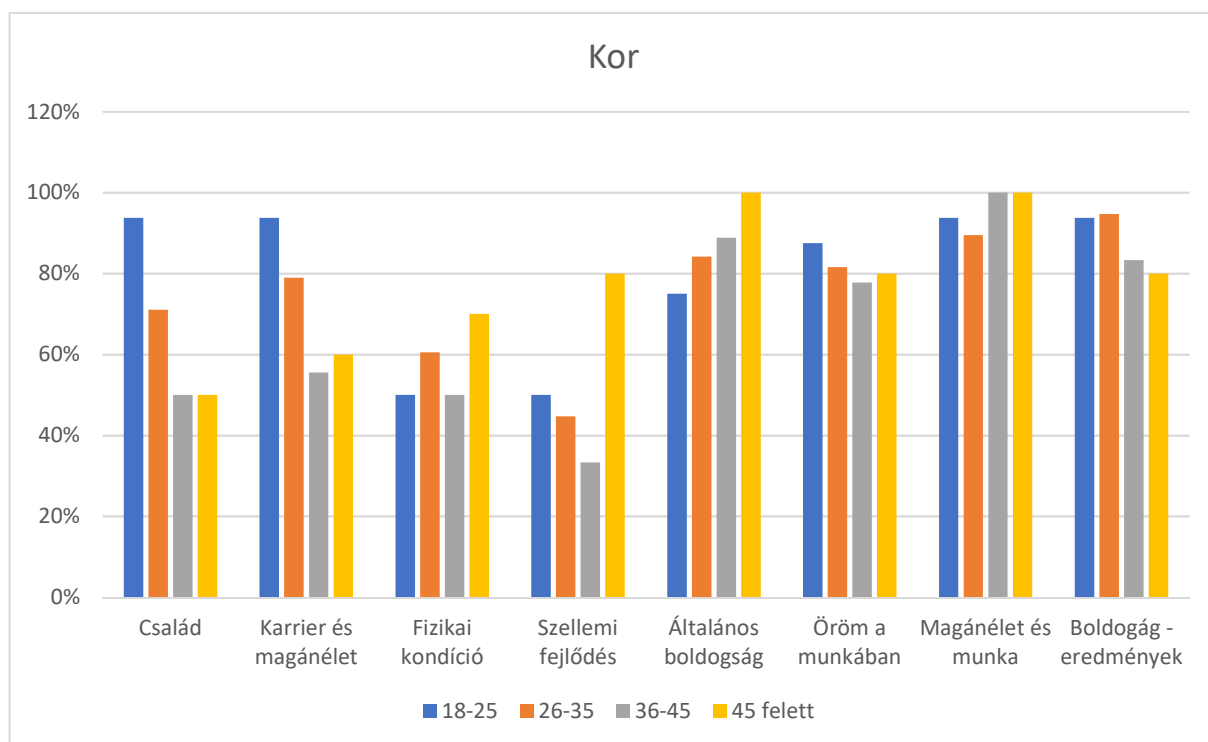


20. ábra Mely tényezőkön változtatnának a különböző pozíciókban dolgozók?

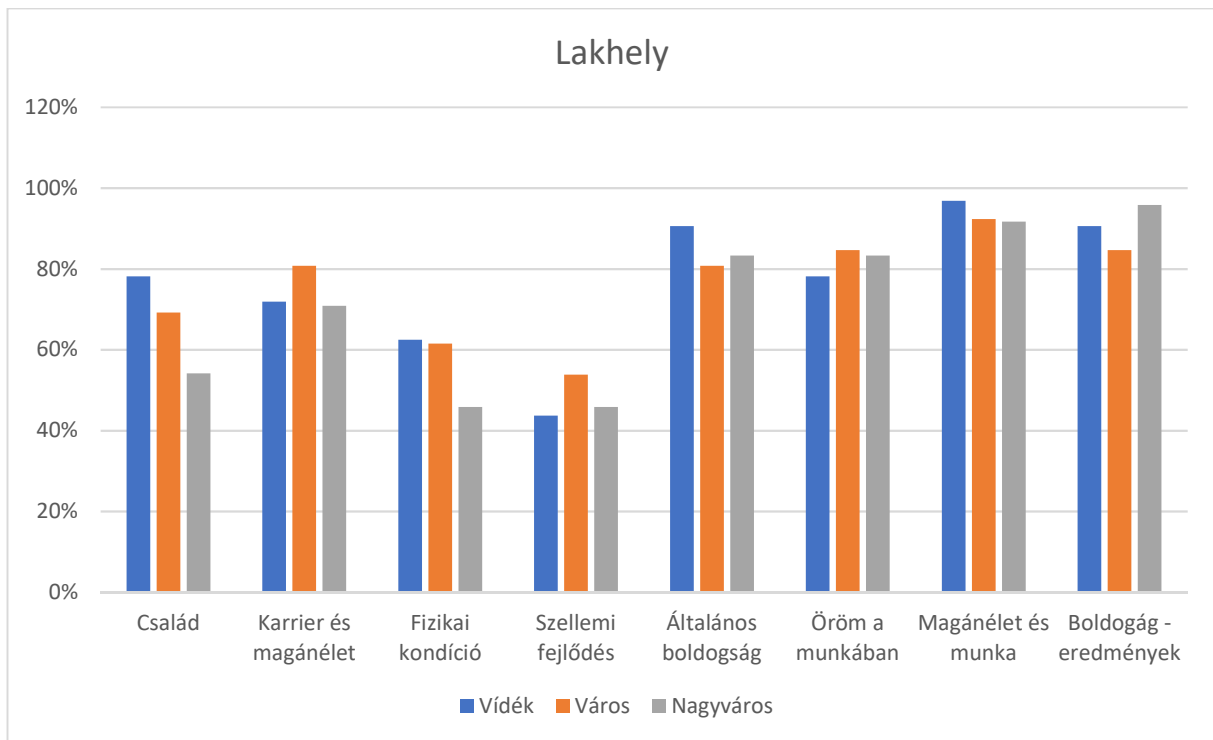
9.Kérdés: „Az ön elégedettsége”



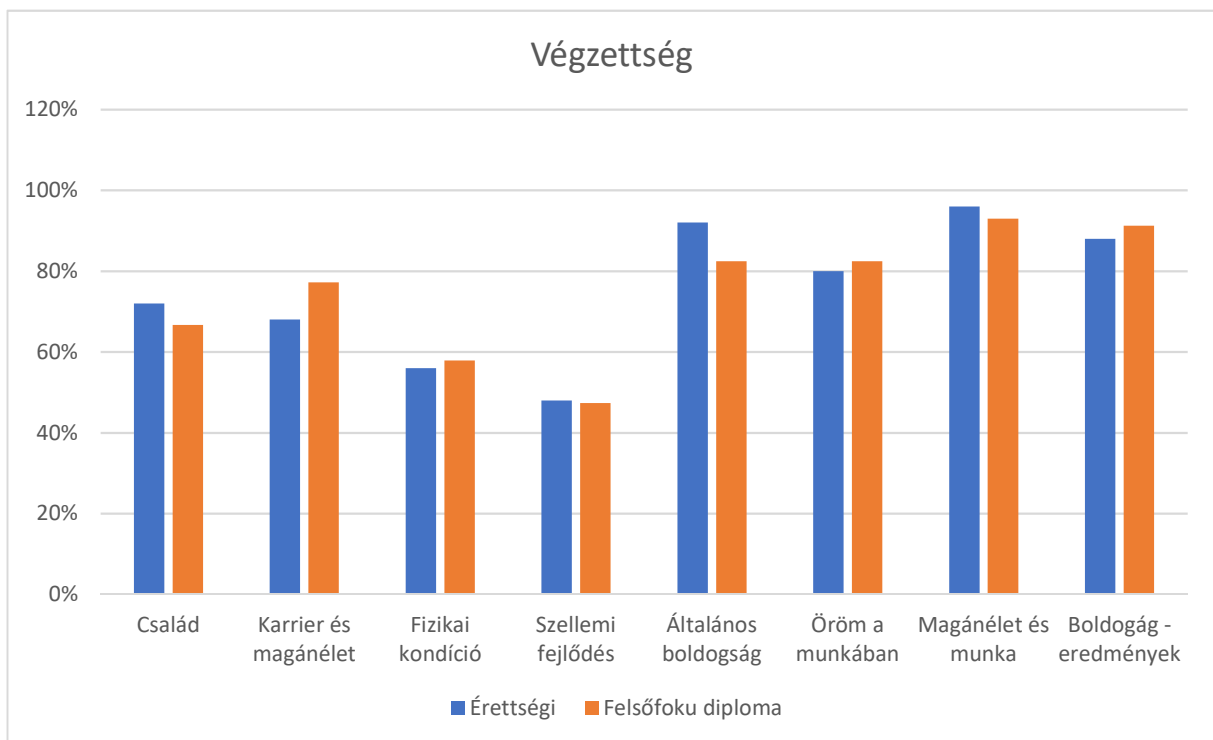
21. ábra Mivel elégedettek a férfiak és a nők?



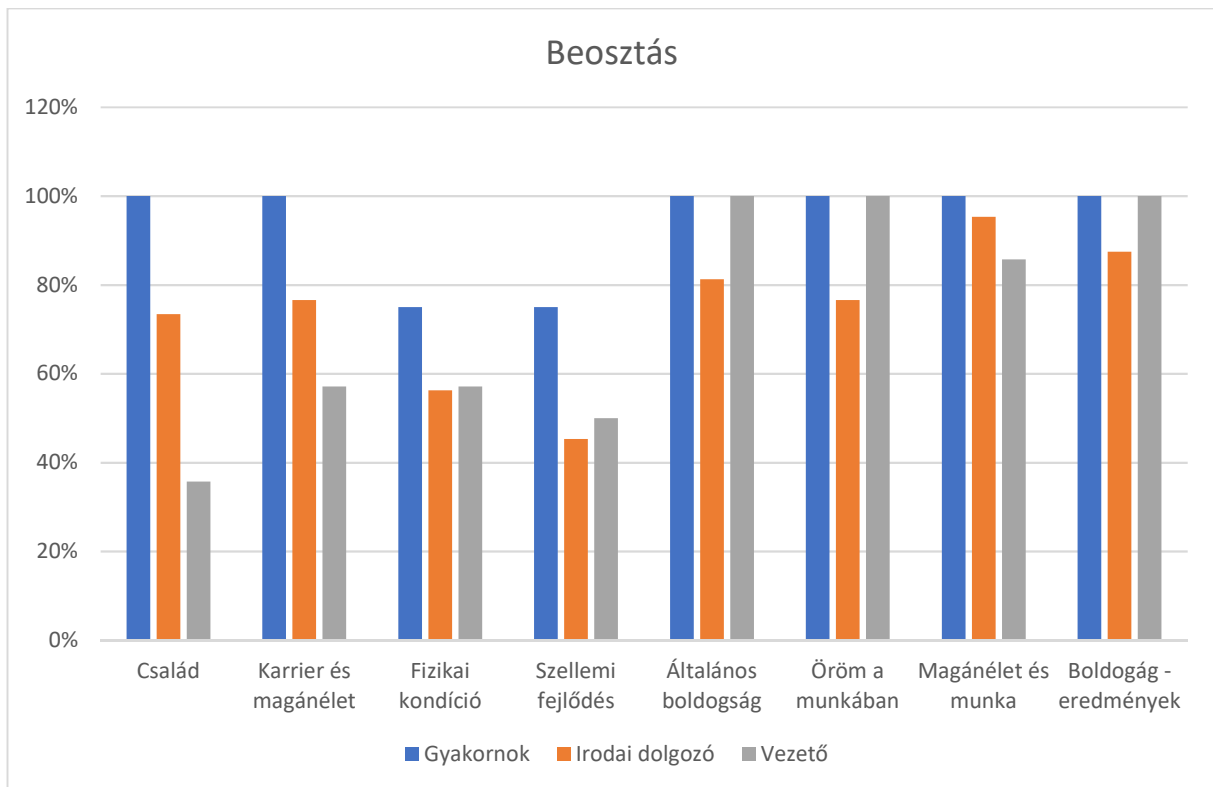
22. ábra Mivel elégedettek a különböző korosztályok?



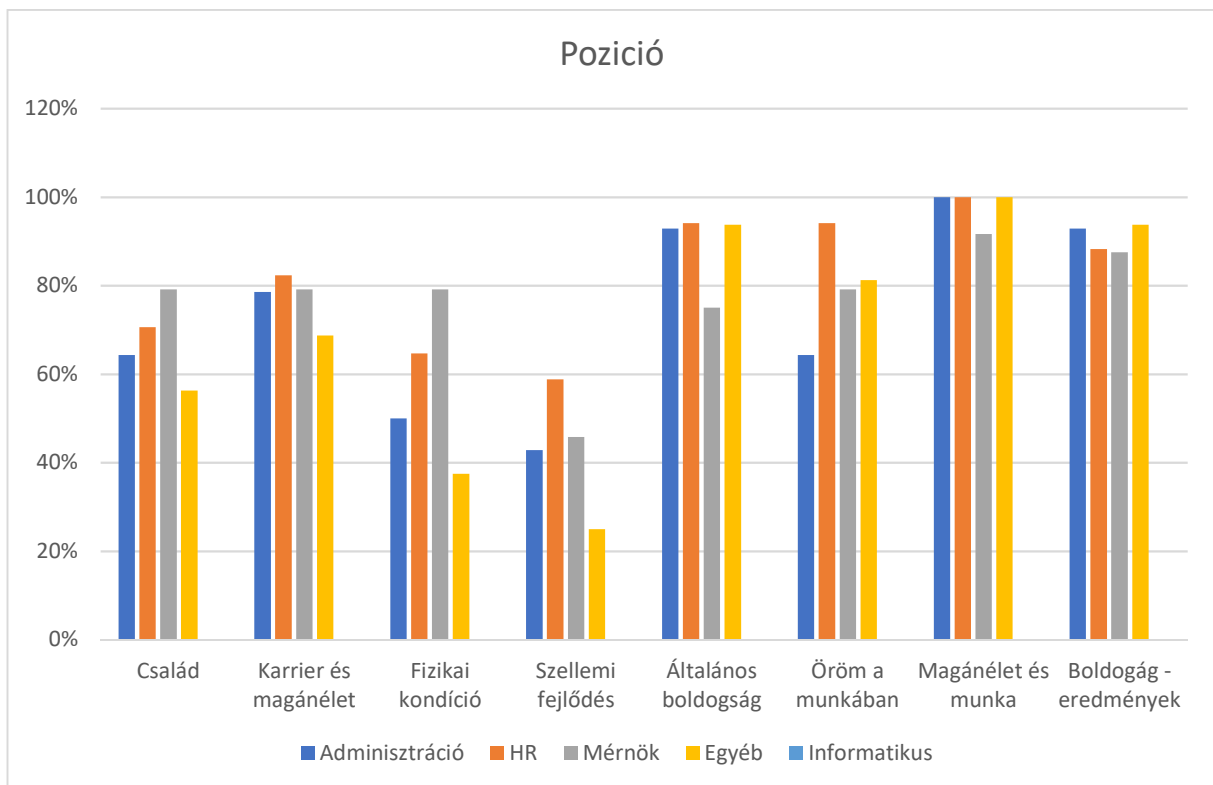
23. ábra Mivel elégedettek a különböző lakóhellyel rendelkezők?



24. ábra Mivel elégedettek a különböző végzettséggel rendelkezők?



25. ábra Mivel elégedettek a különböző beosztásban dolgozók?



26. ábra Mivel elégedettek a különböző pozícióban dolgozók?