

DEBRECENI EGYETEM
AGRÁRTUDOMÁNYI CENTRUM
AGRÁRGAZDASÁGI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI KAR
VEZETÉSTUDOMÁNYI TANSZÉK

**INTERDISZCIPLINÁRIS TÁRSADALOM- ÉS AGRÁRTUDOMÁNYOK
DOKTORI ISKOLA**

Doktori iskola vezető: Dr. Szabó Gábor MTA Doktora

„Doktori (PhD) értekezés tézisei”

**Motivációs lehetőségek vizsgálata
az élelmiszer-gazdaságban**

Készítette:

Juhász Csilla

Témavezető:

Dr. Kurucz Gyula

a mezőgazdaság tudományok doktora

Dr. Berde Csaba

a mezőgazdaság tudományok kandidátusa

Debrecen

2004

BEVEZETÉS, CÉLKITŰZÉS

A dolgozat fő célkitűzése, hogy az irodalmi feldolgozás, elméleti megközelítés és saját vizsgálatok alapján feltárjam és bemutassam a mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezetek motivációs sajátosságait, problémáit és lehetőségeit. Konkrét kutatásokra alapozva olyan megállapításokra és következtetésekre levonására törekedtem, amelyek segítséget jelenthetnek a szervezetek vezetőinek az eredményesebb és hatékonyabb motivációs munkához.

A rész célok az alábbiak voltak:

- A különböző szervezeti méretű (mikro-, kis-, közép-, nagyüzemek), működési formájú (rt, kft, bt, szövetkezet, stb.), termelési jellegű (mezőgazdasági, élelmiszeripari, ipari, kereskedelmi, pénzügyi) szervezetek motivációs gyakorlatának feltárása.
- A különböző mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezetek vezetői ön-, célmotivációjának vizsgálata. Az elégedettségi és elégedetlenségi tényezők, valamint a szükségletek felmérése.
- A vezetők dolgozói motivációról alkotott értékítéletének, valamint a dolgozók saját önmotivációjának megismerése. Az eredmények összevetése és az eltérések elemzése révén olyan következtetések levonása, olyan eredmények kidolgozása, melyek révén a vezetői motivációs tevékenység eredményesebbé tehető.
- Egy olyan modell kidolgozása, amely alkalmas a szervezeti motiváció összetevőinek bemutatására, a tényezőcsoportok definiálására, összefüggéseinek és eltéréseinek ismertetésére.

A kutatások elindításakor az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg, amelyek az adatokon végzett elemzések alapján megerősíthetőek, illetve elvethetőek.

- ▣ A motiváció jellegében, az alkalmazott motivációs eszközökben a szervezet működésének jellemzői alapján különbségek vannak. Azt feltételezem, hogy másként ösztönöznek a mezőgazdasági, az élelmiszeripari, a kereskedelmi és banki szervezetek, azaz a szervezet jellege, tevékenysége befolyással van az alkalmazott motivációs eszközökre, módszerekre.
- ▣ Elvárásaim szerint a vizsgált szervezetek méretének meghatározó szerepe van az adott, alkalmazott módszerekben, eszközökben. A szervezeti méret adta motivációs különbségek bizonyítják, hogy másként kell és lehet motiválni egy mikro-, egy kis-, egy közép és egy nagyüzem dolgozóját.

- ▣ Feltételeztem, hogy a vezető adottságai, jellemzői (iskolai végzettség, beosztás, kor, nem) befolyásolják az önmotivációról, a beosztotti motivációról kialakult képet és az általuk használt eszközök gyakorlatát.
- ▣ A beosztottak és a vezetők motivációs készletének és a szervezet motivációs lehetőségeinek eltéréseit már korábbi kutatásainkban is kimutattuk. Azzal az előfeltevéssel éltem, hogy ezeknek a tényezőknek az átfedései biztosítják a leghatékonyabb motivációs lehetőségeket.
- ▣ A vezetői elégedettségi, elégedetlenségi vizsgálatokban feltételeztem, hogy ugyanazon tényezőknek mindkét érzés, lelkiállapot előidézésében szerepe van.
- ▣ Irodalmi és elméleti megközelítésekre alapozva a motivációt olyan érzelmi és tudati állapotnak tekinthetjük, melyek kialakulásában a külső és belső tényezők egyaránt szerepet játszanak. A két tényező egymásra hatásaként alakulnak ki a szükségletek.

ELŐZMÉNYEK ÉS ALKALMAZOTT MÓDSZEREK

Vizsgálataimat a Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Intézet Vezetéstudományi Tanszékén 1997-ben kidolgozott „*A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata*” című kutatási program keretében végeztem. (BERDE, 2000) A *humán menedzsment vizsgálatok* alprogramon belül „*a motivációs lehetőségek és módszerek*” elnevezésű résztémához kapcsolódóan. A kutatási program struktúrája az 1. ábra szerinti felépítésű.

1. ábra: A kutatási program struktúrája

A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata.



Forrás: Berde Cs. (2000): A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata.

A kutatási program moduláris felépítésű. A vállalati menedzsmentet három fő kutatási területre bontja úgymint „szervezet menedzsment”, „humán menedzsment” és „folyamat menedzsment”. A kutatás fő területei további témákra, a témák al-, és résztémákra bonthatóak a vizsgált problémáktól és a kutatásban résztvevőktől függően. Ez a struktúra nem csak a vizsgálati területek egyre konkrétabb és egyre mélyebb bontására alkalmas, hanem lehetővé teszi a kutatási eredmények beépítését a hierarchikusan egymásra épülő al-, rész-, fő témák eredményeibe. Vizsgálataim ebben a struktúrában a három fő kutatási területen belül a „humán menedzsment” fő területhez kapcsolódóan a „motivációs lehetőségek és módszerek vizsgálata” témához kapcsolódóak, a mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezetekben lejátszódó motivációs folyamatokat öleli fel.

A kutatási programban alkalmazott adatgyűjtési rendszer három részből tevődik össze:

A vállalati adatok gyűjtésére úgynevezett „általános adatgyűjtő” címmel külön adatlapot készítettünk. Ezen a vállalat méretére, a termelés volumenére, eredményességére, üzemeltetési módjára és struktúrájára vonatkozó adatokat gyűjtjük be. Ezek az adatok, illetve ezen adatok szerinti feldolgozások, gyűjtések, összesítések teszik lehetővé a különféle méretű, struktúrájú, termelési szerkezetű, üzemeltetési formájú vállalatokra vonatkozó összehasonlító vizsgálatokat.

Az „interjúalany azonosító adatok” arra a személyre vonatkoznak, akivel az interjú készült. Ezen az adatgyűjtőn az interjút kitöltő személy életkorát, iskolai végzettségét, beosztását, stb. azonosító információkat gyűjtünk. Ezek az adatok teszik lehetővé, hogy vizsgálatokat és összesítéseket végezhessünk vezetési szintenként, beosztásonként, funkciónként, vizsgálati eredményeinket összehasonlíthassuk a beosztottak és vezetők vonatkozásában is. Alkalmat ad továbbá arra, hogy az általunk vizsgált kérdéseket iskolai végzettség, életkor szerint is értékeljük.

Az általános vezetési interjúk kérdőívét 1997-ben készítettük. A kutatásokat 1998-ban indítottuk el. A kérdőívben 17 vezetési problémakör vizsgálatára állítottunk össze kérdéseket. Ezek a vizsgált problémakörök az interjúban önálló kérdésként jelennek meg. Az egyes kérdésköröknél megadtuk azokat a tényezőket, amelyeket az interjú alanyoknak egytől ötig terjedő skálán minősíteni kellett (1: legkevésbé vagy legrosszabb, 3: közepesen, 5: leginkább vagy legjobb). Ilyen értelemben a vizsgálati módszerünket részben zárt, irányított interjúknak tekinthetjük. Tehát a vizsgálatok alapadatait az interjúk biztosítják, de az értékelésekhez, csoportosításokhoz az általános adatgyűjtő és az interjú azonosító adatok is szükségesek. Az általános vezetői interjúban önálló vizsgálandó problémakörként szerepel a motiváció menedzsment is. A vizsgálatoknak az volt a célja, hogy feltárja és elemezze azokat

a tényezőket, amelyek a motiváció sikerességét meghatározzák. A kérdésfeltevés után megadtuk a legismertebb és legáltalánosabban használt motivációs eszközöket és lehetőségeket. Az interjúalanyoknak ezeket a tényezőket az alapján kellett minősíteniük, hogy megítélésük szerint milyen szerepet játszanak a motiváció sikerességében.

Részletes vizsgálataimat CSEH-SZOMBATI - FERGE (1971) és BABBIE (1998) ajánlásai alapján készített kérdőíves módszerrel végeztem. Mivel a kérdőíves felmérés az interjúalany véleményére épít, azaz a megkérdezettek preferencia értékét vizsgálja, preferencia vizsgálatoknak tekinthetők. A kérdőíven zárt kérdéseken keresztül kell a megkérdezett vezetőknek és a beosztottnak is - egy egytől ötig terjedő skálán - értékelniük az adott tényezőt. Az interjúalanyok szabad pontozást végeztek.

A motivációs kérdőív összeállításánál figyelembe vettem az 1997-ben kidolgozott „általános vezetési interjú”-nál alkalmazott módszereket. Hasonlóan nagy segítséget jelentettek az 1998-ban már elvégzett vezetési interjúra alapozott vizsgálatok tapasztalatai is. Ezt a kutatás elővizsgálataként fogtam fel, ezekre alapozva állítottam össze a motivációs vizsgálatok alapját képező kérdőívet.

A begyűjtött adatlapok alapján az alábbi vizsgálatokat végeztem el.

- Önmotivációs vizsgálatok.
- Beosztotti - dolgozói motiváció tényezőinek vizsgálata.
- Elégedettségi és elégedetlenségi vizsgálatok.
- Célmotivációs vizsgálatok.
- Elvárás vizsgálatok.
- Szükséglet vizsgálatok.

A kérdőívek elkészítésénél figyelembe vettem az ismertebb motivációs (a tartalom, folyamat, elvárás, stb.) elméleteket. A kérdőíven ezekben az elméletekben megfogalmazott fontosabb motivációs tényezők szerepelnek. A vezetők esetében az interjúalany önmotivációját vizsgáló kérdéssor például a következő tényezőket tartalmazta: a kereset, a munkakörülmények javítása, a dicséret, a büntetés, a munkakör gazdagítás, a munka változatossága, a célok ismerete, az eredmények visszajelzése, a továbbtanulás, előrehaladás lehetősége, és a felelősség. Külön kérdésként vizsgáltam, hogy az interjúban megkérdezett vezetők melyik tényezőt használják ösztönzésre a fent felsoroltak közül. Ezeket követik az elégedettséggel és

elégedetlenséggel foglalkozó kérdéssorok, majd az elvárás-vizsgálatok, amelyek két részre oszlottak, külön elemeztem a vezetők saját elvárásait és külön vizsgáltam a beosztottakét. A célmotivációs kérdésekkel arra kerestem a választ, hogyan befolyásolják a vezetőket és a beosztottakat a különféle típusú célok. A kérdések között végül a saját és a beosztotti szükségletek vizsgálatára tértem vissza.

A vizsgálataim elején felvetett hipotézisek miatt – miszerint más vezérli a vezetőt és más a beosztottat - készítettem a beosztottak számára is egy motivációs kérdőívet, amelyen a vezetőkéhez hasonló kérdések, hasonló sorrendben találhatók. A vezetők és a dolgozók közötti felmérés összehasonlításokra teremt lehetőséget, és alapját képezi a motivációs szinkronmodellnek is.

Az **általános felmérésem** fősokaságának nagysága 1216, normális eloszlásúnak tekinthető minta. A **vezetői részletező vizsgálatokban** résztvevő minta 389 főből állt, a **beosztotti** részletező megkérdezésben 393 fő vett részt. Ágazati hovatartozást tekintve a minta vegyes, volt állattenyésztési, növénytermesztési, gépesítési és adminisztratív területen dolgozó interjúalany is. A sokaságok legtömörebben valamely középértékükkel és valamely szóródási mutatójukkal jellemezhetők. A statisztika e célra leggyakrabban a számtani átlagot és a szórásnégyzetet (variancia) használja. (HUNYADI és mtsai., 2001) A minta sokaságát induktív elemzésnek vettem alá, tehát a kapott eredményeket az úgynevezett célsokaságra (a mezőgazdaság és élelmiszeripar vizsgált része) kívánom vonatkoztatni. Az elemzésnél a mintából nyert eredményekből indultam ki. A mintát osztályoztam a vizsgálatok folyamán, hogy olyan részeket kapjak, amelyek valamilyen szempontból homogének. Az osztályozásnál csoportképző ismérv volt például a kor, a végzettség, a beosztás, a nem, a szervezeti forma, stb. A mintavétel kvótás kiválasztással történt. (HUNYADI és mtsai., 2001) A feldolgozás során a kérdések rangsorát a kiszámított átlagpontok alapján állítottam fel. Ha a kérdőívek száma n , akkor a kérdőíveken szereplő j -edik kérdésre adott válaszok összege:

$$p_j = \sum_{i=1}^n a_{ij}$$

és a j -edik kérdés átlaga:

$$\bar{a}_{ij} = \frac{p_j}{n}$$

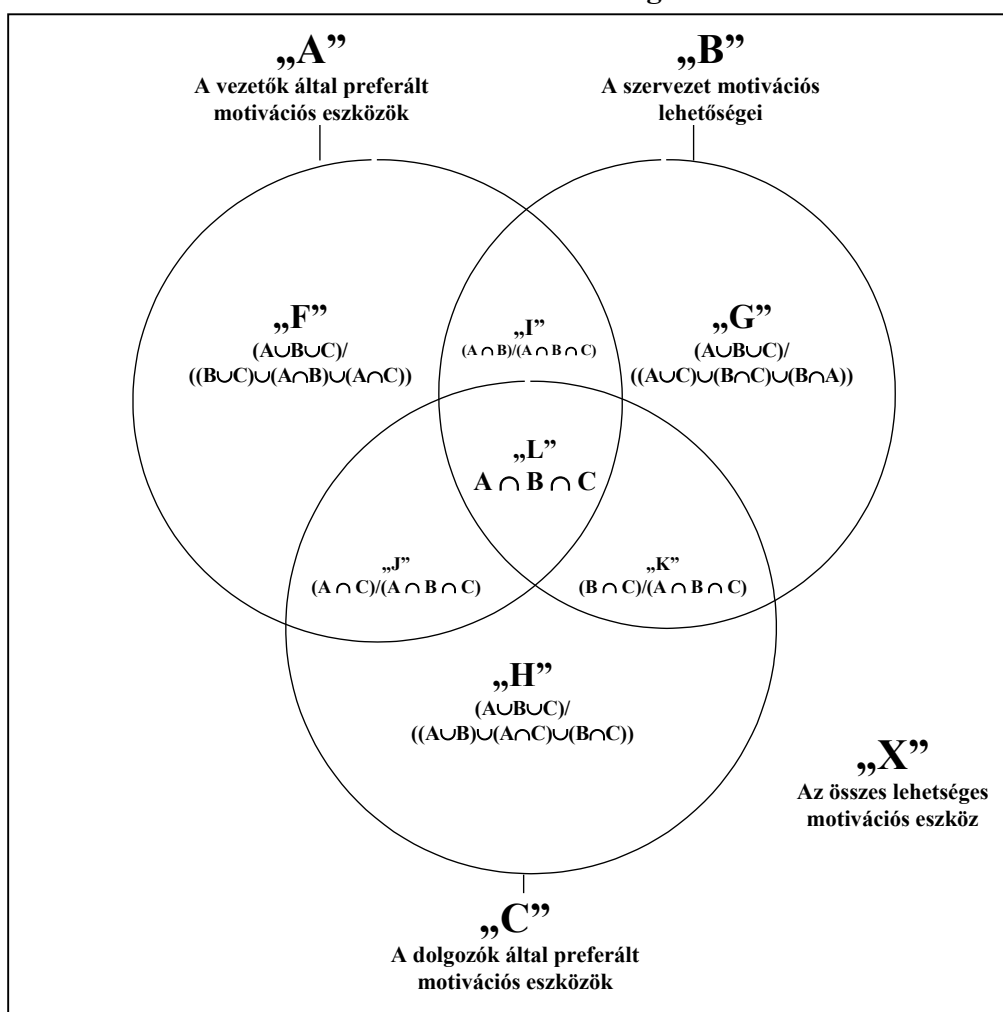
Ezzel párhuzamosan elvégeztem azok megoszlási és rangsor vizsgálatát is.

A vizsgálatokhoz az SPSS 10,0 szoftvert használtam, amely kiszámolta a változók közötti különbség átlagát, szórását, standard hibáját, konfidencia intervallumát, továbbá megadta adott szabadságfok mellett a kiszámított t érték alapján a változók közti különbség szignifikancia szintjét. A kérdőívek adatait főcsoportonként dolgoztam fel. A kérdés jellegétől

A motivációs szinkron-modell elméleti alapjai

Hipotéziseim és kutatási eredményeim alapján önálló motivációs modellt szerkesztettem. A modell kiindulásakor feltételeztem, hogy motiváció szempontjából a szervezet eredményességét három nagy tényező kölcsönhatása adhatja. Az első a szervezet által biztosított motivációs lehetőségek halmaza. A második a vezetők által használt és ösztönzésre alkalmasnak tartott tényezők halmaza. A harmadik részt a dolgozók által motiválónak tartott eszközök alkotják. Vizsgálataimhoz a halmazelmélet összefüggéseit használtam SZELEZSÁN (1999) és KÓSA (1996) munkái alapján.

2. ábra: Motivációs összhang modell



Forrás: saját hipotézis alapján összeállított modell

$X = \{\text{az alaphalmaz, az összes lehetséges motivációs eszköz és lehetőség}\},$

$A = \{\text{a vezetők által alkalmazott motivációs eszközök, lehetőségek}\},$

$B = \{\text{a beosztottak szerint motiváló eszközök, lehetőségek}\},$

$C = \{\text{a szervezet által megvalósítható motivációs eszközök, lehetőségek}\}.$

Az A, B, C halmazok egyenként az X alaphalmaz részhalmazai. $A \subseteq X, B \subseteq X, C \subseteq X$

Az A halmaz az F, az I, a J és az L részhalmazok uniójaként definiálható: $A = F \cup I \cup J \cup L$

A B halmazt a G, az I, a K és az L részhalmazok uniója adja: $B = G \cup K \cup L \cup I$

A H, a J, a K, az L részhalmazok összege eredményezi a C halmazt: $C = H \cup K \cup J \cup L$

A 2. ábrán látható A, B, C halmazok metszeteit és unióit az alábbiak szerint definiálhatjuk:

$$F \subseteq A; F = (A \cup B \cup C) / ((B \cup C) \cup (A \cap B) \cup (A \cap C))$$

$$G \subseteq B; G = (A \cup B \cup C) / ((A \cup C) \cup (B \cap C) \cup (B \cap A))$$

$$H \subseteq C; H = (A \cup B \cup C) / ((A \cup B) \cup (B \cap C) \cup (C \cap A))$$

$$I \subseteq A \cap B; I = (A \cap B) / (A \cap B \cap C)$$

$$J \subseteq A \cap C; J = (A \cap C) / (A \cap B \cap C)$$

$$K \subseteq B \cap C; K = (B \cap C) / (A \cap B \cap C)$$

$$L \subseteq A \cap B \cap C; L = A \cap B \cap C$$

$$A \cap B = L \cup J; A \cap C = L \cup I; B \cap C = L \cup K$$

A halmazok metszeteiben és unióiban motivációs szinkronitás és aszinkronitás áll fenn. Az F, G és H halmaz esetében teljes aszinkronitás figyelhető meg, a I, J és K esetében részleges szinkronitásról, vagy aszinkronitásról beszélhetünk, míg az L halmaznál a szinkronitás teljes. Ez alapján a modellt „motivációs szinkron” vagy „motivációs összhang” modellnek nevezhetjük.

EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

A vizsgálatok eredményei alapján az alábbi főbb megállapításokat tettem:

- ❖ *A motivációs elméleteket a hagyományos rendszerezésektől eltérő csoportosításban dolgoztam fel.* Megállapításom szerint a motivációs elméletek csoportosításánál célszerű abból kiindulni, hogy az adott módszer külső vagy belső eredetű motivációs tényezőre épül. A hagyományos tartalom elméletek az egyénből kiinduló belső hatások motiváló erejét fogalmazzák meg, ezért célszerűbb a belső eredetű motivációs elméletek elnevezés. A hagyományos folyamat elméletek inkább a külső, a szervezetben megjelenő motivációs lehetőségeket vizsgálják, nem feltétlenül folyamatot írnak le. A „**külső eredetű motivációs elméletek**” és „**belső eredetű motivációs elméletek**” elnevezésű csoportosítások, illetve rendszerezések jobban összhangban vannak a motiváció természetével.

- ❖ A motivációs tényezők vizsgálatának eredményei alapján kimutattam, hogy a **legfontosabb motivációs tényezőnek a fizetést és a legkevésbé ösztönzőnek a büntetést tartják a megkérdezettek.** (1. táblázat)

1. táblázat

A motivációs tényezők vezetői minősítése

Hatékonyság	érték	Motivációs tényező
Leginkább	4,48	Fizetés
	4,01	A célok ismerete
	3,97	Az eredmények folyamatos visszajelzése
	3,92	Felelősség és önálló feladatok
	3,91	Munkakörülmények javítása
Közepes	3,65	Dicséret
	3,52	Továbbtanulás, előrehaladás lehetősége
Legkevésbé	3,14	Munkakör gazdagítás
	3,13	A munka változatossága
	3,07	Büntetés

Forrás: saját vizsgálatok

A büntetéssel kapcsolatos negatív vélemény szinte minden vizsgálat esetében egyöntetű. Eredményeim alapján az a következtetés vonható le, hogy a büntetés csak a fegyelmezés eszközeként funkcionál, nem tekinthető motivációs tényezőnek. A motivációs eszközök értékelését eredményeim szerint a vizsgált személyi tényezők közül leginkább a beosztás, a képzettség és a kor befolyásolja, a vezető neme nem meghatározó jelentőségű.

A szervezeti tényezők között a tevékenységi jelleg az egyik legintenzívebb hatású, de meghatározó a szervezeti méret is. Az eredményesség mértéke nem befolyásolta a vizsgálatok eredményeit.

- ❖ A vezetői önmotivációs vizsgálatok eredményei azt mutatják, hogy **a vezetőket** is, függetlenül a szervezetük működési formájától, nagyságától, bármely csoportosítást (végzettség, beosztás, nem, kor) alapul véve, **a legkevésbé motiváló tényező a büntetés**, melyet mélyen az átlag alatt értékelték. (2. táblázat) **A leghatékonyabbnak a vezetők az önállóságot és a felelősségvállalást jelölik meg.** A vezetői önmotivációs interjúk eredményei tehát ellentétesek az előzőekben bemutatott általános vezetési interjúkra alapozott vizsgálatok tapasztalataival, miszerint a legfőbb ösztönző a fizetés, a kereseti lehetőség. A vezetői minősítésekben az anyagiak a tényezők közepes hatékonyságú csoportjában helyezkednek el.

2. táblázat

Az önmotivációs tényezők vezetői értékelése

Motivációs lehetőség	Értékszám	Hatékonyság
Önállóság	4,43	Leghatékonyabb
Felelősség	4,43	
A munkájának elismerése	4,35	
A munkájának változatossága	4,14	Közepes
Kereseti lehetőség	4,10	
A munkahely biztonsága	4,05	
A munka szervezése	4,02	
A munkakörülmények	3,95	
Az önképzés lehetősége	3,86	Legkevésbé
Az előrehaladás lehetősége	3,73	
A jutalom	3,67	
A befolyásosság	3,11	
A büntetés	2,32	

Forrás: saját vizsgálatok

- ❖ A beosztotti önmotivációs vizsgálatokban az elemzett motivációs eszközök a vezetői önmotivációs vizsgálatok tényezőivel megegyeztek. Külön vizsgáltam a beosztotti motiváció vezetői értékelését, azt, hogy a vizsgált tényezők a vezetők szerint, hogyan hatnak a beosztottak motivációjára. A két párhuzamos vizsgálat eredményei alapján kimutattam, hogy a vezetők bizonyos tényezők motiváló képességét sokkal gyengébbnek látják, mint a beosztottak. (3. táblázat) A motivációs tényezőket egységesen alacsonyabb pontszámokkal értékelték, ezzel a motiváció szerepét, jelentőségét is alulértékelték. Ezzel együtt az összesített rangsorbeli helyezésben nincs lényeges eltérés. *A beosztottak értékelései arra utalnak, hogy a motivációnak a beosztottak nagyobb jelentőséget tulajdonítanak, fontosabb vezetői tevékenységnek ítélték, mint maguk a vezetők.*

3. táblázat

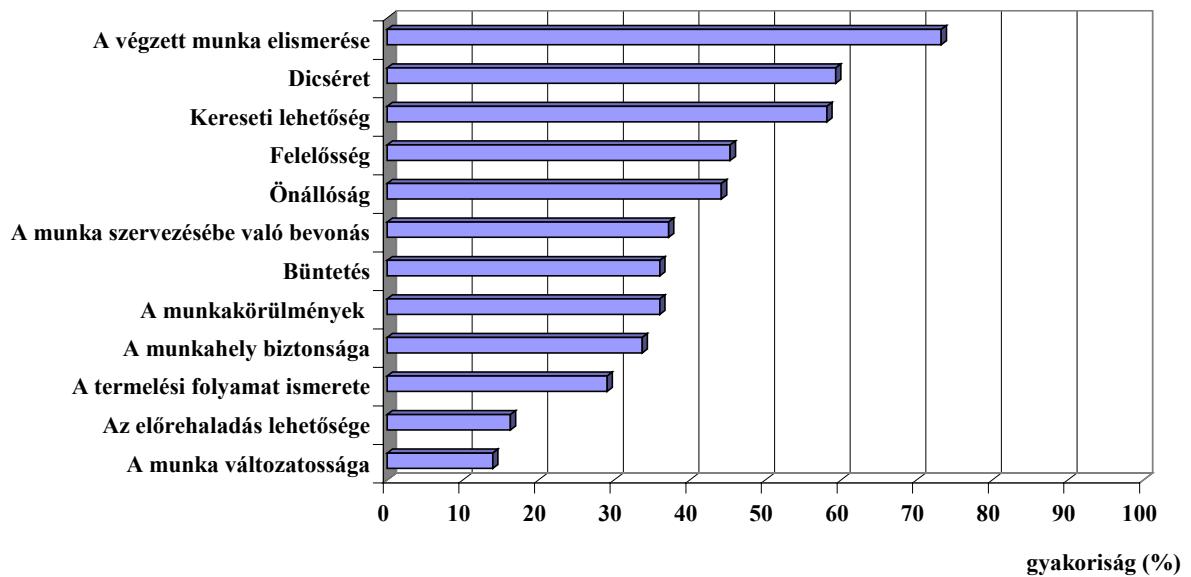
A beosztotti motiváció tényezőinek értékelése

Vezetői minősítés		Beosztotti minősítés	
Büntetés	2,75	<i>Büntetés</i>	2,78
A munka változatossága	3,27	<i>Az előrehaladás lehetősége</i>	3,66
Az előrehaladás lehetősége (továbbtanulás, előrelépés)	3,27	<i>A munkájának változatossága</i>	3,78
Felelősség	3,71	<i>Önállóság</i>	3,86
Önállóság	3,72	<i>Felelősség</i>	4,01
A munkakörülmények	3,80	<i>A munkakörülmények</i>	4,16
Dicséret	4,01	<i>A munkahely biztonsága</i>	4,29
A munkahely biztonsága	4,14	<i>Jutalom</i>	4,30
A végzett munka elismerése	4,18	<i>Kereseti lehetőség</i>	4,40
Kereseti lehetőség	4,35	<i>A munkájának elismerése</i>	4,49

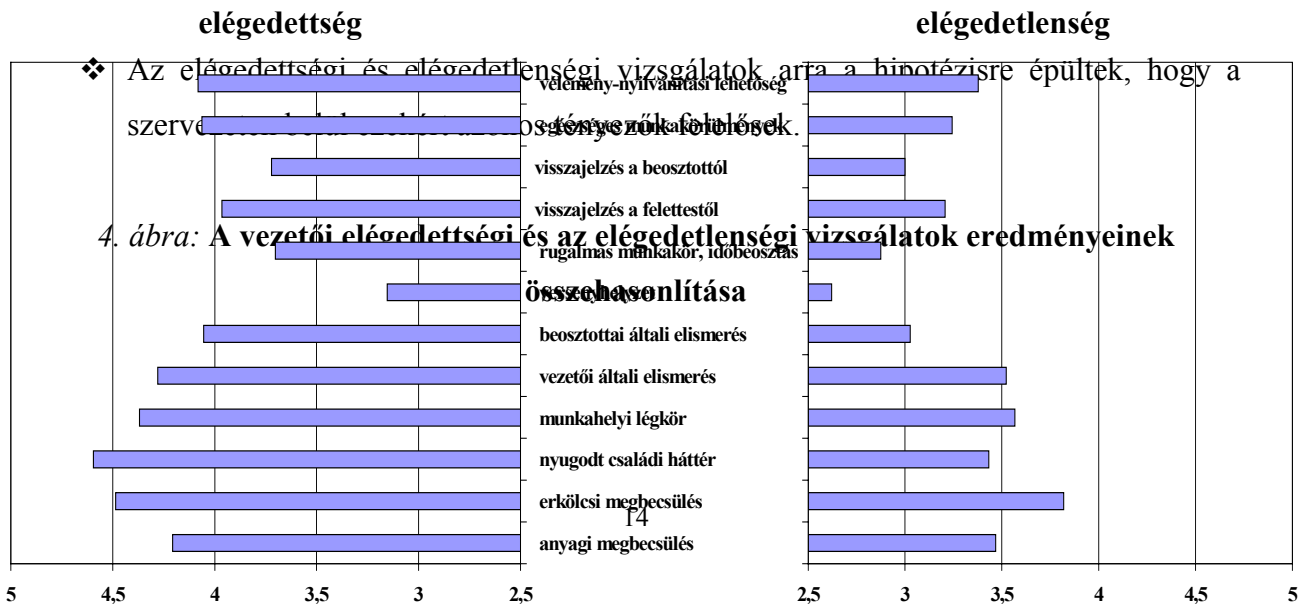
Forrás: saját vizsgálatok

- ❖ A motiválásra használt eszközök megítélése kettős, az eredmények azt mutatják, hogy a vezetők annak ellenére használják azokat a motivációs eszközöket, amelyek motivációban betöltött szerepét jelentéktelennek, kevésbé hatékonynak minősítették. (3. ábra)
- A szervezetnek nagy szerepe van abban, hogy milyen eszközökkel rendelkezhet a vezető. A motivációs lehetőségeket a szervezet gazdasági ereje, eredményessége határozza meg. A motiváció eredménye a szervezet hatékonyságában mutatkozik meg, de magát a motiváció lehetőségeit a szervezet eredményes gazdálkodásával lehet megteremteni. *A két tényező egy önmagát erősítő folyamat-spirált generálhat, amit **motivációs spirálnak** nevezhetünk.*

3. ábra: A vezetők által használt motivációs tényezők gyakoriságának vizsgálata



Forrás: saját vizsgálatok



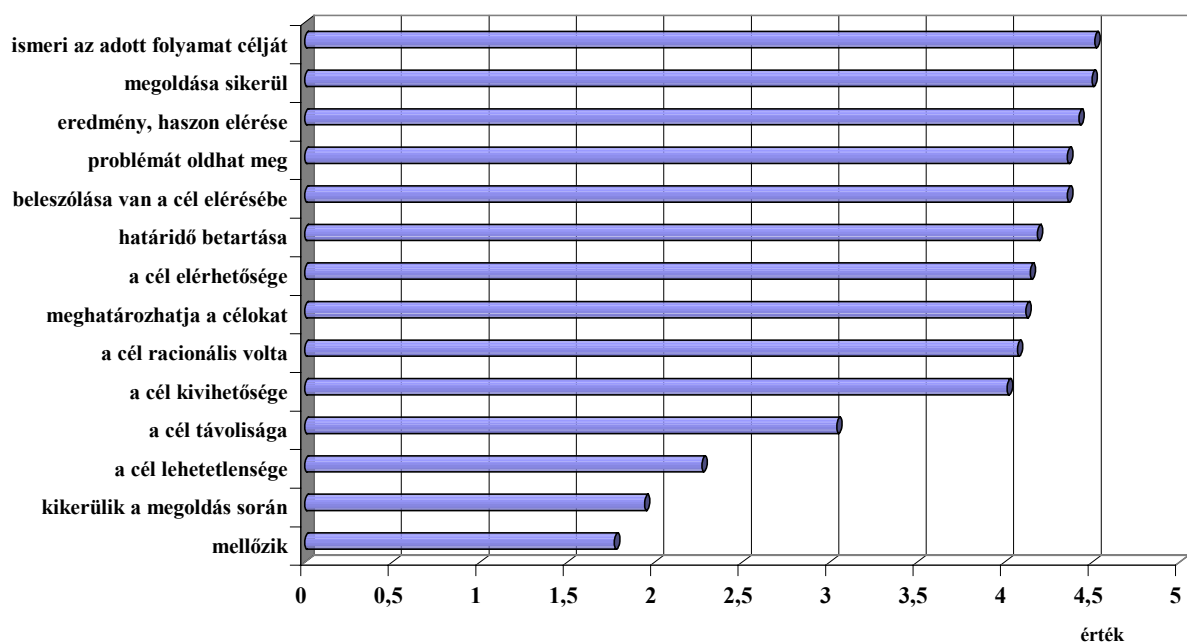
4. ábra: A vezetői elégedettségi és az elégedetlenségi vizsgálatok eredményeinek összehasonlítása

Forrás: saját vizsgálatok

A vizsgálatban az interjúalanyok tehát ugyanazt a tényező csoportot kellett minősíteniük aszerint, hogy milyen szerepet játszanak az elégedettségi, illetve elégedetlenségi érzésük kiváltásában. Ahogy az a negyedik ábrán jól látható, az eredmények azt mutatják, hogy a vizsgálatban szereplő tényezők eltérő mértékben ugyan, de egyaránt szerepet játszanak az elégedettség és az elégedetlenség kialakításában. Ezek az eredmények nem esnek egybe HERZBERG (1974) megállapításával, mivel szerinte más – más tényezők játszanak szerepet az elégedettség és az elégedetlenség kiváltásában.

- ❖ A vezetők függetlenül attól, hogy milyen végzettségűek, beosztásuk, milyen korúak és neműek célmotivációs vizsgálataimban a célok lehetetlenségét, távoliságát, a mellőzést egyaránt kedvezőtlenül értékelték, azaz a célelérés nehézségei és a mellőzés azok a tényezők, amelyek leginkább csökkentik a motiváltságukat. Már lényegesen hatékonyabb célmotivációs tényező, ha a megoldás sikeres, ha a vezető előtt ismert a folyamat célja. A vezetői szintektől és az iskolai végzettségtől erősen függ, hogy az egyes célmotivációs eszközöket hogyan minősítik és értékelik.

5. ábra: A célmotivációs eszközök vezetői értékelése



Forrás: saját vizsgálat

- ❖ A szükségletvizsgálatok eredményei csak részben esnek egybe a MASLOW-féle elméletben leírtakkal.

4. táblázat

A szükséglet vizsgált tényezőinek általános rangsora

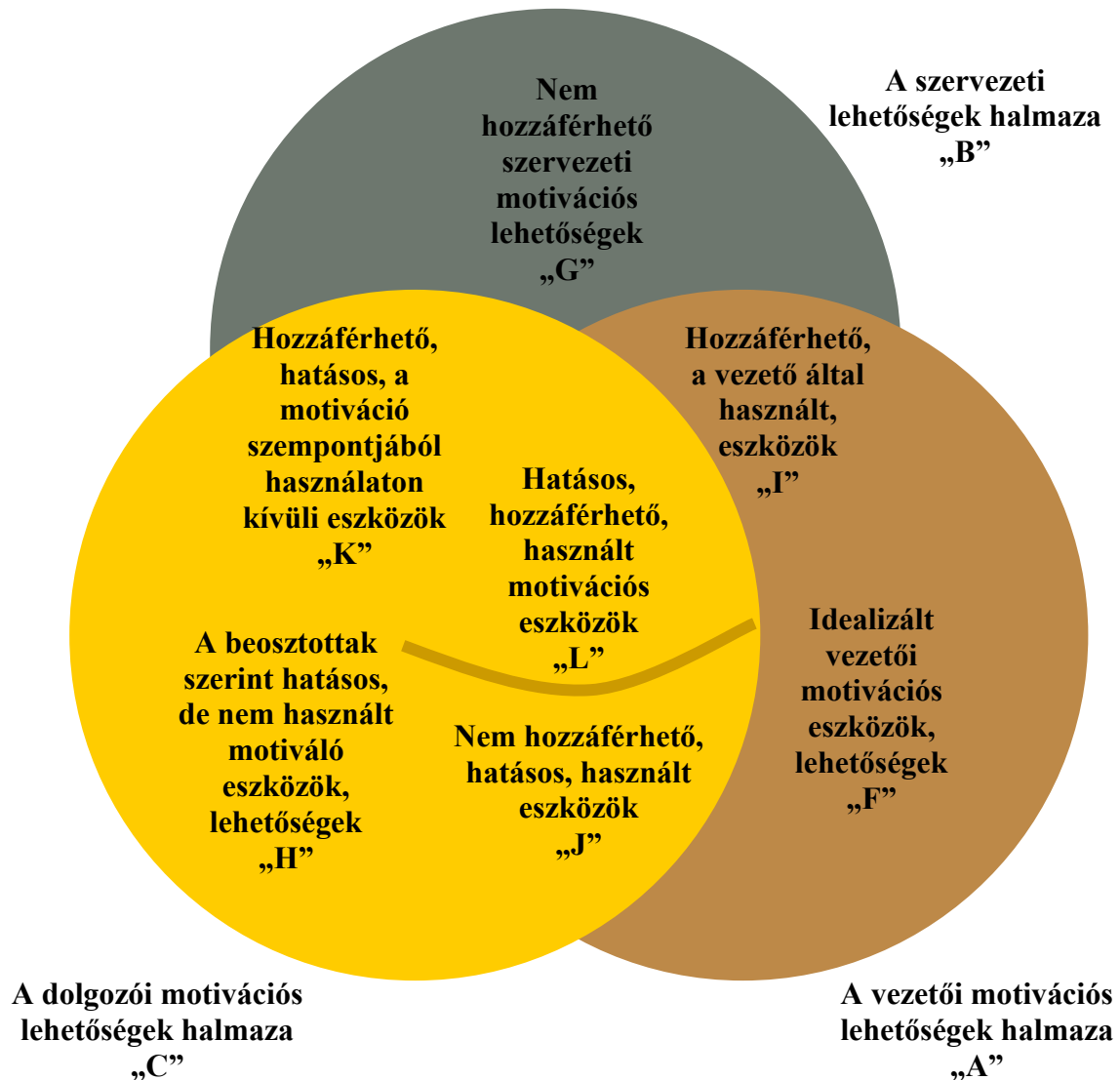
Motivációs tényező	Érték	Hatékonyság
Hatalom	2,62	Legkevésbé
Beosztottja van	3,21	
Vitapartnerség	3,76	Közepes
Tisztelet	3,94	
Kezdeményezés	4,12	
Önmegvalósítás	4,22	Leginkább
Kereset	4,24	
Elismerés	4,32	
Állása, munkahelye van	4,53	

Forrás: saját vizsgálatok

A 4. táblázatban megfigyelhető, hogy az alapvető szükségletek (biztos munkahely, megfelelő kereset) kialakítása után kerülnek csak előtérbe a vezetői motivációban a magasabb rendű szükségleteket, mint az önmegvalósítás, a hatalom vagy, hogy legyen beosztottja. *Általában a különböző szükségleteket azok tartják fontosabbnak, akiknek ezek az igényei kevésbé kielégítettek.*

- ❖ A motiváció szempontjából a szervezet eredményességét három nagy tényező kölcsönhatása adhatja. A három tényezőcsoportot három önálló halmazként is felfoghatjuk. Az első a szervezet által biztosított motivációs lehetőségek halmaza. A második a vezetők által ösztönzésre alkalmasnak tartott és használt tényezők csoportja. A harmadik részhez tartoznak a dolgozók által motiválásra használhatónak ítélt eszközök. A három halmaz vizsgálati eredményeim szerint csak részben fedik át egymást.

6. ábra: Motivációs összhang modell (magyarázó modell)



Forrás: saját hipotézisen alapuló modell

A metszetekben a szinkronitás, az összhang eltérései mutathatók ki. Vannak olyan metszetek, amelyekben teljes aszinkronitás állhat fenn. Ezeket az összefüggéseket leíró saját elméletünk „*motivációs összhang*”, illetve „*motivációs szinkron*” *modell*nek neveztük el. (6. ábra)

AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

- ❶ A motivációs elméleteket a hagyományos rendszerezésektől eltérő csoportosításban dolgoztam fel. Megállapításom szerint a motivációs elméletek csoportosításánál célszerű abból kiindulni, hogy az adott módszer külső vagy belső eredetű motivációs tényezőre épül. A „külső eredetű motivációs elméletek” és „belső eredetű motivációs elméletek” elnevezésű csoportosítások, illetve rendszerezések jobban összhangban vannak a motiváció természetével.
- ❷ A motivációs eszközök értékelését, eredményeim szerint a vizsgált személyi tényezők közül leginkább a beosztás, a képzettség és a kor befolyásolja, a vezető neme nem meghatározó jelentőségű. A szervezeti tényezők között a tevékenységi jelleg az egyik legintenzívebb hatású, de meghatározó a szervezeti méret is. Eredményeim alapján megállapítottam a büntetés csak a fegyelmezés eszközeként funkcionál, nem tekinthető motivációs tényezőnek.
- ❸ A motiválásra használt eszközök megítélése kettős, az eredmények azt mutatják, hogy a vezetők annak ellenére használják azokat a motivációs eszközöket, amelyek motivációban betöltött szerepét jelentéktelennek, kevésbé hatékonynak vélték. A szervezetnek nagy szerepe van abban, hogy milyen eszközökkel rendelkezhet a vezető. A motivációs lehetőségeket a szervezet gazdasági ereje, eredményessége határozza meg. A motiváció eredménye a szervezet hatékonyságában mutatkozik meg, de magát a motiváció lehetőségeit viszont a szervezet eredményes gazdálkodásával lehet megteremteni. A két tényező egy önmagát erősítő folyamat-spirált generálhat, amit motivációs spirálnak nevezhetünk.
- ❹ Az elégedettségi és elégedetlenségi vizsgálatok arra a hipotézisre épültek, hogy a szervezeten belül ezekért azonos tényezők felelősek. Az eredmények azt mutatják, hogy a vizsgálatban szereplő tényezők eltérő mértékben ugyan, de egyaránt szerepet játszanak az elégedettség és az elégedetlenség kiváltásában. Ezek az eredmények nem esnek egybe HERZBERG (1974) megállapításával, mely szerint más – más tényezők játszanak szerepet az elégedettség és az elégedetlenség kiváltásában.

5 A motiváció szempontjából a szervezet eredményességét három nagy tényező kölcsönhatása adhatja. A három tényezőcsoportot három önálló halmazként is felfoghatjuk. Az első a szervezet által biztosított motivációs lehetőségek halmaza. A második a vezetők által ösztönzésre alkalmasnak tartott és használt tényezők csoportja. A harmadik részhez tartoznak a dolgozók által motiválásra használhatónak ítélt eszközök. A három halmaz vizsgálati eredményeim szerint csak részben fedik át egymást. A metszetekben a szinkronitás, az összhang eltérései mutathatók ki. Vannak olyan metszetek, amelyekben teljes aszinkronitás állhat fenn. Ezeket az összefüggéseket leíró saját elméletünket „motivációs összhang”, illetve „motivációs szinkron” modellnek neveztük el.

AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBŐL KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK

Könyvfejezet:

1. Berde Cs.– Dienesné K. E. - Dajnoki K. – Gályász J. – **Juhász Cs.** – Szabados Gy.: Vezetépszichológiai ismeretek. Campus Kiadó, Debrecen, 2003.
2. Berde Cs.– Dienesné K. E. - Dajnoki K. – Gályász J. – **Juhász Cs.** – Szabados Gy.: Vezetői tréningek. Campus Kiadó, Debrecen, 2003.
3. Berde Cs. - Dajnoki K. – Dienesné K. E. – Gályász J. – **Juhász Cs.** – Szabados Gy.: Vezetési esettanulmányok módszertana. Campus Kiadó, Debrecen, 2003.
4. Berde Cs. - Dajnoki K. – Dienesné K. E. – Gályász J. – **Juhász Cs.** – Szabados Gy.: Vezetésméleti ismeretek. Campus Kiadó, Debrecen, 2003.

Egyetemi jegyzetek:

5. Berde Cs. - Dajnoki K. – Dienesné K. E. – Gályász J. – **Juhász Cs.** – Szabados Gy.: Vezetési gyakorlatok és esettanulmányok. Debrecen, 2003.

Referált/lektorált tudományos cikkek:

6. Juhász Cs.: Motiválás a különböző mezőgazdasági szervezetekben. Agrártudományi Közlemények 1. Acta Agraria Debreceniensis Debrecen, 2001. 87-92p.
7. Juhász, Cs.: Motivation Management in Hungarian Agriculture According to the Hierarchical Levels of Leaders' Groups. Symposium Prospects for the 3rd millenium agriculture Kolozsvar 2001. 92-96p.
8. Juhász Cs.: Vezetői motiváltság és a negatív vállalati eredményesség. Agrártudományi Közlemények Acta Agraria Debreceniensis (különszám) Debrecen, 2002 59-61.p.
9. Juhász Cs.: A motiváció szervezeti kérdései. Agrártudományi Közlemények Acta Agraria Debreceniensis (különszám) Debrecen, 2002 62-64.p.
10. Berde, Cs. – Juhász, Cs. – Dajnoki, K. – Szabados Gy.: Purposeful motivation among hungarian leaders. Nyitra 2003. 43-46. p.

Referált/lektorált konferencia előadás:

11. Juhász Cs.: A mezőgazdasági dolgozók motivációs tényezőinek vizsgálata Hajdú-Bihari üzemekben. V. Ifjúsági Tudományos Fórum, Keszthely, 1999. 78-82. p.
12. Juhász Cs.: Motivációs vizsgálatok. A mezőgazdasági vállalkozások és a vidékfejlesztés ökonómiája c. tudományos rendezvény kiadványa, Debrecen, 1999. 75-79. p.
13. Juhász Cs.: Vezetői motiválás a mezőgazdaságban. A mezőgazdasági vállalkozások és a vidékfejlesztés ökonómiája c. tudományos rendezvény kiadványa, Debrecen, 1999. 80-83. p.

14. Juhász Cs.: Vezetői motiválás vizsgálati lehetőségei a mezőgazdaságban. II. Alföldi Tudományos Tájégzdálkodási Napok, Mezőtúr, 1999. 195-199. p.
15. Juhász Cs.: Vezetői, dolgozói motiváltság összehasonlító vizsgálata a mezőgazdaságban. II. Alföldi Tudományos Tájégzdálkodási Napok, Mezőtúr, 1999. 53-58. p.
16. Juhász Cs.: A hatalmi motiváció tényezőinek vizsgálata mezőgazdasági vezetők körében. Tiszántúli Mezőgazdasági Tudományos Napok Debrecen, 1999. 63-66. p.
17. Juhász Cs.: A mezőgazdasági vezetők és dolgozók motiváltságának korcsoport szerinti vizsgálata. VI. Ifjúsági Tudományos Fórum, Keszthely, 2000. (CD-n)
18. Juhász, Cs.: Motivation of leaders' age-group at agricultural firms in Hajdú-Bihar county. VII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok Gyöngyös, 2000. 124-127. p.
19. Juhász, Cs.: Motivation of employees' age-group at agricultural firms in Hajdú-Bihar county. VII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok Gyöngyös, 2000. 120-123. p.
20. Juhász Cs.: A motiváltság összehasonlító vizsgálata mezőgazdasági vezetők és dolgozók korcsoportjai között. Debrecen, 2000. 42-45 p.
21. Dienesné K., E. - **Juhász, Cs.** – Berde, Cs.: Human strategie's role and situation in development of agricultural concerns. Medzinarodné vedecké dni Nyitra, 2000. 187-189 p.
22. Dienesné K., E. – **Juhász, Cs.** – Barta, Á.: Human-Management Investigation in Agriculture. Medzinarodné vedecké dni Nyitra, 2001. 21-24 p.
23. Juhász Cs.: Eredményesség és motiváltság. Erdei Ferenc Emlékülés Kecskemét 2001. 426-432.p.
24. Juhász Cs. – Berde Cs.: A vállalati eredményesség hatása a vezetői motiváltságra a mezőgazdaságban. Erdei Ferenc Emlékülés Kecskemét 2001. 536-541.p.
25. Juhász Cs.: Eredményesség és motiválás a mezőgazdaságban. VIII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok Gyöngyös, 2002. 2. kötet 121-128.p.
26. Juhász Cs.: Nyereségesség és a motiváció a mezőgazdaságban. VIII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok Gyöngyös, 2002. 115-120.p.
27. Juhász Cs.: A vezető és motiváltsága. Tartamkísérletek, tájtermesztés, vidékfejlesztés, nemzetközi konferencia, Debrecen, 2002. II. kötet 133-138p.
28. Barta, Á. – Berde, Cs. – Berki, S. – Dienesné. K., E. – Gályász, J. – **Juhász, Cs.**: Human resource development advising. Tartamkísérletek, tájtermesztés, vidékfejlesztés, Nemzetközi Konferencia, Debrecen-Nyírlugos, 2002., 318-321.p.
29. Dienesné K., E. – Juhász, Cs.: Human resource surveys in agriculture. International Scientific Days Nyitra, Szlovákia, 2002. 175-178p.
30. Juhász Cs.: Vezetői célmotiváció a mezőgazdaságban. AVA nemzetközi konferencia, Debrecen. 2003. 236. p. (teljes terjedelemben CD-n)

31. Juhász Cs.: Beosztotti célmotiváció a mezőgazdaságban. AVA nemzetközi konferencia, Debrecen. 2003. 236. p. (teljes terjedelemben CD-n)

Nem referált/lektorált konferencia előadás:

32. Juhász Cs.: Az EU-csatlakozás és a vidékfejlesztés motivációs kérdései mezőgazdasági vállalkozásoknál. XXVII. Óvári Tudományos Napok, Mosonmagyaróvár, 1998. 127-131. p.
33. Juhász Cs.: Dolgozói motiváltság vizsgálatai. XLI. Georgikon Napok, Keszthely, 1999. 49-52. p.
34. Juhász Cs.: A vezetői szintek motiváltsága a mezőgazdaságban. XLI. Georgikon Napok, Keszthely, 1999. 164-167. p.
35. Juhász Cs.: A motivációs lehetőségek értékelése különböző szervezetek vezetői szintjei szerint. XXVIII. Óvári Tudományos Napok, Mosonmagyaróvár, 2000. IV. kötet 79-84 p.
36. Juhász Cs.: Motiváció a különböző szervezetekben. XXVIII. Óvári Tudományos Napok, Mosonmagyaróvár, 2000. IV. kötet 192-196 p.
37. Juhász Cs.: Mezőgazdasági vezetők szintjeinek motiváltsága a hajdú-bihari térségben. Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumában c. tud. rendezvény kiadványa Gödöllő 2001. 469p.
38. Juhász Cs.: Üzemméret és ösztönzés. XLIII. Georgikon Napok, Keszthely, 2001. 423-427p.
39. **Juhász Cs.** - Berde Cs. – Dienesné K. E. – Gályász J. - Kerékjártó G.: Vezetői motiválás az alkalmazotti létszám függvényében. XLIII. Georgikon Napok, Keszthely, 2001. 598 – 601 p.
40. Kerékjártó G. – Dienesné K. E. - Berde Cs. – Gályász J. – Berki S. - **Juhász Cs.**: Vezetési interjúk értékelése, XLIII. Georgikon Napok, Keszthely, 2001. 608 - 612 p.
41. Juhász Cs.: Vezetői szükségletek a mai magyar mezőgazdaságban. XXIX. Óvári Tudományos Napok, Mosonmagyaróvár, 2002. CD, összefoglaló 161 p.
42. Juhász Cs.: Beosztotti szükségletek a mai magyar mezőgazdaságban. XXIX. Óvári Tudományos Napok, Mosonmagyaróvár, 2002. CD, összefoglaló 162 p.