

DEBRECENI EGYETEM  
AGRÁRTUDOMÁNYI CENTRUM  
AGRÁRGAZDASÁGI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI KAR  
VEZETÉSTUDOMÁNYI TANSZÉK

**INTERDISZCIPLINÁRIS TÁRSADALOM- ÉS AGRÁRTUDOMÁNYOK  
DOKTORI ISKOLA**

*Doktori-iskola vezető: Dr. Szabó Gábor* MTA Doktora

# **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

## **A MOTIVÁCIÓS LEHETŐSÉGEK VIZSGÁLATA AZ ÉLELMISZER-GAZDASÁGBAN**

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében a  
Gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban.

Írta: Juhász Csilla okleveles agrármérnök, okleveles mérnök-tanár

A doktori szigorlati bizottság:

elnök: Dr. Kocsondi József egyetemi tanár, a közgazdasági tudomány kandidátusa

tagok: Dr. Pfau Ernő egyetemi tanár, a mezőgazdasági tudomány kandidátusa

Dienesné dr. Kovács Erzsébet egyetemi docens PhD

A doktori szigorlat időpontja: 2002. március 6.

Az értekezés bírálói:

Dr. Morvay Leona CSc, tanszékvezető egyetemi docens

Dr. Kocsondi József CSc, tanszékvezető egyetemi tanár

A bíráló bizottság:

elnök: Dr. Prof. Borsos János DSc egyetemi tanár

tagok: Dr. Nagy Tibor CSc tanszékvezető egyetemi tanár

Dr. Pfau Ernő CSc egyetemi tanár

Dr. Lácza Magdolna CSs tanszékvezető főiskolai tanár

titkár: Dr. Pakurár Miklós PhD egyetemi adjunktus

Az értekezés védésének időpontja: 2004. április 30.

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>TARTALOMJEGYZÉK .....</b>	<b>2</b>
<b>1. BEVEZETÉS .....</b>	<b>3</b>
<b>2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS .....</b>	<b>6</b>
2.1. A MOTIVÁCIÓ FOGALMA, SZEREPE, JELENTŐSÉGE.....	6
2.2. MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK.....	13
2.3. MOTIVÁCIÓ A SZERVEZETBEN .....	24
<b>3. A SAJÁT VIZSGÁLATOK ANYAGA ÉS MÓDSZERE .....</b>	<b>43</b>
3.1. A VIZSGÁLATOK MÓDSZERE.....	43
3.2. ÁLTALÁNOS VEZETÉSI INTERJÚRA ALAPOZOTT VIZSGÁLATOK MÓDSZERE .....	45
3.2.1. <i>Az általános vizsgálatban részt vett szervezetek és jellemzőik .....</i>	<i>46</i>
3.2.2. <i>Az általános vizsgálatban részt vett vezetők és jellemzőik.....</i>	<i>49</i>
3.3. A RÉSZLETEZŐ VIZSGÁLATOK MÓDSZERE .....	52
3.3.1. <i>A vezetői részletező megkérdezésben részt vett minta bemutatása .....</i>	<i>54</i>
3.3.2. <i>A beosztotti részletező megkérdezésben részt vett minta bemutatása.....</i>	<i>55</i>
3.4. AZ ALKALMAZOTT MATEMATIKAI ÉS STATISZTIKAI MÓDSZEREK .....	57
3.5. A MOTIVÁCIÓS SZINKRON-MODELL KIDOLGOZÁSA .....	59
<b>4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK.....</b>	<b>63</b>
4.1. AZ ÁLTALÁNOS ADATGYŰJTÉSRE ALAPOZOTT VEZETŐI VIZSGÁLATOK EREDMÉNYEI.....	63
4.1.1. <i>A motivációs tényezők vizsgálata a szervezeti jellemzők alapján.....</i>	<i>63</i>
4.1.2. <i>A motivációs tényezők vizsgálata a vezetői jellemzők alapján .....</i>	<i>74</i>
4.2. A RÉSZLETEZŐ VIZSGÁLATOK EREDMÉNYEI.....	81
4.2.1. <i>Vezetői önmotivációs vizsgálatok .....</i>	<i>81</i>
4.2.2. <i>A beosztotti motivációs vizsgálatok .....</i>	<i>88</i>
4.2.3. <i>Motivációs eszközvizsgálat .....</i>	<i>95</i>
4.2.4. <i>Elégedettségi vizsgálatok.....</i>	<i>97</i>
4.2.5. <i>Elégedetlenségi vizsgálatok .....</i>	<i>103</i>
4.2.6. <i>A célmotiváció.....</i>	<i>111</i>
4.2.7. <i>Szükséglet vizsgálatok.....</i>	<i>119</i>
4.3. A MOTIVÁCIÓS ÖSSZHANG MODELL .....	125
<b>5. ÖSSZEFOGLALÁS .....</b>	<b>130</b>
<b>6. SUMMARY.....</b>	<b>135</b>
<b>7. IRODALOMJEGYZÉK .....</b>	<b>140</b>
<b>8. MELLÉKLETEK.....</b>	<b>149</b>

## 1. BEVEZETÉS

A motiváció fogalmát több értelemben is használja a szakirodalom. A pszichológiai meghatározás szerint a motiváció az egyén belső tudati és érzelmi állapota, amely arra készíti, hogy valamilyen módon viselkedjen. A vezetélméleti szakirodalomban a motiválás vezetői tevékenységet jelent, melynek során a vezető másokat olyan cselekvésre készít, amelyek a szervezeti szinten elvárt eredményre vezetnek. „Ha ugyanis valakit rá tudunk venni, hogy ugyanannyi idő alatt kétszer annyi terméket állítson elő, ezzel felére csökkenthetjük a fajlagos bérköltséget. És mindezt a hasonló eredményhez szükséges beruházásokkal, technológiai újításokkal szemben szinte „ingyen”.” Állítja BAKACSI (1996), majd hozzáteszi, hogy ez az ingyenesség valójában látszólagos és a motiváció nem csodafegyver. Régen ismert dolog, hogy az emberi erőforrás az egyetlen erőforrás a sok közül, ami a saját teljesítményét befolyásolni tudja. Ha a szervezeti szinten elvárt eredmények eléréséhez szükséges magatartásformára rá lehet venni az alkalmazottakat, akkor nagyban megnövelhető a szervezet hatékonysága.

A motiváció tehát alapvető fontosságú vezetői módszer és eszköz, mert a magatartás és viselkedés befolyásolásán keresztül elérhető, hogy a szervezet tagjai többet, jobban dolgozzanak, javuljon a feladataik iránti lelkesedésük, növelhetők az ambícióik, és a szervezet iránti elkötelezettségük. Ha a beosztottak motiváltabbak, eredményesebb és könnyebb lehet a vezető munkája, javítja a munkahelyi légkört, a vezetők jobban megbíznak a beosztottaikban csökkenthető az ellenőrzésre fordított idő, kevesebb lesz a büntetés, a felelősségre vonás. Demokratikusabb, liberálisabb vezetői módszerek alkalmazására nyílik lehetőség. Egyre több az olyan vezetési elmélet, irányzat, amely nem az autokratikus, a kényszerítésre, ellenőrzésre épülő vezetési módszereket helyezi előtérbe, hanem azokat az eljárásokat, amelyek az eredményes motivációs tevékenységre építve egyre inkább építenek a beosztottak lelkesedésére, ambícióira, önállóságára, elhivatottságára. Ezek a vezetési irányzatok azt hirdetik, hogy a beosztottakat fel kell hatalmazni döntési kompetenciákkal is, és olyan célokat kell meghatározni, amelyeknél már felesleges a kényszerítés, az ellenőrzés. Maga a motiváltságuk az a tényező, amely szabályozza tevékenységüket, meghatározza teljesítményüket.

A mezőgazdaság és élelmiszeripar olyan gazdasági ágazatok, amelyek tevékenységében, működésében számos sajátosság ismerhető fel. Ezek a működésbeli eltérések természetesen

kihatnak és meghatározzák ezeken a területeken működő szervezetekben alkalmazható vezetési módszereket és eszközöket. A mezőgazdasági terület különösen olyan ágazat amelyben a vállalkozóvá, szakemberré, gazdálkodóvá, farmerré, paraszttá válás egy szocializációs folyamat eredménye lehet, amelyben a környezetnek, a hagyományoknak, az attitűdnek meghatározó szerepe van. Ennek következtében az itt dolgozó vezetőknek, beosztottnak más az érzelmi viszonyulása, mások a szükségletei és a motivációi is.

Azért esett a választásom a motiváció tényezőinek, lehetőségeinek és eszközeinek kutatására, mert mérnök-tanárként az emberi magatartást és viselkedést befolyásoló tényezők ismerete különös fontosságú számomra. 1998 óta tagja vagyok a Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum Vezetéstudományi Tanszék oktatói, kutatói közösségének. Itt az emberi erőforrás menedzsment és a vezetés tárgyak oktatásában is részt vállaltam. A Tanszéken elindult egységes kutatási program - A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata -, szerves részét adják a humánmenedzsment vizsgálatok, amelyhez a motivációs lehetőségek és módszerek vizsgálata részprogramként kapcsolódik. Olyan kutatási témát kívántam választani, melynek eredményeit az oktatásban is fel tudom használni, hozzájárulni ahhoz, hogy a végzett mérnökeinket vezetési feladatok sikeres megoldására is felkészítsük. Alapvégzettségemnél fogva elsősorban a mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezetek vezetői gyakorlatában alkalmazott motivációs módszerek és sajátosságok érdekeltek. Arra is választ kerestem, hogy a mezőgazdasági szervezeti sajátosságok hogyan, miként befolyásolják a szervezetben alkalmazott motivációs kultúrát.

A dolgozat fő célkitűzése az volt, 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 megállapítások és következtetések levonása, amelyek segítséget jelenthetnek e szervezetek vezetőinek az eredményesebb és hatékonyabb motivációs munkához.

Rész céljaim 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 elégedettség és elégedetlenség 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 kutatásokhoz kapcsolódó különböző mintákon végzett elemzések segítségével az alábbi hipotézisek erősíthetők meg, illetve vethetők el.

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.

Várakozásaim szerint a vizsgált szervezetek méretének meghatározó szerepe van az adott, alkalmazott módszerekben, eszközökben. A szervezeti méret adta motivációs különbségek bizonyíthatják, hogy másként kell és lehet motiválni egy mikro-, egy kis-, egy közép- és egy nagyüzem dolgozóját.

Feltételeztem, hogy a vezető adottságai, jellemzői (beosztás, iskolai végzettség, 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, HERZBERG (1974) kéttényezős elméletétől eltérően, hogy ugyanazon tényezőknek mindkét érzés, lelkiállapot előidézésében szerepe van.

## 2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

### 2.1. A motiváció fogalma, szerepe, jelentősége

A „motiváció” a latin eredetű „movere” szóból származtatható, melynek jelentése mozogni, mozgatni, kimozdítani, valami felé irányulni. A pszichológiában a motiváció fogalmára többféle definíció és megközelítés is ismert. Általános meghatározás szerint a motiváció olyan tudati és érzelmi állapot, amely valamilyen magatartást, viselkedést eredményez.

KAPITÁNY és mtsa. (1993), a szó latin eredetéből kiindulva, olyan pszichikai mechanizmusokként határozzák meg a motivációt, amelyek mozgatják az embereket. KEMÉNYNÉ (1998) a motivációt pszichológiai gyűjtőfogalomként értelmezi és minden cselekvésre, viselkedésre készítő belső tényező tartozik a fogalomkörhöz. GYÖKÉR (1999) úgy véli, hogy a cselekvések alapvető okai azok a késztetések, amelyeket valamely szükséglet jelentkezése indít el. A késztetéseket, amelyek a szükségletet csillapító viselkedésre irányulnak motivációnak nevezi. Tágabb értelemben minden célirányos viselkedést motivált viselkedésnek tekint.

HEBB (1976) szerint a motiváció az élőlénynek a tevékenység végzésére irányuló tendenciája. A motiváció erősségétől függően változik az általa kiváltott aktivitás mértéke, a tevékenység szervezettsége, összehangoltsága, hatékonysága. Emiatt a motiváció nagyon fontos szervezeti tényező. „Ha ugyanis valakit rá tudunk venni, hogy ugyanannyi idő alatt kétszer annyi terméket állítson elő, ezzel felére csökkenthetjük a fajlagos bérköltséget. Mindezt a hasonló eredményekhez szükséges beruházásokkal, technológiai újításokkal szemben szinte ingyen. Ez az ingyenesség valójában látszólagos. Ahhoz, hogy a dolgozók motivációs szintjét emelhessük, kidolgozott motivációs eljárásokra, jól működő fizetési és anyagi-ösztönzési rendszerre és rendszeres munkaerő-fejlesztésre van szükség. A motiváció tehát önmagában nem csodafegyver, csak egy jól átgondolt emberi erőforrás-gazdálkodás részeként lehet sikeres” (BAKACSI, 1996).

A motiváció fogalmát több értelemben is használja a szakirodalom. A pszichológiai meghatározás szerint a motiváció az egyén belső tudati állapota, amely arra készíti, hogy valamilyen módon viselkedjék. A vezetéselméleti szakirodalomban a motiválás vezetési tevékenységet jelent, melynek során a vezető másokat olyan cselekvésre készítet, amik a szervezeti szinten elvárt eredményre vezetnek. (BRANYICZKI, 1991; McKENNA – BEECH, 1998; GYÖKÉR, 1999; TÓTHNÉ, 2000; MUDRA, 2000; KLEIN, 2001)

„Ha a motiváción az emberi erőforrások mozgósítását értjük valamilyen cél elérésére, akkor belső késztetésről beszélünk. A motiváció alanya a munkavállaló, a motiváló pedig az, aki hatni tud másokra, aki támogatja őket céljaik elérésében, ösztönzőkkel sikerre segíti őket és kellemes, eredményes munkára serkentő munkahelyi légkört teremt.” (TÓTHNÉ, 2000)  
A szerző gondolatát követve a munkahelyi, szervezeti motiváció kulcseleme nem más, mint maga a vezető.

„Nem csupán a munkapszichológusok, de a társadalmi és gazdasági vezetők körében is általánosan elismert tény, hogy a dolgozók belső késztetése (motivációja), illetve külső ösztönzése (motiválása) a termelés egyik legfontosabb tényezője (McCLELLAND, 1987). Ez a hajtóereje a munkahelyi sikereknek. Ez határozza meg, hogy a dolgozók mennyi energiát fektetnek a munkába, és hogy mennyi ideig, illetve milyen körülmények között nem lankad az erőfeszítésük.” (KLEIN, 2001)

A motiváció, mint gyűjtőfogalom egyben a motívumok összességét jelenti. A *motívum* maga a cselekvésre készítő belső tényező. A magyar nyelv meglehetősen gazdag az olyan hasonló jelentésű szavakban, amelyek ezt a belső cselekvésre készítő hatást fejezik ki: indíték vagy szükséglet, igény, készítés. Ezek mind a motívum sajátos eseteire vonatkoznak. A motiváció ezeknek a különböző erősségű, különböző szintű motívumoknak az egymásra épülésével, szerveződésével jön létre.

NEGES és mtsa (1998) azt írja, hogy a motívumok adnak magyarázatot arra, miért tanúsít az egyén bizonyos helyzetekben bizonyos magatartást, s ezeket alapvetően belső tényezőkkel azonosítja. Szerintük a motiváció magyarázza meg az egyén figyelhető viselkedésmódját. Jóllehet a motívumoknak az adott személy nincs is tudatában, mégis ezek azonosításával magyarázzuk a viselkedésüket. Bár szükségleteinket azon túl, hogy megéljük meg is tudjuk nevezni, a megélt jelenséget gyakran csak körülírni tudjuk (pl. a szomjúságot többféleképpen élhetjük meg mégis ugyanúgy nevezzük), ezért a motívum felfogható a megélt jelenség és a viselkedés absztrakciójának. A viselkedés általában több motívum komplex együtteseként határozható meg, és a motivációba nemcsak egy célra irányuló motívumok tartoznak bele, hanem más, a viselkedés szempontjából releváns tényezők is (pl. célelérés valószínűsége).

MORGAN és mtsai (1986), illetve KEMÉNYNÉ (1998) alapján az alapvető motívumok a következők: szükségletek, homeosztatisz késztetések, drive, érzelmek, vágy.

A *szükséglet*, elsősorban a fiziológiai folyamatokra utaló kifejezés. Olyan hiányállapotot jelöl amelynek rendkívül erős az ösztönző hatása, tartósabb fennállása esetén akár károsodást is

okoz (például folyadék vagy táplálék hiány). Ez az állapot (szükségérzet) olyan cselekvésre készítet, amely a hiány megszüntetéséhez vezet (táplálék és folyadék keresés).

A **készítetés** rendszerében a szerzők rendszerint számon tartanak alapvető, elsődleges, biológiai eredetű motívumokat, amelyek szorosan kapcsolódnak a szervezet élettani folyamataihoz. Ezek mellett tanulás útján sajátítjuk el a magasabb rendű, társadalmi eredetű motívumokat, amelyekben a külső ösztönző hatás a belső alapvető készítetésekkel együtt szabja meg a viselkedés irányát, formáját.

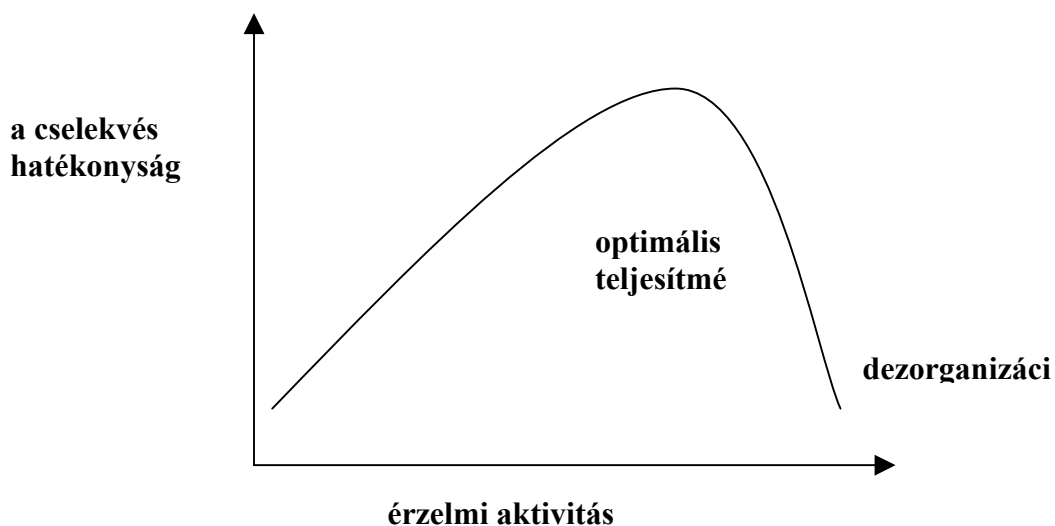
A **hajtóerő** vagy **drive**, akkor lép fel, ha valamilyen hiányállapot jelentkezik és ezt belső automatikus szabályozással már nem lehet kielégíteni. A drive tehát olyan speciális viselkedésre készítet, amely ezt a szükségletet csökkenti, így a viselkedés, magatartás motorja, ösztönző ereje. Minél inkább nehezített ez a kielégítés, annál erősebb a hajtóerő és egyre inkább a szükséglet kielégítésére törekszik. A szakirodalom sokféle drivet-ot különít el. A legalapvetőbb drive-ok – az elfogadott felosztás szerint – a következők: az éhség, szomjúság, a salakanyag-ürítési, a szexuális, az utódápolási, az alvási, a védekezési, valamint az úgynevezett általános aktivitás drive és a kutató-tájékozódási (explorációs) drive, amit a hétköznapokban kíváncsiságnak nevezünk. Vezetési szempontból különös figyelmet érdemel a felsoroltak közül a két utóbbi drive. Az általános aktivitás drive a mozgás iránti igényben, a mozgásosság és a tettekészség fokozódásában nyilvánul meg. A fizikai és szellemi aktivitás iránti készítetést jelenti, amely akadályoztatás esetén rendkívüli módon felerősödhet, s amelynek kielégítése nélkül a szellemi tevékenység, de még maga a személyiség is összeomolhat. A kutató-tájékozódó (explorációs) drive szintén biológiai eredetű, s már az alacsonyabb rendű élőlényeknél is megnyilvánul. Magasabb rendű emlősöknél és az embernél ez a keresés-kutatás magába foglalja mindazt, amit kíváncsiságnak nevezünk. Ez az embernél különösen nagy szerephez jut, mivel az egész megismerő tevékenység motivációs alapját jelenti. A kutató drive a kíváncsiság, az újdonság iránti igény alapján olyan erős hajtóerő, mint akár az éhség vagy a szomjúság. Az embernél szinte egész életen át erősen hat ez a hajtóerő, azaz érzékenyen reagál az új ingerekre, keresi a változatosságot, az új ismereteket (KEMÉNYNÉ, 1998 ).

Freud és követői a motiváció kapcsán az emberi veleszületett **ösztön**ökre összpontosítottak. Valamennyi ösztönünk szükségszerű és hasznos, mind az egyén, mind a közösség szempontjából. Problémát csak akkor jelenthetnek, ha egyedüli motivációs tényezőként vannak jelen a tevékenységben (SZABÓ, 2000).

Az **érzelmek**, az **emóciók** is belső készletként, cselekvések kiváltóiként hatnak. Az emóciók azonban komplexebbek, differenciáltabbak, mint a drive-ok, egészen magasrendű tanult változataik is léteznek, mint az esztétikai és erkölcsi érzelmek. Míg a **drive-ok** inkább a szervezet belső állapotával vannak kapcsolatban, addig az érzelmek keletkezésében a környezeti tényezők játsszák a nagyobb szerepet. A gyenge érzelmek, mint a közönyösség, nem vagy alig befolyásolják a viselkedést, míg a túl erős érzelmek szervezeti szempontból kedvezőtlenek, mert impulzív, zavaros reakciókat váltanak ki.

Az érzelmek motiváló hatása és a cselekvésirányítás hatékonysága között változó összefüggés van. (1. ábra) Az alacsony és a túlzottan magas érzelmi intenzitás esetén kevésbé hatékony a viselkedés, míg a közepesen erős érzelmek, közepesen erős motiváló hatására alakul ki a leghatékonyabb, legszervezettebb viselkedés, a legsikeresebb teljesítmény.

1. ábra: A motiváció és a cselekvés hatékonysága



**Forrás:** Hebb, D.O.: A pszichológia alapkérdései. 1976.

A **vágy** az eddigiektől eltérően nem veleszületett, hanem tanult motívum. Amire valaki vágyik, az cselekvése, viselkedése céljává válik. A céltárgyak vagy célhelyzetek maguk is ösztönző hatásúakká válnak, hozzájárulnak a viselkedés kiváltásához, megszabják annak irányát és formáját.

A személyiségen kívüli motivációs tényezők szerepe, hatása valójában még nincs feltárva. Ezek hatásukat a személyiségen keresztül fejtik ki. Külső ingereknek, impulzusoknak

tekinthetőek, melyek a személyiség észlelése, értelmezése, érzelmei alapján valamilyen magatartást, cselekvést váltanak ki.

**Ösztönzők** alatt azokat a pozitív következményeket értjük, amelyek valamilyen viselkedés, cselekvés velejárói. A pozitív következmények arra ösztönzik a szervezetek alkalmazottait, hogy ezeket a magatartásokat, viselkedéseket ismételjék. Az ösztönzők alatt elsősorban az anyagi javakat – fizetés, lakás, gépkocsi - és egyéb kedvezményeket értünk. De idetartozik az erkölcsi elismerés, a kitüntetés, és más, a személyiség értékrendjében fontos célok, mint az önállóság, függetlenség, baráti közösség, társadalmi elismerés beteljesülésének, elérésének lehetősége is. (KEMÉNYNÉ, 1998)

**Kényszerítés** azokat a tényezőket foglalja magába, amelyek a motiváció negatív eszközeit jelentik. Egy adott magatartás, viselkedés negatív következményeit, vagy azzal való fenyegetést nevezük kényszerítésnek. A környezetünk, a társadalom, a szervezet magatartási, viselkedési követelményeket, normákat és elvárásokat fogalmaz meg. Ezeket törvényekben, rendeletekben, szabályokban határozza meg, kilátásba helyezve az ettől eltérő viselkedés negatív következményeit. A szabályok, törvények, rendeletek ennek a motivátor csoportnak csak egy részét, a jogi kényszerítéseket jelentik. Idetartozik még a megélhetés, a személyes biztonság, a társadalmi, szervezeti, családi státusz fenyegetettsége is. A kényszerítés a hatalmi hierarchia és berendezkedés következménye és velejárója. (MORGAN és mtsai, 1986)

A **frusztráció** a szükséglet-kielégítés akadályoztatása, akár a céltárgy megvonásával, akár a célelérésre irányuló cselekvés megakadályozásával. A frusztráció a kudarc, a sikertelenség érzelmi vetülete. A szükséglet-kielégítés késettetése is egyértelműen frusztrációs helyzet. Az ismétlődő, tartós frusztrációhoz hozzá lehet szokni, kialakul a frusztrációtűrő képesség, az úgynevezett frusztráció-tolerancia. A frusztráció hatására jellegzetesen változik meg a viselkedés: aktivitásnövekedés, bizonyítási vágy, agresszió vagy pedig a regresszió (viselkedésbeli visszaesés) következik be, kudarckerülő magatartás alakul ki, ami csökkentheti a vállalkozó kedvet, csökken az igényszint, a feladatvállalási készség.

A szükségletek, mint a motiváció alapvető tényezői, számos motivációs elmélet kiindulópontjául szolgáltak. MURRAY (1938) húsz főszükségletet állapított meg és annak egy bonyolult osztályozási rendszerét dolgozta ki. LEWIN (1975) szerint az ember szükségletei feszültséget alakítanak ki, amelyet tevékenységgel igyekszik levezetni. BIRKENBIHL (1999) megállapítja, hogy a feszültég gerjesztette energiákat az ember

mindenképpen felemészti, de nem mindegy, hogy hogyan. Javasolja, hogy a felgyülemlett energiát olyan tevékenységekbe kell fordítani, amelyek pozitív hatásúak, sikerélményt adnak. A kapcsolati és a teljesítmény szükségletek motiváló hatását bizonyítja PIFCZIK és KLEINBECK (2000). Ezeknek a szükségleteknek az ösztönző hatását statisztikailag is bizonyítottak vélik.

Mint láthattuk a motiváció, a külső motiváltság, a belső motiváltság, a motiválás, az ösztönzés olyan fogalmak, amelyeket sokszor szinonimaként használunk és a szakirodalom sem fogalmaz meg egyértelműen. Ezekre sokan sokféle meghatározást alkottak, nincs egy egységes definíció. Megállapítható, hogy egy nagyon összetett, komplex fogalomról van szó. Értelmezésem szerint a motiváció külső és belső tényezők együttes hatásain keresztül befolyásolja az emberek viselkedését, magatartását. Az egyénnek vannak veleszületett (pl. evés, alvás, a pusztán létezés), tanult (pl. olvasás, alkotás) és manipulált (pl. a legújabb fogkrém megvétele) szükségletei. Az egyén szükségleteit az egyéni belülről és kívülről is hatások érik. Ezek a tényezők nehezen különíthetők el, a külső hatások belső vágyakozássá válhatnak, azaz nem lehet merev határokat, elkülönítéseket meghatározni, nem tudjuk hol van a két tényező határa és milyenek az arányok. A belső készítés alatt azokat a motivációs tényezőket értjük, amelyek az olyan személyiség tulajdonságok, mint az értékek, meggyőződések, attitűdök, hiedelmek alakítanak ki és befolyásolják. A belső tényezőket készítés, hajtóerő (drive) vagy vágyakozás formájában érhetjük tetten. (2. ábra) A külső tényezők a különféle ösztönzők, serkentések, ráhatások, kényszerítések formájában jelennek meg. A belső és külső motivációs tényezők közötti határterületen, azok metszetében helyezkednek el a **szükségletek**, mint a motiváció egyik alapeleme. A szükséglet hiányállapotot jelöl, amely olyan magatartásra készíti, amely a hiányérzet megszüntetését eredményezi. A kielégítetlen szükségletek, belső feszültséget okoznak, melyek következtében hajtóerő alakul ki, amely kereső magatartást eredményez. A kielégített szükséglet következménye a belső feszültség csökkenése. A szükséglet kifejezés elsősorban a fiziológiai folyamatokra utal. A természetes szükségletek alatt a veleszületett biológiai szükségletek, mint az éhség, a szomjúság, azaz az életfolyamatok fenntartásának szükségletét értjük. Erre épülnek a tanult szükségletek. Annak a szükséglete, hogy az éhségérzet milyen ízesítésű ételekkel, milyen esztétikai és formai körülmények között kerüljön kielégítésre, már tanulás eredménye. A magasabb rendű szükségletek, mint az elismerés, anyagi biztonság és jólét, vagy az esztétika, társadalom és személyiség függőek. A természetes, azaz a biológiai, fiziológiai szükségletek, mint veleszületett szükségletek, nem manipulálhatóak.

A kielégítésük elemi életfeltétel, ezért annak kielégítésére irányuló magatartás elsődleges. A tanult, magasabb rendű szükségletek manipulálhatóak. (BERDE, 2003)

Olyan szükségletek gerjeszthetőek, melyek kielégítésére csak egy bizonyos magatartás, viselkedés megvalósítása alapján kerülhet sor. Ezeken a manipulált szükségleteken keresztül, beosztottak, a szervezet, a társadalom tagjainak magatartása irányíthatóbbá, befolyásolhatóbbá válik. A szükségletek a motiváció alapvető tényezőivé váltak, mert rajtuk keresztül biztosítható a folyamatos motiváltság állapotának fenntartása. Ugyanis a motiváció sajátossága, hogy a cél elérése után a cél elérésére, megszerzésére irányuló törekvés, a motivált viselkedés megszűnik. A szükségletek manipulálása révén olyan újabb igények, vágyak, hajtóerők generálhatóak, amellyel a motiváltság magasabb szintje folyamatosan fenntartható.

**A motiváció** tehát *egy olyan érzelmi és tudati állapot, amely belső, illetve külső hatásokra alakul ki, és valamilyen magatartást, viselkedést vált ki.* Érzelmi, mivel ebben benne foglaltatik az alany hozzáállása (a kellemes, semleges és kellemetlen viszonyulása), értékítélete és attitűdje is. Tudati, hiszen tudatosodik és akaratlagosan befolyásolni képes az egyén motiváltságát, érdeklődését, hozzáállását. Belső és külső motivációs hatásokra alakul ki, és változik meg. Az egyént mindenféle élmények érik, amelyek befolyásolják a munkával szembeni attitűdjét. A belső hatások lehetnek az egyén érzelmei, indulatai, emóciói, értékei, gondolatai, elképzelései, eszméi, attitűdjei, késztetései, csábításai, kényszerei. Mind az egyénből magából kiindulva. A külső hatásokban már a környezet játssza a fő szerepet, a legfontosabb a család, amit aztán a munkahely követ, de ilyen külső hatás a politikai, gazdasági viszonyok. A családi hatások alapvetők, nagyon sok belső hatás kiváltói. Célszerű, ha a külső és belső hatások által kiváltódott, kiváltott magatartásmódosulások a kiváltó személy vagy szervezet számára hasznosak. Azért indul az egész motiválási folyamat, hogy magatartásváltozást eredményezzen.

## 2.2. Motivációs elméletek

Sokan alkottak elméleteket arról, hogyan épül fel, mik alkotják az emberi motivációt. A szakirodalomban a motivációs elméletek vonatkozásában számos csoportosítást, rendszerezést találhatunk. A leggyakoribb csoportosítás a motivációs elméleteket tartalom és folyamat elméletekre bontja (KURUCZ - TÓTHNÉ VÁLYI, 1990; KELLY – GRIMES, 1993; BAKACSI, 1996; TÓTHNÉ SIKORA, 2000), a különféle elméletek csoportba helyezése azonban nem teljesen egységes. GYÖKÉR (1999) ezen felül megemlíti a korai motivációs elméleteket is (hedonizmus, ösztönelmélet).

„A tartalom elméletek azok az elméletek, amelyek a viselkedést kiváltó okokra koncentrálva magyarázzak a szervezetekben megfigyelhető magatartást.” (BRANYICZKI, 1991) Ebbe a csoportba általában a Maslow szükséglet elméletét, Herzberg kéttényezős elméletét és McClelland teljesítmény-hatalom elméletet sorolják. (Branyiczki, Tóthné Sikora) Bakacsi ide sorolja még Hunt célmotivációs és Alderfer létezés – kapcsolat - fejlődés elméletét is.

„A motiváció folyamatelméletei a megfigyelhető viselkedések magyarázatait abban a folyamatban keresik, amely valamilyen magatartást váltott ki.” (BRANYICZKI, 1991) Fenti szerzők szerint ide a folyamat elméletekhez általában az elvárás elmélet, a méltányosság elmélet, a célkitűzési elmélet és a megerősítési elmélet tartozik.

ROÓZ (1995) szerint a motivációs elméletek arra próbálnak magyarázatot adni, hogy az emberi elégedettség a munkában milyen tényezőkre, okokra vezethető vissza. Elégedettségi és folyamat elméleteket találunk csoportosításában. Az elégedettségekhez Maslow és Herzberg elméleteit sorolja, a folyamat elméletekhez Vroom elvárás – jutalom elméletét.

KLEIN (2001) másféle csoportosítást használ. Szükségleteken alapuló elméleteket, eszközelméleteket és méltányosság elméleteket különböztet meg. A szükségleteken alapuló elméletek között találjuk nála Taylor tudományos munkaszervezését, McGregor XY elméletét, McClelland célmotiváció elméletét, Maslow szükséglet hierarchiáját, Alderfeld létezés - kapcsolat - fejlődés elméletét és Herzberg kéttényezős elméletét. Szerinte eszközelmélet Vroom elvárás - jutalom elmélete, Porter és Lawler modellje. Külön kategóriát alkot Festinger kognitív disszonancia elmélete és az Adams-féle méltányosság-elmélet.

De több szerző, mint például NEMES (1998), AMBROSE – KULIK (1999), DOBÁK és mtsai. (1999), BÁBOSIK (2000), TERNOVSZKY (2000), PÁLINKÁS – VÁMOSI (2001), BERDE (2003) nem sorolja csoportokba a különféle elméleteket, sőt MUDRA (2000) a csoportosításokat „üres okoskodásnak” tekinti.

Egyetértek azzal, hogy az elméleteket nagyon nehéz a fenti csoportosításokba belekényszeríteni, főleg a tartalom és folyamat elméleti csoportosításba. A tartalomelméletek csoportjába soroltak az embert veszik vizsgálataik középpontjába, annak szükségleteit, késztetéseit, míg a folyamatelméletek leginkább abból indulnak ki, hogy a környezet (a szervezet, a vezető, más csoporttagok) mit is nyújt a munkavállaló embernek. Természetesen a különböző tankönyvekben valamiféle csoportosítás elősegítheti a megértést, a tanulási folyamatot, azonban szerencsésebb lenne a motiváció eredetét figyelembe venni, és a belső és a külső eredetű motivációs csoportosítást alkotni. Akár a Maslow-i hierarchiát, akár a Herzbergi kéttényezős elméletet vesszük alapul, azokban azt vizsgálják, hogy a munkavállalóban miféle belső késztetések, szükségletek keletkeznek. A munkavállalóból indulnak ki. A folyamat elméletekbe sorolt motivációs megközelítések a külső környezet, a szervezet, a felettes hatásait vizsgálják a munkavállalóra. A „folyamatelméletek” is valamiféle tartalomból indulnak ki. Azok is bizonyos szükségletekre építenek, de ezekben az elméletekben már nem a szükségleteken van a hangsúly, hanem azon, hogy a vezetők, a külső környezet milyen módszerekkel próbálja ezeket kielégíteni. Ezek az elméletek a külső szervezetben megjelenő motivációs lehetőségeket vizsgálják, nem feltétlenül folyamatot írnak le. A „belső eredetű motivációs elméletek” és a „külső eredetű motivációs elméletek” elnevezésű csoportosítások, illetve rendszeresítések jobban összhangban vannak a motiváció természetével. Ennek ellenére dolgozatomban a motivációs elméleteket csoportosítás nélkül, a szerzők és tartalmuk alapján ismertetem.

McGREGOR (1960) szerint a vezetők kétféleképpen viszonyulhatnak az általuk vezetett emberekhez és feltételezéseik szöges ellentétben állnak egymással. Ezt *X és Y elméletnek* nevezte el. (ROÓZ, 1995; DINNYÉS és mtsai., 1995; BIRKENBIHL, 1999; KLEIN, 2001) Az X elméletet követő vezetők szerint az ember, a beosztott nem szeret dolgozni, ha teheti kibújik a munka alól. Az embert vagy kényszeríteni, vagy megvesztegetni kell ahhoz, hogy megfelelő erőfeszítést nyújtson. Inkább azt szereti, ha irányítják, felelősséget nem vállal. Főleg a pénz motiválja, és az, ha szorong a biztonságáért. Csekély kreativitással rendelkezik, kivéve amikor a vezetők által hozott szabályokat kell megkerülnie. Az X elmélet magán viseli

a klasszikus vezetési iskola feltételezéseit, gondolatiságát, sőt gyakorlati egybecsengése is van. Az Y elmélet szerint a munka az ember pszichológiai fejlődése szempontjából szükségszerű. Az ember önmagát irányítja az elfogadott cél felé. A megfelelő körülmények között keresi és elfogadja a felelősséget. Az a fegyelem, amit az ember erőltet saját magára sokkal hatékonyabb és sokkal szigorúbb lehet, mint a kívülről rákényszerített fegyelem. Megfelelő körülmények között az motiválja, hogy megvalósítsa az önmagában benne rejlő lehetőségeket. A kreativitás és a leleményesség olyan általános tulajdonságok, amelyeket alig használnak ki. McGregor végül is a „Human relations” gondolkodásnak megfelelő Y elméletet szembeállítja az X elmélet klasszikus iskolájával.

OUCHI (1981) saját megfigyeléseire alapozva elkészítette a *Z elméletet* is, amely az amerikai és japán módszerek keverékét alkotja. Az elméletet alkalmazó vezetők sokkal kiterjedtebb érdeklődést tanúsítottak a beosztottaik iránt. A munkatársuknak nem csak a munkaidőben mutatott teljesítményére figyeltek, hanem az egészségi állapotukra, a boldogulásukra is. Ezek a vezetők sokkal megértőbben, jobban bevonják beosztottaikat a döntéshozatalba és többnyire szoros családi jellegű érzéseket, kapcsolatokat igyekeznek létrehozni munkatársaik körében, illetve saját maguk és beosztottaik között.

MASLOW nevéhez fűződik a *szükséglet-hierarchia-elmélet* kidolgozása, ami az 1950-es évek végétől terjedt el a vezetéstudományban. Az elmélet alapvető gondolata, hogy az embereket szükségleteik kielégítése készteti bizonyos cselekvésre, és a szükségletek hierarchikus rendbe állíthatók. Az emberi szükségleteknek öt szintjét különítette el.

Alapvető szükségleteknek a fiziológiai szükségleteket és a biztonsági szükségleteket tartja. A fiziológiai szükségletek közé a fennmaradás feltételei tartoznak (evés, ivás, melegedés, alvás, fajfenntartás). A biztonsági szükségletek Maslow (1954) szerint azon törekvések, hogy az egyén a fiziológiai szükségleteit a jövőben is tartósan kielégíthesse, és körülményei viszonylag kiszámíthatók és jól előre jelezhetőek legyenek. A fiziológiai szükségletek kielégítése után jelennek meg.

Magasabb rendű szükségleteket a közösségi hovatartozási (szociális) szükséglet, az elismerés iránti szükséglet és az önmegvalósítási szükséglet alkotja. A szociális szükségletek az egyén szeretet iránti vágyát és mások által való elfogadásának a szükségletét jelentik. Az elismerés iránti szükségletünk abból áll, hogy pozitív énképünk alakulhasson ki mások elismeréséből. Az emberek önbizalmát befolyásolja az, hogy mennyi pozitív visszacsatolást kapnak a tevékenységükről. Az önmegvalósítási szükségletek az egyének azon vágyai, hogy azzá váljanak, amire képesnek érzik magukat. Bizonyos nézetek szerint ez a szükséglet sosem

elégíthető ki. A fenti szükségletek hierarchikus sorrendben követik egymást az elmélete szerint. (2. ábra) A magasabb rendű szükségletek mindaddig nem fontosak az egyén számára, míg az alacsonyabb szintűeket ki nem elégíti. Mindig a következő, a még ki nem elégített szükséglet motivál. „A Maslow-i szükséglet hierarchiát, a szükségletek egymásra épülését és sorrendiségét valójában a mai napig sem sikerült egyértelműen igazolni, bizonyítani. A kidolgozott piramis-modell és a szükségletek hierarchikus, lépcsős felépítése és rendszerezése viszont nagyon jó lehetőséget kínál az emberi motiváció, a befolyásolás problémakörének elemzésére. A szükségletek hierarchiáját csak az alacsonyabb rendűek esetében sikerült igazolni és fogadják el, mint objektív ténynt.

2. ábra: Maslow-féle szükséglet piramis



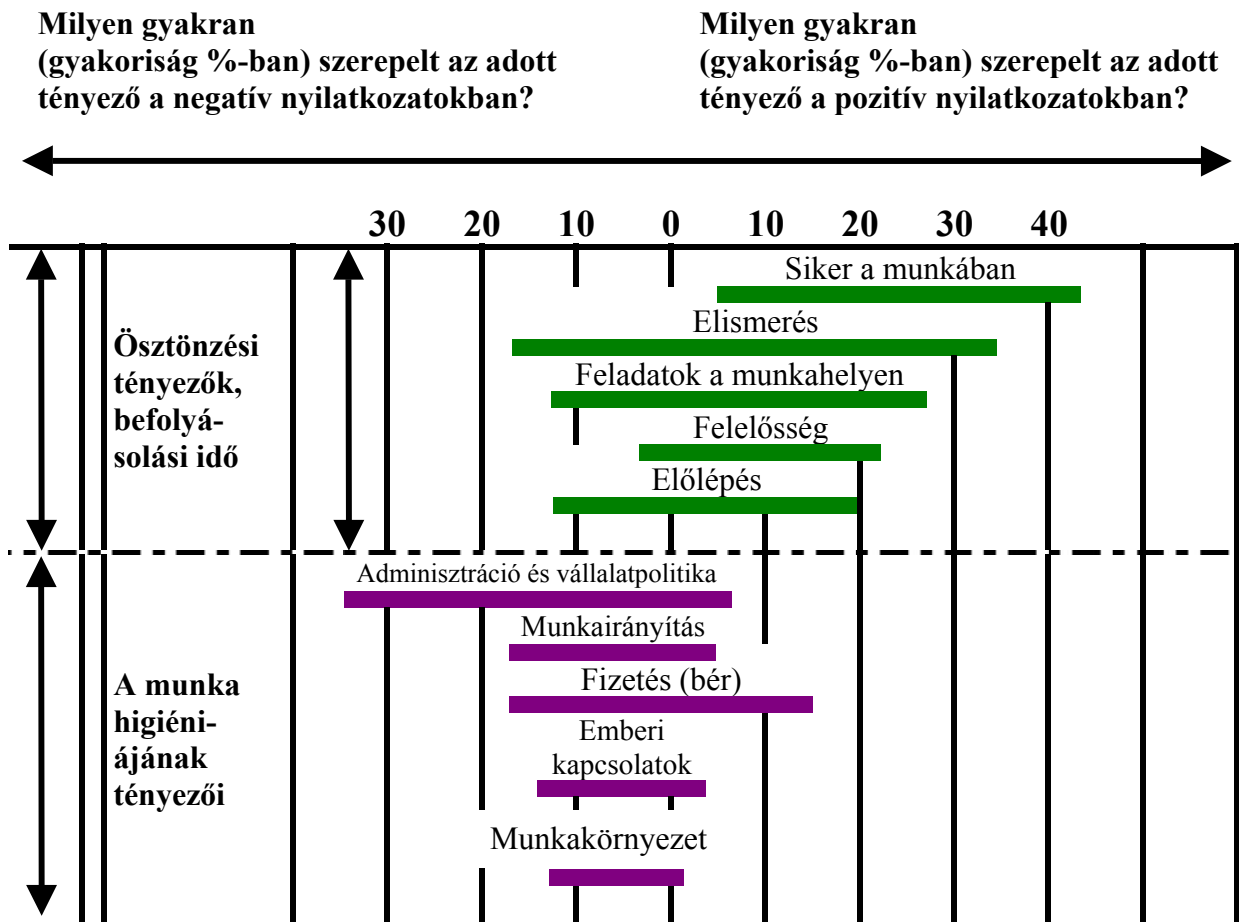
**Forrás:** Maslow: Motivation and Personality. 1970

A magasabb rendű szükségletek személyiség függőek, nagyok az egyéni különbségek. A társadalmi és kulturális környezet ezeket az igényeket jelentős mértékben befolyásolja. Ezek a szükségletek nem veleszületett természetes igények, hanem tanulás, befolyásolás révén alakulnak ki, különböző külső ráhatásokra (reklám, média, divat). Ezeknek az igényeknek a kialakítása mesterségesen gerjeszhető, generálható, sőt a manipuláció lehetősége is adott.” (BERDE, 2003)

A szükségletek motiváló hatásáról HASLAM és társai (2000) megállapították, hogy a szükségletek motiváló hatása attól függ milyenek a szervezeti célok és normák. Azt gondolják, hogy a beosztottnak a szükségletek egyetlen szintje sem fontosabb a másikinál. A csoportos szükségletek viszont különösen fontos szerepet játszanak abban az esetben amikor az egyén társadalmi azonosulása erős.

HERZBERG (1974) elégedettségi vizsgálatai alapján alakította ki *kéttényezős elméletét*. (3. ábra) Az elméletben két faktorba sorolta a munkahelyi életben szerepet játszó tényezőket és azokat „motivátoroknak”, illetve „higiénés faktornak” nevezte el. A motivátoroknak csak azokat a tényezőket minősítette, amelyek hosszantartó megelégedettséget biztosítottak az embereknek. A higiénés tényezők hiányukkal elégedetlenséget váltanak ki. Amennyiben a motivátorok hiányoznak egy szervezetből az emberek nem fognak elégedetlenkedni, de nem lesznek elégedettek sem. Ha az adott szervezet higiénés tényezői megvannak, attól az emberek nem lesznek elégedettek, csak nem fognak elégedetlenkedni. Herzberg motivátorai közé a teljesítmény, az elismerés, a felelősség, az előmenetel lehetősége, a munka érdekessége tartozik. A higiénés faktorok közé például a cég politikája és vezetése, a főnök személyisége, a munkahelyi körülmények, a fizetés, a státusz, a biztos állás, a kollegiális kapcsolatok minősége sorolható. Ha tehát valaki sok fizetésért nagyon unalmas munkát végez, az egy idő után nem fog elégedetlenkedni, hiszen az anyagi juttatásait megkapja, de nem lesz elégedett sem.

3. ábra: Tényezők, amelyek befolyásolják az ösztönzést és a munka higiéniáját



Forrás: Herzberg: Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat? (1974)

Az elmélet előnye, hogy egyértelmű eligazítást ad a vezetőknek, hogy a felmerülő motivációs vagy elégedetlenségi problémákat hogyan oldják meg. Herzberg elméletének hibájául róják fel, hogy az elégedettséget és a motivációt egymással felcserélhetőként kezeli. Túlságosan leegyszerűsíti a helyzetet, mert az elmélet kulcsgondolata, hogy az emberekkel csak jól kell bánni, több felelősséget és elismerést kell nekik adni. (BAKACSI, 1996)

A kéttényezős elméletet számos kritika érte, elsősorban a tényezőcsoportok merev elkülönítése, az önálló, egymástól független működés feltételezése miatt. A dolgozók válaszait, minősítéseit jelentős mértékben befolyásolja, hogy a jó dolgokat saját maguknak és munkájuk eredményének tulajdonítják, illetve ezzel hozzák összefüggésbe. Ennek tudható be, hogy a pozitív nyilatkozatokban elsősorban a munkával kapcsolatos észrevételek szerepelnek. A kellemetlen dolgokat viszont rajtuk kívülálló tényezőknek, mint a munkakörülmények, a munkahelyi feltételek tulajdonítják. Ezért a negatív nyilatkozatokban zömmel ezeket jelölik meg (PERCZEL, 1967; DUNETTE és mtsai., 1967).

*McCLELLAND (1965) elmélete a teljesítmény – hatalom motívumra épül, ez nem örökletes, hanem tanult, amely a személyiségfejlődés során alakul, változik. Az elmélet szerint a teljesítménynek és a hatalomnak az egymáshoz viszonyított erősségét megismerve célszerű a szervezetben zajló folyamatokat úgy alakítani, hogy azok hatásai a szervezeti célokat szolgálják. A teljesítmény motívum azt tükrözi vissza mennyire fontos az egyén számára a siker. Ezek a motívumok nagyon eltérőek lehetnek. Felelősséget csak az erősen motivált emberek vállalnak, a sikert csak a tényleges teljesítmény alapján fogadják el.*

A hatalmi motívum az ember azon szükséglete, hogy hatással lehessen másokra és ezáltal megalapozhassa, fenntarthassa személyes presztízsét, hatalmát. Az erős hatalmi motívummal rendelkező emberek számára fontos az elismerés, a tisztelet, hajlamos az agresszív megnyilvánulásokra, hangoskodásra, erőszakos jellegű cselekvésre. Szeretnek másokat irányítani, ellenőrizni, befolyásolni. McClelland megállapításait elsősorban vezetői körben végzett vizsgálatokra alapozta és ebből vont le általánosítható megállapításokat. Későbbi kutatások igazolták teljesítmény és a hatalmi motívumok meglétét, bár ezeknek a szintje, erőssége személyiség függő. A hatalmi motívumoknak a vezetői hatékonyságban játszott meghatározó szerepét a későbbi vizsgálatok nem igazolták (MINER, 1980).

*VROOM (1964) elvárás elmélete* arra a feltevésre épül, hogy az egyének csak olyan erőfeszítésekre hajlandók, amelyek számukra kívánatos eredményekre vezetnek. Feltételezi,

hogy ösztönzésnek két összetevője van: az emberek vágyakoznak bizonyos dolgok után (ennek ereje  $V$  - vegyérték); és előre felméri, hogy milyen esélyük van vágyaik elérésére ( $E$  - elvárás, kilátás, remény). Az ösztönzés szerinte nem más mint a két fenti tényező szorzata, azaz ösztönzés =  $E \times V$ . A beosztottak becslik a különböző cselekvési alternatívák ráfordításait és hozamait, majd ezek ismeretében választják ki a legmegfelelőbbet. A motiváció erőssége az erőfeszítés – teljesítmény és a teljesítmény – következmény valószínűségi változó viszonyától függ. (PORTER-LAWLER, 1964).

Az ADAMS (1965) *méltányosság elmélete* szerint az emberek azt kívánják, hogy erőfeszítésüket és teljesítményüket másokéhoz képest méltányosan elismerjék. Ebben a megközelítésben az számít, hogy mit kap az egyén a többiekhez képest, tehát a motiváció nem az egyén belső feszültségéből ered, hanem a másokhoz viszonyított összehasonlításból. A méltánytalanság észlelésekor sokféle megoldással próbálkozik az egyén. Változtathat az inputon, az outputon és a referencián (akihez hasonlít). Nagy szerepe van a kognitív disszonanciának. Amikor tartósan nem vagyunk képesek elviselni a szubjektív beállítottságunk és a külvilág értékítéletével, elvárásaival ellentétes magatartásunk között észlelt erős ellentmondást. Ilyenkor erős késztetés van bennünk viselkedésünk, gondolataink és érzéseink megmagyarázására, igazolására.

A *célkitűzés elmélet* (HUNT, 1988) alapján elmondható, hogy jól körülhatárolt célok nélkül a szervezet koránt sem olyan hatékony, mint ha egyértelmű és pontos célokért kell dolgozni. Természetesen, ha a szervezeti célokat az egyén céljaival összhangba tudjuk hozni, akkor a szervezet teljesítménye sokkal jobb. Nem mindegy azonban mennyire általános a célkitűzés, hiszen a specifikus célok általában jobb teljesítményt eredményeznek. A célkitűzéshez kapcsolódnia kell a visszajelzésnek is, hiszen a konkrét visszacsatolás nélkül a cél elveszti jelentőségét, az egyén nem érez több késztetést, hogy elérje azt. A célkitűzés és a visszacsatolás együttesen befolyásolják az egyén cselekvéseit. BRANYICZKI (1991) szerint lineáris összefüggés áll fenn a cél összetettsége és az elért eredmények között, azaz minél összetettebbek, bonyolultabbak a célok, annál nagyobb ezeknek a motiváló hatása. De ez csak addig érvényesül, amíg a megoldandó feladat bonyolultsága, összetettsége nem haladja meg az illető felkészültségét, képességét.

A személyre szabott, speciális célok magasabb teljesítményekre ösztönöznek, mint az általánosak. A „tegyünk meg minden tőlünk telhetőt” vagy „nyújtsuk tudásunk legjavát” általánosításoknak nincs motivációs hatása. A beosztott képességeire, adottságaira épülő

konkrét feladatok, amely teljesítése az illető számára kihívás, de nem állítja irreálisan magas követelmények elé, lehetnek azok a célok, melyeknek erős az ösztönző hatása.

A célkitűzési folyamatban való részvétel, a participáció önmagában nem vezet jobb teljesítményekre. Ennek csak akkor van motivációs hatása, ha célként konkrét, speciális, összetettebb feladatot tűzünk ki, ha kialakul a célokkal való azonosulás, valamint a részvétel nemcsak a célkitűzési, hanem a végrehajtási folyamatokra is kiterjed és az eredmények folyamatos visszajelzése is megtörténik (CARROLL-TOSI, 1973; LOCKE és mtsai., 1981; TOSI és mtsai., 1986).

A múltbeli cselekedeteink következményei befolyásolják a jövőbeli cselekedeteinket. Ez a gondolat az alapja a *megerősítési elméletnek* (SKINNER, 1938). A cselekvéseink pozitív vagy negatív következményei hatással vannak arra, hogy egy következő hasonló szituációban hogyan viselkedünk majd. A következmények hatásainak megfelelően négy viselkedést befolyásoló stratégia definiálható: a pozitív, a negatív megerősítés, a megszüntetés és a büntetés. Ezek hatékonysága igen különböző, alkalmazásuk gyakorisága és időzítése is befolyásolja eredményességüket. A pozitív, negatív megerősítéssel foglalkozik KISS (1996) amikor a viselkedést tanulmányozva a motiváció fontosságáról ír.

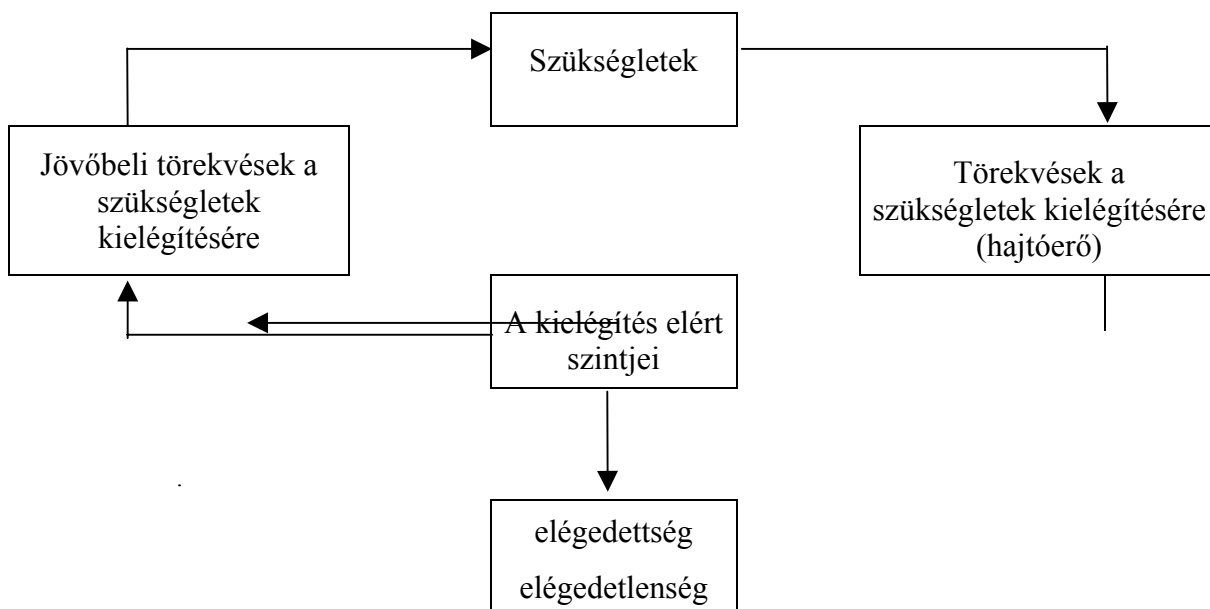
„Nem csupán a munkapszichológusok, de a társadalmi és gazdasági vezetők körében is általánosan elismert tény, hogy a dolgozók belső készítése (motivációja), illetve külső ösztönzése (motiválása) a termelés egyik legfontosabb tényezője (McClelland, 1987). Ez a hajtóereje a munkahelyi sikereknek. Ez határozza meg, hogy a dolgozók mennyi energiát fektetnek a munkába, és hogy mennyi ideig, illetve milyen körülmények között nem lankad az erőfeszítésük.” (KLEIN, 2001)

A motiváció eredményessége a szervezet teljesítményével mérhető leginkább (TÓTHNÉ, 2000). Sok szerző leegyszerűsítve azt mondja, hogy a teljesítmény, a motiváció és a képességek együttese (DUNETTE – KIRCHNER, 1965; BRANYICZKI, 1991; ROÓZ, 1995; GYÖKÉR, 1999; MUDRA, 2000; TÓTHNÉ SIKORA, 2000) azaz,

teljesítmény = képességek X motiváció.

A képességek egyedül nem elegendőek a teljesítményhez, de a motiváció, az erős szándék sem eredményes a megfelelő képességek nélkül. Képességnek és motivációnak együttesen kell jelen lennie a teljesítmény születéséhez.

4. ábra: Motivációs modell



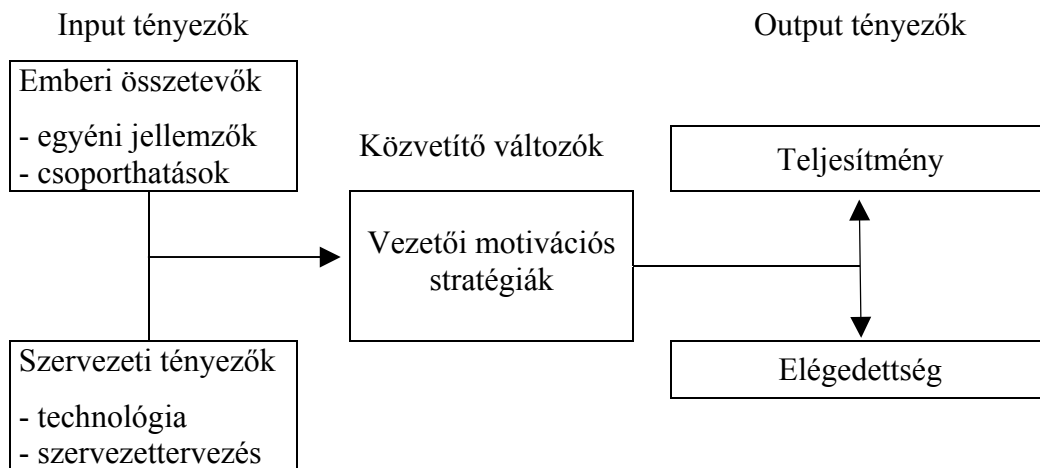
**Forrás:** DINNYÉS J. és mtsai (1995): Humán menedzsment. Gyöngyös.

A 4. ábrán látható motivációs modell az egyén szükségleteiből indul ki. Az ábra arra utal, hogy az ember a szükségletek kielégítésére törekszik, valamiféle belső hajtóerő dolgozik benne. Valamennyire (alig vagy teljesen) megpróbálja a szükségleteit kielégíteni. Amennyiben teljesen sikerül úgy elégedett lesz, ha a szükségleteit nem sikerül valamiért kielégíteni elégedetlen marad. Akár elégedett, akár elégedetlen az mindenképp a jövőbeli törekvéseit generálja, erősíti a majdani szükségletek kielégítésére.

A motiváció alapmodelljében (TOSI és társai 1986), ahogy az az 5. ábrán látható, input, output és közvetítő változók szerepelnek. Az inputok két nagy csoportja az emberi összetevők és a szervezeti tényezők. Az emberi tényezőket az egyén jellemzői, a szükségletei, érdekei, a képességei és a készségei, míg a szervezeti hatásokat a szervezet kultúrája, a csoport hatások, a csoport norma, a termelési technológia adják. A szervezet jellemzői is korlátokat jelenthetnek a teljesítmény szempontjából, hiszen például az elavult, kevésbé fejlett technológia nem tesz lehetővé csúcsteljesítményt még akkor sem, ha az egyén kész teljesíteni.

Gátló hatású lehet a csoportnorma, a szervezet erőforrásainak szűkössége, korlátozottsága, mivel ezzel a felhasználható motivációs lehetőségek is csökkennek.

5. ábra: A motiváció alapmodellje



**Forrás:** Tosi és mtsai., (1986)

Közvetítő változóként a vezetők motivációs stratégiái, módszerei szerepelnek. Ezek az emberek viselkedésének megváltoztatására irányuló vezetői tevékenységek, amelyekkel a vezetők hatni szeretnének a beosztottjaikra. A vezetőknek stratégiájuk kiválasztásánál figyelembe kell venni az inputokat, a személyes jellemzőket és csoporthatások kölcsönhatását. A kimenet vagyis az output a teljesítményből és az elégedettségből áll.

A teljesítmény a szervezet szempontjából, az elégedettség pedig az egyén szempontjából fontos eredmény, amelyet a gondosan kiválasztott inputok és az ahhoz megfelelő vezetői motivációs stratégia összhangja eredményez. (McKENNA – BEECH, 1998)

„Minden embert egyenként (egyedenként) kell ösztönözni a nagyobb teljesítőképeség és a jobb munkaminőség elérése érdekében.” (PAPP, 1992) Az alkalmazottak olyan emberi erőforrások, állítja RUSSEL (1972), amelynek folyamatos fejlesztése által érhető el a szervezeti szinten értelmezett hatékonyságnövelés, amely mögött a megfelelő kvalifikációval rendelkező, kellően motivált és elégedett, lojális dolgozók jobb teljesítményei állnak. Ezt a munkafeltételek, a munkahelyi környezet emberközpontúvá formálásával, valamint megfelelő személyzeti elvek és programok érvényesítésével szükséges alátámasztani.

MITCHELL (1997) motivációs vizsgálataiban a beosztás, a szükségletek, a célok, az elvárások, az önhatékonyság, a becsületesség, a jutalom, a társadalmi befolyás és a munkakör

tervezés szerepelt. Azt találta, hogy egy adott szervezetben egyetlen motivációs elmélet sem használható kizárólagosan, hiszen a motiválhatóságot meghatározzák a szervezet erőforrásai. Az 1930-as 40-es években jöttek rá arra, hogy a *szociálpszichológiai tényezőknek* a munkateljesítményre gyakorolt hatását is erőteljesen figyelembe kell venni. MAYO (1933), ROETHLISBERGER és DICKSON (1939) a motivációkeltés és a megelégedettség kérdésköreit vizsgálva jutott el azon megállapításokhoz, melyek szerint a csoportviszonyok és a vezetési stílus jellegzetességei egyaránt figyelembe veendőek a termelékenység fokozása szempontjából.

A bemutatott motivációs elméletek eltérő megközelítésekből indulnak ki, és más-más motivációs lehetőséget, tényezőt, módszereket emelnek ki, helyeznek vizsgálódásaik középpontjába. A kidolgozott elméletek a motiváció egy-egy részterületét vizsgálják, abból próbálnak általános következtetéseket levonni. Ez ideig nem ismerünk egy olyan átfogó motivációs modellt, amely komplex módon próbálná egységes rendszerbe foglalni a motiváció tényezőit, módszereit.

### 2.3. Motiváció a szervezetben

A vezetői motiváció az emberi erőforrás menedzsment egyik kulcsterülete, amelynek a szervezeti célok megvalósítását kell szolgálnia, s illeszkednie kell a szervezet kultúrájához. A motiváció stratégiai kérdés, mivel az alkalmazottak megfelelő motiválása nagymértékben befolyásolja a szervezet teljesítményét, és a motivációs ráfordítások pedig komoly költségeket jelenthetnek a szervezet számára. A munkasiker talán legfontosabb motorja a motiváció. Ez határozza meg, hogy az emberek energiájuk mekkora hányadát, mennyi ideig, milyen feltételek teljesülése esetén fordítják munkateljesítmények elérésére. Megfelelő motiváció esetén gyengébb képességekkel is eredményt lehet elérni; nem elegendő motiváció esetén a legtehetségesebb emberek is csupán kevés értéket produkálnak.

VESZELI (1989) úgy látja az ember három alapvető szükségletének egyidejű kielégítéséért dolgozik közösségi munkahelyen:

- a tevékenység, a melyet a munkavégzéssel,
- az anyagi javak, amelyet a munkájáért kapott jövedelmével,
- a társadalmi javak, amelyeket a közösségi kapcsolatok által tud kielégíteni.

A tevékenység (a fizikai és/vagy szellemi munka) az ember fiziológiai szükségleteinek, az anyagi javak az ember személyes szükségleteinek (táplálkozás, ruházkodás, lakás, anyagi eszközök birtoklása), a társadalmi javak (biztonságtudat, csoporthoz tartozás, tekintély, megbecsülés, rang, felelősség, hatalom, stb.) az ember társadalmi (szociális és lelki) szükségleteinek kielégítését szolgálja.

A munkaerővel való gazdálkodás DÖMÖTÖR (2001) szerint három fő tevékenységi körbe sorolható: a) a munkaerő ösztönzése, a teljesítmény értékelése; b) a munkaerő szükséglet meghatározása, a munkaerő megtervezése, megszerzése és beállítása; c) a munkaerő fejlesztése.

SZEMES és VILÁGI (2001) a pénzben kilátásba helyezett motivátorok mellett számos egyéb eszközt sorolnak fel, amely kisebb-nagyobb mértékben ugyancsak a teljesítmény fokozására szolgálnak. Ezek a prémium, jutalom és részesedés. Az előrehaladás lehetőségének világos megfogalmazása. Vezetővé válás lehetősége, Magyarországon a külföldi munkavégzés lehetősége is. Számos egyéb tényező közül megemlítik az érdekes vonzó feladatokat, az egészséges csapatszellemet, a jó szervezeti és vezetési kultúrát, a kialakult tiszta értékrendet, a jó munkahelyi légkört és a munkahelyi kötődést.

PFAU (1998) a díjazással és az anyagi érdekeltséggel összefüggő feladatokat tartja a mezőgazdasági szervezetek egyik szervezeti funkciójának. A képzést és továbbképzést; teljesítményértékelést; bérezés és juttatást emeli ki NEMES (1998), mint legfontosabb személyzeti folyamatot, de ezek - mindkét szerző esetében - egyben ösztönzési eszközök is.

A különböző kutatások, melyek időnként egymásnak is ellentmondanak, azt bizonyítják, jelentette ki GRAY (1992), hogy ami beválik az egyik vállalatnál nem feltétlenül sikeres a másikonál. KANFER és HEGGESTAD (1997) is úgy véli, hogy a különböző szervezetekben különbözőnek kell lennie a motivációs stratégiának. Ezt a véleményt erősíti meg BÁBOSIK (2000), amikor azt írja ahhoz, hogy az ösztönzési rendszer megfelelő hatékonysággal szolgálja a szervezeti célokat, illeszkednie kell a szervezet stratégiájához. Az ösztönzésre a stratégián kívül alapvető hatást gyakorol a kulturális környezet, amelyben az adott szervezet tevékenykedik, de maga a szervezeti kultúra is meghatározó szerepű. Véleményét alátámasztják ROE és mtsai (2000) eredményei is. Kutatócsoportja Bulgáriában, Hollandiában és Magyarországon végzett motivációs vizsgálatokat, egy a motivációs szakirodalmon alapuló általános modell segítségével, amely a munkakörülményeket, a szükséglet kielégítés lehetőségeit, a külső munkatényezőket (pl. munka és szervezeti elkötelezettség) írja le. Ez a vizsgálat bemutatta, hogy az eredmények eltérései a három ország különböző kultúrájával és gazdasági viszonyaival magyarázhatók leginkább. KONRAD (2000) vizsgálatai is megerősítik az előzőekben leírtakat. Ő Vroom elvárás (VIE, vegyérték – eszköz – elvárás) elméletéből indult ki és azt találta, hogy az aktuális politikai és gazdasági viszonyok nagyban befolyásolják a szervezet motivációs rendszerét.

Az alkalmazható motivációs eszközöket gazdasági, pszichológiai és szociális csoportokra lehet osztani. (HUITFELD, 1993) A motivációs formákat PÁLINKÁS és VÁMOSI (2001) kiegészíti az egytényezős ösztönzési formával, amely nem más, mint a kompetencia és szakismeret elemzés. Határt az ösztönzési formák között gyakran nem lehet húzni. Gazdasági ösztönzési tényezők a munkabér és formái, valamint a munkakörelemzés. A pszichológiaiak közé a konkrét célokat, a konkrét követelményeket, a továbbképzést, a visszajelző formákat, a dicséret és elismerést, a felelősség és önállófeladatokat, valamint a konkurenciát teszik. A szociális ösztönzők a tanulmányi-, pótszabadság, óvoda, bölcsőde, státusz, hatalom, elismerés. BÁBOSIK (2000) a törvényi szabályozás előírásait is, mint külső környezet, az ösztönzést befolyásoló tényezők közé sorolja.

ZOBEL (2001) megkülönböztet anyagi és immateriális ösztönzőket. Szerinte az anyagi ösztönzés eszközei rendszerint a változó bérelemek, részesedés az eredményekből, a tőkerészesedés, a járulékos juttatások, a jutalmak vagy a pótlékok. A fizetés vagy bér mint

motiváció csak korlátozott mértékben célravezető. Hatása több mellékfeltételtől pl. a dolgozók abszolút fizetésének nagyságától, vagy preferencia struktúrájuktól (az ösztönzők egyéni értékelésétől) függ. Ez korlátozza az anyagi ösztönzők hatékonyságát, amelyek hosszabb idő elteltével általában elvesztik hatásosságukat. Másképp áll a helyzet az immateriális ösztönzőkkel, amelyeknél eszmei dolgok állnak a középpontban. Idetartoznak például a döntési önállóság bővítése, a hivatással, a munkahellyel való azonosulás lehetőségei, továbbá az elismerés, az előléptetés, a kitüntetés vagy a kihívást jelentő feladatok. Nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy az ösztönzőknek ez a fajtája is költségekkel jár. Az immateriális ösztönzők hatékonysága lényegében az egyes dolgozók értékelésének függvénye. ANGYAL (1999) megítélése szerint minden vállalatnál fellelhetőek az érdekeltség, a befolyásolás, a díjazás, a juttatások, a teljesítménykövetelmények, a döntési, hatásköri és felelősségi keretek meghatározása, a fegyelmezés, a jutalmazás, a büntetés, az érdekérvényesítés.

A szervezeti motivációra vonatkozó irodalmakat tanulmányozva megállapítható, hogy az anyagi ösztönzőknek kiemelt jelentőséget tulajdonítanak. *Az anyagi ösztönzők* közül a legfontosabbnak a bért és a különböző juttatásokat tartják. A dolgozók azt várják el, hogy a munkabérük arányos legyen a befektetett erőfeszítéseikkel. A bér állhat alapbérből (ami lehet időbér, teljesítménybér és ezek kombinációi) és változó bérből (ez a jutalom, a prémium és a nyereségrészesedés). A munkavállaló kaphat még különböző juttatásokat, mint a biztosítások, pénzügyi támogatások (munkahelyi hitel, segély), egyéb juttatások (ruhapénz, étkezési hozzájárulás, útiköltség térítés) formájában. Általában túl nagy figyelmet fordítunk az anyagi ösztönzésre. Sok vezető úgy véli, hogy a pénz kielégíti beosztottja összes szükségletét (NAGY, 1999).

„A munkadíjazás alapvető kapcsolatot jelent a vállalkozó és az alkalmazott között. A vállalkozásoknak legfontosabb eszköze a munkaerő teljesítményeknek jó értelemben vett maximális kifejtésére. Ennek érdekében minden vállalkozás bizonyos bérpolitikát alakít ki. A vállalati bérpolitika tartalmazza mindazon intézkedéseket, módszereket, amelyek meghatározzák a bérszínvonalat, annak növekedési ütemét, a bemeneti arányokat. Magába foglalja a bérekkel és keresetekkel egyrészt, mint költségekkel való gazdálkodást, másrészt olyan érdekeltségi rendszer, mely a teljesítményekkel, követelményekkel összhangban a munkaerő hatékony kihasználását biztosítja. A munkavállaló szempontjából alapvető motívumnak minősül, de közel sem kezeli objektíven, hanem többnyire szubjektíven ítéli

meg” (PFAU, 1998). A gazdasági ösztönzőket azonban nem szabad túlértékelni, jelentőségük csökken, ezzel együtt nő a másféle eszközök fontossága.

A mezőgazdaságban alkalmazott érdekeltségi rendszereket IVANICS, (1987) szerint öt alaptípusba sorolhatjuk be Ezek a következők: a) Ösztönzés a munkaidő teljesítésére. Ez kizárólag időbérezést jelent. b) Ösztönzés a munka mennyiségi teljesítésére, ami teljesítménybérezést eredményez. c) Ösztönzés a termelés mennyiségének növelésére. Ez az előállított termékmennyiség utáni bérezést takar. d) Ösztönzés a tevékenység pénzügyi eredményének növelésére. Ez eredményérdekeltséget jelent. e) Ösztönzés önálló, saját kockázattal járó tevékenységre, ami lényegében vállalkozásnak felel meg.

Az ösztönzési rendszerek közötti különbség abban rejlik, hogy a munkaadó mi alapján fizet bért. A bérrendszerek megszokott alapja a szénioritás vagy az érdem, de újabban az egyéni vagy csoportos teljesítménytől függő, illetve a kompetencián, szakértelmen alapuló bérezést alkalmazzák. A BÁBOSIK és MOHÁCSI (1998) által felvázolt bérrendszer a következő:

#### *1. Szénioritás vagy szolgálati idő szerinti bérrendszer*

Az idő függvényében változik a dolgozók fizetése. E struktúra alapja az adott vállalatnál töltött szolgálati idő és a dolgozók termelékenysége között feltételezett pozitív kapcsolat.

#### *2. Érdem szerinti bérrendszer*

Az érdem szerinti munkabér alapulhat sávokon, osztályokon illetve szénioritáson is, ha a béremelés nem csak az eltelt időtől, hanem a teljesítménytől is függ.

*Sávós rendszerek* Többnyire a magánszektorra jellemző, hogy a bért - a teljesítmény függvényében - egy sávban határozzák meg.

*Osztályos rendszerek* Leginkább az állami, köztisztviselői szférában használják. Meghatározott osztályok, s hozzájuk tartozó fizetések vannak.

*Változó mértékű fizetésemelés* A béremelés az idő múlásával nem automatikusan állandó nagyságú, hanem a teljesítmény függvényében változhat.

#### *3. Teljesítményen alapuló ösztönző bérezés*

Egyre nagyobb teret hódít az ösztönzés ilyenfajta módja. (A teljesítményen alapuló bérrendszer nem teljesítménybérezés. Utóbbi leginkább fizikai munkakörökre jellemző, ahol a munkakörhöz köthető norma alapján a mért teljesítmény – rendszerint darabszám – függvényében határozzák meg a fizetést.) A teljesítmény szerinti ösztönző bérezés a fizetséget az egyén, a csapat vagy a vállalat egészének teljesítményszintjéhez köti. Célja az, hogy nagyobb teljesítményre serkentsse a dolgozókat, növelje az elkötelezettséget, kialakítson egyfajta ösztönző munkahelyi kultúrát és értékrendet, differenciáljon teljesítmény és teljesítmény között. A teljesítmény szerinti ösztönző bérezés azon az elképzelésen alapul,

hogy a pénz motiválja az embereket és ha bérükre kihat teljesítményük, nagyobb erőbedobással és eredményesebben fognak dolgozni. Ha azonban rosszul alakítják ki a rendszert, annak demotiváló hatása jelentősebb lehet, mint a jól kiépített rendszer motiváló hatása.

Egyéni teljesítményen alapuló ösztönző bérezés: Az egyéni bónusz, amelyet az alapfizetésen felül szoktak adni bizonyos előre kitűzött célok vagy feladatok megfelelő elvégzéséért, például egy projekt kielégítő lezárásáért, egy tender elkészítéséért, valamilyen jó teljesítményért. Hatásosságát növeli az a megfigyelés, hogy az ilyen plusz pénzeket az emberek az alaptól eltérő módon szokták elkölteni, például nyaralásra, vagy luxuscikk megvásárlására. Emiatt sokkal inkább megmarad emlékezetükben, hogy a szép teljesítményt a vállalat ekképpen méltányolta.

Csoportos teljesítményen alapuló ösztönző bérezés: A csoportos bónusz, melyet általában olyan szervezetek alkalmaznak, amelyek nagyra értékelik a közös erőfeszítést, a csapatmunkát. Egy csapat sikeres munkavégzéséhez kötik.

Nyereségrészesedés: Célja az, hogy összhangba hozza az egyéni és vállalati érdekeket.

Kompetencia alapú bérrendszer: Míg a korábbi bérrendszerek alapja az output, a munkavégzés eredménye, addig a kompetencia alapú fizetési struktúra az inputon alapul, tehát a feladatok elvégzéséhez szükséges kompetenciák meglétén és fejlesztésén. A bérezés az elismert kompetenciától – azaz a foglalkoztathatóságtól - függ. A kompetencia nem pusztán képességeket jelent, hanem azon készségek, képességek, tapasztalatok, tulajdonságok, motivációk összességét, amelyek a munkavégzéshez szükségesek, és amelyek segítségével a munkakör betöltője elérheti a kívánt eredményeket.

Más szerzők (AMBRÓZY és PONGRÁCZ, 1993; PFAU, 1998; HÁMORI, 1998; CHIKÁN, 1998; SZEMES és VILÁGI 2001) szerint a jövedelem nem egyenlő a fizetéssel, kettő vagy négy fő részre bontható, amelyek az alaptörvény és bér jellegű juttatások, a részben béren kívüli juttatások, a nem bér jellegű juttatások és a cég számára költséget nem jelentő tételek. A szerzők főleg az utóbbi két ösztönzési formáról felejtkeznek el, mint jövedelem növelő tényezőről. A bérek és a jövedelmek az alábbiak szerint is részletezhetők:

*1. Alaptörvény és bér jellegű juttatások:* a) Prémium. Ennek két fajtája lehetséges: a teljesítményfüggő prémium és a fix összegű, garantált prémium. b) Nyereségrészesedés. c) Részvényjuttatás. d) Jutalom. e) „Arany üdvözlés” – belépéssel járó jutalom. Egyelőre inkább csak Nyugaton elterjedt a kiemelt vagy fontosabb pozícióra megszerzett közép- vagy felsővezető munkatárs ösztönzésére szolgál. f) Hűségjutalom. g) Jutalék. h) Forgalmnövekmény után juttatott százalék.

2. *Részben béren kívüli juttatások:* a) Soron kívüli béremelés. b) Részvényopció. c) Végkielégítési megállapodás. d) Gépkocsihasználat. Alapvetően két fajtája létezik: az egyik az ún. status-car, a beosztáshoz, pozícióhoz kapcsolódó, többnyire magán használatot is lehetővé tevő gépkocsihasználat, illetve a munkavégzéshez nélkülözhetetlen gépkocsihasználat, ez utóbbi esetben az is lehetséges, hogy többen használják egy autót. e) Taxi vagy bérelt kocsis használat. Napjainkban terjed a sofőrszolgálat igénybe vétele is, elsősorban a sok üzleti vacsorát lebonyolító vezetők vagy üzletkötők körében. f) Mobiltelefon. g) Laptop. h) Határozott idejű munkaszerződés. Ez azzal védi a munkavállalót, hogy amennyiben a munkáltatói oldalról mondanak fel, a munkáltató köteles a hátralevő időre járó átlagkeresetet kifizetni azzal, hogy ez maximum az egy évi átlagkeresetnek megfelelő összeg lehet. i) Vállalati hitel. j) Jogi-, adó-, pénzügyi-, számviteli- és befektetési tanácsadás. k) Biztosítások, rendszeres orvosi felülvizsgálat. l) Tanulmányok. m) Gyermekek felügyeleti költségtérítés. n) Étkezésiköltség-térítés. o) Fitnessklub-tagság, uszodabérlet. Ezek mellett a cég profiljától és imázsától függően állatkerti, múzeumi, színházi, stb. bérletet is biztosíthat ingyenesen vagy kedvezményes vásárlási lehetőséggel. p) Presztízsjuttatások. Ezek igazán nagy vállalatok igazán fontos beosztásban levő csúcsvezetőinek járhatnak. Például luxusszállodák lakosztályainak igénybevétele, vállalati jacht, magánhelikopter, stb. q) Utazáshoz, kapcsolódó juttatási tételek. Ez lehetséges Business Class a repülőn, reptéri klubtagság (VIP-elbánás), utazási biztosítás, reptérre ki-, majd hazavitel, hazatelefonálás költségeinek fedezése többnapos távollét esetén, utazótáska rendszeres cseréje, hivatalos utazóbőrönd biztosítása.

r) Tartós kiküldetéshez kapcsolódó juttatások.

3. *Nem bér jellegű juttatások:* a) Külön iroda. b) Kiszolgáló személyzet. c) A belépés nyilvános bejelentése. Szakmai lapokban (Kreatív, Humán Fókusz, Számítástechnika, stb.) önálló rovatot képeznek az „új arcok”, az ezekben történő közlés előnyös lehet az új alkalmazottnak és PR értéket jelent a vállalatnak. d) Újság-előfizetés. Fontosabb pozícióknál alku tárgyát képezheti az előfizetett újságok köre is, hiszen a szakmai informáltság, politikai tájékozottság fontos a vezetőre nézve. e) Szakmai szervezeti tagságok. A különböző szakmai szervezetek, kamarai tagságok, klubok költséggel járnak, ezeket vagy ezek egy részét is átvállalhatja a munkáltató. Ilyenek például a Svéd Kamarai tagság, IVSZ, HR-kocsma, stb.

4. *A cég számára költséget nem jelentő tételek:* a) A beosztás hangzatos elnevezése.

b) Pótszabadság biztosítása

A javadalmazási rendszerek feladata a munkavállaló motiváltságának és elkötelezettségének elősegítése az új szervezeti formák, termelési rendszerek és belső változások iránt, vallja SÉRA (2002).

ZANDER (1997) szerint minden egyes munkavállaló számára fontos, hogy hogyan irányítják és mennyi a fizetése. Sok vállalatnál felismerték, hogy alkalmazottaik először csak költségtényezők, és csak akkor válnak sikertényezőkké, ha megfelelően motiválni tudják őket. Ezeknél a vállalatoknál már régen nem tévesztik össze a manipulációt a motivációval.

A kis- és közepes vállalatok körében még az a szemléletmód uralkodik, hogy ellentmondás van a gazdasági célkitűzéseik és az egyéni igények és elvárások figyelembevétele között. Így az a veszély fenyegeti őket, hogy szakképzett, de elégedetlen alkalmazottaik nagyobb vállalatokhoz vándorolnak.

A munkavállalás motivációi a jövedelemszerzésnél sokkal gazdagabbak: az értelmes munkavégzésből származó öröm, az önmegvalósítás igénye, a társas kapcsolat lehetősége egyaránt szerepet játszik, állítja KADERJÁK (1992). "Megállapítható, hogy az emberi természetből eredően első helyen találjuk az anyagiakat: második helyen a közösségi közérzet fontosságát, a harmadik helyen az önmegvalósítási törekvések kielégítését. Általában csak az anyagi alapokra épülve valósítható meg a kellemes közérzet. A korábbiak alapján a mezőgazdaságban is mintegy 60-70 %-ra tehető az anyagiakat előtérbe helyező személyek aránya." (IVANICS, 1990)

A HELGERTNÉ és mtsai. (1992 a) által vizsgált időszakban, ami 1982 és 1988 közé esett, a megkérdezettek fontosnak tartották a munka kellő elismerését anyagi juttatásokkal, magas bérrrel. A végzett munkával arányos bér és a béren felüli juttatások megítélése között közepesen erős kapcsolatot tudtak kimutatni, azaz aki fontosnak tartotta a megfelelő bérezést, az fontosnak tartotta az egyéb juttatásokat is. Az előző két tényező és az erkölcsi elismerés között is közepesen erős kapcsolatot találtak. Az anyagi ösztönzéssel együtt mozog az erkölcsi elismerésről alkotott vélemény is (lineáris a kapcsolat). A bér nagysága sokkal inkább ösztönöz a minőségi munkára, mint az esetlegesen kapható prémium, jutalom, természetesen csak jól kialakított normák és megfelelő ellenőrzés mellett.

DIENESNÉ és NAGY (1997) vizsgálataiban megállapította, hogy a bérezési, a jutalmazási problémák, valamint az alacsony motiváció összességében a tehenészeti telepeken a legfontosabb szervezeti gátló tényezőnek bizonyultak. Ahogy a szervezetek felépítése egyszerűsödik, úgy az új típusú munkamegosztásban bővültek a vezetői feladatkörök, a hatáskörök szélesedtek, egyre nagyobb feladatot jelent a vezetőknek az ösztönzés is. (BÖRZSEINÉ, 1996) Ezt a nézetet MORVAY (1997) is megerősíti kiegészítve, hogy ezzel együtt a stabil gazdaságokban a vezetők személyében változás nem tapasztalható.

PHILIPP (1997) egy olyan bérezési rendszer kidolgozását mutatja be, ami arra ösztönöz, hogy a szervezet tagjai állandóan képezzék magukat, ezzel a teljesítményt is növelve.

A teljesítmény minőségéhez kötött prémiumrendszert dolgozott ki. Rendszere azon alapult, hogy a szervezet tagjai egymástól, és a környezettől is tanuljanak.

ZANDER (1997) azt állítja a dolgozók akkor elégedettek vállalatukkal, ha igazságosnak érzik bérezésüket, mert az megfelel egyéni munkateljesítményüknek. Az elégedettséget vizsgálta IGALENS és ROUSSEL (1999) Franciaországban. Azt találták, hogy a munkavállalókat a személyre szabott anyagi juttatások ösztönözhetik, bár a rugalmas bérezés motiváló hatása csak esetlegesnek bizonyult. ORPEN (1995) ausztrál középvezetőket vizsgálva (MAS módszert használva) statisztikailag is igazolta, hogy több tényező közül a fizetés növekedése és a motiváltság között szoros a kapcsolat.

A munkavállaló belülről jövő készletét (intrinsic motivációját), a munkamorálját az anyagi juttatások és az ellenőrzés kiszoríthatják, állítja FREY (1997). Kiszorítás elméletében azt a kérdést teszi fel, hogy miért kevésbé elterjedt a teljesítményért való fizetés, miért kapnak profit orientált szervezetek vezetői prémiumot az alapfizetésük mellé, és miért nem kap a nonprofit szervezet vezetője. A munkavállalók fizetésbeli egyenlősége, a fizetéssel és a munkával való elégedettség közvetlenül is hat a motivációra. A fizetéssel és a munkával való elégedettség befolyásolja legerősebben az ösztönzést (CHIU, 2000).

HEIDEMANN (1987) vizsgálatai szerint az adott válaszok a kérdezettek erős jövedelemorientáltságára utalnak. Vizsgálatai azt is igazolják, hogy csak egy meghatározott jövedelemszint fölött jelentkezik a munkavállalók sport, kultúra iránti igénye.

WRIGHT és KACMAR (1995) is hangsúlyozzák a monetáris /anyagi/ ösztönzők szerepét. Azonban kiegészítették, hogy a motiváltság a célkitűzéstől is függ.

A gazdasági ösztönzőkhöz sorolható az érdek is. PIRITYI (1990) a magán érdektől a közgazdasági érdekig vezeti le az érdekek fajtáit. Megállapítja, hogy a vállalatvezetésben kell belső készletnek lenni a helyzetek kihasználására, felkutatására.

Az elkötelezett, jól teljesítő munkaerő megtartása nagyon fontos. Ennek érdekében sok munkáltató új ösztönzési rendszereket alkalmaz. Úgy vélik a hagyományos bér- és kedvezmény csomagokat más, a munkaviszonnyal összefüggő kedvezményekkel kombinálva jó minőségű munkatársakat tudnak vonzani és megtartani. Ilyen kedvezmények például a rugalmas vagy rövidített munkarend, az oktatási hozzájárulás, gondozási szolgáltatás idősékeknek és sok más hasonló. Egyes esetekben olyan juttatásokat is kínálnak, mint a helyszíni mosodai szolgáltatás, gépkocsi karbantartás, fitness központ, stb. (LANGAN, 2000). Egy másik nézet szerint a vállalatok ténylegesen két versenysztratégia közül választhatnak. Ösztönzés szempontjából vagy költségvezetők (a legalacsonyabb költségstratégiát követik),

vagy megkülönböztető stratégiát folytatnak (különleges termékeket és szolgáltatásokat nyújtanak). (MARTOCCHIO, 1998)

Mások, HAJNÓCZI (1989), TÓTH (1989), MIHÁLY (1989), BUNCSÁK (1990), JANKOVICS (1990), SIKLAKY (1990), az átalakulás éveiben azt gondolták, korlátozni kell a vezető és a beosztott jövedelmét, tulajdonhoz jutásának lehetőségét. Erre javasolnak módszereket, mint például maximálnák az éves prémiumot, annak felső korlátját az éves alapbér 100-110 százalékában határoznák meg. Megszabnák a fizikai dolgozók és a vezetők bérének arányát is.

A konkrét *célok megfogalmazása* a pszichológiai eszközök közé tartozik. Már a célmotivációs elméletnél is szó volt arról, hogy a célokat úgy kell megállapítani, hogy pontosan megmutassák a dolgozónak vagy a csoportnak, hogy mit kell teljesítenie, milyen körülmények között kell elvégeznie a munkát, milyen segédeszközöket alkalmazhat, és meg kell állapítani a feladat teljesítésének feltételeit is. A konkrét célok ismeretének előnyei: a dolgozókat ösztönzi a cél elérésére és könnyebb a munkaeredményeket mérni. Nagyon fontos azonban, hogy a célok reálisak legyenek, mert egyébként elvesztik ösztönző szerepüket.

Konkrétnan kell megállapítani a követelményeket, és úgy hogy összehasonlíthatóak legyenek az egyes dolgozó által elért eredmények. A követelményeket is úgy kell megállapítani, hogy teljesíthetők legyenek. Azért olyan magas legyen a követelmény, hogy kihívást jelentsen, de a túl magas teljesíthetlenné válik. A célmeghatározás fontosságáról ír KATZENBACH (1997), amikor a csoport hatékonyságának okaként azt feltételezi, hogy a pontosan megfogalmazott célok segítik a teljesítmény növelését és a csoportkohéziót. DODD és ANDERSON (1996) a célkitűzés és az elkötelezettség hatását vizsgálta a szervezeten belül. SCHAPPE (1996) szerint a folyamat céljának ismerete befolyásolja az alkalmazotti elégedettséget, elkötelezettséget.

A célmeghatározást, mint motiváló tényezőt tanulmányozva STEELE-JOHNSON munkatársaival (2000) megállapította, hogy a cél irányát befolyásolja a feladat nehézsége. Úgy vélik a feladat összetettsége is befolyásolta a célmeghatározást és a belső motivációt.

A célmeghatározás eredményességét vizsgálta TERPSTRA és ROZELL (1994), miközben arra kerestek választ, hogy vajon azok a szervezetek eredményesebbek-e amelyek alkalmaznak célkitűzést. Eredményeik azt mutatták, hogy a szervezet eredményessége és a célkitűzés között van kapcsolat. A vállalati forma és a szervezeti méret azonban a célkitűzésben nem játszott nagy szerepet.

SEIJTS és LATHAM (2000) összefüggéseket kerestek a célkitűzések és az egyének, valamint a csoportok teljesítménye között. Eredményeik szerint a célok meghatározása és a csoportok teljesítménye között pozitív a korreláció. Sőt a nagyobb létszámú (esetükben hét fős) csoportok rosszabb hatékonyságúak és teljesítményűek voltak, mint a kisebb létszámúak (három fős). A nagyobb csoportokban rosszabb volt a teljesítmények iránti elvárás is.

LOCKE (2000) egy cikkében arról számol be, hogy ha a beosztott nem ismeri a célját, akkor a feladat sikeressége is megkérdőjelezhető. Ellenben a cél elérésének hatékonyságát nagyban rontja az is, ha a beosztottak korlátok közé szorulnak.

A célmeghatározást kutatta BARELI (1997) munkatársaival, és kapcsolatot kerestek a célkitűzés, a cél nehézsége és a teljesítmény között. Arra is kíváncsiak voltak, hogy vajon az irreális célok csökkentik-e a teljesítményt. Olyan csoportokat hasonlítottak össze, amelyeket különböző nehézségű célok elé állítottak, és azt találták, hogy azoknak a csoportoknak jobb volt a teljesítménye, akik elé kitűzték a célt. A nehéz, de elérhető céllal rendelkező csoport teljesítménye sokkal jobb volt, mint azé a csoporté, amely célkitűzés nélkül maradt. Azt is megfigyelték, hogy tartósan nem lehetett a célkitűzések által kikényszerített teljesítményszintet tartani. Ezzel is bizonyították Locke és Latham elgondolásait a célkitűzésről. JONES és CALE (1997) vizsgálták a munkavállalók munkához való hozzáállását, motiváltságát abból a szempontból, hogy milyen volt a célkitűzés. Azt tapasztalták, hogy a teljesítmények jobbak voltak abban az esetben, ha a vizsgálati személyek ismerték az elérendő célokat. Azok a beosztottak jobban teljesítettek, amelyek **pozitív visszajelzést** kaptak, valamint a céljaikat könnyen teljesíthetőnek állították be. Az a csoport, amely nehezen teljesíthetőnek tartotta ugyanazt a célt, rosszabb eredményt ért el. A munkatársak részvételével történő (participatív) vezetés népszerű módszer. Nem mintha a szíve mélyén minden beosztott, vezető szeretne lenni, sőt az érdemi beleszólás jogára sem vágyik mindenki. Bárhol megszülethetett volna BAKEWELL (1993) felmérési eredménye, miszerint csupán a munkavállalók egy része örül annak, hogy részt vehet a döntésekben, de azt kivétel nélkül mindenki tudni akarja, hogy mi történik körülötte.

**A dolgozók** időben és kellő mértékben való **tájékoztatása, valamint a döntésekbe való bevonása** nem csak a munkahelyi légkört, hanem a munkateljesítést is pozitívan befolyásolja. A HELGERTNÉ és mtsai. (1992 b) által megkérdezettek általában nem igényelték a döntésekben való részvétel lehetőségét egyrészt a hozzáértés hiányával indokolva, másrészt a felelősség sem terheli őket így. A dolgozók a közvetlen munkahelyre vonatkozó tájékoztatást tartották fontosnak. A véleményalkotást az iskolai végzettség és a beosztás differenciálja

legjelentősebben. KOPP (1996) szerint a nehéz helyzetekkel való megbirkózás négy feltételének egyike, hogy az embernek *legyen befolyása a munkahelyi eseményekre*.

Az *előrehaladás* úgy motivál, hogy ha a beosztottak érzik ennek a lehetőségét, akkor önérzetük is ösztönözni fogja őket a jobb munkára és a jobb eredményekre. Az előléptetés lehetőségének hiánya gyakori oka a munkahely váltásnak véli CURTIS és WRIGHT (2001). STAHL (1997) megállapítja, hogy a szaktudás és a pozíció szorosan összekapcsolódik. Az előlépés fokozatai rögzítettek az ún. kéménykarrierben. Elgondolásában a középvezetők alkotják a szervezeti karrier gerincét. Ha valaki elakad, akkor nagyon sokáig töltheti be az adott pozíciót a szaktudásától, a rutinjától függetlenül. Képzések eredményeként lehetnek ezek a vezetők a későbbiekben jó felsővezetők. MAGDA és mtsai. (1992) az előmenetelről azt állapították meg, hogy a munka jellegéből, szerepéből adódóan a mezőgazdaságban elhanyagolható a tényező szerepe.

A *munka változatossága* és a *dolgozók rotációja* segítenek a várt eredményt elérni. GELEI (1999) szerint a feladat változatossága nem más, mint annak mértéke, hogy a munkakörhöz tartozó munkafeladatok ellátása mennyire igényli, hogy a munkavállaló saját képességeinek minél szélesebb körét vegye igénybe (például a termék előállítás mellett kifinomult minőségbiztosítási feladatok ellátása). A szervezetnek nagyon fontos, hogy ne csak az egyes dolgozók, hanem a csoportok is érezzék az előrelépés lehetőségét. VITÁR (1992) azt állítja, hogy a „jó vezetőnek meg kell tanulnia, hogy a legcélravezetőbb ösztönzési eszköz: magával a munkával ösztönözni. A szakmai *siker* nagy ösztönző erő. A „*siker*es szakember” jobban elviseli a hierarchikus nyomást, a beosztotti létforma keserveit. A szakmai ösztönzés és elismerés jó, ha összekapcsolódik az előmenetellel, a feljebb sorolással.”

„A mezőgazdasági üzemekben foglalkoztatottak többsége ragaszkodik jelenlegi munkahelyéhez” állítja tanulmányában MAGDA munkatársaival. A *munkahelyhez való ragaszkodást* szerintük csak részben motiválja az elégedettség, csoportonként (kor, nem, tevékenység, beosztás, stb.) eltérő mértékben jelentős szerepet játszik a munkavállalási lehetőség és a megfelelő szakképzettség hiánya is. A nők 88,2 százaléka, a férfiak 77,1 százaléka feltétlenül a jelenlegi munkahelyén akar maradni. A munkahelyhez ragaszkodók 51,6 százaléka elégedett, ugyanakkor 51,9 százalékuk azért marad a munkahelyén, mert a közeli városban vagy faluban nincs más munkalehetőség, emellett 10,9 százalékuk látja úgy, hogy szakképzettségének hiánya nem tenné lehetővé a munkahelye változtatását (MAGDA és mtsai., 1992).

A **továbbképzés** a dolgozóknak további fejlődési lehetőséget ad. Az új ismeretek elsajátítása eredményeképp a dolgozók magabiztosabbá válnak, jobban dolgoznak és ez még jobban ösztönzi őket a további tanulásra. A továbbképzésnek az is célja, hogy a munkájában felhasználható új ötletekkel jöjjön vissza, és fel is használhassa a megtanultakat a dolgozó. Frustrációt okozhat, ha erre nem kap lehetőséget. TIBURSKI és BEIER (1996) munkájában megerősíti a továbbképzés jelentőségét. A mezőgazdaságban továbbtanulási igény háttérbe szorult. MAGDA és mtsai (1992) vizsgálataiban a legkevésbé iskolázott csoport tartja ezt a legkevésbé fontosnak. A felsőfokú végzettségűek, illetve a vezető, irányító beosztásúak általában érzik annak szükségességét, hogy tudásukat időnként meg kell újítani. KOCSONDI és LAKNER (1998) vizsgálatai is ezt erősítik. Eredményeik alapján az agrárvállalkozók képzettségének növelésében rejlő lehetőségeket főleg a közép- és felsőfokú végzettséggel rendelkező szakemberek ismerik el. DRUCKER (2000) szerint az állandó képzés alapja nem csupán a szakmai fejlődésből, de abból az igényből is fakad, hogy az emberek szeretik látni, miként helyezkedik el tevékenységük a nagy egészben. A már eleve felsőfokú képzettséggel rendelkező emberek egyre inkább úgy érzik, hogy másképp nem tudnak lépést tartani a fejlődéssel.

Az állandó vezető képzés és továbbképzés fontosságára hívja fel a figyelmet METZGER (1997) is, ami a sikerességük egyik kulcsa lehet. VITÁR (1992) szerint a szakmai ösztönzés további eszköze: a továbbképzés elősegítése, beiskolázási javaslattal, kedvezmények biztosításával, majd a nagyobb tudás, a megszerzett képzettség elismerésével. A képzéssel segíteni lehet a munkatársaknak abban, hogy megszerezzék azokat az ismereteket és gyakorlatot, amelyek érdekesebb feladatokra, nagyobb felelősség vállalására is alkalmassá teszik őket. Az új munkatárs hűsége a vállalat felé befolyásolható, ha érdekes feladatot kap, tájékoztatják a vállalat helyzetéről, terveiről (CURTIS és WRIGHT, 2001).

STAFFELBACH és DESCHWANDEN (1998) is a továbbképzés szerepét hangsúlyozzák. Főleg a szervezet stratégiai céljainak megfelelő képzések segítik elő az alkalmazottak hatékonyságának növekedését. Természetesen erről a növekedésről visszajelzést kell adni a menedzsereknek. NEMES (1990) mezőgazdasági vezetők körében végzett vizsgálatai megerősítik a képzés, továbbképzés jelentőségét, a vezetők fontosnak tartották a korszerű ismeretek megszerzését. BORSOS (1997) a gazdálkodáshoz szükséges ismeretanyag gyorsuló változásai miatt nélkülözhetetlennek tartja a gazdákat segítő képzési és információs rendszer működtetését.

A *visszajelzés* nagyban befolyásolja az előző tényezők hatékonyságát. Ahhoz, hogy a visszajelzés valóban ösztönző legyen az kell, hogy a munka befejezése után minél gyorsabban eljusson az érintettekhez, valamint objektív legyen. A pontosan megfogalmazott célok és a konkrét követelmények segítik a visszaáramló információ megfogalmazását. A vezető egyik fontos feladata a saját beosztottainak gyors és pontos tájékoztatása az elért eredményekről. A középszintű vezetőket vizsgálva STAHL (1997) rámutat annak a jelentőségére, hogy minden középvezetőnek különösen fontos dolog az eredmények visszajelzése és a továbbképzés, a kompetenciák kialakítása, rögzítése. DEZSŐNÉ (1987) szerint a munka hatékonysága, a figyelem intenzitása a motiváció jellegétől és erejétől függ. Különösen a munka megkezdéséhez van szükség erősebb ösztönzésre. Az igazságossággal manipulálva vizsgálta CLARK és JAMES (1999) a negatív és pozitív visszajelzéseket. Az állandó vezetői negatív visszajelzés már eleve kudarcra ítéli a beosztottat. A kudarc helyzetből nincs visszafordulási lehetőség a vezető megváltoztatott szemlélete nélkül. A vezetőknek kételkedniük kell saját feltevéseik hitelességében, véli MANZONI és BARSOUX (1999).

A motiváció fenntartásában alapvető tényező a *kompetenciaérzet megléte* (RYAN, 1982; DECI, 1975). „Mindaz, amiben jól haladunk előre, leköti érdeklődésünket, viszont az olyan tevékenység, amelyben nem érzük el a kompetencia valamilyen fokát, általánosságban csak nehezen vált ki tartós érdeklődést” (DECI, 1975). A vezetőtől és társaktól kapott pozitív visszajelzés erősíti a kompetenciát s így a tevékenység folytatását. Egy olyan visszajelzés, amely inkompetenciát mutat, és azt jelzi, hogy ez nem is változhat, csökkenti az intrinzik motivációt. A pozitív visszajelzés kétfajta funkciót tölthet be, lehet informáló és kontrolláló. Kontrolláló visszajelzésnél az egyén azt érzi, hogy azért csinált valamit jól, mert úgy járt el, ahogy azt elvárták tőle. Nem a teljesítményről kapja csupán a visszajelzést, hanem annak egy külső értékeléséről is. Az előző tétellel összefüggésben, elvész a személyes okozás élménye, ami csökkenti a belső motivációt (RYAN, 1982).

SKINNER és BELMONT (1993) megállapítása szerint a motiváció forrása a beosztottakban van, s ha a környezet biztosítja az alapvető pszichés szükségleteket, a motiváció növekszik. Ezek a szükségletek: kompetenciaérzet, önállóság, kiegyensúlyozott társas kapcsolatok. Vizsgálatukban azokat a vezetői magatartásformákat elemzik, amelyek kívánatosak a fenti szükségletek megvalósulásához. A kompetenciára való törekvés nő, ha a *csoporthoz tartozás* erős. A vezető részéről ez azt jelenti, hogy elvárásai világosak, egyértelmű segítséget, érthető visszajelzést ad a beosztottaknak.

A *dicséret* és az *elismerés*, mint ösztönzési eszköz csak ritkán használandó. A dicséretet ki kell érdemelni. A dicséretnél figyelembe kell venni a dolgozóval szembeni követelményeket és ezek elérésének lehetőségeit. A dicséret alkalmazásakor vegyük figyelembe a dolgozó adottságait. Nem szabad úgy dicsérni, hogy az érintett azt érezze, hogy újabb feladatot akarunk rászózni. „... örülünk, ha megdicsérnek, ha észreveszik és értékelik azt, ha valamit tényleg jól csináltunk. ... a kitüntetés legyen valamilyen összefüggésben a cég szakmai múltjával, hagyományaival, kiváló eredményeivel, kimagasló személyiségével. A kitüntetés követelményrendszerét is a kollektíva bevonásával alakítsák ki. A kitüntetést azok kapják meg, akiknek a szakmai teljesítménye valóban kiemelkedő volt.” (VITÁR, 1992)

Az erkölcsi elismerés a vezetők és beosztottak egymás közötti viszonyában fontos lehet. A MAGDA és mtsai. (1992) által vizsgált időszakban, 1982 és 1991 között, fokozatosan vesztett jelentőségéből. Ebben a vizsgálatban az ügyviteli dolgozók fontosnak tartották, hogy munkájukat ne csak a munkabérral ismerjék el.

A beosztottak nem önként cselekszenek a cég érdekében fontos szerepet játszik a büntetés és a dicséret, állítja BERGER (1995). A szervezetben belüli az erkölcs, a normák is lényegesek az ösztönzés szempontjából, amik viszont nagyon változó tényezők. GEORGE és BRIEF (1996) úgy vélik, hogy az érzelmeknek fontos szerepe van a munka motivációjában. A dolgozó (az irodalmi adatoktól eltérően) véleményük szerint sok minden szeretne lenni, többek között kiváló dolgozó, így ez motivációs szempontból figyelmet kíván.

TOMCSÁNYI (2000) azt írja nyilvánvaló, hogy ha a munka mögött valamilyen cél áll, az sokkal eredményesebb lesz. A fő ösztönző azonban a siker, ezért azt ajánlja: tudatosítsuk saját sikereinket, örüljünk nekik és igyekezzünk elfelejteni a kudarcainkat, csökkentjük jelentőségüket. Szakmai elismerést jelent az is, ha a cég vezetése jutalomképpen biztosítást (magán-, önkéntes nyugdíjpénztár) ajánl fel, vagy az arra érdemes alkalmazottat egy jutalom útra fizeti be (BEÖTHY, 2000). A jutalmazás hatása nem egyértelműen növeli a viselkedés megerősítését, ahogy azt a behaviorizmus képviselői gondolták. A jutalmazás „megduplázása” leszoktathatja az egyént arról, hogy saját cselekvései eredményét jutalomként élje át. Ugyanakkor rászoktathatja arra, hogy a „jót” mindig kívülről várja. Az így kialakult magatartásmód önállótlanúságot, az öndetermináció hiányát erősíti (BARKÓCZI – PUTNOKY, 1980). A *pozitív visszajelzés* növeli az intrinzik motivációt; a tárgyjutalom nem csökkenti, ha azt váratlanul kapja az egyén; a várt és kontingens jutalom hatása nem szignifikáns. A jutalmazás és belső motiváció összefüggéseinek eredménye bizonyos vizsgálatokban azt mutatja, hogy a szimbolikus jutalom nem okoz jelentős motivációcsökkenést, de a feltűnő, elvárt és meglepetést tartogató arányos jutalom jelentős

mértékben csökkenti az érdeklődést (HORVÁTH, 1997). A szerző felhívja a figyelmet a körültekintő jutalmazás jelentőségére.

A **felelősség és az önálló feladatok** a legfontosabb ösztönzési tényezők egyike. Ezen eszköz bevezetéséhez olyan munkamegosztást kell kialakítani, amely valóban megköveteli a felelősségvállalást. Így a dolgozók lehetőséget kapnak a tervezésben, a végrehajtásban és az ellenőrzésben való részvételre. Ha a dolgozónak lehetősége van bizonyítani tudását, tehetségét adott feladat végrehajtásában az erősen pozitív ösztönzés. Szélesíteni kell azt a működési területet, amelyért a dolgozók felelősek. Képességeik arányában kell rájuk bízni a különböző funkciókat és feladatokat. Az autonómia nem más, mint a munkavállalónak a munkakör által biztosított szabadsága, függetlensége és önállósága munkájának ütemezésében és a munkamódszerek meghatározásában (GELEI, 1999). Az önállóság és a felelősség növekedése segíti az emberek értelmi képességeinek minél jobb kihasználását. Az embereknek ráhatásuk van a folyamatokra, melyekben változást eszközölhetnek, és ötleteik, kezdeményezéseik révén javul a minőség és csökkennek a költségek. Az elszámoltathatóság és a felelősségvállalás által mindig minden feladatnak meg van a gazdája. Az alkalmazottak hatásköröket vesznek át a vezetéstől, így azok több figyelmet fordíthatnak a stratégiai munkára és a külső kihívásokra (LŐRINCZ, 2000).

CLUTTERBUCK (1994) további előnyökre is felhívja a figyelmet: Az emberek érzik, hogy fontosak, hogy adnak a véleményükre, elismerik a munkájukat, és ezzel az elkötelezettség nagyon magas szintje érhető el. Csökken a fluktuáció, a hiányzás, gyorsabban kezelhetőek a problémák, csökkennek az adminisztratív kiadások és az alkalmazottak is munkaidejük nagyobb részét töltik el produktívan. Ott ahol az alkalmazottak szigorú kontroll alatt vannak, az előírt célok szempontjából a szakmai-munkahelyi motiváció szinte semmilyen szerepet nem játszik. Ott azonban ahol a szakmai követelmények között fontos helye van a mozgástérnek és az önálló döntéseknek, ahol tehát kevesebb a külső kényszer, a szakmai motiváció kiemelkedő szerepet játszik (SCHULER és FRINTRUP, 2002).

Egy vállalat csak olyan mértékben lehet eredményes, mint amit az ott dolgozó emberek tudása és tehetsége tesz lehetővé. (BAYER, 1995) Az emberi tehetség és tudás viszont akkor érvényesülhet megfelelően, ha a vezetés képes a dolgozók szellemi erőit aktivizálni, őket arra ösztönözni, hogy ne csak a szükségeset nyújtsák, hanem a legjobbat, amelyre lehetőségük van. Ha a vezetés ért hozzá, hogy a munkatársakat helyesen a kitűzött célok elérésére és a felelősség vállalására ösztönözze, akkor a munkatársak ambicionálni fogják az ésszerű és

hatékony munkavégzést, sőt törekedni fognak a jobb munkavégzéshez, esetleg hiányzó ismeretek megszerzésére.

KANFER és HEGGESTAD (1997) a teljesítményt és a felelősségvállalást határozták meg a két legfontosabb tényezőnek ösztönzés szempontjából. Alkottak egy motivációs tipizáló rendszert. KANFER és ACKERMAN (2000) bizonyították a Kanfer és Heggstad által kidolgozott motivációs fogalmi rendszert. Vizsgálataiknak az volt az eredménye, hogy a kor a teljesítménnyel összefüggést mutat, de a felelősségvállalás esetében a kapcsolat nincs olyan erős, mint a teljesítménynél.

A **munkakör gazdagítás** a dolgozók belső motivációihoz kötődik. A munkakör olyan átalakítása, amelynek révén a munkavállaló azonosul a munkájával ösztönző, hiszen a munkavégzés révén magasabb szintű (például növekedési, önirányítási) szükségleteit elégítheti ki. JUHÁSZ (2001) vizsgálatai alapján a mezőgazdasági szervezetekben magas a munkakörfejlesztés, a munkaügyi kapcsolatok, a teljesítményértékelés aránya. A munkakör gazdagítás elméleti megalapozása a Hackman – Oldham szerzőpárhoz fűződik, bár sokan azt Herzberg motivációs elméletéig vezetik vissza (GELEI, 1999).

CURTIS és WRIGTH (2001) azt írja a munkakör legyen olyan, amelyben a dolgozó felhasználhatja képességeit, legyen megfelelő önállósága és lehetősége a tanulásra, fejlődésre.

A **konkurencia vagy versenyeztetés** erős motiváló hatású lehet. Azonban azzal tisztában kell lennünk, hogy a vetélkedés rövid távon hozhat ugyan némi sikert, de hosszabb távon nem, ugyanis a konkurens csoportok, személyek között kedvezőtlen munkahelyi légkör alakul ki, ez pedig a közösségi szellemet rontja. (HUITFELD, 1993) A versenyeztetés veszélyei leküzdhetők, ha a beosztottakat nem egymással, hanem a lehetőségeikkel versenyeztetjük. McKENNA és BEECH (1998) azt állítja, hogy „fontos az alkalmazottakkal való megfelelő kommunikáció, fontos őket bevonni a folyamatban lévő dolgokba, illetve fontos a szervezet iránti elkötelezettségük és az azzal való azonosulásuk elősegítése. A fentiek mellett nagy hangsúlyt kap a munkaerő megszervezésének, irányításának és motivációjának stratégiai megközelítése.” LÉVAI (1992) művében hasonló gondolatokat találhatunk.

Az együttműködő csoportlégkör a legkedvezőbb a motiváció fenntartásához, szemben a versengő és individuális célstruktúrát mutató csoportokkal (JOHNSON és JOHNSON, 1985). ARONSON és mtasai (1978) kísérletében a beosztottakat kis csoportokba osztotta, minden tagnak egy részt kellett megtanítania a többieknek. Ezzel az eljárással növelni lehet az

együttműködést s a tanulási folyamatban való aktív részvételt. Az így tanulók önbizalma növekszik, a gyengén teljesítők teljesítménye erős emelkedést mutat.

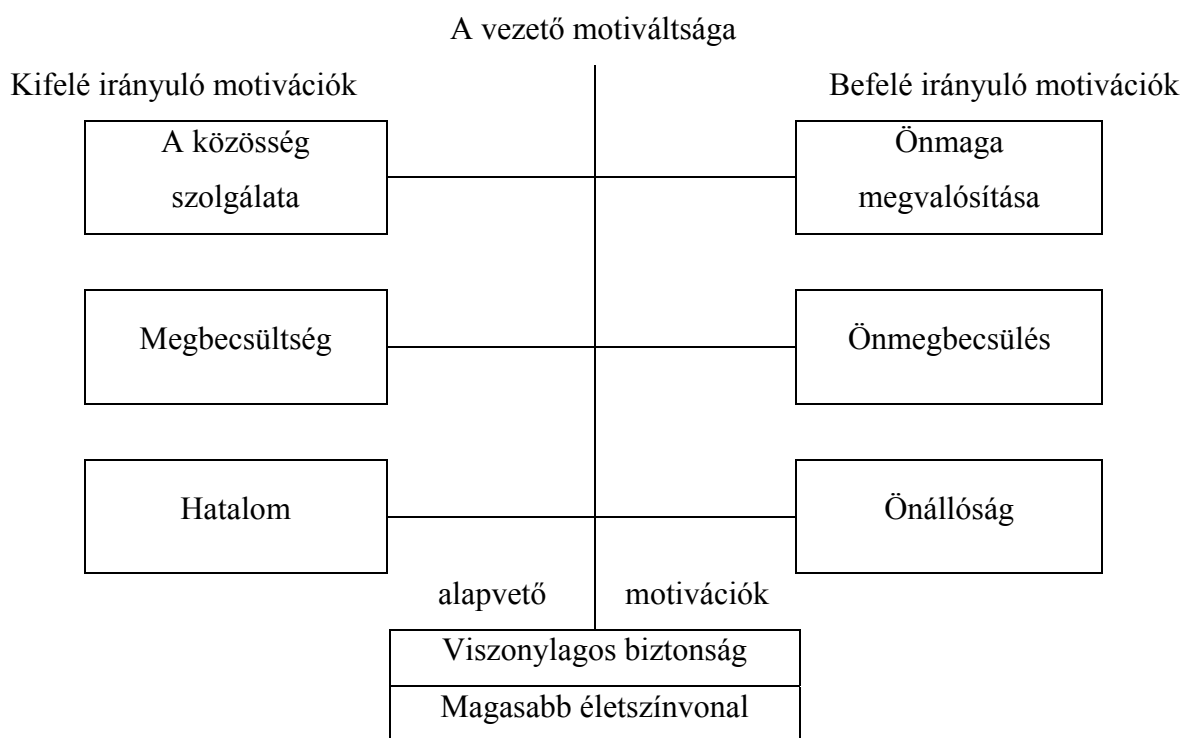
A munkateljesítményeket befolyásoló tényezők egyikének, a **munkahelyi légkörnek** a hatása számszerűen nem állapítható meg, mérhetőségének feltételrendszere nincs kidolgozva. VÁNYAINÉ (1978) azt állítja, hogy a vezetők pozitívan befolyásolhatják a légkört, ha bíznak beosztottaikban, jól tájékoztatják őket, bevonják őket döntéseikbe, megértik helyzetüket, igazságosak. A megértő főnök és a jó munkahelyi közösség megítélése között közepesen erős a kapcsolat az összes választ vizsgálva (MAGDA és mtsai, 1992). A vezető nagyban hozzájárul a munkahelyi légkör kialakításához. SCOTT és SÖDENBURG (1985) szerint a vezetők személyes varázsa az ösztönzés egyik eszköze. Fontosak azok a tulajdonságok, amelyek fejleszthetők. Lényeges a jó kedély, a pozitív gondolkodás és a melegszívűség, a nagylelkűség is kedvező hatású lehet. A nagylelkűség alatt a gondolatok, az elismerés, és az eredmények a beosztott dolgozóval való megosztását érti a szerző.

ROZSNYAI (2000) leírta, hogy 2500 megkérdezett pályakezdő diplomásnál a legvonzóbb, a (kompenzációs rendszert is magában foglaló) „versenyképes fizetést” megelőzve, a „jó munkahelyi légkör”. A *munkahely állandóságánál* a vizsgált években HELGERTNÉ és mtsai. (1992b) ezt a tényezőt kiemelkedő fontosságúnak találta. A bekövetkezett változások, a mezőgazdaságban is jelentkezett foglalkoztatási problémák erősítették a munkahelyhez való ragaszkodást. A biztonságos megélhetés egyik alapfeltétele az állandó munkahely. A megkérdezetteknek fontos volt a munkahely közelsége és az egy vagy kétműszakos munkarend is. A munkahely állandóságáról alkotott véleményekben egy 1982-88 között végzett vizsgálat eredményei szerint 1988-ban sokan már nem a vállalatban belüli, hanem általában a munkahely állandóságára gondoltak, ami a munkanélküliség megjelenéséből következik. A vizsgált személyek közül a szellemi munkakörbe soroltak a vizsgált évek mindegyikében kevésbé tartották fontosnak a bért, mint a fizikaiak, ami nem esik egybe a közvéleménnyel. Elsősorban a felsőfokú végzettségűek azok, akik ekkor a valóságosnál kisebbnek tüntették fel igényeiket, az anyagiasság látszatának elkerülése miatt (TÓTH és mtsai, 1989).

**A szociális ösztönzők** (tanulmányi-, pótszabadság, óvoda, bölcsőde, státusz, hatalom, elismerés, vállalati kultúra) nem függenek össze a munkateljesítménnyel. Egyformán részesülnek belőle a dolgozók függetlenül attól mennyit termelnek. Ezek tehát nem a leghatékonyabb ösztönzők, sőt egy idő után úgy tekintenek rá, mint ami jár. GEORGE és

BRIEF (1996) azt feltételezte, hogy a dolgozók motiváltságát egy szervezetben nagymértékben befolyásolják a munkahelyi körülmények, akár a fizikai környezetről, akár a munkatársi viszonyokról beszélünk. A vállalati célok, kiindulási pontját képezik az ösztönzők definiálásának, véli ZOBEL (2001). Szerinte az ösztönzési rendszer nagyban függ a dolgozók preferenciájától, a céloktól, a vállalati kultúrától. Ha a vállalati kultúra és a célok megfelelnek egymásnak az még nem jelenti azt, hogy hatékonyak a motivációs rendszerek.

**6. ábra: A vezető motiváltsága**



**Forrás:** McGregor, D.: The human side of enterprise. McGraw-Hill, New York, 1960

McGREGOR (1960) szerint, ahogy az a 6. ábrából is kitűnik, a vezető motiváltsága kétoldali rendszerbe épül, amelynek alapját az alapvető motivációk, mint a magasabb életszínvonal és a viszonylagos biztonság adják. A motivációnak van egy kifelé és egy befelé irányuló része, amelyek kiegészítik, de ugyanakkor akár ellent is mondhatnak egymásnak (önérdek érvényesítés és a csoportérdekek szolgálata). GELEI (1999) szerint a munkavállalók elégedettségét és motiváltságát három úgynevezett kritikus pszichológiai állapot határozza meg:

- a munka értelme, átélt jelentősége, (a munkavállaló érezze értelmesebbnek a munkát)
- a munka eredményéért érzett felelősség,
- a munka eredményeinek ismerete.

Ezek megléte esetén a munkavállalóban pozitív érzés alakul ki, mind magával, mind a munkájával kapcsolatban és lesz kedve folytatni azt. Ennek hatása kedvező az egyénre és a munkavégzésre is: magas szintű belső motiváció, kiemelkedő szintű munkavégzés, magas szintű elégedettség, kevés hiányzás és alacsony fluktuáció. Miből vesszük észre a motiváció gyengülését? Árulkodó tünet a nagy elvándorlás (különösen a fiatalok körében), a gyakori kisebb betegségek, a sok pontatlanság, a szaporodó panaszok. Rossz előjel, ha az előírások betartása formális. Ha valaki megkérdezné a gyengén motivált személyzettől, hogy mire törekednek a munkahelyükön, ők csak a napi teendőket sorolnák, és nem említenének semmilyen távolabbi célt vagy nagy horderejű, de kézzelfogható feladatot (JORDAN - JONES 1995). A motiváció hiánya gyakran sorozatos stresszel párosul, és emiatt sok embert ér utol a "gondoskodók tipikus betegsége", a *kiégettség*. SMITH és mtsai. (1988) írtak erről: a vezetők, még ha nem mutatják is a betegség tüneteit, hordozói lehetnek a "fertőzésnek"! Néhány példa a kiégettséget eredményező vezetői magatartásra: a munkakörök rossz megfogalmazása, az elismerés elmulasztása, bizalmatlanságról árulkodó szoros ellenőrzés, a munkamorál egekig magasztatása, teljesíthetetlen célok kitűzése. Hasonló következményekkel jár az is, ha kizárólag a hibákat teszik szóvá, ha olyan mennyiségű munkát kényszerítenek valakire, amit az illető nem tud elvégezni vagy épp ellenkezőleg, alig adnak neki tennivalót, ha a személyiségétől idegen feladattal bízzák meg, ha a feladatok mellé nem biztosítanak a megfelelő hatáskört, ha a beosztottaik szeme láttára maguk a vezetők szegik meg a szabályzatot.

A feldolgozott szakirodalmak igazolják, hogy a motiváció egy nagyon bonyolult, összetett, komplex fogalom. Az emberi tevékenységre nagyon sok tényező hat, ezek a tényezők különbözőképpen befolyásolják az egyes emberek munka-motivációját. A szervezeti motivációban kiemelt szerepe van – ezt igazolja az irodalmi feldolgozás is – az anyagi, gazdasági ösztönzésnek. De a motiváció nem egyenlő a bérezéssel, az anyagi ösztönzéssel. A motiváció nem fordítható és definiálható ösztönzéseként, mert az a fogalom túlzott leegyszerűsítését jelentené. Mint ahogy azt az irodalmi feldolgozás is mutatja a motiváció számos tényező együttes hatásaként alakul ki, és sok tényező befolyásolja. Az irodalmi adatok elemzése révén kiválasztottuk azokat a motivációs eszközöket, tényezőket, amelyeket bevontunk vizsgálatainkba. A szervezeti motivációra vonatkozó irodalmi feldolgozásunkat már ezekre a kiválasztott tényezőkre bemutatására, elemzésére fókuszáltuk. Felméréseinkbe csak a viszonylag jól vizsgálható motivációs elképzelések kerülhettek, így kimaradt például a méltányosság mérése, ami a szokásosnál is nagyobb szubjektivitás jellemez. Hasonlóan nem terjesztettük ki vizsgálatainkat olyan tényezőkre (munkahelyi légkör) melyek motivációs hatása csak közvetett.

### 3. A SAJÁT VIZSGÁLATOK ANYAGA ÉS MÓDSZERE

#### 3.1. A vizsgálatok módszere

Vizsgálataimat a Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Intézet Vezetéstudományi Tanszékén 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 a 7. ábra szerinti felépítésű.

7. ábra: A kutatási program struktúrája

#### A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata.

1. Szervezet menedzsment vizsgálatok	2. Humán menedzsment vizsgálatok	3. Folyamat menedzsment vizsgálatok
1.1 vállalati méret és a vezetési funkciók vizsgálata	2.1 motivációs lehetőségek és módszerek vizsgálata	3.1 a tervezés, mint vezetési feladat vizsgálata
1.2 a szervezeti formák és a vezetési funkciók vizsgálata	2.2 vezetési stílust befolyásoló tényezők vizsgálata	3.2 a feladat, információ menedzsment vizsgálata
1.3 a szervezeti struktúra és a vezetési funkciók vizsgálata	2.3 konfliktusforrások és konfliktuskezelő technikák vizsgálata	3.3 a döntési módszerek alkalmazásának vizsgálata
1.4 a vezetési szintek és a vezetési feladatok vizsgálata	2.4 kommunikációs vizsgálatok	3.4 utasítás, rendelkezés gyakorlatának vizsgálata
1.5 a szervezeti kultúra sajátosságainak vizsgálata	2.5 emberi erőforrás menedzsment vizsgálatok	3.5 a szervezés vezetési összefüggéseinek vizsgálata
1.6 változás menedzsment vizsgálata		3.6 az ellenőrzés szerepe a vezetésben
1.7 csoportstruktúra, csoport menedzsment vizsgálatok		3.7 a minőség- menedzsment sajátosságainak 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 rész témákra 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.

Vizsgálataink a struktúrában a három fő kutatási területen belül a „humán menedzsment” fő területhez kapcsolódóan a „motivációs lehetőségek és módszerek vizsgálata” témához kapcsolódóak, a mezőgazdasági szervezetekben lejátszódó motivációs folyamatokat öleli fel. A motivációról szóló elméletek megszületésekor a kutatók – többek között Maslow, Herzberg, Alderfer, McClelland, Hunt - az ipari termelésből kiindulva vontak le következtetéseket koruk dolgozóit, vezetőit ösztönző tényezőkről. A motivációs elméletek az elmúlt évtizedekben a mezőgazdaság területén is közismertté váltak. Ennek a területnek a kutatására vállalkoztunk.

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 „interjú kérdőívének” felépítése a következő: minden általunk vizsgált résztémára külön interjú lapot állítottunk össze. Ezeket 8-10 problémakört foglalmazunk meg, és problémakörönként megadtuk azokat a tényezőket, amelyeket fontosságuk, hatásuk, befolyásuk alapján a válaszadónak 1-5-ig terjedő skálán minősíteni kellett (1: legkevésbé vagy legrosszabb, 3: közepesen, 5: leginkább vagy legjobb). Tehát a vizsgálatok alapadatait az interjúk biztosítják, de az értékelésekhez, csoportosításokhoz az általános adatgyűjtő és az interjú azonosító adatok is szükségesek.

### 3.2. Általános vezetési interjúra alapozott vizsgálatok módszere

Az általános vezetési interjúk kérdőívét 1997-ben állítottuk össze. A kutatásokat 1998-ban indítottuk el. A kérdőívben 17 vezetési problémakör vizsgálatára foglalmazunk meg kérdéseket. Ezek a vizsgált problémakörök az interjúban önálló kérdésként jelennek meg. Az egyes kérdésköröknél megadtuk azokat a tényezőket, amelyeket az interjú alanyoknak 1-5-ig terjedő skálán minősíteni kellett. Ilyen értelemben a vizsgálati módszerünket zárt, irányított interjúknak tekinthetjük. (1. melléklet)

#### 8. ábra: Az általános vezetői interjú motivációra vonatkozó része

<b>3. Vezetői tapasztalata alapján az alábbi motivációs eszközök sikerességét külön-külön 1-5-ig értékelje</b>	
3.1. Fizetés	<input type="checkbox"/>
3.2. Munkakörülmények javítása	<input type="checkbox"/>
3.3. Dicséret	<input type="checkbox"/>
3.4. Büntetés	<input type="checkbox"/>
3.5. Munkakör gazdagítása	<input type="checkbox"/>
3.6. A munka változatossága, a dolgozók rotációja	<input type="checkbox"/>
3.7. A célok ismerete	<input type="checkbox"/>
3.8. Az eredmények folyamatos visszajelzése	<input type="checkbox"/>
3.9. Továbbtanulás, előrehaladás lehetősége	<input type="checkbox"/>
3.10. Felelősség és önálló feladatok	<input type="checkbox"/>
Ön által fontosnak tartott egyéb tényező	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>

**Forrás:** saját vizsgálatok

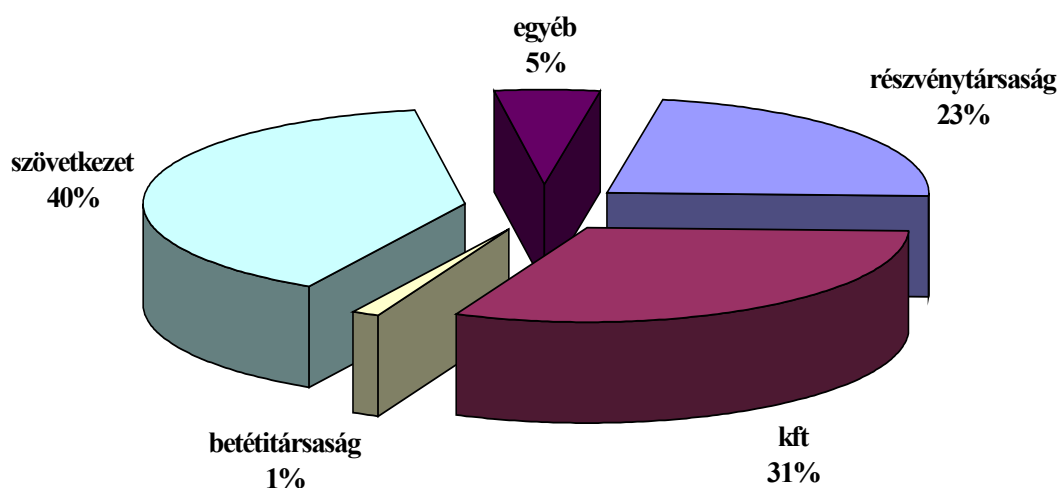
A kérdőívben minden egyes kérdésnél lehetőséget adtunk az interjúalanyoknak arra, hogy olyan más tényezőket is szerepeltessenek, minősítsenek válaszukban, amelyek nem szerepelnek az általunk megadottak között. Ennek a megoldásnak köszönhetően a vizsgálatok módszerét „részben zárt kérdőíves interjúknak” nevezhetjük.

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 (8. ábra) Az interjúalanyoknak ezeket a tényezőket az alapján kellett minősíteniük, hogy véleményük szerint milyen szerepet játszanak a motiváció sikerességében.

### 3.2.1. Az általános vizsgálatban részt vett szervezetek és jellemzőik

A vizsgálatban 241 mezőgazdasági és 28 élelmiszeripari üzem vezetője szerepelt, de az összehasonlíthatóság kedvéért, ezen felül, készültek vizsgálatok az ipari, banki, biztosítási szférából is. A dolgozatban szereplő vizsgálatokban összességében 1400 vezetői interjút dolgoztam fel. A vizsgálatba vont cégek földrajzi elhelyezkedésük alapján többnyire kelet-magyarországiak, főképpen Hajdú-Bihar, Szabolcs-Szatmár-Bereg, Borsod-Abaúj-Zemplén, Jász-Nagykun-Szolnok megyékből.

9. ábra: A vizsgálatban résztvevő mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezetek működési forma szerinti megoszlása



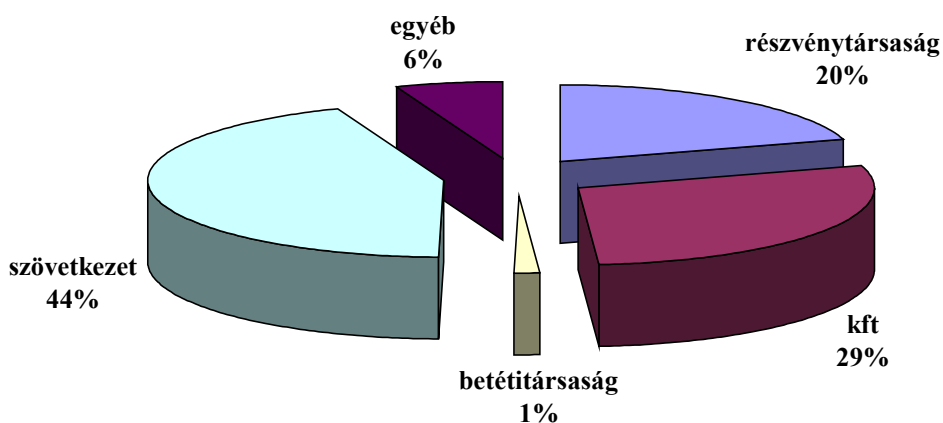
**Forrás:** saját vizsgálatok

A mezőgazdasági és élelmiszeripari üzemek közül 61 részvénytársaság 349 különböző szintű vezetőjét, 84 korlátoltfelelősségű társaság 330 különböző szintű vezetőjét, négy betéti

társaság 13 vezetőjét, 106 szövetkezet 481 vezetőjét, 12 egyéb szervezet 43 vezetőjét kérdeztünk meg. (9. ábra) A mezőgazdasági és élelmiszeripari üzemek együttes előző évi árbevétele átlagosan 17.062,97 mFt, az átlagos éves eredményük 364,74 mFt volt. Az üzemek alkalmazásában átlagosan 226,54 fő dolgozott, és rendelkezésükre átlagban 2.657,18 ha mezőgazdasági terület állt.

A mintából kiemelten külön elemeztem a kizárólagosan mezőgazdasági tevékenységet folytató szervezeteket az alábbiak szerint: 49 részvénytársaság 256 különböző szintű vezetőjét, 69 korlátoltfelelősségű társaság 280 különböző szintű vezetőjét, három betéti társaság 10 vezetőjét, 106 szövetkezet 481 vezetőjét, 12 egyéb szervezet 43 vezetőjét vontam be a vizsgálatokba (10. ábra). A mezőgazdasági üzemek előző évi árbevétele átlagosan 18.335,94 mFt volt, ami 1 mFt és 4.000.000 mFt között változott. Az átlagos éves eredményük 417,71 mFt volt. Az üzemek alkalmazásában átlagosan 187,98 fő dolgozott és rendelkezésükre átlagban 2.932,21 ha mezőgazdasági terület állt.

**10. ábra: A vizsgált mezőgazdasági szervezetek működési forma szerinti megoszlása**



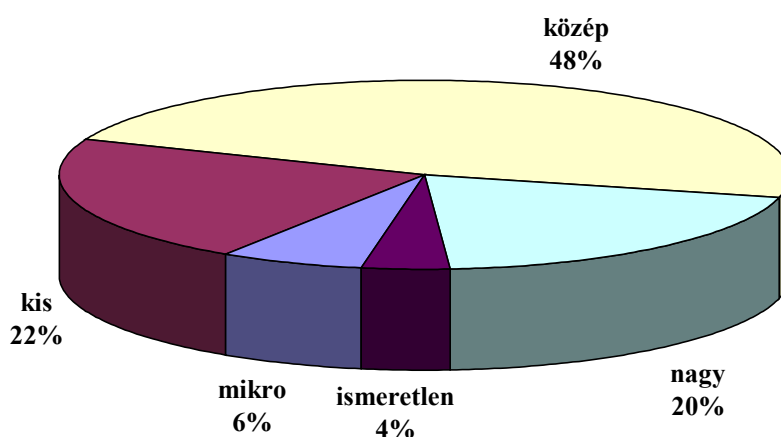
**Forrás:** saját vizsgálatok

Az élelmiszeripari üzemek közül 12 részvénytársaság 93 különböző szintű vezetőjét, 15 korlátoltfelelősségű társaság 50 különböző szintű vezetőjét, egy betéti társaság három vezetőjét kérdeztem meg. Az élelmiszeripari üzemek előző évi árbevétele átlagosan 5.833,5 mFt volt. Az átlagos éves eredményük -176,48 mFt. Az élelmiszeripari üzemek

alkalmazásában átlagosan 556,8 fő dolgozott és rendelkezésükre átlagban 49,44 ha mezőgazdasági terület állt.

A minta összetétele, a szervezetek működési forma szerinti megoszlása alapján kijelenthető, hogy a vizsgálatokban a mezőgazdasági és élelmiszeripari társas vállalkozások vezetői vettek részt. A vizsgálatba vont mezőgazdasági szervezetek éves átlageredménye pozitív, míg az élelmiszeripari szervezeteké negatív volt. A mintában részt vevő mezőgazdasági szervezetek átlagosan harmad annyi embert foglalkoztattak, mint az élelmiszeripariak.

**11. ábra: A vizsgálatban szereplő szervezetek üzemméret (alkalmazotti létszám) szerinti megoszlása**



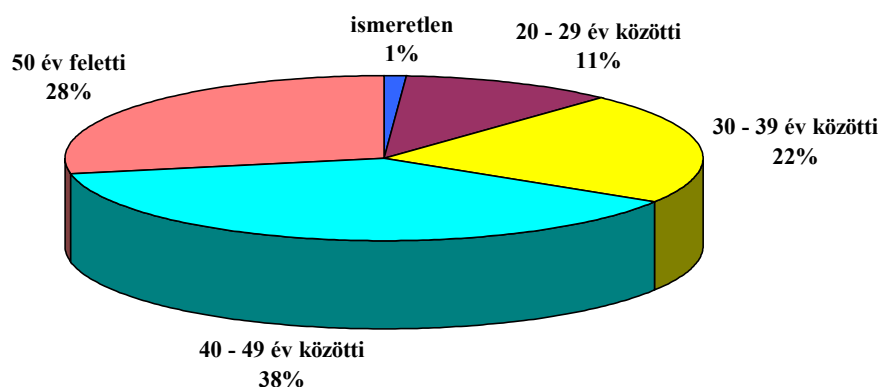
**Forrás:** saját vizsgálatok

Az üzemméret szerinti osztályozásnál a csoportképző ismérveket a KSH gyakorlatának megfelelően végeztem. (11. ábra) Mikro vállalatnak vettük az 1-9 fő foglalkoztatottal rendelkező szervezetet. Kis méretű a vállalkozás, ha az üzem 10-50 főt foglalkoztat. 51-249 fő alkalmazott esetében beszélhetünk közép méretű üzemekről. Nagyvállalatoknál 250 fő feletti a foglalkoztatottak száma. Sajnos a vizsgálatban vannak olyan szervezetek is, amelyeknek valamilyen oknál fogva ismeretlen az alkalmazotti létszáma. A vizsgálatban szereplő szervezetek közül ismeretlen létszámmal dolgozik 3,81 százalék. Mikro vállalkozások közé a minta 6,35 százaléka tartozik. Kisvállalat a vizsgált szervezetek 21,9 százaléka, középvállalat a szervezetek 47,94 százaléka és nagyvállalat a minta 20 százaléka. A kis és mikro szervezetek vezetői alacsonyabb arányban (28%-ban) vettek részt a vizsgálatokban, mint a közép és a nagyméretűek (68%).

### 3.2.2. Az általános vizsgálatban részt vett vezetők és jellemzőik

Az 1216 fő különböző szintű mezőgazdasági és élelmiszeripari vezetőből, 226 fő volt női vezető. A minta négyötödét férfi vélemények alkotják. A gyakorlatban még a termelő mezőgazdasági üzemekben nem találunk annyi női vezetőt, mint ahogyan azt az egyetemet végzettek aránya indokolná. A minta élelmiszeripari részében valamennyivel több női vezető van.

12. ábra: Az általános vizsgálatban résztvevő vezetők korosztály szerinti megoszlása



**Forrás:** saját vizsgálatok

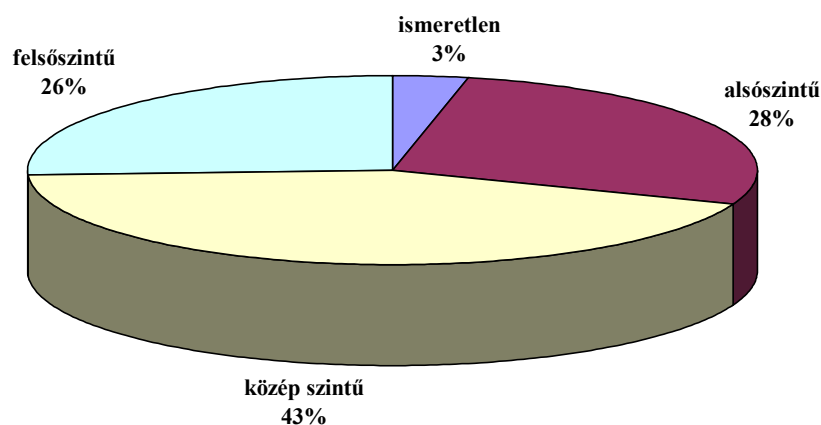
A mintában szereplő vezetők korosztály szerinti megoszlása a következőt mutatja. (12. ábra) Nem adta meg a korát a vezetők 1,07 százaléka. 20 - 29 év közötti a vezetők 11,5, 30 - 39 év közötti 21,6, 40 - 49 év közötti 37,1 százaléka. A vezetők 29,73 százaléka 50 év feletti. A negyvenes korosztály képviseli a vezetők több mint egyharmadát. Az ötven év feletti korosztály adja a vezetők közel harmad részét. A harmincon túliak alig több mint ötöd részét képviselik a vezetői rétegnek. A mintában szereplő vezetők kétharmada középkorú vagy annál idősebb.

A vizsgált vezetők közül hat fő nem adta meg végzettségét, hét fő általános iskolai, 19 fő szakiskolai végzettségű, 180 fő rendelkezik érettségivel, 98 fő technikus, 368 fő főiskolai, 525 fő egyetemi végzettségű. Végzettség tekintetében a magasabb iskolai

végzettségűek nagyobb arányban kerültek a mintába. Középiskolai vagy alacsonyabb végzettségű a minta egyötöde. A vezetők négyötöde felsőfokú végzettséggel rendelkezik.

A beosztásuk tekintetében ismeretlen beosztású a vizsgálatba vont vezetők 3,28 százaléka. A minta 27,63 százaléka alsó szintű vezető, 43,26 százaléka középvezető és 25,82 százalék felső szintű vezető. (13. ábra) A felsőszintű vezetők a megkérdezettek egynegyedét képviselik, a közép és alsó szintű vezetők együtt a mintából háromnegyedét adnak.

**13. ábra: Az általános vizsgálatba vont vezetők beosztás szerinti megoszlása**



**Forrás:** saját vizsgálatok

A 14. ábra mutatja be a mintában szereplő vezetők kor és iskolai végzettségük szerinti megoszlását.

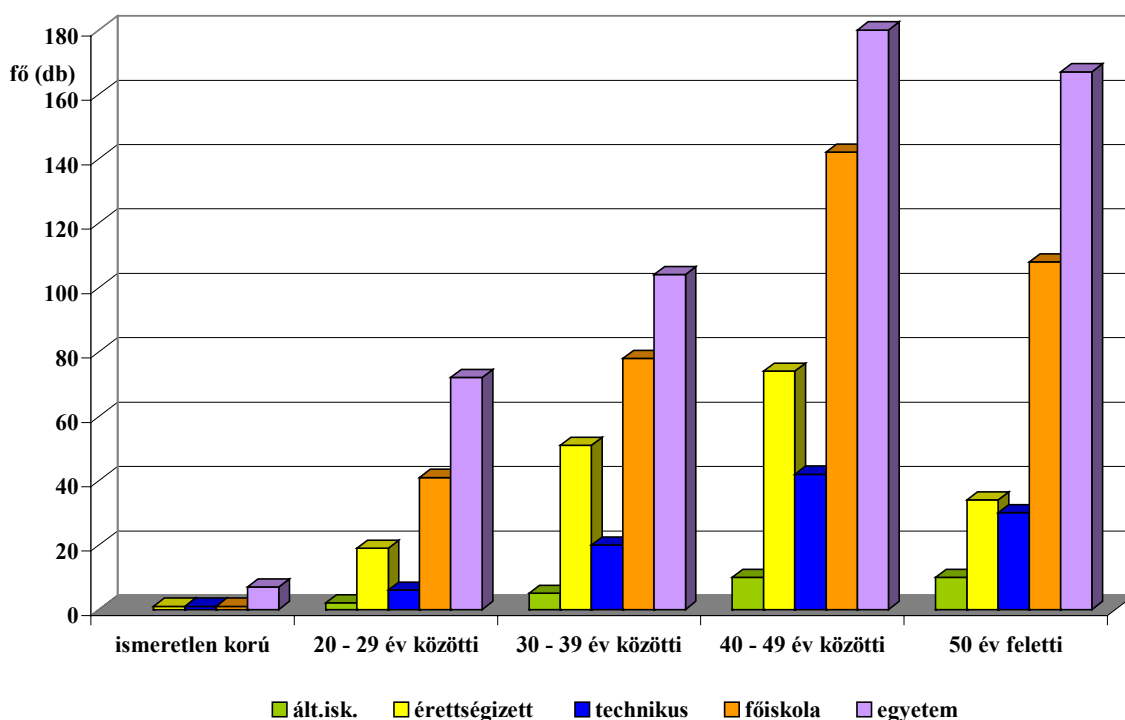
13 fő nem adta meg korát, közülük tíz férfi és három nő. Iskolai végzettségüket tekintve a megkérdezettek fele egyetemi végzettségű. 7-8 százalékot képviselnek az ismeretlen, az általános iskolai, a középiskolai és a főiskolai végzettségűek. Zömük (46%) középvezető.

A 20-29 éves korosztály 140 főt tesz ki a mintában, 34 nő és 106 férfi megoszlásban. Általános iskolát végzett 1,4, középiskolát 13,5, technikumot 4,3, főiskolát 29,3 százalékuk. Több, mint felük egyetemet végzett. A korcsoport harmada alsó szintű, közel fele közép, tizede felsőszintű beosztásban dolgozik.

A 30-39 évesek a mintában 262-en szerepelnek. 219 férfi, 43 nő. Három százalékot tesz ki az ismeretlen vagy az általános iskolai végzettségűek aránya. Középiskolát egy ötödük, technikumot egy tizedük, főiskolát egyharmaduk, egyetemet kétötödük végzett. Közülük öt

százaléknak ismeretlen a beosztása, harmaduk operatív, 50 százalékuk közép, 15 százalékuk felsőszintű vezető.

14. ábra: A vezetők megoszlása életkor és végzettség szerint



**Forrás:** saját vizsgálatok

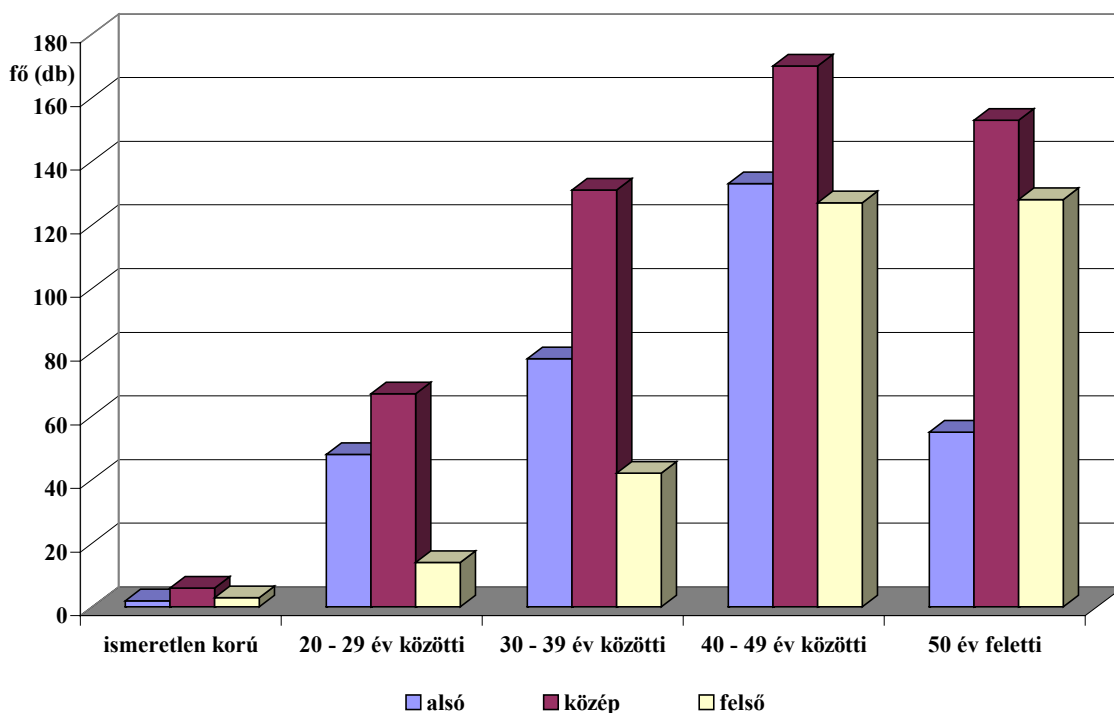
A minta legnagyobb részét kitevő hányadát, a 40-49 év közötti vezetők csoportját 451 fő alkotja. 365 férfiből és 95 nőből tevődik össze. Egy százalék, számunkra ismeretlen végzettséggel rendelkezik. Másfél százalék általános iskolát, közel 17 százalék középiskolát, 9,3 százalék technikumot, harmaduk főiskolát, kétötödük egyetemet végzett. Közöttük négy százalék ismeretlen beosztású, közel egyharmaduk alsó, kétötödük közép és harmaduk felsővezető beosztású.

50 év feletti 350 vezető a mintában. 53 nő, 297 férfi. Egy százalék ismeretlen végzettségű, két százalékuknak általános iskolai végzettsége van. Kilenc százalék középiskolát, nyolc százalék technikumot, egyharmad főiskolát, közel felük egyetemet végzett. Négy százalékuk beosztása ismeretlen, 16 százalék alsó, kétötödük közép és több mint harmada felsővezető a mintánk ezen részében. (15. ábra)

A vizsgálatok minden korcsoportjában a középső vezetők aránya a meghatározó, nagy túlsúlyra jellemző. Mint ahogy az várható volt a magasabb korcsoportokban megnőtt a felsőszintű vezetők aránya. Az összes felsőszintű vezető közel 70 %-a a negyven év feletti korosztályba

tartozik. Ennek ellenére a vizsgálatokban ezeknél a korcsoportoknál is a középvezetők dominálnak.

15. ábra: A vizsgált vezetők korcsoportjai beosztás szerint



**Forrás:** saját vizsgálatok

### 3.3. A részletező vizsgálatok módszere

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 beosztottaknak is - egy egytől ötig terjedő skálán - értékelnie az adott tényezőt. (2. számú melléklet)

Az interjúalanyok szabad pontozást végeztek. TOMCSÁNYI (2000) szerint a szabad pontozás a leggyakrabban alkalmazott minősítési módszer. Ismétlésekkel végezhető és variancia analízissel értékelhető. A pontfokozatok száma általában páratlan és egyirányú. A pontértékek távolsága hasznosság szempontjából nem azonos, ezért sorrendi módszer.

A pontozás rangsort ad meg, mert a négyes, vagy akár a hatos érték nem azt jelenti, hogy a kettes értéknél kétszer, illetve háromszor jobb az adott tényezőről kialakított vélemény.

A motivációs kérdőív összeállításánál figyelembe vettem az 1997-ben kidolgozott „általános vezetési interjú”-nál alkalmazott módszereket. Hasonlóan nagy segítséget jelentettek az 1998-ban a vezetési interjúra alapozott vizsgálatok tapasztalatai is. Ezt a kutatás elővizsgálataként fogtam fel, ezekre alapozva állítottam össze a motivációs vizsgálatok alapját képező kérdőívet (2. sz. melléklet). A begyűjtött adatlapok alapján az alábbi vizsgálatokat végeztem el.

Önmotivációs vizsgálatok.

Beosztotti - dolgozói motiváció tényezőinek vizsgálata.

Elégedettségi és elégedetlenségi vizsgálatok.

Célmotivációs vizsgálatok.

Elvárás vizsgálatok.

Szükségletek vizsgálata.

A kérdőívek elkészítésénél figyelembe vettem az ismertebb motivációs elméleteket (tartalom, folyamat, elvárás, stb. elméletek). A kérdőíven ezekben az elméletekben megfogalmazott fontosabb motivációs tényezők szerepelnek. A vezetők esetében az interjúalany önmotivációját vizsgáló kérdéssor az alábbi tényezőket tartalmazza: 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. Az interjúalany szerint a beosztottját motiváló tényezők sora hasonló a saját motivációs tényezőkhöz. Külön kérdésként vizsgáltam, hogy az interjúkban 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 vizsgáltuk a beosztottakét. A célmotivációs kérdésekkel arra kerestem a választ, hogyan befolyásolják a vezetőt 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.*

### 3.3.1. A vezetői részletező megkérdezésben részt vett minta bemutatása

A vezetői részletező megkérdezésben résztvevő minta 389 főből állt. A megkérdezettek közül 91 nő volt. (1. táblázat)

1. táblázat

**A vezetői részletes megkérdezésben résztvevők megoszlása  
(kor, nem, vezetési szint)**

		Megkérdezettek száma		Vezetői szint					
				Alsó		Közép		Felső	
		összesen	nő	össz.	nő	össz.	nő	össz.	nő
		389	91	77	17	196	56	116	17
Életkor	Ismeretlen	17	4	17	4	-	-	-	-
	20 – 29 év között	25	-	10	-	7	-	7	-
	30 – 39 év között	95	25	10	-	56	10	28	13
	40 – 49 év között	133	46	14	3	91	39	28	4
	50 év felett	119	17	26	10	42	7	53	-

me.: fő

**Forrás:** saját vizsgálatok

Életkor szerinti megoszlásuk a következő: nem adta meg az életkorát négy százalékuk, mindannyian alsósintű vezetők. (2. táblázat) A 20-29 éves korosztályba a megkérdezett vezetők hat százaléka tartozik, ezek 40 százaléka operatív, harmada közép és harmada felső szintű vezető. A 30-39 éves korosztályt a vizsgált réteg egy negyede képviseli. Egytizedük alsó-, 60 százalékuk közép- és harmaduk felsősintű vezető. A 40-49 éves korosztályból a részletes megkérdezésnek a 34,2 százaléka vett részt. Operatív vezető a minta közel tizede, kétharmada közép- és egyötöde felsősintű vezető. Az 50 év feletti korosztály adja az összes vezető harmadát. Egy ötödük alsó, több mint harmaduk közép, két ötödük felső szintű vezető. A végzettségét nem adta meg 2,6 százalék, akik mindannyian középvezetők. Szakiskolai végzettségű egy százalék, ők középvezetők. Érettségivel a minta közel egy ötöde rendelkezik, harmaduk nő. A mintában szereplő nők harminc százaléka operatív vezető, közel kétharmaduk középvezető és tíz százaléka felsősintű vezető.

Főiskolai végzettséggel 36 százalék rendelkezik, ennek harmada nő volt. Közülük 15 százalék alsó, 62,5 százalék közép-, 22,5 százalékuk felsőszintű vezető volt. Egyetemi végzettsége kétötödnyi vezetőnek volt a megkérdezettek közül, 12,8 százalék alsó-, 40 százalék közép- és 46,8 százalék felsőszintű vezető volt.

2. táblázat

**A minta végzettség szerinti megoszlása**

		Megkérdezettek	Ebből a nők	Alsó		Közép		Felső	
				vezetői szint					
				össz.	nő	össz.	nő	össz.	nő
		389	91	77	17	196	56	116	17
Végzettség	Ismeretlen	10	4	10	3	-	-	-	-
	Szakiskola	4	-	4	-	-	-	-	-
	Érettségi	70	21	21	14	42	7	7	-
	Főiskola	140	42	21	-	88	32	32	10
	Egyetem	165	24	21	-	66	17	77	7

me.: fő

**Forrás:** saját vizsgálatok

A 389 interjú alanyból egyötöd alsószintű vezető, ennek negyede volt nő; fele középvezető (harmada nő) és harmada felsőszintű vezető (15 százalék nő) volt.

*3.3.2. A beosztotti részletező megkérdezésben részt vett minta bemutatása*

3. táblázat

**A beosztotti minta megoszlása kor és beosztás szerint**

		Megkérdezettek száma	Beosztás			
			segéd-munkás	betanított munkás	szak-munkás	operatív vezető
		393	7	112	245	28
Életkor	Ismeretlen	10	-	7	3	-
	20 – 29 év között	77	3	14	53	7
	30 – 39 év között	137	4	39	84	10
	40 – 49 év között	122	-	38	77	7

50 év felett	46	-	14	28	4
--------------	----	---	----	----	---

me.: fő

**Forrás:** saját vizsgálatok

A beosztotti részletező megkérdezésben 393 fő vett részt. Ágazati hovatartozást tekintve a minta vegyes, volt állattenyésztési, növénytermesztési, gépesítési és adminisztratív résztvevő is. A megkérdezettek 1,8 százaléka segéd munkásként, közel harmada betanított munkásként, három ötöde szakmunkásként, 7,1 százaléka operatív vezetőként dolgozik. Ismeretlen korú a beosztottak 2,5 százaléka. (3. táblázat) Egyötödnyien 20-29 év közöttiek, több mint a minta harmada 30-39 év közé esik, közel másik egyharmad 40- 49 közötti, egytized már betöltötte az ötvenedik életévét. A mintában a 30-49 közötti szakmunkások dominálnak.

A legfiatalabb, 20- 29 év közötti, korosztály négy százaléka segéd munkás, kevés híján egy ötöde betanított munkás, kétharmada szakmunkás, majdnem egy tizede operatív vezető. A harmincas korosztály 2,9 százaléka segéd munkás, 28,5 százaléka betanított, háromötöde szakmunkás, 7,3 százaléka operatív vezető beosztású. Negyven év feletti segéd munkást nem találunk a mintában. Kis híján egyharmad a betanított, kétharmad a szakmunkás, a fennmaradó 5,7 százalék operatív vezető. Az ötven év felettiéknél a helyzet hasonló, de az operatív vezetők aránya 8,7 százalék.

4. táblázat

**A beosztotti minta megoszlása iskolai végzettség és beosztás szerint**

		Megkérdezettek száma	Beosztás				
			segéd- munkás	betanított munkás	szak- munkás	operatív vezető	ismeretlen
		393	8	105	248	28	4
Végzettség	Ismeretlen	4	-	-	-	4	-
	8 általános	32	4	28	-	-	-
	Szakiskola	147	4	49	90	-	4
	Érettségi	179	-	25	137	17	-
	Technikum	17	-	3	14	-	-
	Főiskola	14	-	-	7	7	-

me: fő

**Forrás:** saját vizsgálatok

Ahogy az a 4. táblázatból kiolvashatjuk a segéd munkások egyik fele nyolc általános iskolai, másik fele szakiskolai végzettséggel rendelkezik. A nyolc általánost végzetek kilenc tizede betanított munkásként dolgozik. A szakiskolai végzettségűek 2,7 – 2,7 százaléka segéd munkás és ismeretlen beosztásban dolgozik. Egyharmada betanított, közel kétharmada szakmunkás. Az érettségizett dolgozók egynegyede betanított munkás, több, mint fele szakmunkás, hat tizede már operatív vezető.

A technikumot végzetek 17,6 százaléka betanított munkásként, a fennmaradó rész szakmunkásként dolgozik. A minta főiskolai végzettségűinek fele szakmunkás, fele operatív vezető. Ahogy az iskolai végzettség nőtt egyre kvalifikáltabb munkakört látnak el a beosztottak. A betanított munkások 26,7 százaléka nyolc általánost, 46,7 százaléka szakiskolát végzett, 23,8 százaléka érettségizett, 2,8 százaléka technikus végzettségű. A szakmunkások harmada szakiskolai, több mint fele érettségivel, 5,65 százaléka technikumi, 2,8 százaléka főiskolai végzettséggel rendelkezik. Az operatív vezetők 14,3 százaléka ismeretlen végzettségű, hat tizede érettségizett, egynegyede főiskolát végzett.

### **3.4. Az alkalmazott matematikai és statisztikai módszerek**

A fő sokaság nagysága 1216, normális eloszlásúnak tekinthető minta. Normális eloszlású sokaság esetén a mintaátlag is normális eloszlású függetlenül a minta nagyságától. A sokaságok legtöbbször valamilyen középértékükkel és valamilyen 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 ismérvek voltak például a kor, a végzettség, a beosztás, a szervezeti forma, stb.

A mintavétel kvótás kiválasztással történt. A kérdezőbiztosok megkapták előre, hogy milyen összetételű mintához kell jutniuk, de az előre kiadott kereteken belül rájuk volt bízva, hogy ezeket véletlen kiválasztással töltsék ki. A módszer előnye, hogy nem kell hozzá nehezen

hozzáférhető címlista. Hátránya, hogy nem biztosítja a tényleges véletlen mintavételt (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 szignifikanciaszintjét. A  $t$  próba kritikus értékét ( $p=5\%$ ) és az SzD értéket SVÁB (1967) alapján közlöm. (Szignifikáns különbség mindig két átlag között van és azt az SzD-érték bizonyítja.

$$SzD_{5\%} = t_{p5\%} \cdot \frac{\sqrt{2HMQ}}{r}$$

A kérdőívek adatait főcsoportonként dolgoztam fel. A kérdés jellegétől függően számtani átlagolást, illetve megoszlás vizsgálatot alkalmaztam, valamint az egyes válaszok csoportba rendezésével végeztem elemzéseket. Célom volt olyan vizsgálatok elvégzése is, amelyek arra mutatnak rá, hogy a vizsgált szervezetek különböző szempontok alapján alkotott csoportjaiban (pl. veszteséges - nyereséges, mikro-, kis-, közép-, nagyüzem) a motiváció szempontjából van-e különbség. Vizsgáltam továbbá, hogy a vezetők, illetve a beosztottak iskolai végzettsége, kora, neme, beosztása alapján alkotott csoportok között van-e szignifikáns különbség. Itt az egy szempontoz tartozó csoportok átlagait - a különbségek kiszűrésére szolgáló legalkalmasabb módszer - az egy-szemponthoz tartozó független mintás varianciaanalízis alapján hasonlítottam össze (KERÉKGYÁRTÓNÉ és MUNDRUCZÓ, 1989; HAJDU és mtsai, 1994; VARGHA, 2000; HUNYADI és mtsai, 2001). A varianciaanalízis azért egyszemponthoz tartozó, mert a független mintákat csak egyetlen szempont - az alkalmazott csoportosító változó - alapján állítottam össze. A normalitás és a homogenitás vizsgálatok alapján elvégezhető volt az egyszemponthoz tartozó független mintás varianciaanalízis. Az értékelésnél csak a  $P < 0,05$  értékeket tekintettem szignifikáns eredménynek.

A vizsgálatok elvégzéséhez először a vizsgált szervezetek jellemzőinek felhasználásával különböző szempontok alapján csoportosított változókat hoztam létre:

- Szempontot jelentett a jövedelmezőség, amely a szervezetek működésének gazdasági hatékonyságát jellemző mutató. Veszteséges és nyereséges csoportot különböztettem meg. Az adózás előtti eredmény alapján.
- A szervezeti méret szerinti csoportosítást a KSH ajánlása szerint végeztem el. A vizsgált szervezeteket mikro- (1-9 fő alkalmazott), kis- (10- 49 fő alkalmazott), közép- (50-249 fő alkalmazott) és nagyüzemekre (250 fő feletti alkalmazott) osztottam fel.
- A vezetők és beosztottak iskolai végzettsége alapján is csoportokat képeztem. A beosztottak esetében általános iskolai, szakiskolai, érettségizett, technikus és főiskolai végzettséget, a vezetőknel érettségizett, technikus, főiskolai és egyetemi végzettségű csoportokat különítettem el.
- A beosztás alapján végzett elemzések és összehasonlítások is részét képezték a vizsgálatoknak. A vezetőknel alsó-, közép- és felsőszintű vezetői, a beosztottaknál segéd-, betanított, szakmunkás és alsóvezetői kategóriát alkalmaztam.
- A vezetők és a beosztottjaik neme és kora is csoportképző ismérv volt. Más osztályba kerültek a nők és a férfiak, illetve a 20-29 év közötti, a 30-39 év közötti, a 40-49 év közötti és az 50 éven felüli vizsgálati személyek.

### **3.5. A motivációs szinkron-modell kidolgozása**

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. Ezek nagyban függenek attól, hogy milyen kondíciókkal rendelkezik a szervezet, milyen annak szervezeti kultúrája. A második a vezetők által használt és ösztönzésre alkalmasnak tartott tényezők halmaza. Ez jelentős mértékben függ a vezető személyiségétől, tapasztalataitól, preferenciáitól, meggyőződésétől. A harmadik résznek a dolgozók által motiváló és ösztönzésre alkalmasnak tartott tényezőket tekinthetjük.

Azokat a tényezőket sorolhatjuk ide, amelyekkel a beosztottak magatartását, viselkedését, munkateljesítményét eredményesen befolyásolhatjuk a beosztottak szerint is.

Vizsgálataimhoz a halmazelmélet összefüggéseit használtam SZELEZSÁN (1999) és KÓSA (1996) munkái alapján.

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

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

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

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

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

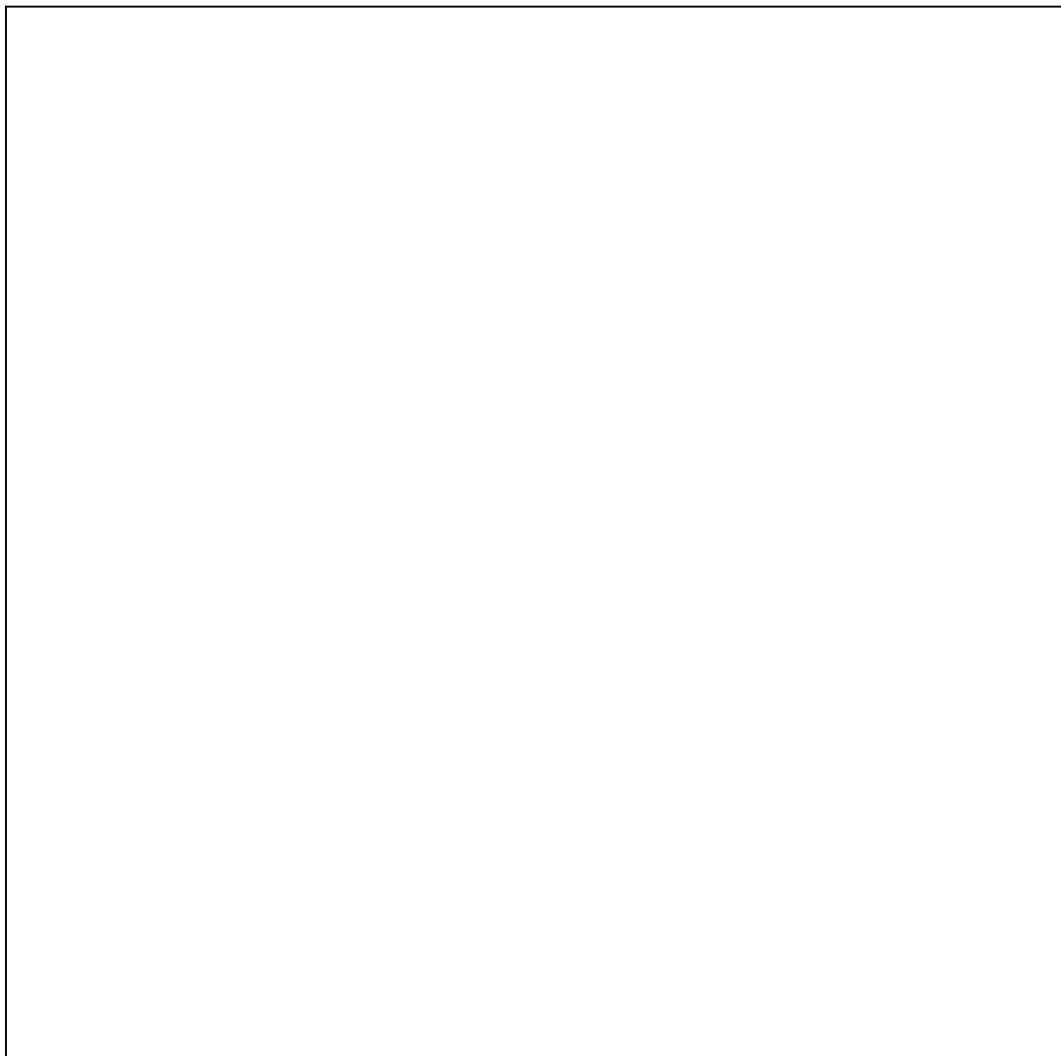
$$A \subseteq X, B \subseteq X, C \subseteq X$$

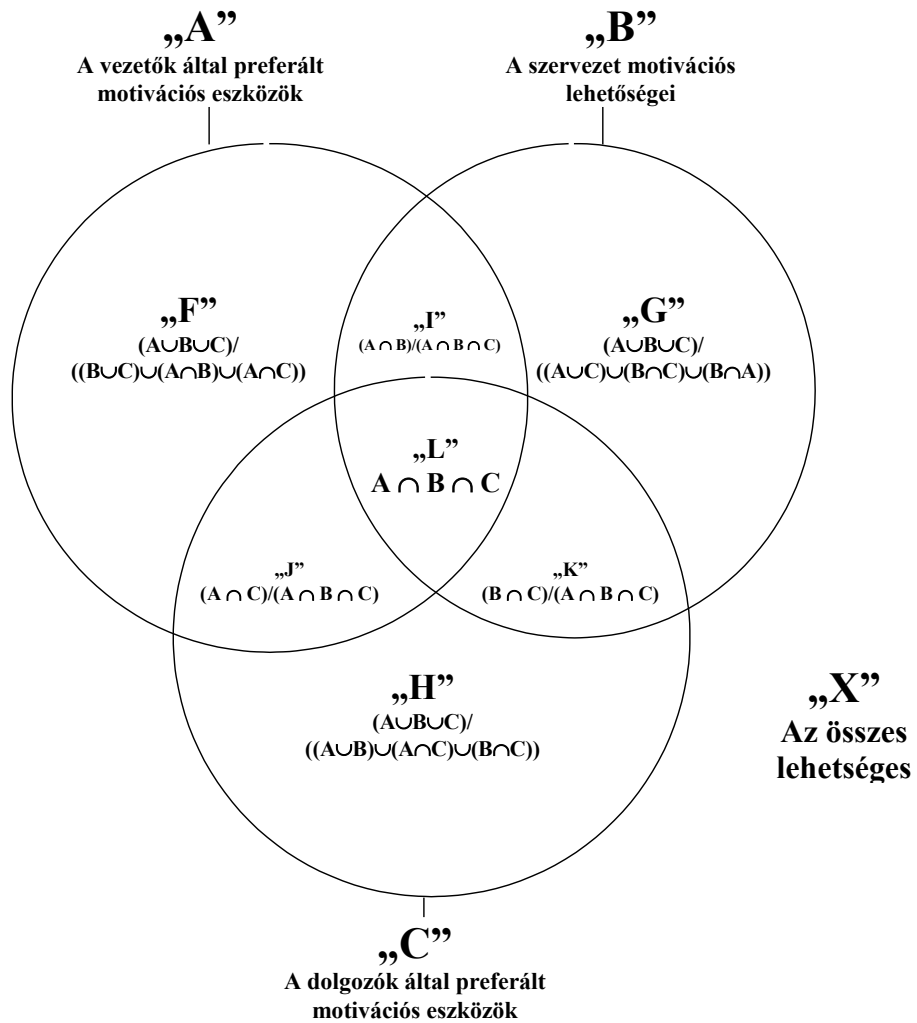
Az A halmaz az F, az I, a J és az L részhalmazok uniójaként definiálható:  $A = F \cup I \cup J \cup L$

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:  $C = H \cup K \cup J \cup L$

*16. ábra: Motivációs összhang modell*





**Forrás:** saját hipotézis alapján összeállított modell

A 16. ábrán látható A, B, C halmazok metszeteit és unióit az alábbiak szerint definiálhatjuk:

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

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

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

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

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

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

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

$$A \cap B = L \cup I$$

$$A \cap C = L \cup J$$

$$B \cap C = L \cup K$$

A halmazok metszeteiben és unióiban a szervezeti motiváció elemeinek egybeesése és eltérése áll fenn. Az F, G és H halmaz esetében teljes egybeesés figyelhető meg, a I, J és K esetében részleges az egybeesés, míg az L halmaz esetében nem mutatható ki egybeesés.

## 4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

### 4.1. Az általános adatgyűjtésre alapozott vezetői vizsgálatok eredményei

#### 4.1.1. A motivációs tényezők vizsgálata a szervezeti jellemzők alapján

Az általános vizsgálataimat a tanszéki kutatás alapját képező vezetési interjúkra építettem. Az interjúk olyan szerkezetűek, hogy minden általunk vizsgált vezetési problémakörre külön kérdéscsoportot tartalmaz.

A kérdőív egyik vizsgált problémaköre a motivációmenedzsment. Ebben a kérdéscsoportban a fontosabb motivációs tényezők szerepeltek, nevezetesen a fizetés, 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 és önállóság. Vizsgálataimban arra kerestem választ, hogy a vezetők hogyan ítélik meg a motivációs tényezőket. Az általunk megadott tényezőket a megkérdezetteknek, a motiváció sikerességében, eredményességében játszott szerepük alapján kellett értékelniük.

A rendelkezésre álló 1400 interjú alapján, amiből 1216 mezőgazdasági és élelmiszeripari, az alábbi vizsgálatokat végeztem el. Az interjú általános adatlapja többféle feldolgozásra adott lehetőséget. A szervezetekre vonatkozó adatok alapján a motivációs tényezők vizsgálatát többféle szempont és csoportosítás szerint is elvégeztem és elemeztem az eredményeket. Ezek egyik fő csoportja a szervezeti szintet érintő gyűjtések. Ezek alapján voltak elkészíthetők a szervezeti felmérések, amelyek a következők: a szervezet ágazati hovatartozása, alkalmazotti létszám szerinti mérete, működési formája, mezőgazdasági terület nagysága, árbevétele, eredménye, működésének jellege. A dolgozatba a szervezet működési formája, alkalmazotti létszám szerinti nagysága, nemzetgazdasági hovatartozása alapján készített vizsgálatok kerültek. A másik fő csoportot a vezetőkre és a beosztottakra vonatkozó adatokra alapozott feldolgozások alkották. Ezekre az adatokra építve vizsgáltam, befolyással van-e a motivációs tényezők minősítésére a vezetők beosztása, iskolai végzettsége, kora és a neme.

A motivációs tényezők vizsgálatát a beérkező összes vezetői felmérés összevont értékelése alapján végeztem el. (5. táblázat) A minősítések azt mutatják, hogy a vizsgált tényezők három hatékonysági csoportba sorolhatók. A leginkább hatékonyak azokat a tényezőket tekintetem, amelyek átlagos értékszáma 3,81-4,48 közé esett. Közepesnek minősítettem a 3,52-3,8 átlag

értékszámot kapott motivációs eszközöket. A legkevésbé hatékonyaknak a 3,14 értékszámnál kevesebbet kapott tényezőket tekintettem.

5. 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 legmagasabbra minősített tényező a fizetés. A Maslow-i szükséglethierarchiának megfelelően, az alapvető szükségletek kielégítésének ez az egyik leghatékonyabb eszköze. Ezt követi a célok ismerete. Közepes hatékonyságú vizsgálati eredményeim szerint az eredmények folyamatos visszajelzése, a munkakörülmények javítása, a felelősségvállalás és önálló feladatok, a dicséret, a továbbtanulás és előrehaladás lehetősége. Legkevésbé hatékony a munkakör gazdagítása, a munka változatossága és végül a büntetés, mint motiváló tényező.

A motivációs tényezőkre vonatkozó vezetői minősítéseket a szervezetek működési formája szerinti megbontás és összesítés alapján is elemeztem. Ebben az esetben az volt a célom, hogy megtudjam a működési forma szerint szétválogatott szervezetek vezetőinek véleménye hogyan alakul a motivációs lehetőségekről. Van-e és milyen az eltérés a különböző szervezetek vezetőinek véleményében a kérdőíven található motivációs tényezők minősítésénél?

A vizsgálatban szereplő szervezeteket részvénytársasági, korlátolt felelősségű társasági, betéti társasági és szövetkezeti formákra bontottam.

## A motivációs tényezők vezetői rangsora a működési formák szerint

Elemzés: 1216 fő

Motivációs tényező	Működési forma			
	Rt	Kft	Bt	Szövetkezet
Fizetés	1	1	1	1
Munkakörülmények javítása	4	4	3	3
Dicséret	6	6	4	6
Büntetés	9	9	7	9
Munkakör gazdagítása	8	8	8	8
Munka változatossága	7	10	6	10
Célok ismerete	3	3	3	2
Eredmények visszajelzése	3	2	5	4
Továbbtanulási lehetőség	5	7	9	7
Felelősség vállalás	2	5	2	5

Jelmagyarázat:  leghatékonyabb  közepesen hatékony  legkevésbé hatékony

**Forrás:** saját vizsgálatok

A működési forma alapján szétválogatott vezetők véleménye alapján - ahogy az, a 6. számú táblázatból is látszik - a vizsgált motivációs tényezők közül a fizetés az, amit a vezetők elsődleges fontosságúnak találnak a szervezetük működési formájától eltekintve.

A vizsgált mintában a fizetésen (ami az alapvető szükségletek kielégítésének egyik leggyakrabban alkalmazott eszköze) kívül egyhangúlag ítélik meg a vezetői csoportok a munkakör gazdagítását. A szervezetek vezetői, működési formától eltekintve mindegyik a legkevésbé használható motivációs lehetőségnek véli. Minden csoportnál a nyolcadik helyet foglalja el.

A munkakörülmények javításának lehetőségét a részvénytársasági és korlátolt felelősségű társasági vezetőktől (itt közepes hatású) a betéti társasági és szövetkezeti vezetők (esetükben a leginkább motiváló tényezők között szerepel) jobbnak ítélik. Azoknál a szervezeteknél, ahol az anyagi lehetőségek gyengébbek, jobban ösztönözhetnek az olyan tényezők, mint az új eszköz, az új technológia, vagy a felújított istálló, öltöző.

A dicséret sajátos ösztönzési lehetőség, de csak akkor hatásos, ha teljesítmény alapja van, ha a dicsérethez pozitív következmények kapcsolódnak, ha nem túlságosan gyakori. A betéti társaságok vezetői a leghatékonyabb eszközök közé sorolják, míg a többi vezető nézőpontja szerint a dicséret csak közepes hatású lehet.

A büntetés, a betéti társaságok vezetői véleményét kivéve általában kevésbé használható ösztönzési lehetőség, bár nem a legrosszabb. A betéti társaságok vezetői a dicsérethez

hasonlóan másként értékelik, szerintük a büntetés közepes hatású ugyan, de használható ösztönző.

A változatos munka motiváló hatásáról a vélemények differenciáltabbak, míg a kft és szövetkezeti vezetők szerint a legrosszabb a felsoroltak közül, addig a rt és a bt vezetők szerint közepes ösztönző hatású a változatossá tett feladatrendszer.

A célok ismerete tekintetében egyértelmű válaszokat kaptam minden csoport a leghatásosabb ösztönző tényezők közé sorolta. A szövetkezeti vezetők a fizetést követő jelentőségűnek értékelik, a többi csoport vezetői a fizetés és a célok ismerete közé még helyeznek más tényezőt. Úgy vélem a szövetkezeti vezetési hagyományoknak és a szervezet jellegének jobban megfelel a tagság és a dolgozók informálása.

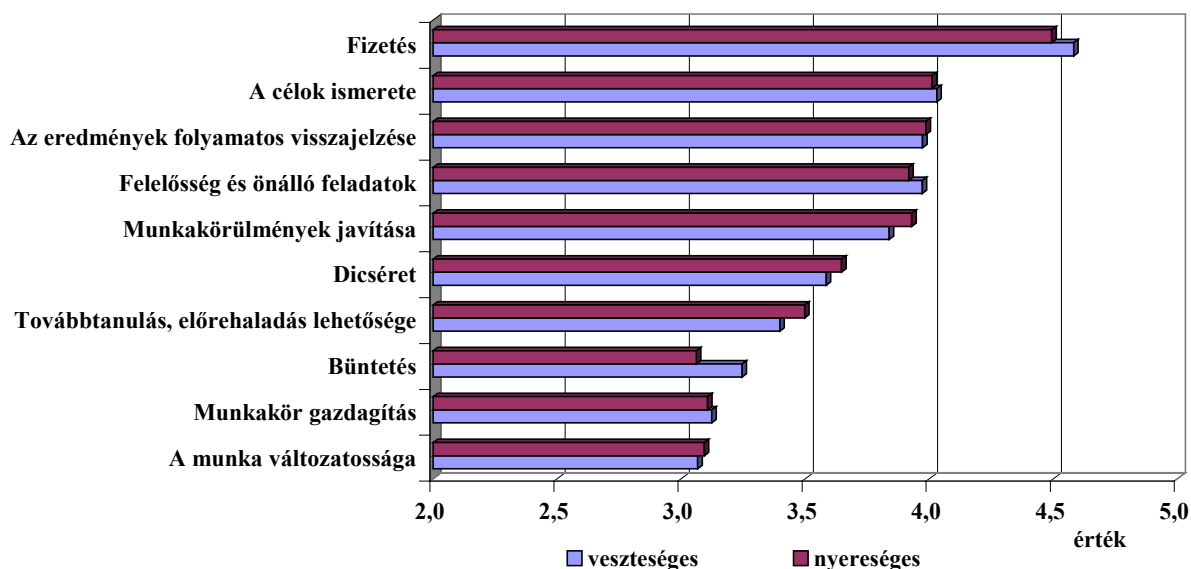
Az eredmények folyamatos visszajelzése olyan tényező, ami jó ösztönző a betéti társasági vezetők kivételével minden csoport véleménye szerint. A dolgozóknak mutatott tükör jótékony hatású a teljesítményükre. A betéti társaságok vezetői ösztönzés szempontjából csak közepes hatásúnak látják az eredmények folyamatos visszajelzését. Magyarázat lehet az is, hogy ezek a szervezetek többnyire olyan kis méretűek, hogy a teljesítmények és az eredmények közvetlenül értelmezhetőek és értékelhetőek, nem szükséges ezt a vezetői tevékenységet formalizálni.

A továbbtanulás, előrelépés lehetősége vizsgálati eredményeim szerint csak a közepesen motiváló tényezők közé tartozik. Ez alól a betéti társaságok vezetőinek véleménye a kivétel, náluk az egyik legkisebb hatékonyságú ez a tényező. Szervezeti sajátosságuk következtében az előrelépés lehetősége is korlátozott. A betéti társaságoknál egyébként nem mindig adott az anyagi lehetősége sem annak, hogy állandóan képezzék magukat a vezetők.

A felelősség vállalása a kereseti lehetőségek után a legjobban motiválásra használható tényező a részvénytársasági és a betéti társasági vezetők szerint. A kft és a szövetkezeti vezetők ezt csak közepesnek tartják. A felelősség növelésével az egyes embert ki lehet emelni a „tömegeből”, éreztethető, hogy amit csinál az hasznos, fontos a szervezet számára és a munkatársak elismerését is kiválthatja.

A különféle méretű szervezetek eredményessége legjobban származtatott mutatók alapján csoportosított vezetői vélemények szerint hasonlíthatók össze. Ilyen mutatóként az egy főre jutó adózás előtti eredményt választottam, ennek alapján két csoportot különítettem el, ezek pedig a veszteséges és a nyereséges szervezetek voltak. Az összehasonlítás eredményei (17. ábra) azt mutatják, hogy a veszteséges és a nyereséges szervezetek vezetői majdnem egyformán gondolkodnak a megadott motivációs lehetőségeket illetően.

17. ábra: A motivációs tényezők minősítésének elemzése  
a szervezetek eredményessége alapján



**Forrás:** saját vizsgálatok

A fizetés esetében a veszteséges vezetők választották az ötös skálán a nagyobb értékeket. Az eltérés a két átlag között közel egy tizednyi. (A szórásnégyzeteik különbsége 0,109.) Mindkét csoport a célok ismeretét jelölte meg másodikként. A csoportok értékelésében ez a egyik legkisebb szórásnégyzet eltérést mutatja 0,021-es értékkel.

Az eredmény-visszajelzés is fontos, hiszen a rangsorokban egységesen a harmadik helyet foglalja el. Az eredményeket magyarázhatja, hogy az eredményesség kritériumait befolyásolhatja, ha a célokat nem ismerik a vezetők, de azt is tudni kell, hogy éppen hol tartanak, tehát visszajelzést is kell kapniuk az elért eredményről.

A felelősségvállalás és az önállóság a veszteséges üzemek vezetői szerint fontosabb a maga negyedik helyével, míg a munkakörülmények javítása nem annyira (ötödik), mint a nyereséges vezetők véleményében. Esetükben éppen fordított a sorrend. A nyereséggel gazdálkodó szervezetek a munkakörülményeiket tekintve talán kedvezőbb feltételrendszert tudnak biztosítani, mint veszteséges társaik. A felelősségvállalást, az önállóságot, mint a legolcsóbb, erőforrást kevésbé igénylő motivációs eszközt a veszteséges szervezetek vezetői értékelték használhatóbbnak.

A dicséretről és továbbtanulás, előlépésről kialakított vélemények hasonlóak. Mindkét csoport rangsorában a hatodik és hetedik helyet foglalják el. A dicséret esetében a varianciák eltérése

0,08. A továbbtanulásnál ez az érték még kisebb, csak 0,021. Mindkét tényezőt közepes hatékonyságúnak ítéltém, mert a rangsorok második harmadában helyezkednek el.

A vizsgált tényezők rangsorában kimutatható néhány eltérés, például a felelősség és önálló feladatok, a munkakörülmények javítása, a büntetés, a munkakör gazdagítása és a munka változatosságának esetében, de a különbségek jelentéktelen pontértékeket takarnak és matematikailag nem igazolhatóak

7. táblázat

**A motivációs tényezők rangsora a különböző vállalati méret szerint**

Motivációs tényező	A tényezők rangsora			
	vállalati méret			
	mikro	kis	közép	nagy
fizetés	4,36	4,49	4,50	4,43
a munkakörülmények javítása	3,96	3,84	3,93	3,82
dicséret	3,77	3,58	3,59	3,53
büntetés	2,68	3,26	3,10	2,98
munkakör gazdagítás	3,19	3,10	3,10	3,15
a munka változatossága	3,26	3,09	3,06	3,16
a célok ismerete	4,06	3,91	4,01	4,02
eredmény visszajelzés	4,09	3,84	3,94	3,96
továbbtanulás, előrelépés lehetősége	3,38	3,23	3,42	3,79
felelősségvállalás	4,00	3,74	3,87	4,05

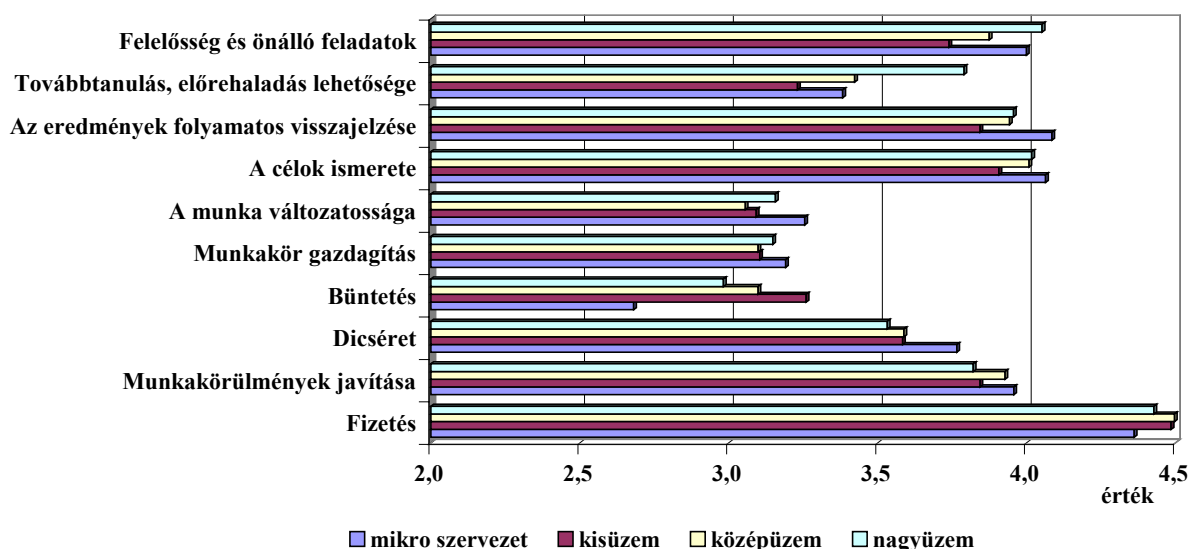
Jelmagyarázat:  leghatékonyabb  közepesen hatékony  legkevésbé hatékony

**Forrás:** saját vizsgálatok

A strukturális vezetési elméletek nagy jelentőséget tulajdonítanak a vezetési módszerek és eljárások eredményességében a szervezeti méreteknek (DOBÁK, 1999). A „nagyság irányzat” lényege, hogy a különböző méretű szervezetek esetében más-más módszerek lehetnek eredményesek. Az „általános adatgyűjtő” adatai, amelyek a szervezetek jellemzőire vonatkoznak, jó lehetőséget kínáltak arra, hogy eredményeimet annak alapján is elemezzem, hogy az interjú alanyok milyen méretű szervezeteket képviseltek. Arra kerestem választ, hogy a szervezeti méret mennyiben módosítja, befolyásolja a motivációs lehetőségek minősítését, véleményezését. Ehhez a vizsgálathoz a dolgozói létszám alapján képeztem csoportokat a KSH besorolásának megfelelően. Megkülönböztettem mikro- (1-9 fő foglalkoztatott), kis- (10-50 fő foglalkoztatott), közép- (51-249 fő foglalkoztatott) és nagyvállalatokat (250 fő feletti foglalkoztatott). A mikro vállalatok - egy-két tényező kivételével - általában a többi csoporttól magasabbra értékelték a tényezőket. (7. táblázat) Az eredmények azt mutatják, hogy a

vizsgálatban szereplő lehetőségek közül a fizetés az a motivációs tényező, amely esetében teljes az összhang a szervezet nagyságára való tekintet nélkül. Minden csoport ezt a lehetőséget tartja motiválásra a leginkább használhatónak.

18. ábra: A motivációs tényezők alakulása a vállalati méret szerint



**Forrás:** saját vizsgálatok

A munkakörülmények javítását a kis- és a középvállalatok értékelik magasabbra, hiszen véleményük szerint a jól használható tényezők között van, míg a másik két méretcsoportba tartozó vezetők szerint a tényező motiváció szempontjából csak közepes. (18. ábra)

A dicséretet az összes csoport a közepesen motiváló tényezők közé sorolta. Egyöntetű a kialakított vélemény (hatodik hely), amiből a nagyvállalatok vezetői -a többiekétől eltérően- a hetedik helyre értékelték. A vállalati méret növekedésével a vezetők és beosztottaik közötti személyes kapcsolat nem lehet annyira erős, mint egy mikro- vagy kisüzemnél.

A büntetés a legkevésbé ösztönző lehetőség a mikro- és a nagyvállalatok vezetői szerint. Rangsorukban utolsó helyet kapta. Az értékelésnél a kis- és középvállalatok vezetői a másik két kategóriától ösztönzőbb tényezőnek gondolják. A kisvállalatoknál már közepes hatékonyságú, a csoportok között itt érte el a legnagyobb értékszámot. Lehetséges magyarázat, hogy a mikro méretű szervezetekben nincs olyan jelentősége a büntetésnek. Vizsgálataim alapján feltételezhető, hogy a büntetés estében is a személyes kapcsolat foka szabályoz.

A munkakör gazdagítás is minden csoportnál a kevésbé ösztönző tényezők között szerepel. Különösen a kisvállalatok vezetőitől kapott kevés pontot. A mikro vállalkozások vezetői véleménye szerint az átlagosnál magasabb értékszámot (3,19) kapott. A kisebb méretű szervezetekben nem biztos, hogy van értelme munkakör gazdagításról beszélni, mivel ott mindenki a termelési folyamat majdnem minden részéhez kell, hogy értsen. Az élelmiszer-gazdaságban a munka változatosságának növelése nem biztos, hogy a legmegfelelőbb módja az emberek jobb teljesítményre készítésének. Minden vállalati méret esetében a nyolcadik-kilencedik a rangsorban. A mikro vállalkozások vezetői ebben az esetben is egy tizeddel magasabb értékeket adtak a nagyobb méretű vállalatok vezetőinél. A szezonális változatosság jellemző erre az ágazatra, az iparban megszokott klasszikus változatossá tételről ebben az esetben nem beszélhetünk.

A célok ismerete a mérettől szinte függetlenül a nagyon jól ösztönző lehetőségek közé került, minden rangsorban a második vagy a harmadik helyen található. Különösen a mikro- és a nagy vállalatok vezetői értékelték magasra a tényező jelentőségét, (4,06 és 4,02 értékszámmal).

Az eredmény visszajelzést az összes csoport a leghatékonyabb motivációs eszközök közé sorolta. A mikro-vállalkozások a fizetés után következő fontosságúnak értékelték. A kis- és középüzemek rangsorában a harmadik, míg a nagyüzemeknél a negyedik a rangsorban. A mikroszervezetek méretüknél fogva rugalmasabbak, mint a nagyobbak, nagyon fontos az információk figyelemmel kísérése és az azonnali visszajelzés, hogy tudhassanak a változásokra reagálni. De a nagyobb méretű szervezetek esetében is fontos tudni hol tart a termelési folyamat, és a beosztott mit, hogyan tett.

A továbbtanulás és előrelépés lehetőségét a csoportok közül különösen a mikro- és a nagyvállalatok vezetői látják használhatónak, míg a kisvállalatok vezetői szkeptikusak ebben a tekintetben. Érdekes a mikroszervezetek vezetői véleménye, hiszen ez a szervezeti méret (1-9 fő foglalkoztatott) engedi meg legkevésbé az előlépést. Továbbtanulás szempontjából azonban a naprakész ismeretek hozzátartoznak a rugalmasságukhoz. A nagyüzemekben, ahol a továbbtanulás következményeként az előlépési lehetőség adott, ott jobban használható motivációs eszköz.

Az önállóság és a felelősségvállalás esetében a mikro- és nagyvállalatok a jól használható ösztönzők közé helyezték, a másik két vállalati csoport vezetőinél a közepes kategóriájába sorolták be. Az adatokból arra következtethetünk, hogy mindkét szervezet esetében nagyobb szerepe van e két tényezőnek, a mikroszervezeteknél általában van felelőse a feladatoknak,

önállóan kell dolgozni. A nagyobbaknál, pedig a kiemelés egy lehetősége, ha valaki valamiben önállóságot kap, és ha az illető az adott kérdésben felelősséget vállal.

A mintához tartozó összes szervezetet csoportokba rendeztem tevékenységük jellegétől (nemzetgazdasági hovatartozásuktól) függően is. Így mezőgazdasági, élelmiszeripari, ipari, kereskedelmi és pénzügyi (banki) szervezeteket különböztettem meg. Ebben a vizsgálatban is, függetlenül a szervezet tevékenységi területétől, minden vizsgált csoport szerint az első helyet foglalja el a fizetés, és a leghatékonyabbnak ítélt motivációs lehetőség.

8. táblázat

**A motivációs tényezők hatékonysága a tevékenység jellege szerint**

Motivációs tényező	Hatékonyság				
	mezőgazd.	élelm.ipar	ipar	bank	keresked.
Fizetés	leginkább	leginkább	leginkább	leginkább	leginkább
Munkakörülmények javítása	leginkább	leginkább	leginkább	közepes	közepes
Dicséret	közepes	közepes	közepes	leginkább	közepes
Büntetés	legkevésbé	legkevésbé	legkevésbé	legkevésbé	legkevésbé
Munkakör gazdagítása	legkevésbé	legkevésbé	legkevésbé	legkevésbé	legkevésbé
Munka változatossága	legkevésbé	legkevésbé	közepes	legkevésbé	legkevésbé
Célok ismerete	leginkább	leginkább	leginkább	közepes	leginkább
Eredmények visszajelzése	leginkább	leginkább	közepes	leginkább	leginkább
Továbbtanulási lehetőség	közepes	közepes	közepes	közepes	közepes
Felelősség	leginkább	közepes	leginkább	leginkább	leginkább

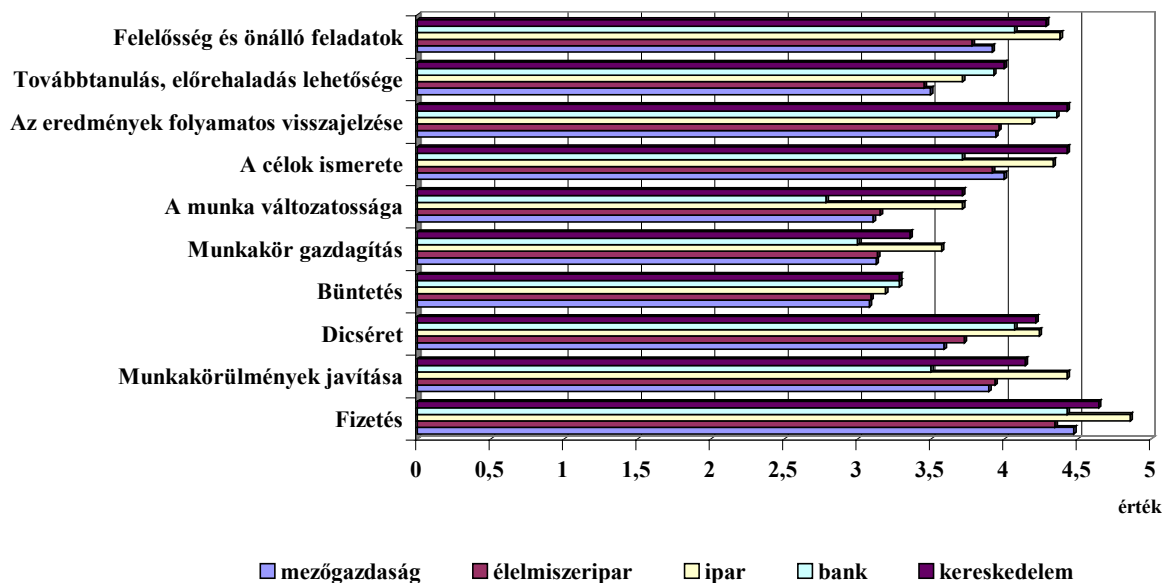
Jelmagyarázat:  leghatékonyabb  közepesen hatékony  legkevésbé hatékony

**Forrás:** saját vizsgálatok

A munkakörülmény javítás, mint motivációs tényező az iparban követi a fizetést, az élelmiszeriparban a harmadik helyen áll, míg a mezőgazdasági szervezetek rangsorában a negyedik, a bankiban a hetedik és a kereskedelemben a hatodik helyet kapta. Magyarázata lehet, hogy a banki és a kereskedelmi szférában nem képez jelentős változást a munkakörülmények javítása a másik három csoporthoz viszonyítva. A mezőgazdaságban a dolgozók, de még a vezetők egy jelentős része is (talán a felsővezetők kivételével) a természetnek kitett körülmények között dolgozik, amit sok helyen az elavult, leamortizálódott technológia kísér. Az iparban és az élelmiszeriparban a jó munkakörülmények sokat javíthatnak a teljesítményen, a jövedelmezőségen ezért nagy a szerepe.

A minta „pénzemberei”, azaz a banki szervezetek vezetői, ismerik el azt, hogy a beosztottaik körében a dicséret az egyik legerőteljesebb motiváló tényező. Esetükben ez a harmadik helyen áll. Nagyon sokszor a dicséret hatása többet érő lehet, mint a hozzákapcsolódó pénzbeli juttatás ereje. A dicséret a szakemberek véleménye szerint az egyik legolcsóbb motivációs lehetőség, nem igényel erőforrás háttérrel. A többi csoport a közepesen motiváló tényezők közé hatodik és ötödik helyen értékelte (8. táblázat).

19. ábra: Motivációs lehetőségek a szervezetek tevékenységi jellege szerint



**Forrás:** saját vizsgálatok

A büntetésről kialakított véleményekben a banki vezetők úgy vélik, ugyan gyenge motiváló hatású, de nem az utolsó helyet érdemli, mint ahogy a másik négy csoport vezetői gondolják. Oka talán az lehet, hogy a banki szférában a beosztottak és a vezetők is jóval magasabb iskolai végzettségűek, mint a kereskedelemben, a mezőgazdaságban, az iparban vagy az élelmiszeriparban dolgozó társaik. Talán érzékenyebbek az ilyen jellegű készítésre. (19. ábra)

A munkakör gazdagítása az összes csoport vezetői szerint csekély jelentőségű, hiszen a mezőgazdasági vezetők rangsor kivételével - akikében a nyolcadik - mind a kilencedik helyre tette, a büntetés elé.

A munka változatossága sem tartozik a leghatékonyabb eszközök közé. A legrosszabbnak a minta banki szférájának vezetői tartják, rangsorukban az utolsó. Csekély jelentősége van a mezőgazdasági vezetők szerint is (kilencedik hely), kicsivel hatékonyabbnak ítélik az

élelmiszeripari és a kereskedelmi csoport vezetői. Az ipari vezetők már közepes hatékonyságúnak vélik, rangsorukban a hetedik. Az iparra és az élelmiszeriparra jellemző leginkább a monotonitás, amelyet meg kell szakítani időnként, és valami más jellegű feladatot kell végeztetni a beosztottakkal.

A célok ismerete a banki vezetők kivételével, ahol közepes hatékonyságúra értékelt a tényező, az összes többi csoport úgy véli, hogy az egyik leghatékonyabb motivációs lehetőség, ha a célok mindenki előtt ismertek. A mezőgazdasági és a kereskedelmi szervezetek vezetői ezen belül is jóval hatékonyabbnak minősítik. Rangsorukban a második, míg az élelmiszeripari és az ipari vezetők rangsora szerint is a negyedik. A célmotivációs elméletek és az irodalmi adatok is alátámasztják azt, hogy az ismert cél az ismeretlennél jóval nagyobb erőfeszítésre készíteti az egyént.

Az eredmények visszajelzését az ipari vezetők közepes hatékonyságúnak tartják (hatodik hely), ezzel szemben a másik négy csoport vezetői rangsorában az egyik leghatékonyabb tényező. Második helyen található az élelmiszeripari, a banki és a kereskedelmi vezetőknél, a mezőgazdaságiaknál a harmadik ez a motivációs lehetőség. Az eredmény azért is érdekes, mert azt gondolhatnánk, hogy az ipari folyamatok azok, amelyekről állandóan kellene a visszajelzések. Az eredményeket magyarázhatja az, hogy az iparban ez a motivációs forma annyira természetes, hogy nem is tekintik igazán motiváló hatásúnak. A többieknél pedig szinte létfontosságú tudni a pillanatnyi helyzetet.

A továbbtanulást, illetve az előrehaladás lehetőségét egyhangúlag a közepes hatékonyságú tényezők közé sorolták. A vélemény nem egybehangzó, a banki vezetők szerint az ötödik, míg a többi csoport a hetedik helyre tette. Ezek szerint a bankban látják úgy a vezetők, hogy nagyobb az esélye annak, hogy valakit az előléptetés lehetőségével jobb teljesítményre tudnak készíteni. Ebben a szektorban erősen összekapcsolható az anyagiakkal is a tényező értékelése, a magasabb beosztás lényegesen több fizetést jelent. A felelősségvállalás és önállóság az élelmiszeriparban csak közepes motivációs lehetőség. A többi csoport a leghatékonyabb tényezők közé sorolta. Az iparban és a banki szférában jobb értékelést kapott, ott harmadik helyezett, míg a kereskedelemben és a mezőgazdaságban a negyedik.

*A bemutatott vizsgálati eredményeket összegezve megállapítható, hogy a különböző méretű szervezetek, vezetési szintjei a fizetést egyértelműen a legösztönzőbb tényezőnek tartják. A mikro vállalatok vezetői az eredmény visszajelzésben és a célok ismeretében látják a további motivációs lehetőségeket. A kisvállalatok esetében szintén a célok ismerete ösztönözhet, valamint az eredmények visszajelzésével próbálhatnak hatékonyan motiválni.*

*A középvállalatok vezetői a célok ismeretén túl, új elemként jól ösztönző tényezőnek vélik az eredmények visszajelzését is. A nagyvállalatok vezetői szintén a célok ismeretét ösztönző hatásúnak véleményezik, és jól használható lehetőségként értékelik a felelősségvállalást is. Míg a szervezetek vezetői a vállalati mérettől függetlenül egységesen úgy vélik, hogy a büntetés, munkakör gazdagítás és a munka változatossága nem serkenti jobb teljesítményre beosztottaikat. A tevékenységi jelleg alapján végzett vizsgálatok eredménye szerint egyhangúlag a fizetés a legmotiválóbb. A leghatékonyabb tényezők közé a munkakörülmények javítása, a felelősség vállalás (bár az élelmiszeripar ez alól kivétel) a célok ismerete (kivéve a banki vezetők véleményét) és az eredmények visszajelzése (az ipari vezetők véleményét kivéve) került. A banki vezetők idesorolták még a dicséret lehetőségét is. A büntetés, a munkakör gazdagítás és a munka változatossá tétele (az ipart kivéve) a tevékenység jellege szerinti vizsgálatok eredményei szerint sem a leghatásosabb ösztönzők.*

*A működési forma erősen befolyásolja a motivációs eszközök minősítését. Az eredmények egybe esése azzal magyarázható, hogy a működési formák megválasztásában meghatározó tényező maga a szervezet mérete. A jövedelmezőség, a nyereséges - veszteséges szervezetek motivációs vizsgálata azt mutatja, hogy ez nem játszik szerepet a motivációs eszközök megítélésében. A minősítések eltérései alig számszerűsíthetők. Ezzel szemben erős differenciákat mutattam ki a szervezeti tevékenységek jellege, azaz nemzetgazdasági ágazati hovatartozása alapján.*

#### *4.1.2. A motivációs tényezők vizsgálata a vezetői jellemzők alapján*

A vezetői interjúk kérdőívén olyan adatokat is begyűjtöttünk, amelyek lehetőséget adtak arra, hogy az interjúalany, azaz a megkérdezett vezető, jellemzőit is figyelembe vegyem a kiértékelések és elemzések összeállításánál. Ezek az adatok a következők: a megkérdezett beosztása, iskolai végzettsége, életkora és neme. Ezekre az adatokra alapozva vizsgáltam a fizetés, 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 és önállóság motiváló hatását

A vezetői beosztásokra vonatkozó adatok lehetőséget adtak annak elemzésére, hogy a vezetői szintek milyen mértékben és módon befolyásolják a megkérdezettek minősítését a megadott

motivációs eszközökről. A rendelkezésre álló információk (szervezeti organogrammok) alapján három csoportba soroltam a vizsgálatban szereplő vezetőket. Felsőszintű vezetők közé az elsőszámú vezetőket és azok helyettesét (pl.: vezérigazgató, főkönyvelő, főállatorvos), a középszintűek közé soroltam például az ágazatvezetőket, a telepvezetőket, míg alsó szintű vezetői szintek a közvetlen termelésirányítókat (csoportvezető, brigádvezető, stb.) tekintettem.

A különböző vezetési szinteket, azt, hogy az illető hol helyezkedik el a szervezeti hierarchiában, erősen meghatározzák a szervezeti feladatok. (BERDE, 2003) A különböző szintekhez tartozó feladatok elvégzése természetesen eltérő képességet igényel (KELLY - GRIMES, 1993; POÓR, 2001). Vizsgálataimban arra kerestem választ, hogy az egyes motivációs tényezők eredményességét, sikerességét hogyan ítélték meg a különböző vezetési szintek képviselői.

A minta 1216 elemén végzett vizsgálat eredményei a 9. táblázatban található. Az eredmények alapján az a következtetés vonható le, hogy a vezetői szintenként némileg eltérő rangsor alakult ki, de jellemző, hogy az eltérés mértéke maximum két helyezés (20%).

A rangsorokból kiderül, hogy megközelítően a maslow-i szükségletpiramis alapján várható eredményt kaptam. Ugyan a biztonsági szükségletek megjelenése nem egyértelmű, mivel a kérdőívben ezekre nem kérdeztünk rá közvetlenül. Azonban a fizetés értékelésében tulajdonképpen benne foglaltatnak a biztonsági szükségletek is.

Mint ahogyan várható volt a vezetők egységesen a fizetést vették a leghatékonyabb eszköznek. A vezetői szintek között azonban eltérés tapasztalható. Az alsószintű vezetők 57 százaléka, a középsővezetők 48,6 százaléka, a felsőszintű vezetők 43,1 százaléka gondolja leghatásosabb motiváló eszköznek a fizetést. Az alsószintű vezetőkéhoz hasonló eredményt (55,6 százalék) kaptunk a dolgozók közötti felmérés során. Véleményem szerint ez az eredmény a pénz, mint érték elsődlegességének köszönhető. Ez alapvetően összefügg az alacsony bér-, és életszínvonallal. A három szint közötti eltérés esetünkben abban keresendő, hogy az alsószintű vezetők jószérével „élmunkás”-ként kezelendők, tulajdonképpen kiemelt dolgozóknak foghatók fel. Iskolai végzettségük alapján is jóval alacsonyabb végzettséggel rendelkeznek, mint a másik két vezetői szinten állók.

**Motivációs eszközök rangsora vezetői szintenként**

motivációs eszközök	átlag	felső	közép	alsó
	szintű vezetői rangsor			
fizetés	1	1	1	1
a felelősség és önálló feladatok	2	2	3	3
a célok ismerete	3	4	4	2
az eredmények folyamatos visszajelzése	4	3	2	4
a munkakörülmények javítása	5	5	5	6
továbbtanulás, előrehaladás lehetősége	7	7	6	5
dicséret	6	6	7	9
büntetés	8	8	9	7
a munka változatossága, a dolgozók rotációja	9	10	8	8
a munkakör gazdagítása	10	9	10	10

Jelmagyarázat:  leghatékonyabb  közepesen hatékony  legkevésbé hatékony

**Forrás:** saját vizsgálatok

A felelősségvállalás és az önálló feladatok a második helyén állnak a közép és alsószintű vezetők rangsorában is, de nem jelentős az eltérés a felsőszintű vezetőkétől sem. Ezen tényező anyagi ráfordítás nélkül eredményezhet kedvező hatást azáltal, hogy az önállóság növekedésével fokozódhat az egyén önmegvalósítása, a felelősségkör bővülésével pedig az önbecsülés érzése. A helytállás a környezet megbecsülését is kiválthatja.

A célok ismerete a közép- és a felsőszintű vezetők rangsorában a negyedik, két hely a különbség az alsószintű vezetőkétől. Az operatív vezetők ezt a lehetőséget a fizetés után tették. A célok ismerete jogosan kerül erre a viszonylag magas helyre, hiszen ide tartozik a határidők, létrehozandó eszközök, megvalósítandó dolgok ismerete. Ha csak a határidőre gondolunk máris érezhetjük ennek ösztönző jellegét, főleg ha ez anyagi juttatással is jár.

Az eredmények visszajelzése a csoportok véleménye szerint hatékony, bár a rangsorukban eltérő helyet foglal el. (A felsőszintű vezetőknél a harmadik, a középvezetőknél a második, az alsószintű vezetőknél a negyedik.) A munkakörülmények javítása a két magasabb vezetői szint rangsorában az ötödik helyen áll, míg ez az alsószintű vezetők rangsorában egy hellyel lejjebb szerepel. Ennek oka abban kereshető, hogy az alsószintű (végrehajtó) vezető mindennapi munkájában jobban érzékeli a korszerű eszközök, berendezések, módszerek, stb. hatását.

A továbbtanulás, előrehaladás lehetősége következik az „átlag” rangsor hatodik helyén. Az alsószintű vezetők ezt magasabbra értékelik (náluk ötödik), míg a felsőszintűek alacsonyabbra (hetedik). A tényező értékelésénél a tudásvágyon és a szükséges

ismeretbővítésen kívül itt sem hagyható figyelmen kívül a későbbi keresetnövekedés reménye és a szakmai féltékenység (pozícióféltés) sem.

A dicséret, mint erkölcsi elismerés jótékonyhatású, önbizalmat adó a hasonló cselekedetek megismétlését kiváltó hatású lehet. A vezetői szintek közötti eltérés a felső- és az alsószintű vezetők között a legnagyobb (három hely). Az operatív vezetők az egyik legcsekélyebb, míg a másik két csoport közepes hatású motiváló eszköznek tartja.

A büntetés, illetve az attól való félelem átlagosan csak a nyolcadik helyen áll. Vizsgálati hipotézisem alapján erőteljesebb hatásúnak vélelmeztem. Az alsószintű vezetők még a közepes hatású, a másik két csoport már a kedvezőtlen motiváló eszközök közé sorolta. Vélhetően, ez az eléggé kialakulatlan gazdasági, foglalkoztatottsági helyzettel függ össze.

Az egyik legkevésbé motiváló tényező a munka változatossága, a dolgozók rotációja. A változatosság tulajdonképpen adott a növénytermesztési ágazat esetén, ha csak annyiban is, hogy évszakonként más és más munkálatokat kell elvégezni. Az állattenyésztő ágazatok esetében ilyen évszakos változatosságról kevésbé beszélhetünk.

A munkakör gazdagítása tekintetében szinte egyhangú véleményen vannak a vezetők. Úgy gondolják egyáltalán nem vagy csak csekély mértékben lehet motivációra használni a munkakör gazdagítását. Ez abból adódhat, hogy a dolgozók nem szeretik, ha „gazdagítják” teendőiket, mert ez pusztán a teendők, feladataik növekedésével jár, amit nem követ javadalmazás növekmény.

Az iskolai végzettség alapján a minta vezetőit általános iskolai, szakiskolai, középiskolai, technikai, főiskolai és egyetemi végzettséggel jellemezhetem.

A nyolc általánost végzett csoport tagjai - akik valószínűleg operatív vezetők - ahogy az a 10. táblázatból is látszik nagyon alacsonyra értékelték a tényezőket, és véleményük több ponton is lényegesen eltér a többi csoportétól. Úgy vélekednek, hogy a munkakör gazdagítás az egyik leghatékonyabb motivációs lehetőség. A többiek által hatékonynak tartott eredmény visszajelzés pedig, szerintük nem motivál. Okaként talán azt mondhatom, hogy az operatív vezetőknél a visszajelzés zöme a negatív értékelés (beszámoltatás, ellenőrzés, felelősségre vonás) lehet, ami nem kellemesen érinti a vezetők e csoportját.

A szakiskolai végzettségűek véleménye markánsan a büntetés és a továbbtanulás, előrelépés, esetében tér el a többi csoportétól. Ezek a vezetők a büntetéstől való félelmet úgy értékelik, mint ami közepes hatású a beosztottaik teljesítményére. A többi vezető hatástalan eszköznek látja. A továbbtanulási, előrelépési lehetőséget pedig, ez a csoport értékeli a többiektől

eltérően hatástalannak. Vélhetően ők tartják úgy, hogy túl sokat kellene teljesíteniük a tényleges előlépéshez.

10. táblázat

**A motivációs tényezők hatékonysága a vezetők iskolai végzettsége alapján**

Motivációs tényező	Értékelés					
	8 ált	szakisk.	középisk.	technik.	főiskola	egyetem
Fizetés	3,57	4,32	4,54	4,44	4,45	4,51
Munkakörülmények javítása	3,29	4,05	4,03	4,05	3,92	3,83
Dicséret	2,71	3,16	3,74	3,67	3,72	3,61
Büntetés	2,14	3,16	3,16	3,21	2,99	3,08
Munkakör gazdagítása	2,86	2,84	3,15	3,30	3,12	3,15
Munka változatossága	2,29	3,37	3,16	3,20	3,17	3,08
Célok ismerete	2,86	4,00	3,95	4,03	4,01	4,03
Eredmények visszajelzése	2,43	3,89	3,97	4,06	3,97	3,97
Továbbtanulási, előlépési lehetőség	2,71	2,95	3,49	3,36	3,51	3,57
Felelősség, önállóság	2,86	3,58	3,86	3,93	3,98	3,92

Jelmagyarázat:  leghatékonyabb  közepesen hatékony  legkevésbé hatékony

**Forrás:** saját vizsgálatok

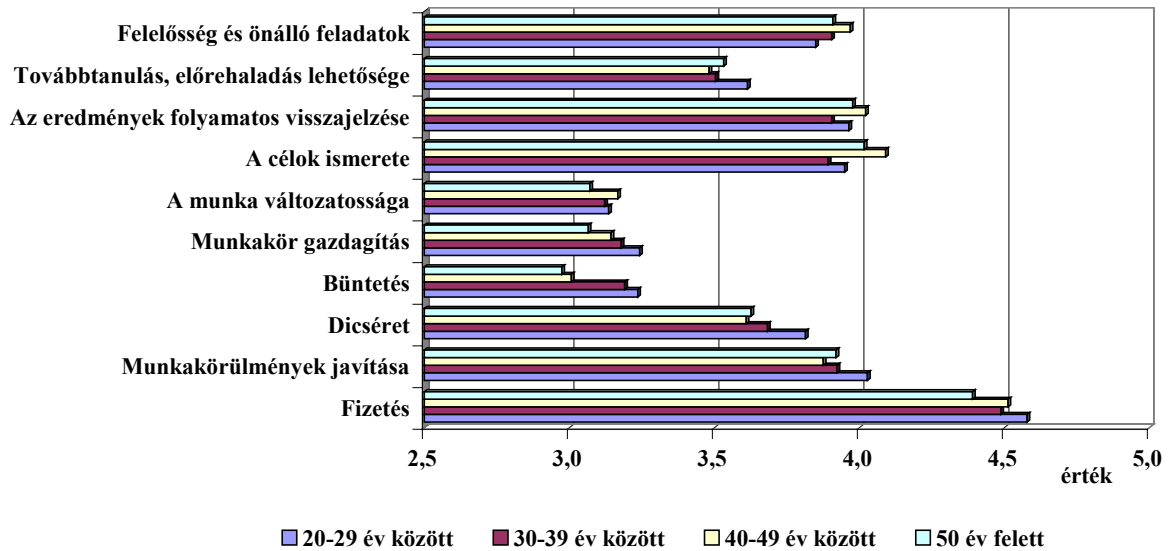
A középiskolai, vagyis érettségivel rendelkező, valamint a technikumot végzett vezetők véleménye megegyezik a tényezők értékelésében. Ők a többiek véleményétől abban térnek el, hogy a felelősség, illetve az önálló munkavégzést közepesnek ítélték.

A felsőfokú végzettségű vezetők a munkakörülményeket nem sorolták a leghatékonyabb motivációs eszközök közé. Talán ez a szükségletük kielégítettnek látszik, és azért nem motiválja őket különösebben. Ez a csoport a fizetés mellett a célok ismeretét, az eredmények visszajelzését és a felelősséget sorolja a legfontosabb motivációs eszközök közé.

A vezetők között a kor, mint csoportképző ismérv alapján négy osztályt különíttem el: a 20-29 év, a 30-39 év, a 40-49 év közötti, valamint az 50 év feletti vezetőket. A vizsgálatok azt mutatják, hogy a fiatalabb vezetői korcsoportok nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a motivációs eszközöknek, mint az idősebbek. A legfiatalabb korcsoport adta az esetek kétharmadában a tényezőknek a legnagyobb értékszámot. (20. ábra) Az egyes korosztályok természetesen a különböző tényezőket más-más értékkel jellemezték, de az azokból kialakított rangsorban a fizetésről, a dicséretéről, az eredmény visszajelzéséről, a továbbtanulásról, előrelépés lehetőségéről és a munkakör gazdagításról alkotott vélemény összecseng. A fizetést

az első, az eredmény visszajelzést a harmadik, a dicséretet a hatodik, a továbbtanulás, előrelépés lehetőségét a hetedik, a munkakör gazdagítást a kilencedik helyre minősítették.

20. ábra: Motivációs lehetőségek a vezetők kora szerint



**Forrás:** saját vizsgálatok

A munkakörülmények javításának megítélésekor megfigyelhető, hogy a két fiatal korcsoportnak a fizetés után ez a legfontosabb tényező, az idősebbeknek fontos ugyan, de már nem ennyire, a célok ismeretét előbbre helyezik. Ezek szerint a fiatalok úgy gondolkodnak, hogy a korlátozott anyagiak mellett legalább a munkakörülmények legyenek jók.

A célok ismeretében a harmincas korosztály vélekedik úgy, hogy ez a tényező közepesen hatékony. A felelősségvállalás, önállóság tekintetében a legfiatalabb és a legidősebb korosztály van azon a véleményen, hogy ez a tényező közepes hatékonysággal bír a motivációs eszközök között.

A büntetés és a munka változatossá tétele, mint motivációs lehetőség a legcsekélyebb hatékonyságú a vezetők szerint. A két fiatalabb korosztálynál a büntetés a nyolcadik, a munka változatossá tétele a tizedik. A két idősebb csoportnál éppen fordított a helyzet a büntetésnek tulajdonítanak a legkisebb motiváló erőt és a változatos munkának egy kicsivel többet, lévén a nyolcadik a rangsorukban.

*A vezetői szintek szerinti vizsgálatok eredményéből látható, hogy a vezetői vélemények alapján mindenképpen motivál a fizetés, az anyagi juttatások, a célok ismerete, az eredmények folyamatos visszajelzése. Motiválás szempontjából szinte közömbös a büntetés, a munkakör gazdagítása, a munka változatossága. A Maslow-i motivációs elméletnek megfelelő eredmények születtek, hiszen a fizetés - amely az első helyet kapta - révén megvalósulhatnak az alapvető szükségletek, a biztonsági szükségletek is. Azok a tényezők, amelyeket közömbös tényezőknek minősítettek már a magasabb szükségletekhez tartoznak, és addig amíg az alapvető szükségletek kielégítetlenek, nem motiválnak a magasabb rendű szükségletek sem.*

*A különböző vezetői szintek motivációról alkotott elképzelése más és más, a beosztottak köre is változó, de ebben a társadalmi környezetben egyelőre a fizetés és az anyagi juttatások ösztönöznek legjobban, mert ezek az alapvető szükségletek kielégítésének eszközei. Az előzőekből következően legkevésbé a munkakör gazdagítása és a munka változatossága motivál. Az iskolai végzettségi vizsgálatoknál megfigyelhető, hogy az érettségivel és felsőfokú végzettséggel rendelkezők véleménye között alig van eltérés. A leginkább a nyolc általános iskolai végzettséggel rendelkező, minden bizonnyal alsósintű, vezetők véleménye tér el a többi csoporttól. Abban az összes vizsgált csoport vezetői megegyeznek, hogy leghatékonyabb eszközök között van a fizetés, a célok ismerete és a munkakörülmények javítása. A legkevésbé készlet jobban teljesítményre a munka változatosságának, a munkakör gazdagításának lehetősége. A legalacsonyabb iskolázottságú csoport vezetői véleményében jelentős eltérés tapasztalható a munkakör gazdagításról (egyik leghatékonyabb) és az eredmény-visszajelzésről (kevésbé hatékony). A korosztályok értékeléséi között vannak eltérések, de minden korcsoport minősítése alapján legkevésbé a büntetés, a munkakör gazdagítás és a munka változatossága motivál. A fizetés mellett a munkakörülmények javítása, a célok ismerete, a folyamatos eredmény visszajelzés és a felelősség a leghatékonyabb.*

## 4.2. A részletező vizsgálatok eredményei

### 4.2.1. Vezetői önmotivációs vizsgálatok

Az általános vezetési interjúk kérdéssorából kiindulva, azt kibővítve készült el a részletező vizsgálat kérdéssora. A részletező interjúk segítségével az alábbi motivációs vizsgálatokat végeztem: a vezető önmotivációja; a beosztott vezető szerinti motiválhatósága; motivációs eszköz vizsgálatok; a büntetésnek, a jutalomnak és a dicséretnek a motiváló hatása; elégedettségi, elégedetlenségi vizsgálatok; vezetői célmotivációs vizsgálatok; a vezető beosztotti célmotivációs elképzelései; elvárás vizsgálatok, mind a vezetői, mind a beosztotti oldalról. A részletező vizsgálatokban felmértem a beosztottak önmotivációját; a büntetés, a jutalom és a dicséret motiváló hatását; a beosztotti elégedettséget és elégedetlenséget; a beosztotti célmotivációt, elvárásokat. Ebből a dolgozatba terjedelmi korlátok miatt csak a vezetői önmotivációs; a beosztott önmotivációs; a beosztott vezető szerinti motiválhatósági; motivációs eszköz vizsgálatok; elégedettségi, elégedetlenségi vizsgálatok; vezetői célmotivációs vizsgálatok; és szükséglet vizsgálatokat mutatom be részletesen.

A részletező motivációs vizsgálatok kérdőívének első kérdéssorában, magukat a megkérdezett vezetőket motiváló tényezőket kellett minősíteni. Ezeket a vizsgálatokat önmotivációs vizsgálatoknak nevezhetjük. A vizsgált szervezetek vezetőinek motivációs helyzetét kívántam elemezni azt, hogy a különféle szempontok alapján csoportosított vezetői rétegeknek a véleményében van-e eltérés, és ha van miben és mennyire térnek el egymástól. Arra kerestem a választ, hogy a vezetőt magát mi motiválhatja. Így ebben a vizsgálatban a vezető saját motiválhatóságával kapcsolatos fontosabb motivációs tényezők szerepelnek, nevezetesen a munkahely biztonsága, a kereseti lehetőség (ebbe az összes anyagi járandóság beletartozik), a munkakörülmények, a végzett munka elismerése, a büntetés, a jutalom, a munka változatossága, a munka szervezése, az előrehaladás lehetősége, az önképzés lehetősége, a befolyásosság, az önállóság és a felelősségvállalás.

Ahogy az a 11. táblázatból is látszik általában a vezetők saját motiválhatóságukban a legfontosabbnak az önállóságot, a felelősségvállalást, a végzett munka elismerését, azaz a munkával kapcsolatos tényezőket minősítették. Eredményeim szerint a büntetéssel lehet a legkevésbé motiválni őket és kevésbé hatékony a befolyásosság, a jutalom, az előrelépés lehetősége és az önképzés. Közepes hatású tényezőknek a vezetői vélemények alapján a

kereseti lehetőségek, a munkakörülmények javítása, a munka változatossá tétele és a munka szervezése minősül.

11. 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	

Jelmagyarázat:  leghatékonyabb  közepesen hatékony  legkevésbé hatékony

**Forrás:** saját vizsgálatok

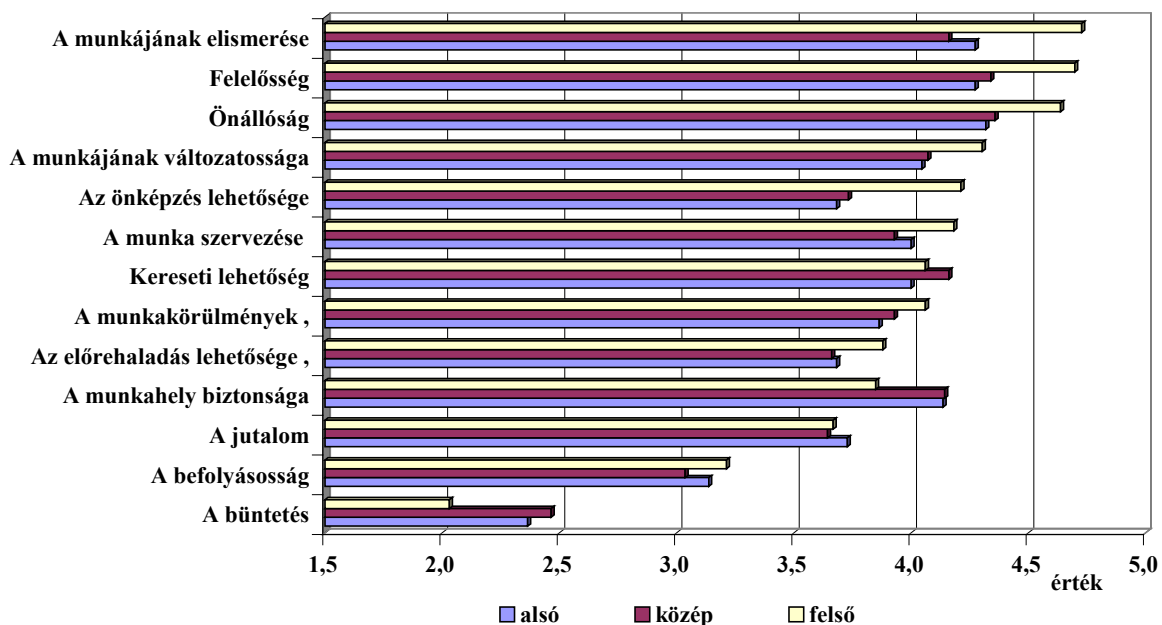
Az előzőek magyarázataként úgy gondolom, hogy a leghatékonyabbnak tűnő tényezők azok, amelyek magától a vezetőtől függenek, hiszen munkájában a saját önállóságát, a felelősség vállalását a gazdasági szabályozókon kívül csak a vezető maga befolyásolhatja. Az elismerés és az anyagiak követik ezeket a lehetőségeket, de általában ezek az előzőkkel összefüggenek, hiszen minél önállóbb valaki annál pozitívabb lehet az elismerése. A közepes hatású tényezők vagy kielégítettek vagy nem jellemzőek, nem értékelhetőek az adott vezető mindennapi munkájában.

A büntetés esetében az a helyzet, hogy a vezetőt nem sokan tudják megbüntetni a szervezet tagjai közül, főleg ha felsőszintű vezetőről van szó. A büntetésnek csak néhány sajátos formája érvényesülhet a vezető esetében, mint például az elbocsátás. De ennek a vizsgálat eredményei szerint nincs közvetlen motivációs hatása. Az adatok arra utalnak, hogy a többi tényező vagy kielégített esetükben vagy nem jelent konkrét előnyt a felsőszintű vezetők számára.

A vizsgálatokban arra is választ kerestem, hogy a vezetői motivációt milyen mértékben befolyásolja az személyeknek a szervezeti hierarchiában elfoglalt helyzete. Ehhez az

elemzéshez három vezetői szintet különítettem el, azaz alsó-, közép- és felsőszintű vezetőket. A vizsgálat eredményeit a 21. ábra mutatja be.

21. ábra: Vezetői motiváció a vezetői szintek szerint



**Forrás:** saját vizsgálatok

Az alsószintű vagy operatív vezetők értékelése szerint őket legkevésbé a büntetéssel, a befolyásossággal, az előrehaladás lehetőségével lehet ösztönözni. Ezt a réteget az önállóság, a felelősségvállalás, a végzett munkájuk elismerése, a munkahelyük biztonsága motiválja leginkább. A sorrendben közepes helyet foglal el a kereseti lehetőség, valamint a munkakörülmények javítása.

A középszintű vezetőknél a legkevésbé ösztönzők szintén a büntetés, a befolyásosság a jutalom és az előrehaladás lehetősége. A csoport megítélése szerint legjobban használható tényezők az önállóság, a felelősség, a végzett munka elismerése és a kereseti lehetőség. Ezeket követi a munkahely biztonsága, a munka változatossága, a munka szervezése, az önképzés.

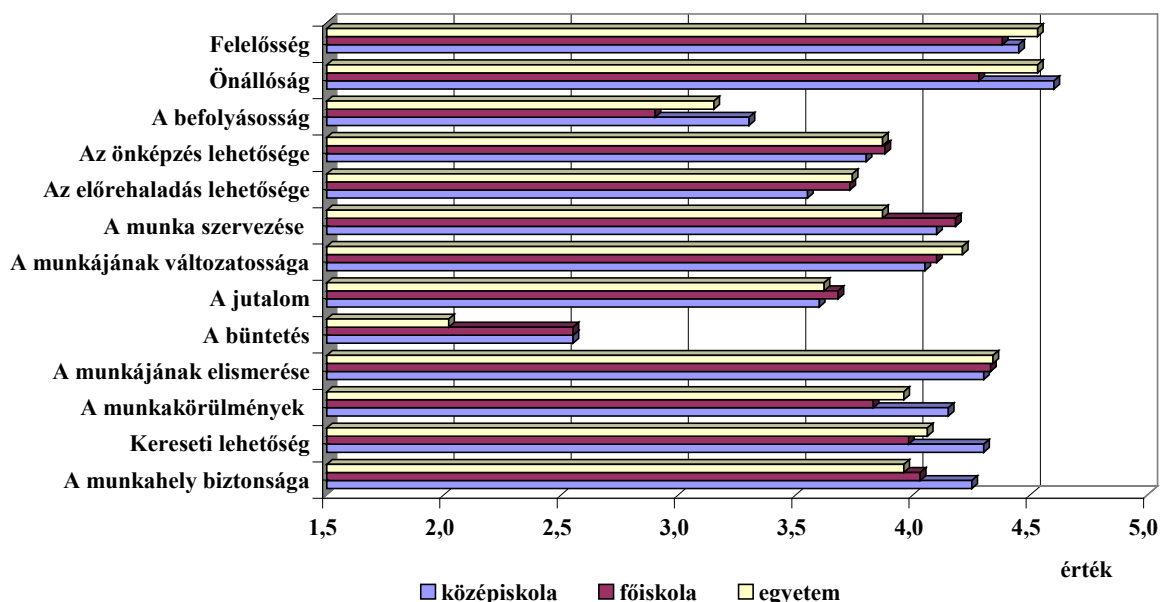
A felsőszintű vezetőknél is a legkevésbé hatásos a büntetés, a befolyásosság és a jutalom kilátásba helyezése. Értékelésük szerint kevésbé hatásos még a munkahely biztonsága, az előrehaladás lehetősége. Viszont nagyon hatékony lehet a végzett munka elismerése, a felelősségvállalás és az önállóság növelése, a munka változatossá tétele. A közepesnek ítélt motivációs tényezők közé tartozik a kereseti lehetőség, az előrehaladás és a munkahely változatossága.

A beosztás szerinti statisztikai vizsgálatoknál csak a közép és a felsőszintű vezetők között tapasztalható szignifikáns összefüggés az önképzés ( $P_{5\%} = 0,039$ ) és az elismerés ( $P_{5\%} = 0,025$ ) esetében.

A megkérdezett vezetők iskolai végzettsége szerint három csoportot különböztettem meg, a középiskolát, a főiskolát és az egyetemet végzetteket. (22. ábra)

A középiskolát végzett vezetők a saját motivációjukban a legkevésbé hatékony tényezőknek a befolyásosságot, a büntetést, az előrehaladás lehetőségét tartják. A leghatékonyabbnak az önállóságot, a felelősség vállalást és a végzett munka elismerését, amelyet a kereseti lehetőség követ.

22. ábra: A vezetői motiváció az iskolai végzettség szerint



**Forrás:** saját vizsgálatok

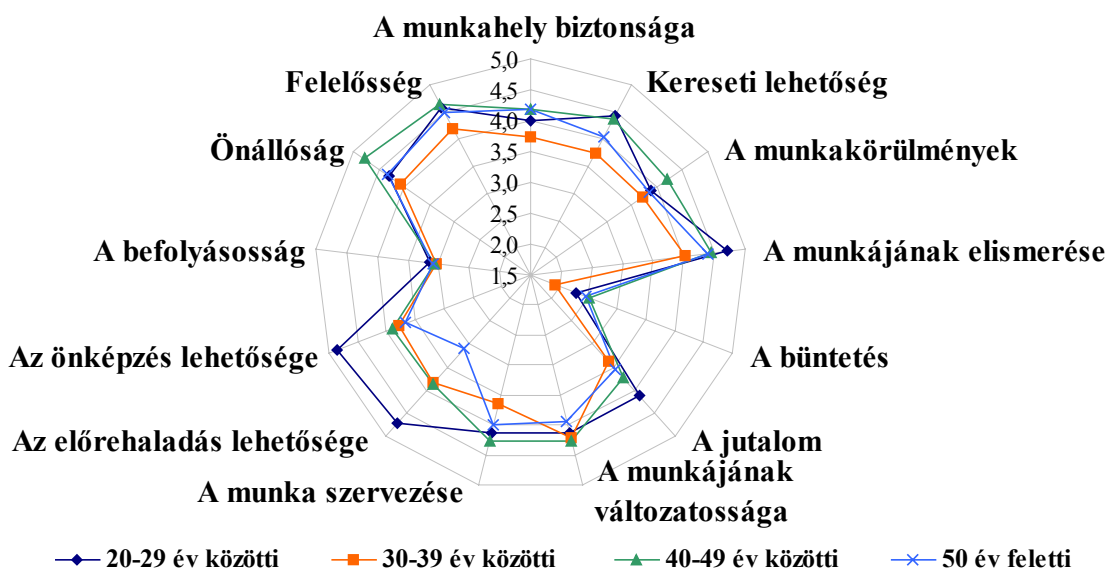
A főiskolát végzettek esetében a helyzet hasonló: a büntetés, a befolyásosság a legkevésbé használhatónak értékelték, ezeket a jutalom és az előrehaladás lehetősége követi. Amit ez a csoport a legösztönzőbbnek tart az a felelősség vállalása, a végzett munka elismerése, az önállóság és a munka szervezése.

Az egyetemet végzetteknél a legkevésbé hatékony tényezők megegyeznek a főiskolát végzettekével. A leghatékonyabbakhoz a felelősséget, az önállóságot, a végzett munka elismerését, a munka változatosságát sorolták és ez után következik a kereseti lehetőség, mint

motiváló tényező. Statisztikailag igazolható összefüggés a végzettség szerinti vizsgálatokban csak a főiskolai és az egyetemi végzettségű csoport között található a büntetés esetében ( $P_{5\%} = 0,037$ ).

A kor szerinti vizsgálatokhoz 20-29, 30-39, 40-49 év közötti és 50 év feletti korosztályokat alkottam.

23. ábra: A vezetői motiváció a korosztályok szerint



**Forrás:** saját vizsgálatok

A korosztályokat egybehangzóan a legkevésbé motiválja a büntetés és a befolyásosság. A legfiatalabbakat a büntetés, a befolyásosság, a munkakörülmények javítása és a munkahelyük biztonsága az, eredményeim alapján, amivel nem lehet jobb teljesítményre készíteni (23. ábra). Esetükben az önképzés lehetősége a legmotiválóbbról, amit az előrelépés lehetősége, a végzett munkájuk elismerése, majd a kereseti lehetőség követ. A legfiatalabb korcsoportnak meg kell alapozni a jövőjüket, ehhez szükségük van arra, hogy olyan munkát végezzenek, amit értelmesnek gondolnak, amiben fejlődési lehetőséget látnak. Fiatal koruk a munkaerőpiacon nagyon előnyös, a munkaadók a fiatal, rugalmas, fejlődőképes, jól terhelhető munkaerőt keresi, ezért nem kötődnek igazán egy adott munkahelyhez. Ez magyarázhatja azt, hogy a munkahely biztonsága nem különösebben motiváló számukra. A kereseti lehetőségek javulása miatt is azonnal munkahelyet válthatnak, ha van lehetőségük erre. Ez is okozhatja azt, hogy a kereseti lehetőségek sokkal motiválóbbrak ebben az esetben.

A 30-39 év közöttieket is a legkevésbé a büntetéssel, a befolyásossággal lehet motiválni, ezeket a tényezőket a jutalom, a munka szervezése és a munkakörülmények javítása követi a kevésbé hatékony lehetőségek közül. A leginkább ösztönző ebben a korosztályban a munka változatossá tétele, a felelősségvállalás, az önállóság és a végzett munkájuk elismerése. Közepesen értékelhető az előrehaladás, az önképzés valamint a kereseti lehetőség.

A 40-49 év közötti korosztályt sem lehet a büntetéssel, a befolyásossággal, a jutalommal, az előrehaladás lehetőségével motiválni. A vizsgálati eredmények szerint ez a korosztály a leginkább az önállósággal, a felelősség vállalással, a végzett munka elismerésével, és a kereseti lehetőséggel ösztönözhetőek. Közepesen használható lehetőségek a munka szervezése, a munka változatossága, és a munkakörülmények.

Az 50 év feletti korosztály minősítései azt mutatják, hogy a büntetés, a befolyásosság, az előrehaladás lehetősége és a jutalom nem igazán teljesítmény fokozó lehetőség. A leginkább ösztönző tényezők közé a felelősségvállalás, a végzett munka elismerése, az önállóság és a munkahely biztonsága sorolható. A felsorolás közepén szerepelnek a munka szervezése, a kereseti lehetőség, a munka változatossága és a munkakörülmények javítása.

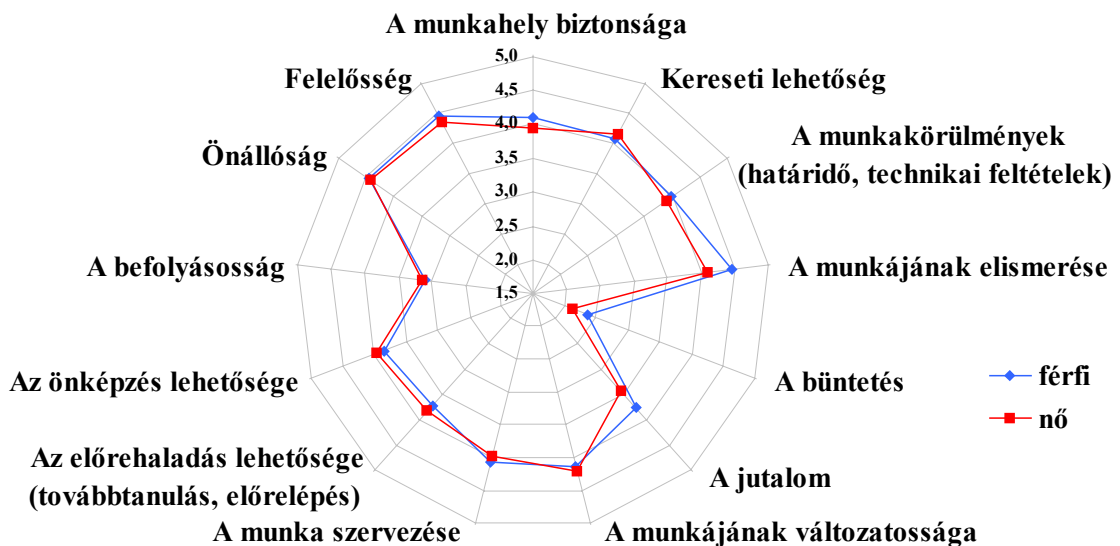
Eredményeim alapján megfigyelhető, hogy bizonyos tényezőkről kialakított kép a kor előrehaladtával jelentéktelenebbé vagy fontosabbá válik. Vizsgálataim azt mutatják, hogy míg a legfiatalabb korosztályt az önképzéssel és az előrehaladással jól lehet ösztönözni, a kor előrehaladásával e tényezők fontossága csökken, az idősebb korosztálynál az előrehaladás az utolsók között szerepel, míg az önképzés pedig közepes minősítést kapott.

A kor és az előrehaladás lehetősége ( $P_{5\%} = 0,000$ ), valamint a kor és az önképzés lehetősége ( $P_{5\%} = 0,002$ ) között 5%-os szinten szignifikáns kapcsolat bizonyítható. Tehát 95%-ot meghaladó valószínűséggel a vezető korával magyarázható a fenti két motivációs lehetőség (előrehaladás és önképzés lehetősége) esetében a kapott eredmény. További statisztikai vizsgálatok a korcsoportok között az alábbi esetekben mutatnak 5%-os szinten szignifikáns kapcsolatot. A 20-29 év és a 30-39 év közötti, valamint a 20-29 és a 40-49 év közötti vezetői korcsoportoknál az önképzésnél található szignifikáns összefüggés  $P_{5\%} = 0,017$ , illetve  $P_{5\%} = 0,027$ . A 20-29 év és a 50 év feletti vezetői korcsoport között az előrehaladás (továbbképzés, előlépés) lehetősége ( $P_{5\%} = 0,002$ ) és az önképzés ( $P_{5\%} = 0,015$ ) esetében van szignifikáns összefüggés. A 30-39 év közötti vezetői korcsoport és a 40-49 év közötti vezetői korcsoport között a kereset ( $P_{5\%} = 0,015$ ), a büntetés ( $P_{5\%} = 0,042$ ), a munkakörülmények javítása ( $P_{5\%} = 0,042$ ), a munka szervezése ( $P_{5\%} = 0,011$ ), az önállóság ( $P_{5\%} = 0,004$ ) esetében igazolható, hogy az összefüggést nem a véletlen okozza. A 30-39 év és az 50 év feletti vezetői

korcsoportok közt a büntetésnél ( $P_{5\%} = 0,042$ ) és az előrehaladás lehetőségénél ( $P_{5\%} = 0,039$ ) van statisztikailag igazolható összefüggés.

A nemek szerinti elemzésben a tényezők sorrendje az általános vizsgálatok eredményeihez képest megváltozott. (24. ábra) A női vezetőknél a legkevésbé hatékony a büntetés, a befolyásosság, a jutalom, az előrehaladás lehetősége és a munkakörülmények javítása. A női vezetők szerint legjobban ösztönzők: a végzett munka elismerése, a jobb kereseti lehetőség, a munka változatossága, a felelősségvállalás és az önállóság.

24. ábra: A vezetői motiváció nemek szerinti vizsgálata



**Forrás:** saját vizsgálatok

A férfi vezetőket a nőkhöz hasonlóan kevésbé motiválja a büntetés, a befolyásosság, a jutalom, az előrehaladás és a munkakörülmények javításának lehetősége. A használható eszközök sorrendjében viszont van különbség. A munkafolyamatok szervezésével a férfi vezetőket már jól lehet ösztönözni. A kereseti lehetőség csak a hatodik a vizsgált tényezők között, ezt a munkahely biztonsága, a munkájuk változatossága követi. Számukra nagyon fontos a végzett munka elismerése, az önállóság és a leginkább motiválónak a felelősségvállalást tartják.

*Vizsgálati eredményeim azt mutatják, hogy a vezetőket, függetlenül a szervezetük működési formájától, nagyságától, bármely csoportosítást (beosztás, iskolai végzettség, kor, nem) alapul véve, a legkevésbé motiváló tényező a büntetés, melyet mélyen az átlag alatti értékelték. A leghatékonyabbnak a vezetők az önállóságot és a felelősségvállalást jelölik meg. A vezetői önmotivációs interjúk eredményei ellentétesek az előző fejezetben bemutatott általános vezetési interjúkra alapozott vizsgálatok tapasztalataival, miszerint a legfőbb ösztönző a fizetés, a kereseti lehetőség. Ebben a vizsgálatban jól látszik, hogy az anyagiak a közepes hatékonyságú tényezők között helyezkednek el. A vezetők fontosnak értékelték a munkahely biztonságának a meglétét is.*

#### *4.2.2. A beosztotti motivációs vizsgálatok*

A vezetői önmotivációs vizsgálatokkal párhuzamosan elkészítettem a beosztottak önmotivációjának vizsgálatait is. Az elemzett motiváló tényezők a vezetői önmotivációs vizsgálatok tényezőivel megegyeztek. Ezek a munkahely biztonsága, a kereseti lehetőség, a munkakörülmények (határidő, technikai feltételek), a végzett munka elismerése, a munka változatossága, az előrehaladás lehetősége (továbbtanulás, előrelépés), az önállóság, a felelősség, a jutalom és a büntetés voltak. Ezzel egy időben elvégeztem külön vizsgálatban beosztotti motiváció, vezetői vizsgálatát, azaz, hogy a fent felsorolt tényezők, a vezetők szerint, hogyan hatnak a beosztottak motivációjára. A két párhuzamos vizsgálat eredményei összehasonlításokra, megállapításokra, következtetésekre levonására adott alkalmat.

A beosztottakat motiváló tényezők vezetői és beosztotti minősítését mutatja a 12. táblázat.

Általában a beosztottak az összes tényezőt magasabb értékekkel látták el, mint a vezetők. A vezetők arról, hogy mi ösztönzi a beosztottaikat az alábbiak szerint vélekednek: A legkevésbé hatékony tényezők azok amelyeket a vezetők 3,5 értékszámnál kisebbre minősítettek. Ezek a lehetőségek a büntetés, a munka változatossága tétele és az előrehaladás lehetősége. Középes hatású tényező a felelősség, az önállóság és a munkakörülmények. (4,0 és 3,51 közötti értékszámmal.) A vezetők szerint a beosztottaikat leginkább a dicsérettel, a munkahelyük változatosságával, a végzett munkájuk elismerésével és a kereseti lehetőségek változtatásával lehet a legjobban motiválni. (4,01 feletti értékszámmal minősített tényezők.)

## 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

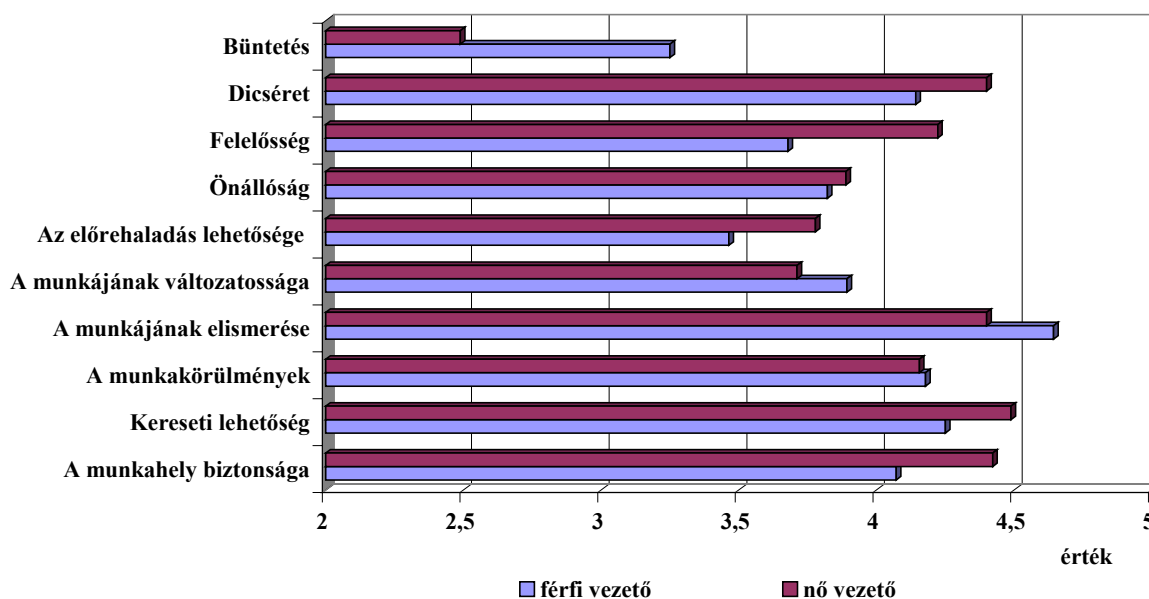
Jelmagyarázat:  leghatékonyabb  közepesen hatékony  legkevésbé hatékony

**Forrás:** saját vizsgálatok

Ugyanezen tényezők beosztotti minősítése lényegesen eltér a vezetőkétől. A beosztottak saját motiválhatóságukat a vizsgálatban felsoroltak közül az alábbiak szerint értékelik. Szerintük sem hatásos lehetőség a büntetés. Közepesen hatékonynak nevezhető az előrehaladás lehetősége, valamint a munkájuk változatossá tétele. Közepesen ösztönző tényező még az önállóság lehetősége is. A dolgozókat saját bevallásuk szerint, a felmérések alapján a legjobban a felelősség vállalással, a munkakörülmények javításával, a biztos munkahellyel, a különböző jutalmakkal, a jó kereseti lehetőséggel és a munkájuk elismerésével lehet ösztönözni.

A vezetők és beosztottaik véleményét a beosztottak motiválhatóságáról nemek és korosztályok szerint is megvizsgáltam. A nemek szerinti csoportosítás eredményeként a következő megállapításokat tehetők: A beosztottak motiválhatóságáról a női vezetők úgy vélekednek, hogy a legkevésbé hatékony eszköz a büntetés. (25. ábra) A következő kevésbé hatékonyan értékelt eszközöket a beosztott munkájának változatossá tétele és az előrehaladás lehetősége. Közepesen hatékony tényező az önállóság, a munkakörülmények javítása. A női vezetők szerint az átruházott felelősséggel, valamint a munkájuk elismerésével is csak közepesen lehet a beosztottaikat ösztönözni. Fontos motivációs tényezőnek minősítették a dicséretet. Az egyik legjobban ösztönző, ha a dolgozókat biztosítják a munkahelyük hosszú távú meglétéről és véleményük szerint az anyagiak, azaz a kereseti lehetőségek a legjobb ösztönzők.

25. ábra: A beosztotti motiváció tényezőinek vezetői értékelése

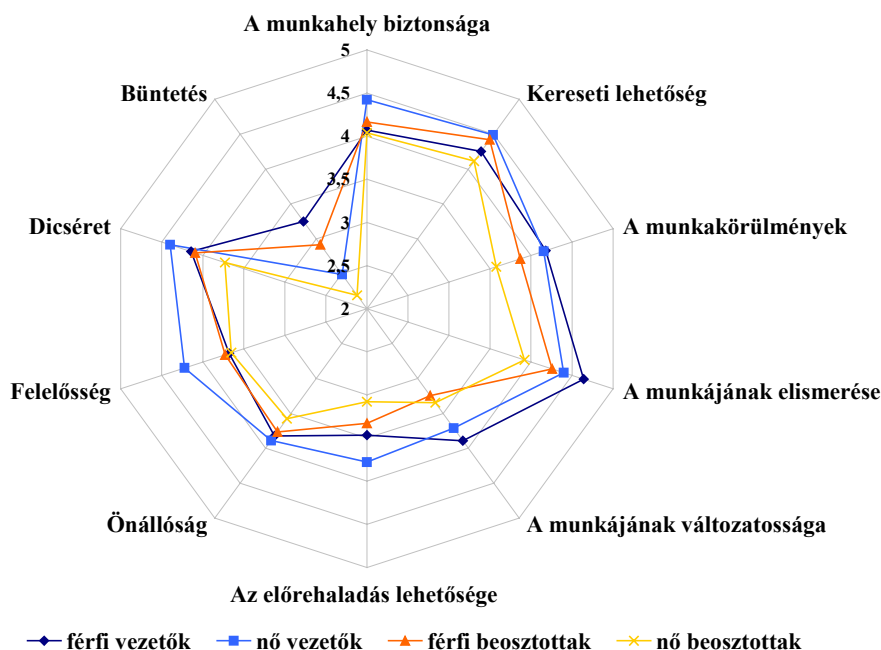


**Forrás:** saját vizsgálatok

A férfi és a női vezetők véleményében arról, hogy mi ösztönzi a beosztottaikat, már a leghasználhatatlanabb motiváló tényezők között is kimutatható eltérés. A büntetésben megegyezik a véleményük, de ezt a férfiaknál az előrehaladás lehetősége követi, ami a nők szerint ez közepes tényező volt. Úgy vélik kevésbé ösztönző lehet a felelősség és az önállóság. A férfi vezetők szerint közepesen ösztönző a beosztott munkájának változatossá tétele, a munkahely biztonsága és ha a beosztottat a vezető dicséretben részesíti. Az egyik leghatékonyabb lehetőségnek minősítik, ha javulnak a munkakörülmények, a dolgozó elégedett a kereseti lehetőségeivel és még a munkáját is elismerik.

A beosztotti vizsgálatokban a női beosztottak a saját motiválhatóságukról a következőképpen nyilatkoztak. A vezetői vélekedésnek megfelelően ők is azt vallják, hogy a büntetéssel nem készíthetők jobb teljesítményre. Kevésbé népszerű az ösztönzés szempontjából a női beosztottaknál az előrehaladás lehetősége, a munka változatossá tétele. A nők véleménye szerint közepesen használható tényező a munkájuk elismerése, a munkakörülményeik fejlesztése, rosszabb, mint a férfiak esetében. Az önállóság, a felelősség és a dicséret is a közepes eredményességű lehetőségek közé sorolt ösztönzés szempontjából. (26. ábra)

26. ábra: A beosztotti motiváció tényezőinek együttes értékelése



Forrás: saját vizsgálatok

A beosztotti motivációt önállóan elemezve (13. táblázat) a női beosztottakat legjobban az ösztönzi, ha biztos a munkahelyük és jók a kereseti lehetőségeik. A férfi dolgozókat - saját minősítésük szerint - nem ösztönzi a büntetés.

13. táblázat

A beosztotti önmotiváció értékelése nemek szerint

Férfi beosztott		Női beosztott		Összes beosztott	
Büntetés	2,92	Büntetés	2,19	Büntetés	2,75
A munkájának változatossága	3,25	Az előrehaladás lehetősége	3,08	Munkájának változatossága	3,27
Az előrehaladás lehetősége	3,33	Munkájának változatossága	3,35	Az előrehaladás lehetősége	3,27
Felelősség	3,73	A munkakörülmények	3,58	Felelősség	3,71
Önállóság	3,76	Önállóság	3,58	Önállóság	3,72
A munkakörülmények	3,87	Felelősség	3,65	A munkakörülmények	3,80
Dicséret	4,09	Dicséret	3,73	Dicséret	4,01
A munkahely biztonsága	4,16	A munkájának elismerése	3,92	A munkahely biztonsága	4,14
A munkájának elismerése	4,26	A munkahely biztonsága	4,04	A munkájának elismerése	4,18
Kereseti lehetőség	4,42	Kereseti lehetőség	4,12	Kereseti lehetőség	4,35

Jelmagyarázat:  leghatékonyabb  közepesen hatékony  legkevésbé hatékony

Forrás: saját vizsgálat

Vizsgálataim alapján szintén nem teljesítmény növelő lehetőség a munkájuk változatossá tétele és az előrehaladásuk lehetőségének meghatározása. Azzal, ha növeljük a férfi beosztottak felelősségét, az önállóságát, javítjuk a munkakörülményeiket csak közepes hatású motivációs eszközöket használunk. A férfiaknál is a leghatékonyabban használható eszközök a munkahelyük biztonságának megléte, a munkájuk elismerése és a kereseti lehetőségek szélesítése, javítása.

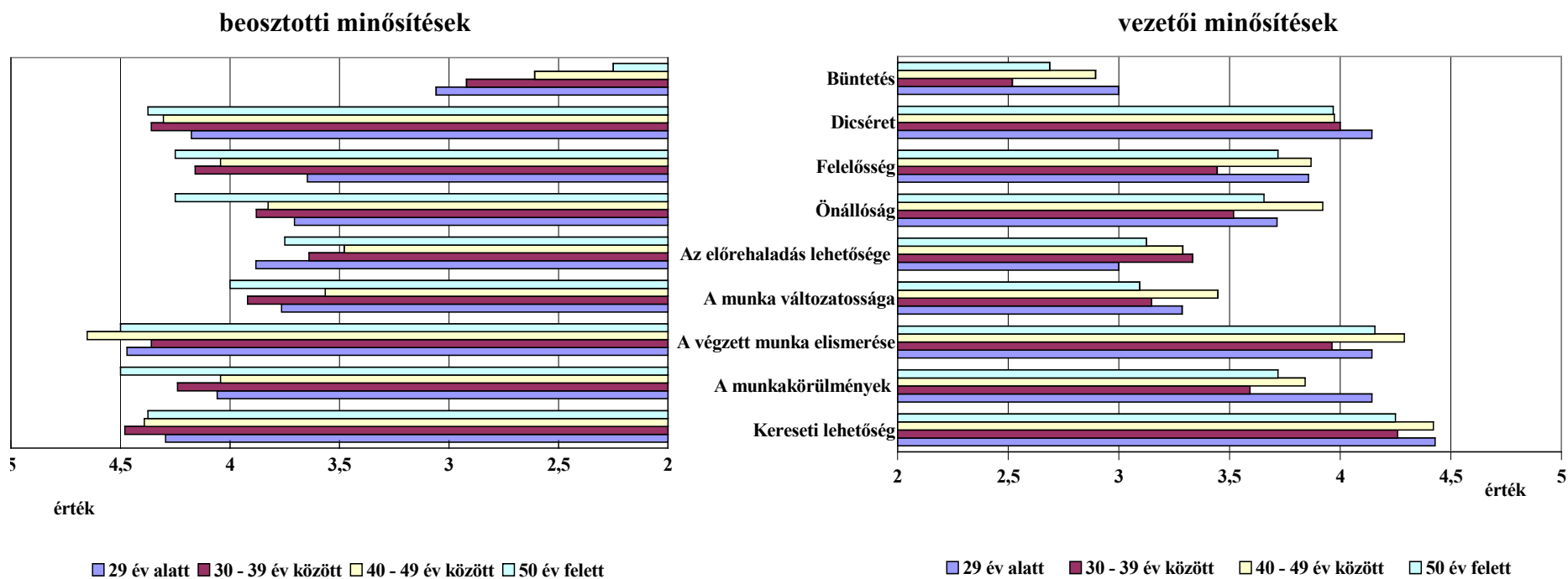
*A vizsgálatok eredményei alapján kijelenthető, hogy a beosztottak motiválásában eredményes tényezők minősítésében a különböző vezetői vizsgálatok és elemzések azonos értékelést mutatnak. A vezetők úgy ítélik meg, hogy a büntetés az a tényező, ami a beosztottaikat kevésbé motiválja és a fizetés, a kereseti lehetőségek azok, amelyekkel a legjobban lehet a beosztottakra hatni.*

A korosztályok szerinti csoportosításban végzett vizsgálatokhoz a 30 év alattiak (20-29 évesek), a 40 év alattiak (30-39 évesek), az 50 év alattiak (40-49 évesek) és a 50 év feletti korcsoportját különítettem el. A munkahelyük biztonsága a 40-49 év közötti korosztály szerint ösztönzi a legjobban a beosztottakat, a legfiatalabbak szerint a legkevésbé. (27. ábra)

A kereseti lehetőségek esetében a vezetők közül a felmérésben a legfiatalabb és a negyvenes korosztály véli úgy, hogy a beosztottakat a legjobban ezzel lehet ösztönözni. A beosztottaknál a legfiatalabb korosztály ezt a tényezőt a korcsoportok közül a legkisebbre értékelte. A legidősebb vezetői korosztály szerint ösztönzés szempontjából nincs ekkora jelentősége annak mennyit keres a dolgozó.

A munkakörülményekről kialakított vezetői vélemények elég vegyes képet mutatnak. A 30-39 éves korosztályba tartozó vezetők szerint beosztottaikat a munkakörülmények javításával igazán nem lehet ösztönözni. A korosztályok közül elég markánsan a leghatásosabb tényezőnek ezt a legfiatalabb csoport tartja. A beosztottak a saját motivációjukban a legidősebb korcsoport véli meghatározónak a munkakörülményeket, hogy mennyire kell a határidőket tartani, milyenek a technikai - technológiai feltételek az adott üzemben. Majdnem egyforma értékszámokkal vélekedik a negyvenes és a húszas korosztály a kérdésről, ők a beosztottak közül ezt a tényezőt a többiekhez képest kisebb hatékonyságúnak értékelik. A végzett munka elismerése, mint önmotivációs tényező a beosztotti korosztályok közül a harmincasoktól kapta a legkisebb pontokat, a negyvenesek vélik a legjobb motiváló eszköznek. A vezetői korcsoportok is hasonlóan vélekednek, de ezek a csoportok kisebb értékeket adtak ennek a tényezőnek.

27. ábra: A beosztotti motiváció értékelésének összehasonlítása



Forrás: saját vizsgálatok

A munka változatossága általában a legrosszabb hatásúnak tartott motiváló eszköz a vizsgálatok szerint de, ahogy az, az ábrán is szembeűnő, a beosztottak önmotivációjuk szempontjából jóval hatékonyabb tényezőnek tartják, mint a vezetők. A beosztottak esetében a legidősebbek szerint a leghatékonyabb, a negyvenesek szerint a legkevésbé hatékony. A vezetőknél a legidősebb korosztály tulajdonít a tényezőnek a legcsekélyebb szerepet a beosztottja motiválásában, a negyvenes korosztály szerint pedig - a vezetők közül - a leghatásosabb.

Az előrehaladás lehetősége a legfiatalabb vezetői korcsoport szerint motiválja legkevésbé a beosztottakat. Ezzel szemben a beosztotti legfiatalabb réteg gondolja azt, hogy saját motivációja szempontjából a korcsoportok között a leghatékonyabb. A beosztottak közül a negyvenes korúak tartják az előrehaladás lehetőségéről azt, hogy az egyik leghatástalanabb eszköz. Az önállóságot a korcsoportokban a legidősebb beosztotti réteg véli a legfontosabbnak, a legfiatalabbak pedig a legkevésbé fontosnak. A negyvenes vezetők képzelik a dolgozókat jól motiváló tényezőnek, a harmincasok pedig a legkedvezőtlenebbül ítélik meg ezt a tényezőt.

A felelősségvállalás esetében mind a vezetői, mind a dolgozói értékelést tekintve a vizsgálatok ugyanazt eredményezték. Az a következtetés vonható le, hogy a felelősségvállalás együtt jár az önállósággal, ezért a véleményekben sem lehet markáns eltérés. A dicséretéről - amelyet az egyik leghatásosabb tényezőnek vélnék - a legfiatalabb vezetők gondolkodnak úgy, hogy ezzel a beosztottaikat nagyon jól tudják motiválni. A többi vezetői korcsoport értékelése közel egyenlő (háromszázadnyi az eltérés az értékeik között). A beosztotti korcsoportok értékszámai közötti szórás is csak kilenc százados. Tehát a beosztottak ennek a tényezőnek a fontosságában egyet értenek. A húszas éveiben járó beosztottak tartják ezek ellenére a legcsekélyebbnek, az ötven felettiak pedig hathatós önmotivációs lehetőségnek.

A büntetést a kor növekedésével a beosztottak csökkenő jelentőségűnek gondolják. A vezetői vélemények - a dolgozókat motiváló részben - a harmincas korosztályt kivéve egyeznek a beosztottakéval. A harmincas vezetők látják a legkevésbé hatékonynak a büntetést.

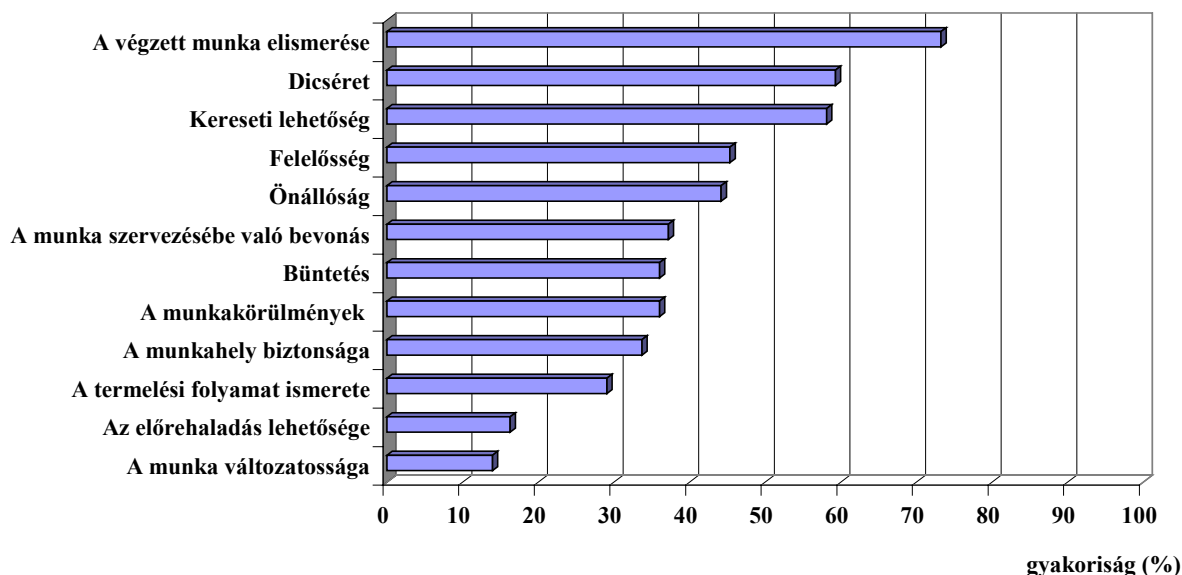
*A vizsgálatok eredményei azt mutatják, hogy a vezetők bizonyos tényezők motiváló képességét sokkal gyengébbnek látják, mint a beosztottak. A motivációs tényezőket egységesen alacsonyabb pontszámokkal értékelték, így mintha a motiváció szerepét, jelentőségét is alulértékelnék. Ezzel együtt az összesített rangsorbeli helyezésben nincs lényeges eltérés. Ilyen tényezők az előrehaladás lehetősége, a munka változatossága, a munkakörülmények*

(határidő, technológia). Összességében megállapítható, hogy a beosztottak értékelései arra utalnak, hogy a motivációnak a beosztottak nagyobb jelentőséget tulajdonítanak, fontosabb vezetői tevékenységnek ítélték, mint maguk a vezetők.

#### 4.2.3. Motivációs eszközvizsgálat

A részletező interjúkban a válaszadóknak lehetőségük volt megadni azokat a tényezőket, amiket a mindennapi gyakorlatukban alkalmaznak. Azok közül a tényezők közül választhattak, amikről már előzőleg véleményt alkottak, mint a beosztottakat motiváló lehetőségek. A vezetőknek a kérdőíven szereplő tényezőkből kellett választaniuk, de megadhattak további eszközöket is. Az interjú alanyak meg kellett jelölnie azokat a tényezőket, amelyeket a vezetői munkájában alkalmaz. Az eredményeket gyakorisági százalékban adom meg, ami azt mutatja, hogy az összes válaszadó hány százaléka jelöli meg az adott tényezőt, mint a munkája során használt eszközt.

28. ábra: A vezetők által használt a vizsgálatban részt vett motivációs tényezők gyakorisága



**Forrás:** saját vizsgálatok

Ahogy az a 28. ábrán is látszik a kérdésre válaszoló vezetők közel kétharmada (73,26 %-a) használja ösztönzésre a végzett munka elismerését. A dicsérettel 59,3 százalék, a kereseti lehetőségekkel, mint motiváló tényezővel, 58,14 százalékuk él. A leggyakrabban használt eszközök sorrendjében ezeket a felelősségvállalás (45,35%) és az önállóság (44,19%) követi.

A vezetők közel harmada használja a munka szervezésébe való bevonást (37,21%), a büntetést (36,05 %), a munkakörülményeket (36,05%), a munkahely biztonságát (33,72%), a termelési folyamat ismertetését (29,7 %).

A vezetők kevesebb, mint ötöde (pontosan 16,28%) használja az előrehaladás, továbbtanulás lehetőségét, tizednél alig többen a munka változatosságát (10,2%). Mind a vezetők, mind a beosztottak a büntetést a legkevésbé hatékony motivációs eszköznek minősítették a korábbi vizsgálatokban. Figyelemre méltó, hogy ennek ellenére a vezetők 36,05 százaléka jelölte meg, miszerint motivációs eszközként él vele, és ezzel a gyakorisági rangsorban a hetedik helyre került.

14. táblázat

**A motivációs eszközök hatékonyságának és használatának összevetése**

A beosztottakat motiváló tényezők vezetői minősítése	A használt eszközök gyakorisági sorrendje (felülről növekvő sorrendben)
Büntetés	<i>A munkájának változatossága</i>
A munka változatossága	<i>Az előrehaladás lehetősége (továbbtanulás, előrelépés)</i>
Az előrehaladás lehetősége (továbbtanulás, előrelépés)	<i>A termelési folyamat ismertetése</i>
Bevonás a munka szervezésébe	<i>A munkakörülmények</i>
A termelési folyamat ismertetése	<i>A munkahely biztonsága</i>
Felelősség	<i>Büntetés</i>
Önállóság	<i>Bevonás a munka szervezésébe</i>
A munkakörülmények	<i>Önállóság</i>
Dicséret	<i>Felelősség</i>
A munkahely biztonsága	<i>Kereseti lehetőség</i>
A végzett munka elismerése	<i>Dicséret</i>
Kereseti lehetőség	<i>A munkájának elismerése</i>

Jelmagyarázat:  leghatékonyabb  közepesen hatékony  legkevésbé hatékony

**Forrás:** saját vizsgálatok

Ez a felmérés alapot ad arra is, hogy összehasonlíthassuk a vezetők véleményét arról, hogy mi motiválhatja a beosztottait azzal, hogy leggyakrabban milyen eszközöket használnak (14. táblázat). A megkérdezett vezetők legtöbbször az elismerést alkalmazza. Motiváló hatás tekintetében ez a tényező a második helyre került. A következő a dicséret, a vezetők mindemellett ezt a tényezőt nem a használati gyakorisága szerint értékelik, mint a beosztottat motiváló eszközt. A vezetők úgy vélték a beosztottaikat legjobban a kereseti lehetőségek ösztönzik, ennek ellenére csak a vezetők kétharmada használja. (A gyakorisági sorban a harmadik.) Ebben biztosan a szervezet adta lehetőségek is meghatározóak. Az alábbi eszközök esetében van viszonylag nagy eltérés az alkalmazás gyakorisága és a beosztotti

motivációs eszközök vezetői értékelése között: Gyakrabban alkalmazzák a felelősségvállalást, a munka szervezésében való közreműködést és a büntetést a vezetők annál, mint amilyen hatékonyságúnak értékelésükben jellemezték. Ez különösen a büntetés esetében meglepő, hiszen úgy tűnik, hogy annak ellenére használják motivációra a vezetők, hogy tudják, alkalmazásának eredményessége bizonytalan. Megfigyelhető, hogy ezek szervezeten belüli eszközök, és alkalmazásuk leginkább a vezető belátásától függ.

Kisebbségi gyakorisággal használják a kereseti lehetőségeken túl, a munkahely biztonságát és a munkakörülményeket annál, mint amekkora motiváló hatást tulajdonítottak neki. Az a magyarázat adható erre, hogy ezek a tényezők nem egyedül a vezetőtől függenek, hanem a szervezet adottságai is meghatározzák. A külső környezet és a makrogazdasági folyamatok is szerepet játszanak abban, hogy a szervezetben milyen lehetőségek alkalmazására, használatára nyílik lehetőség. Szintén a szervezeti lehetőségek korlátozottságával magyarázható az, hogy vannak olyan a vezetők által motivációra használt eszközök, mint a büntetés, a felelősségvállalás, bevonás a munkaszervezésébe, amelyeket annak ellenére használnak, hogy ők is tudják nincs jelentős motiváló hatása.

*A használt eszközök megítélése tehát kettős, az eredményeim azt mutatják, hogy a vezetők annak ellenére használják azokat a motivációs eszközöket, amelyeknek a motivációban betöltött szerepét jelentéktelennek, kevésbé hatékonyak 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 motivációs lehetőségeket viszont a szervezet eredményes gazdálkodásával lehet megteremteni. A két tényező egy önmagát erősítő folyamat-spirált generálhat, amit motivációs spirálnak nevezhetünk.*

#### 4.2.4. Elégedettségi vizsgálatok

Az elégedettségi vizsgálatoknál a HERZBERG (1976) által kidolgozott kéttényezős elméletből indultunk ki. HERZBERG nem a szükségletek oldaláról közelítette meg a motiváció kérdését, hanem az elégedettség és elégedetlenség oldaláról. Szerinte nem helytálló az a feltevés, hogy az elégedett dolgozók hatékonyabbak, mint elégedetlen társaik. Kimutatta, hogy más tényezők hatnak a dolgozók elégedettségére és mások motiválják őket. Vannak ún. higiénés tényezők (az emberek elégedetlenségét magyarázzák), és vannak motivációs

tényezők (megelégedettséget befolyásolják). Higiénés tényezők közé sorolta a fizetést, a státuszt, a munkafeltételeket, a munkahely biztonságát, illetve a felettséssel kialakított kapcsolatot, azaz a munkahellyel kapcsolatos tényezőket. Ezek megléte csak az elégedetlenséget minimalizálja. Motivációs tényezők közé a felelősségvállalás lehetőségét, a nagyobb teljesítményt, a fejlődés, ill. a karrier lehetőségét sorolta, amelyeket a munkával kapcsolatos tényezőknek tekinthetünk. A szerző szerint tehát más tényezők felelősek az elégedettségért és más tényezők az elégedetlenségért. Ezt a megközelítést a szakemberek részéről számos kritika érte. Ebből kiindulva nem tettem különbséget a két tényező csoport között, hanem az összes szóba jöhető tényezőt összevontan kezeltem és minősítettem az alapján, hogy a megkérdezettek szerint milyen szerepet játszanak az elégedettség kialakításában.

A vizsgált tényezők a következők: az anyagi megbecsülés az erkölcsi megbecsülés, a munkahelyi légkör, a nyugodt családi háttér, a vezetői általi elismerés, a beosztottai általi elismerés, a versenyhelyzet, a rugalmas munkakör és beosztás, a pozitív vagy negatív visszajelzés a felettestől és a beosztottól, az egészséges munkakörülmények, és a véleménynyilvánítási lehetőség.

15. táblázat

**A vezetők elégedettségéért felelős tényezők általános értékelése**

Hatékonyság	Elégedettségért felelős tényezők
Leginkább	a nyugodt családi háttér, az erkölcsi megbecsülés, a munkahelyi légkör, a vezető általi elismerés
Közepesen	pozitív vagy negatív visszajelzés a felettestől, pozitív vagy negatív visszajelzés a beosztottól, a rugalmas munkakör, a rugalmas időbeosztás, a versenyhelyzet
Legkevésbé	az anyagi megbecsülés, a beosztott általi elismerés, az egészséges munkakörülmények, a véleménynyilvánítási lehetőség

Jelmagyarázat:   leghatékonyabb   közepesen hatékony   legkevésbé hatékony

**Forrás:** saját vizsgálat

A vizsgálatban résztvevő összes vezető értékelését összesítve elemeztem a megadott tényezők minősítését. Az eredmények alapján a vizsgált tényezők három csoportba sorolhatóak. A tényezők csoportba sorolását az értékelések eredményeként a rangsorban elfoglalt helyük

alapján végeztem el. (15. táblázat) A leginkább hatékony tényezők értékszáma 4,3 és a feletti, a közepes hatékonyságúak értékszáma 4,29 és 3,9 közötti, míg a legkevésbé hatékony tényezők a 3,89 értékszámnál kisebb.

A vezetői elégedettség kialakításában leginkább hatékony a nyugodt családi háttér, az erkölcsi megbecsülés, a munkahelyi légkör, és a vezető általi elismerés. Közepesnek minősítettek a pozitív vagy negatív visszajelzést akár a felettestől, akár a beosztottól; a rugalmas munkakört, időbeosztást, és a versenyhelyzetet. Az elégedettség kialakulásában szinte közömbös, a legkevésbé hatékony, az anyagi megbecsülés, a beosztott általi elismerés, az egészséges munkakörülmények, a vélemény-nyilvánítási lehetőség.

16. táblázat

**Elégedettségi tényezők vezetői megítélése iskolai végzettség szerint**

elégedettségben szerepet játszó tényezők	iskolai végzettség			Szórás
	középiskola	főiskola	egyetem	
anyagi megbecsülés	4,39	4,35	4,09	0,166
erkölcsi megbecsülés	4,61	4,57	4,44	0,087
munkahelyi légkör	4,55	4,49	4,37	0,092
nyugodt családi háttér	4,68	4,59	4,57	0,059
vezetői általi elismerés	4,36	4,41	4,23	0,095
beosztottai általi elismerés	4,17	4,09	4,02	0,073
versenyhelyzet	3,23	3,12	3,11	0,067
rugalmas munkakör, időbeosztás	3,76	3,66	3,67	0,054
visszajelzés a felettestől	4,09	4,03	3,87	0,114
visszajelzés a beosztottól	3,82	3,69	3,70	0,073
egészséges munkakörülmények	4,21	4,13	3,97	0,124
vélemény-nyilvánítási lehetőség	4,11	4,02	4,09	0,043

Jelmagyarázat:  leghatékonyabb  közepesen hatékony  legkevésbé hatékony

**Forrás:** saját vizsgálat

Az elégedettséget az iskolai végzettség szerint elemezve arra kerestem a választ, hogy milyen a motiváló tényezőkről kialakított vélemény. (16. táblázat) A középiskolai végzettségű csoport (érettségizettek, technikus vizsgával rendelkezők) szerint a nyugodt családi háttér az egyik legfontosabb tényező, amelyet az erkölcsi elismerés, majd a munkahelyi légkör és az anyagi megbecsülés követ. Az elégedettség szempontjából elhanyagolható a jelentősége a versenyhelyzetnek, a rugalmas munkakörnek és általában a visszajelzésnek.

A főiskolai végzettséggel rendelkező csoport elégedettségében a megadottakból legfontosabb szerepet játszó tényezők a középiskolai csoporttal egyeznek a nyugodt családi háttér, az erkölcsi elismerés és a munkahelyi légkör véleményezésében. A vezető általi elismerést az

anyagi elismeréstől fontosabbnak ítélik. A legkevésbé jelentős tényezők esetében a vélemények egyeznek a versenyhelyzetről, a rugalmas munkakörrel és a beosztottól érkező visszajelzésről. Eltérés a vélemény-nyilvánítás tekintetében van, de a különbségek nem kifejezettek.

A vezetők egyetemi végzettségű csoportja a legalacsonyabb pontokkal jellemezte a kérdőív tényezőit. A főiskolai végzettségű csoporttal analóg módon a legjelentősebb tényezőknek a nyugodt családi háttérrel, az erkölcsi elismerést, a munkahelyi légkört és a vezetőjük általi elismerést gondolják. Az anyagi elismerés csak közepes hatékonyságúnak látszik értékelésükben. A legkevésbé hatékony tényezők sorrendje véleményük szerint az elégedettség tekintetében a versenyhelyzet, a rugalmas munkakör, és a visszajelzés, legyen az akár dicsérő, akár elmarasztaló és a beosztottól vagy a felettől érkező.

Statisztikailag is igazolható összefüggés található az anyagi megbecsülés esetében a középiskolai végzettségűek és az egyetemet végzettek ( $P5\% = 0,026$ ), valamint a főiskolát és az egyetemet végzettek között ( $P5\% = 0,038$ ). Ezt az eredményt úgy értelmezhetjük, hogy az iskolai végzettségek között az anyagiak elégedettségben játszott szerepe függ attól, hogy egyetemet vagy főiskolát, középiskolát végzett-e a vezető.

A beosztások, azaz a vezetői szintek alapján végzett vizsgálatok eredményei nem mutattak markáns különbséget, a három vezetői szint szerinti csoportosításnál az eredmények közel egybe esnek, mind a leghatékonyabb, mind a legrosszabb hatékonyságú lehetőségeket tekintve.

A minta nemek szerinti osztályba rendezésével azt szerettem volna megtudni, hogy a vezetők elégedettségében a két nemnek van-e valamiféle szerepe, vagy ez más tényezők függvénye. Az eredményeket a 17. táblázat tartalmazza. A férfi vezetők, akik a minta jelentős részét adják, véleménye megegyezik a fentebb vázolt általános vezetői véleménnyel, de összességében a tényezőket magasabbra értékelték.

A női vezetők véleménye szerint elégedettségükhöz legfontosabb a nyugodt családi háttér, az erkölcsi megbecsülés, a jó munkahelyi légkör és az anyagi megbecsülés. A legkevésbé fontos tényező a versenyhelyzet, a rugalmas munkakör, a visszajelzés a beosztottól és a beosztottak általi elismerés. Vizsgálatomban a nők szerint közömbös tényezővé vált a vezető általi elismerés és a felettes pozitív vagy akár negatív visszajelzése.

**Elégedettségért felelős tényezők nemek szerinti megítélése**

Tényezők	Nemek szerinti hatékonyság	
	férfi	nő
versenyhelyzet	3,24	2,88
visszajelzés a beosztottól	3,71	3,77
rugalmas munkakör, időbeosztás	3,76	3,50
visszajelzés a felettestől	3,92	4,12
beosztottai általi elismerés	4,06	4,04
egészséges munkakörülmények	4,06	4,08
vélemény-nyilvánítási lehetőség	4,08	4,08
anyagi megbecsülés	4,15	4,38
vezetői általi elismerés	4,28	4,27
munkahelyi légkör	4,38	4,35
erkölcsi megbecsülés	4,46	4,58
nyugodt családi háttér	4,60	4,58

Jelmagyarázat:  leghatékonyabb  közepesen hatékony  legkevésbé hatékony

**Forrás:** saját vizsgálat

Az adatokat kor szerinti megosztás alapján is értékeltem (29. ábra). A vizsgálatok célja az volt, hogy a vezetők kor szerinti bontásában található-e valamilyen különbség. A legfiatalabb csoport, a 20-29 év közötti vezetők legfontosabbnak a vélemény-nyilvánítási lehetőséget, az anyagi megbecsülést, az erkölcsi megbecsülést és a munkahelyi légkört találták. E korosztály szerint motiváltságuk szempontjából kicsi a jelentősége a beosztottaktól jövő pozitív vagy negatív visszajelzésnek, a versenyhelyzetnek, a beosztottak általi elismerésnek és a rugalmas munkakörnek.

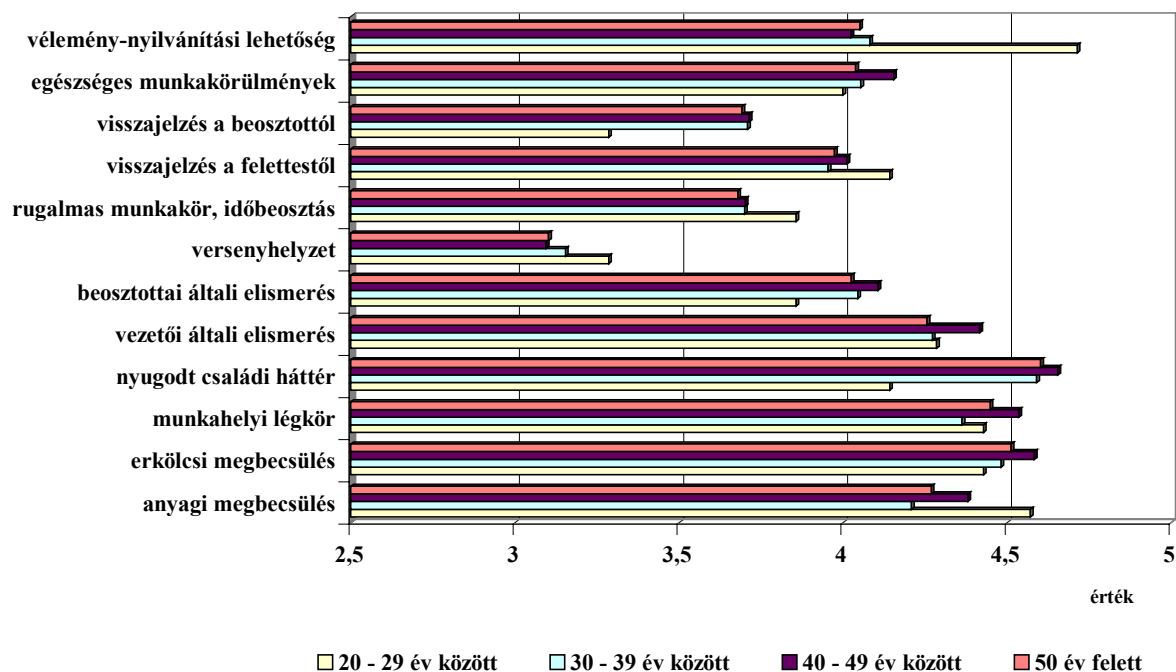
Közepes jelentősége van a vezető általi elismerésnek, a nyugodt családi háttérnek, a vezetői visszajelzésnek és az egészséges munkakörülményeknek. A korcsoport esetében a többiektől hét tizedes értékszámnyi különbségű a vélemény-nyilvánítás lehetősége.

Ez a korcsoport jobban értékeli a felettestől jövő pozitív, vagy negatív visszajelzést, a versenyhelyzetet és jobban igényli a megerősítést, a rugalmas munkakört, időbeosztást. Elégedtségéhez, úgy érzik, még nagyban hozzájárul az anyagi megbecsülés is. Ellenben kevésbé kívánják a nyugodt családi háttérrel (a családalapítás küszöbén állnak, éppen ezért is tekinti ezt a korosztályt a munkaerőpiac keresendőnek) és a beosztottaktól jövő kritikát.

A 30-39 és a 40-49 év közötti vezetők egyaránt az elégedettségükben legfontosabb szerepet játszó tényezőknek a nyugodt családi háttérrel, az erkölcsi megbecsülést, a munkahelyi légkört

és a vezetőik általi elismerést tartják. A legkevésbé fontos tényező szerintük a versenyhelyzet, a rugalmas munkakör, időbeosztás, a beosztotti és a vezetői visszajelzés.

29. ábra: Elégedettségi tényezők korosztályok szerint



Forrás: saját vizsgálat

Közepes hatásúak lehetnek az anyagi megbecsülés, a vélemény-nyilvánítási lehetőség, az egészséges munkakörülmények, és a beosztottak általi elismerés. Az anyagi megbecsülés esetében az összefüggés statisztikailag is igazolható a harmincas és a negyvenes korosztályok között. ( $P5\% = 0,018$ ) Megfigyelhető, hogy a korcsoportok között a „harmincasok” véleményében semmiféle végletes eredmény nincs. A negyvenesek a többiektől eltérően jobban értékelik a beosztottaik visszajelzését, a vezetői elismerést, az erkölcsi megbecsülést, a kellemes munkahelyi légkört, a nyugodt családi háttérrel. Az ötven év feletti vezetők elégedettségéhez nem járul hozzá, a versenyhelyzet, a rugalmas munkaidő, munkakör, sem a beosztottaktól, sem a vezetőktől érkező visszajelzés. Megnöviszont a szerepe a nyugodt családi háttérnek és a munkahelyi légkörnek.

*A vezetői elégedettségi vizsgálatok eredményei azt mutatják, hogy a megkérdezett vezetők alapvetően egyetértenek abban, mi is járul hozzá elégedettségükhöz. A legnagyobb eltéréseket a korosztályok között találtam, ahol a szórás 0,06-0,33 közötti volt. A legkisebb eltérések a beosztás szerinti vizsgálatokban születtek, ott a szórás értékek is 0,03-0,10 közöttiek.*

#### 4.2.5. Elégedetlenségi vizsgálatok

Az elégedetlenségi vizsgálatoknál az elégedettségi vizsgálatokhoz hasonlóan a Herzberg-féle kéttényezős elméletből indultam ki. A kérdőíven a tényezők az elégedettségnél megkérdezettekkel megegyeztek, csak ez esetben a megkérdezetteknek arról kellett nyilatkozni, hogy véleményük szerint ezek milyen szerepet játszanak az elégedettségük kiváltásában. A szerző a két tényező csoportot mereven elkülöníti, más-más tényezőket tart fontosnak az elégedettség és másokat az elégedetlenség kiváltásában.

18. táblázat

**Elégedetlenségi tényezők értékelése**

Hatékonyság	Általános vezetői rangsor
Leginkább	<ul style="list-style-type: none"><li>- az erkölcsi megbecsülés,</li><li>- a munkahelyi légkör,</li><li>- a vezető általi elismerés hiánya,</li><li>- az anyagi megbecsülés,</li></ul>
Közepesen	<ul style="list-style-type: none"><li>- a családi háttér,</li><li>- a felettestől jövő visszajelzés,</li><li>- az egészséges munkakörülmények,</li><li>- a vélemény-nyilvánítási lehetőség,</li></ul>
Legkevésbé	<ul style="list-style-type: none"><li>- a versenyhelyzet,</li><li>- a kötetlen munkavégzés (rugalmas munkakör és időbeosztás),</li><li>- a beosztottól való visszajelzés,</li><li>- a beosztottaktól való elismerés.</li></ul>

Jelmagyarázat:  leghatékonyabb  közepesen hatékony  legkevésbé hatékony

**Forrás:** saját vizsgálatok

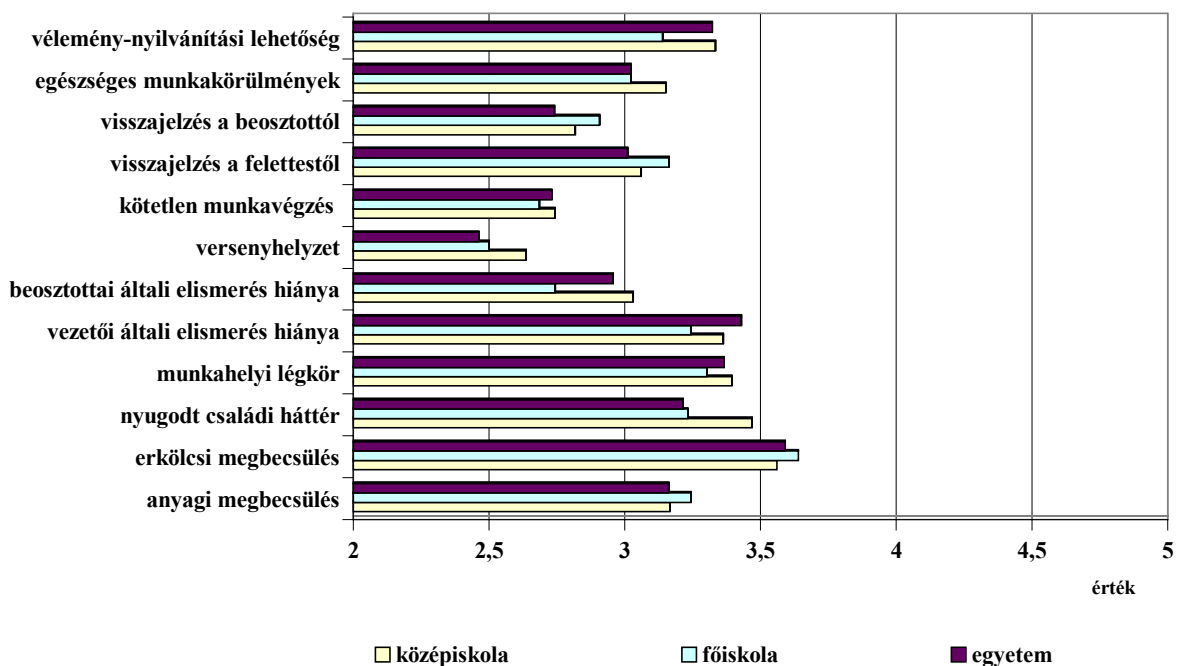
Az elmélet szerint az elégedetlenség és az elégedettség nem egymás ellentettjei, hanem a hiányuk felel meg ellentétpárjukként. Tehát az elégedettség ellentettje az elégedettség hiánya, az elégedetlenségnek pedig az elégedetlenség hiánya felel meg. Mivel a kérdőíven szereplő tényezők szerepet játszhatnak mind a két viszonyulás kialakulásában, így lehetséges, hogy ugyanazon tényezőket mind az elégedettség, mind az elégedetlenség vizsgálatában szerepeltessen.

A vezetők elégedettségéről szóló kérdéskörben azt találtam, hogy általánosságban a legfontosabb tényezőnek az erkölcsi megbecsülést (ill. hiányát) tartják, melyet a munkahelyi légkör, a vezető általi elismerés hiánya és az anyagi megbecsülés követ. A 18. táblázat azt

mutatja, hogy az összes vezetői értékelés szerint hogyan alakul a tényezők elégedetlenségben játszott szerepe. A vezetők által adott értékszámok felső harmada adja a leginkább meghatározó tényezőket (3,45 feletti értékszámú), középső harmad adja a közepes hatékonyságú tényezőket (értékszámuk 3,4 és 3,2 közötti), az elégedetlenség szempontjából legkevésbé hatékony az utolsó harmad (3,1 értékszám alatt). Legkevésbé fontos tényezők közé a versenyhelyzet, a kötetlen munkavégzés (rugalmas munkakör és időbeosztás), a beosztottól való visszajelzés és a beosztottaktól való elismerés hiánya tartozik.

A közepes hatékonyságú tényezők közé tartozik a nyugodt családi háttér, a feletttestől jövő visszajelzés, az egészséges munkakörülmények és a vélemény-nyilvánítási lehetőség. A leghatékonyabb tényezők csoportja közel azonos az elégedettségi vizsgálatban megjelölt tényezőkkel. Itt is a munkahelyi légkört, az erkölcsi megbecsülést és a vezető általi elismerést minősítették a leghatékonyabbnak. De a leginkább elégedetlenséget kiváltó tényezők között megjelenik az anyagi megbecsülés hiánya is.

30. ábra: Elégedetlenségi vizsgálatok iskolai végzettség alapján



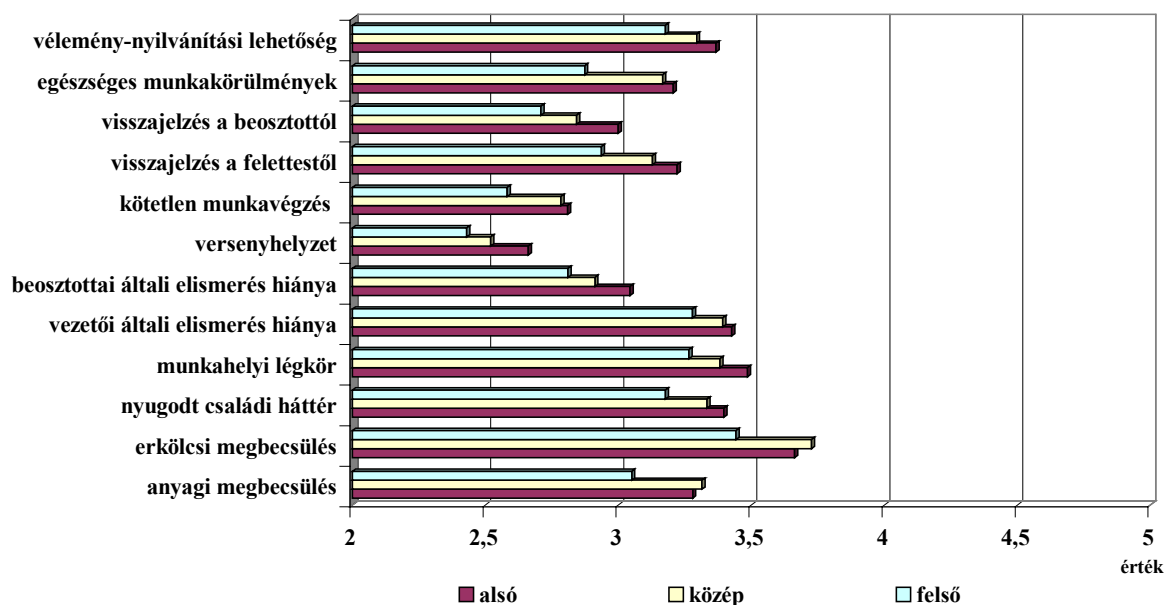
**Forrás:** saját vizsgálatok

Az iskolai végzettség szerinti vizsgálataimban erre kerestem a választ és (30. ábra) azt találtam, hogy a középiskolai végzettséggel rendelkezők (érettségizettek, technikusok) szerint legfontosabb elégedetlenségük kialakulásában az erkölcsi elismerés, a nyugodt családi háttér

(a többi csoporttól eltérően), a munkahelyi légkör, és a felettesük általi elismerés hiánya. A megadott lehetőségek közül a legkevésbé fontosnak ez a csoport is a beosztottaktól jövő elismerést, a tőlük érkező visszajelzést, a kötetlen munkavégzést, majd a versenyhelyzetet tartotta.

A főiskolai végzettségű csoport minősítésében az eltérés a középiskolai végzettségű csoporthoz képest annyi, hogy a munkahelyi légkör után az anyagi megbecsülés következik és a nyugodt családi háttér nem került csak a közepes hatékonyságú tényezők közé. Az egyetemet végzett vezetők csoportja szerint, a középiskolai végzettségűekhez hasonlóan, a vélemény-nyilvánítási lehetőség is a legfontosabb elégedetlenséget meghatározó tényezők közé tartozik. Mindkét csoportnál közepes hatékonyságú az elégedetlenségük szempontjából a feletttestől érkező visszajelzés, az egészséges munkakörülmények, és a nyugodt családi háttér.

31. ábra: Elégedetlenségi vizsgálatok vezetői szintek szerint



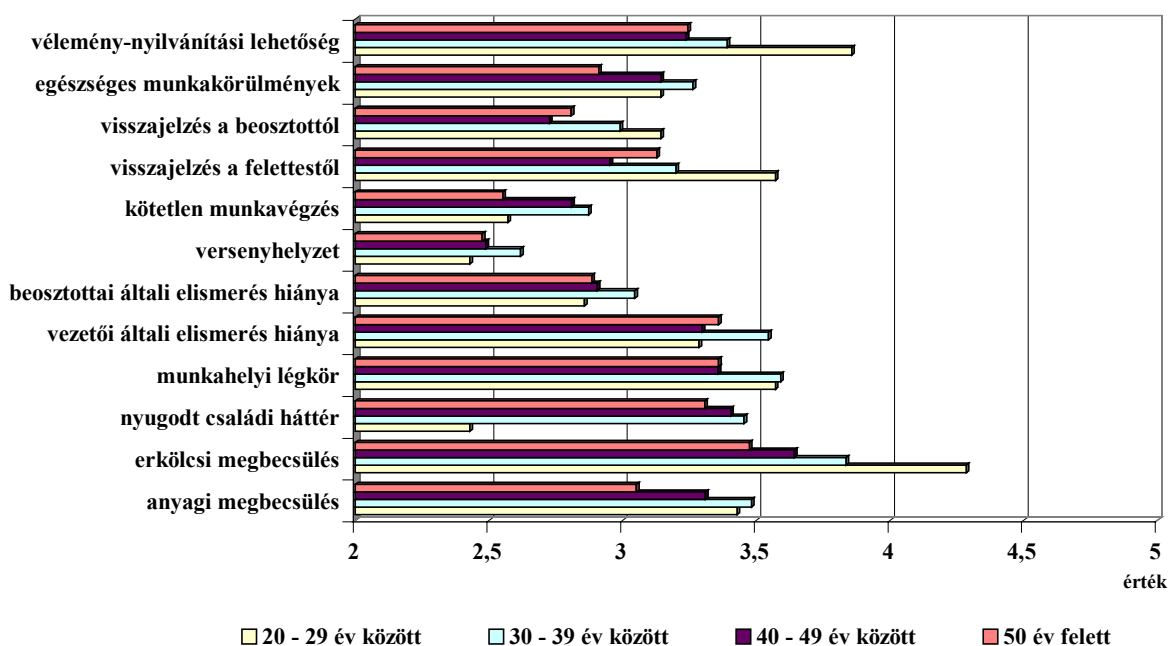
**Forrás:** saját vizsgálatok

A válaszok sorrendiségében a beosztás szerinti vizsgálatokban jelentős eltérések nem tapasztalhatók. Megállapítható, hogy az alsószintű vezetői csoport magasabbra minősítette az egyes tényezőket. A felsőszintű vezetők minősítésében ugyanezek a tényezők alacsonyabb értékekkel szerepelnek. (31. ábra)

Mindhárom csoport az erkölcsi elismerést minősítette a legfontosabb tényezőnek, amelyet a vezető általi elismerés hiánya, a munkahelyi légkör, és a nyugodt családi háttér követ. Közepes tényező az anyagi elismerés, a felettestől jövő visszajelzés, az egészséges munkakörülmények és a vélemény-nyilvánítási lehetőség.

A legkisebb jelentőséget játszó tényezők a beosztotti elismerés hiánya, a versenyhelyzet, a kötetlen munkavégzés és a beosztott pozitív vagy negatív visszajelzése.

32. ábra: Korosztályok szerinti elégedetlenségi vizsgálat



**Forrás:** saját vizsgálat

A korosztályok szerinti vizsgálatoknál (32. ábra) a legfiatalabb vezetői korcsoport (20-29 év közöttiek) minősítése szerint az erkölcsi megbecsülés, a vélemény-nyilvánítási lehetőség léte, a munkahelyi légkör és a felettestől érkező visszajelzés lehet a meghatározó jelentőségű elégedetlenségük kialakulásában. Nem, vagy kevésbé jelentős a vizsgált tényezők közül a nyugodt családi háttér, a versenyhelyzet, a kötetlen munkavégzés és a beosztottaktól jövő elismerés. Közepes hatékonyságúnak minősítették az anyagi megbecsülést, a vezetőtől jövő elismerés hiányát, a beosztottól induló visszajelzést és az egészséges munkakörülményeket.

A 30-39 éves vezetők csoportja legfontosabbnak az erkölcsi megbecsülést, a munkahelyi légkört, a vezető általi elismerést és az anyagi megbecsülést minősítette. Csekély jelentőségű

szerintük elégedetlenségük kialakulása szempontjából a versenyhelyzet, a kötetlen munkavégzés, a beosztottól jövő visszajelzés és a beosztottól származó elismerés.

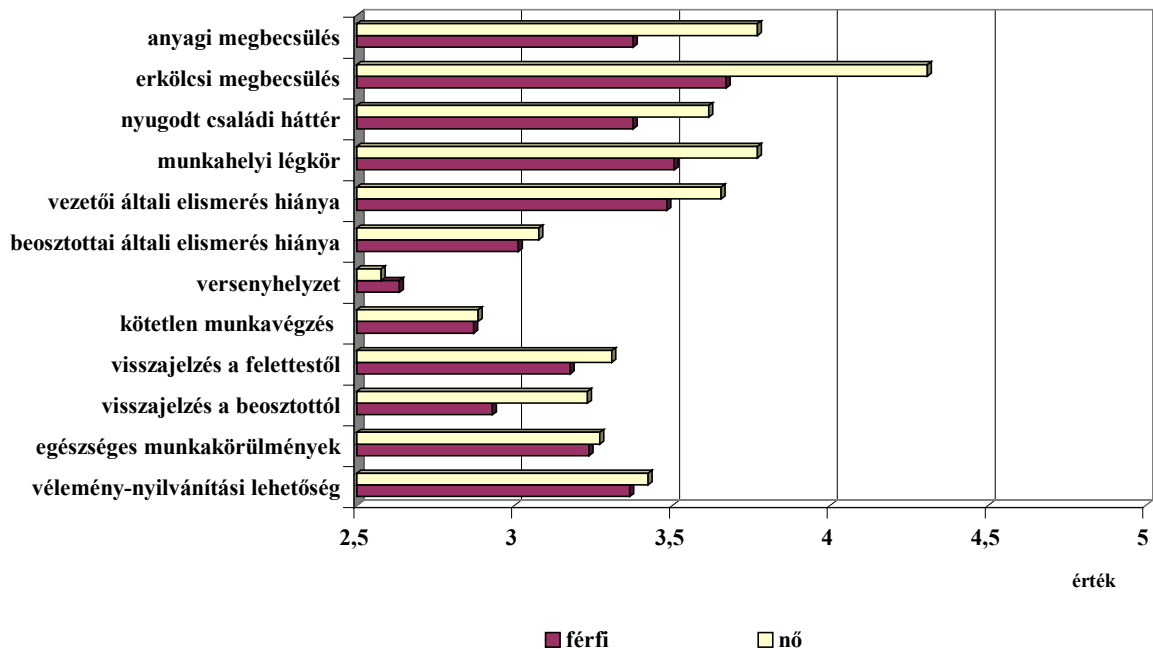
A negyvenes korosztály (40-49 év között) elégedetlenségében az erkölcsi megbecsülés, a nyugodt családi háttér, a munkahelyi légkör, és az anyagi megbecsülés játszik szerepet. Legkevésbé fontosra minősítették a versenyhelyzetet, a beosztott visszajelzését, a kötetlen munkavégzést, és a beosztottak általi elismerést. Kevésbé fontosnak minősített tényezők a vélemény-nyilvánítás, a vezetői általi elismerés, az egészséges munkakörülmények és a feletttestől érkező visszajelzések.

Az ötven évnél idősebb vezetői korcsoport véleménye szerint is elégedetlenségükben a legfontosabb az erkölcsi elismerés, illetve ennek hiánya, ezt a munkahelyi légkör, a felettes elismerése és a nyugodt családi háttér hiánya követi. A legkevésbé hatékony lehetőségek az elégedetlenséget kialakító tényezők a szempontjából a negyvenes korosztályhoz tartozó vezetőkkel megegyeznek. A közepes hatású tényezők közé tartozik, ennek a korosztálynak minősítése szerint, az anyagi megbecsülés, a vélemény-nyilvánítás lehetőségét, a feletttestől érkező visszajelzés, és az egészséges munkakörülmények. A 33. ábrán jól látható, hogy a legfiatalabb korcsoport elég markánsan értékeli a vélemény-nyilvánítási lehetőséget, az erkölcsi megbecsülést és a feletttestől jövő visszajelzést. Nem okoz gondot a rendezett családi háttér hiánya és a versenyhelyzet sem. Összeeseng az elégedettségi vizsgálatokkal, ahol ezek a tényezők az elégedettségükért voltak felelősek.

Az elégedetlenség esetében a nemek szerinti elemzés néhány tényező esetében jelentős eltérést mutat. A nemek szerint csoportosított vizsgálat is az általános vezetői lekérdezés eredményeit mutatja, (33. ábra) az erkölcsi megbecsülést, a munkahelyi légkör, a vezető általi elismerés hiánya és az anyagi megbecsülés követik. Ezekhez az elégedetlenség szempontjából leghatékonyabb tényezőkhöz még kapcsolódik a nyugodt családi háttér is.

A legkevésbé hatékony eszközök a versenyhelyzet, a kötetlen munkavégzés (rugalmas munkakör és időbeosztás), a beosztottól való visszajelzés és a beosztottaktól való elismerés hiánya. Különbséggént található, ahogy az ábráról is látszik, hogy a női vezetők pontjai magasabbak és számukra különösen fontos az erkölcsi megbecsülés.

33. ábra: Nemek szerinti elégedetlenségi vizsgálatok






**Forrás:** saját vizsgálatok

Értékszámuk alapján létrehozott rangsorban az erkölcsi megbecsülést a munkahelyi légkör, azt pedig az anyagi megbecsülést követi. (19. táblázat) Figyelem felkeltő, hogy a női vezetők elégedetlenségében a családi háttér csak az ötödik, amelyet megelőz a vezetők általi elismerés. Akár a feletttestől, akár a beosztottól érkező visszajelzés fontossága megelőzi a férfiakét.

Ahogy az a fenti ábrákon is jól látszik a beosztás és az iskolai végzettség tekintetében az eredmények egyöntetűbbek a korosztály és a nemek szerinti eredményeknél. Ez azt sejteti, hogy a beosztás és az iskolai végzettség kevésbé van hatással az elégedetlenségi tényezőkről kialakított véleményekre. Statisztikailag igazolható eredményt az általam használt módszerek ezeknél a vizsgálatoknál nem adtak.

## Az elégedetlenségi tényezők nemek szerinti sorrendje

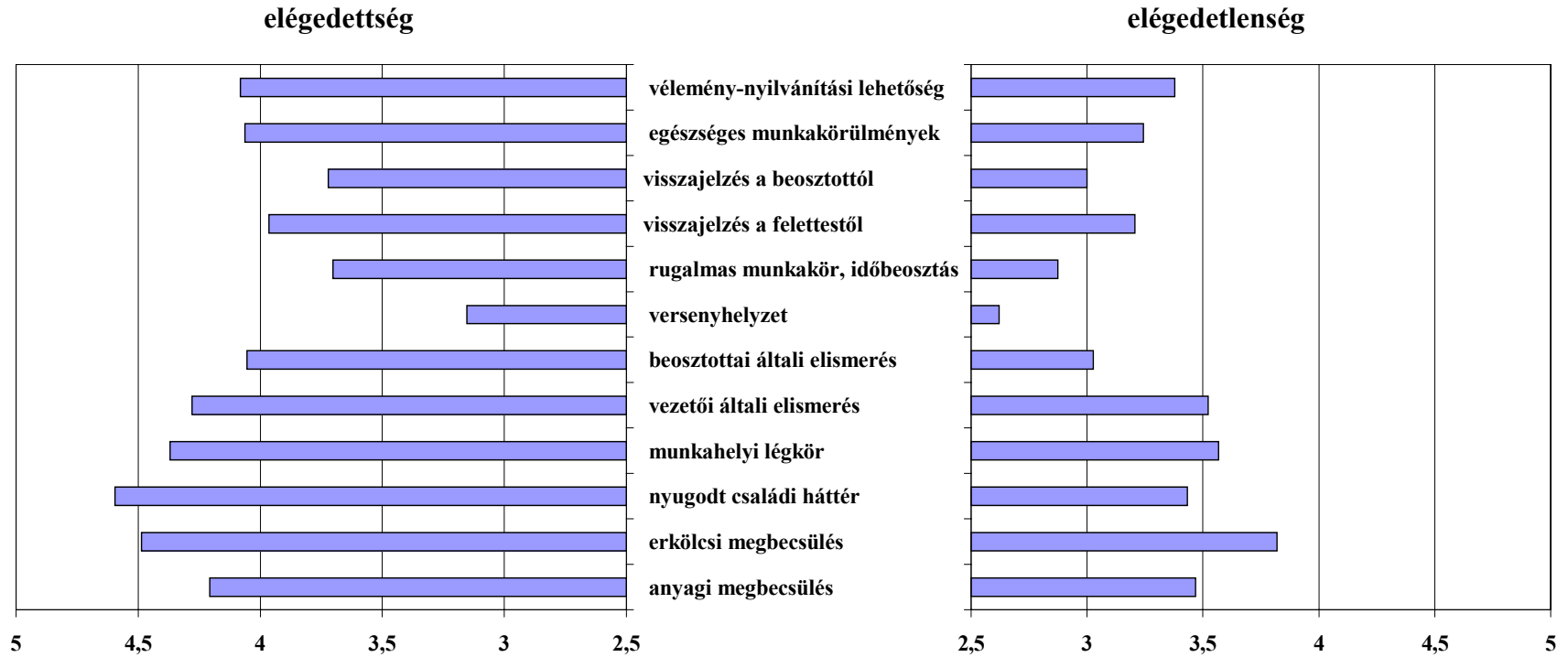
tényező	rangsor	
	férfi	nő
versenyhelyzet	12	12
kötetlen munkavégzés	11	11
visszajelzés a beosztottól	10	9
beosztottai általi elismerés hiánya	9	10
visszajelzés a feletttestől	8	7
egészséges munkakörülmények	7	8
vélemény-nyilvánítási lehetőség	6	6
anyagi megbecsülés	5	3
nyugodt családi háttér	4	5
vezetői általi elismerés hiánya	3	4
munkahelyi légkör	2	2
erkölcsi megbecsülés	1	1

Jelmagyarázat:  legkevésbé hatékony  közepesen hatékony  leghatékonyabb

**Forrás:** saját vizsgálatok

*A vezetői elégedettségi és elégedetlenségi vizsgálatokat összehasonlítva a 34. ábrán is jól látható, hogy a vezetőknek markánsabb véleményük van az elégedettséget befolyásoló tényezőkről, jóval magasabb értékeket adtak a kérdőíven szereplő tényezőknek. (17 és 34 százalékos nagyságú eltérés tapasztalható az elégedettség százalékában.) A vizsgálatok arra a hipotézisre épültek, hogy az elégedettségért és az elégedetlenségért azonos tényezők felelősek. Az eredmények azt mutatják, hogy a vizsgálatban szereplő tényezők eltérő mértékben ugyan, de egyaránt szerepet játszanak az elégedettség és az elégedettség kiváltásában.*

34. ábra: Az elégedettségi és az elégedetlenségi vizsgálatok eredményeinek összehasonlítása



Forrás: saját vizsgálatok

#### 4.2.6. A célmotiváció

„Hunt szerint a motiváció az egyéni célokból érhető meg. A célok irányítják munkahelyi magatartásunkat, s életünk folyamán folyamatosan alakulnak ki. A célok különböznek, mind erősségükben (mennyire képesek motiválni) és fontosságukban (prioritás egymáshoz képest).” BAKACSI (1996) A szerző szerint hat különböző cél különböztethető meg, amelyek mögött további részcélokat azonosíthatunk. Komfort, anyagi jólét; strukturáltság; kapcsolat; elismertség; hatalom; autonómia, kreativitás, fejlődés. „Hunt felismerte, hogy az egyes célok nem rendezhetők eleve feltételezett hierarchiába, hanem dinamikus struktúrát alkotnak. A céloknak változik mind az erősségük, mind a fontosságuk nemek szerint, különböző életkorokban vagy különböző élet- és munkaszituációban.”

„A szervezeti célok vállalatról vállalatra különböznek, így nem meglepő, ha a vállalatok rendkívül változatos ösztönzési és érdekeltségi rendszereket alkalmaznak, hogy bevonják az alkalmazottakat a szervezeti célok eléréséért folytatott küzdelembe. A szervezet és az alkalmazott közötti kapcsolat átalakulásával (az elkötelezettség és a bizalom csökkenésével), a szervezetek vezetőinek komoly kihívásnak kell megfelelniük”, véli CHIKÁN (1998).

A célkitűzési elméletek tehát arra a feltételezésre épülnek, hogy a célok ismerete befolyásolja az egyén magatartását, cselekvésének irányát és ilyen megközelítésben motivációs tényezőnek minősíthető. Ha pontosan tudják a szervezet tagjai, hogy pontosan mi az elérendő cél, a megvalósítandó feladat, akkor nagyobb erőbedobással próbálnak annak teljesítése érdekében tevékenykedni. Ha a vezetők közlik a beosztottaikkal a szervezet céljait, feladatait, mintegy beavatják a legfontosabb tervekbe, elképzelésekbe, ez a beosztottakban a fontosság, a beavatottság, a megbecsülés érzését kelti, azt hogy megbíznak benne és számítanak rá a problémák megoldásában.

A célkitűzési elméletek figyelembevétel alapján összeállított kérdéssor segítségével végzett vizsgálatok során arra kerestem választ, hogyan minősítik a vezetők a célt, mint motivációs lehetőséget. A célmotivációs kutatásokban azt vizsgáltam mennyire motiválja a vezetőt, ha ismeri az adott folyamat célját; beleszólása van a cél elérésébe; meghatározhatja a célokat, problémát oldhat meg; ha kikerül a megoldás során; mellőzik, megoldása sikerül; ha a célja elérhető, távoli, racionális, kivihető, vagy éppen lehetetlen; eredményt, hasznot érhet el, illetve ha határidőket kell betartania.

## Célmotivációs eszközök vizsgálata

Motivációs lehetőség	Értékszám	hatékonyság
mellőzik	1,77	legkevésbé
kikerülnek a megoldás során	1,94	
a cél lehetetlensége	2,27	
a cél távolisága	3,04	
a cél kivihetősége	4,02	közepesen
a cél racionális volta	4,07	
meghatározhatja a célokat	4,12	
a cél elérhetősége	4,15	
határidő betartása	4,19	
beleszólása van a cél elérésébe	4,36	leginkább
problémát oldhat meg	4,36	
eredmény, haszon elérése	4,43	
megoldása sikerül	4,50	
ismeri az adott folyamat célját	4,52	

Jelmagyarázat:  leghatékonyabb  közepesen hatékony  legkevésbé hatékony

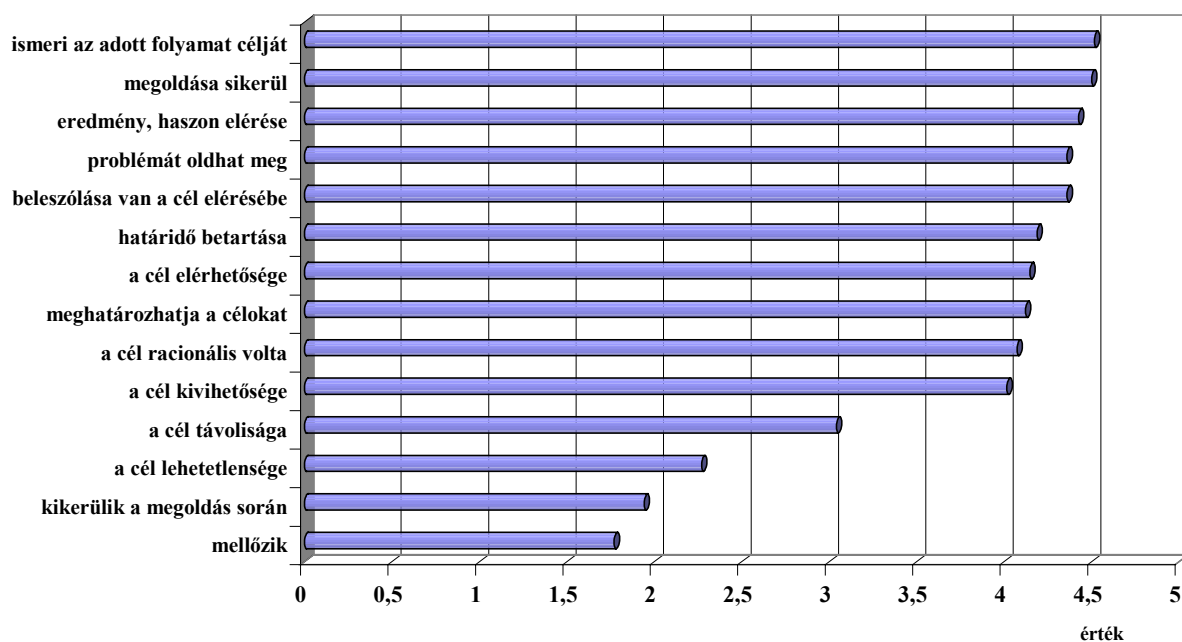
**Forrás:** saját vizsgálat

A vezetői minősítések alapján felállítható annak a rangsora, hogy mennyire meghatározó az adott motivációs tényező a vezetők véleménye szerint. A felállított rangsor első harmadába azok a tényezők tartoznak, amelyek a vezetők célmotivációjában leginkább fontosak (a vezetők 4,3-es érték feletti pontokat adtak). A második harmadba kerülnek az ebből a szempontból közepesnek mondható tényezők (a kapott értékszámuk 4 - 4,3 közötti), és a harmadik harmadba a legkevésbé fontosnak minősítettek kapnak helyet, amelyeknek a vezetők 3,9 alatti értéket adtak. (20. táblázat)

A leginkább meghatározó tényezők tehát, amikor a vezetőnek beleszólása van a cél elérésébe, problémát oldhat meg, az eredmény, haszon elérése, a sikeres megoldás, az adott folyamat céljának ismerete (35. ábra). Közepes hatású tényezők közé a cél kivihetősége, a cél racionális volta, elérhetősége, a vezető célmeghatározó szerepe és a határidő betartása tartozik.

A legkevésbé fontos tényezők, amikor a cél távolinak tűnik, esetleg lehetetlen, ha a vezetőt kikerülnek a megoldás során és ha mellőzik.

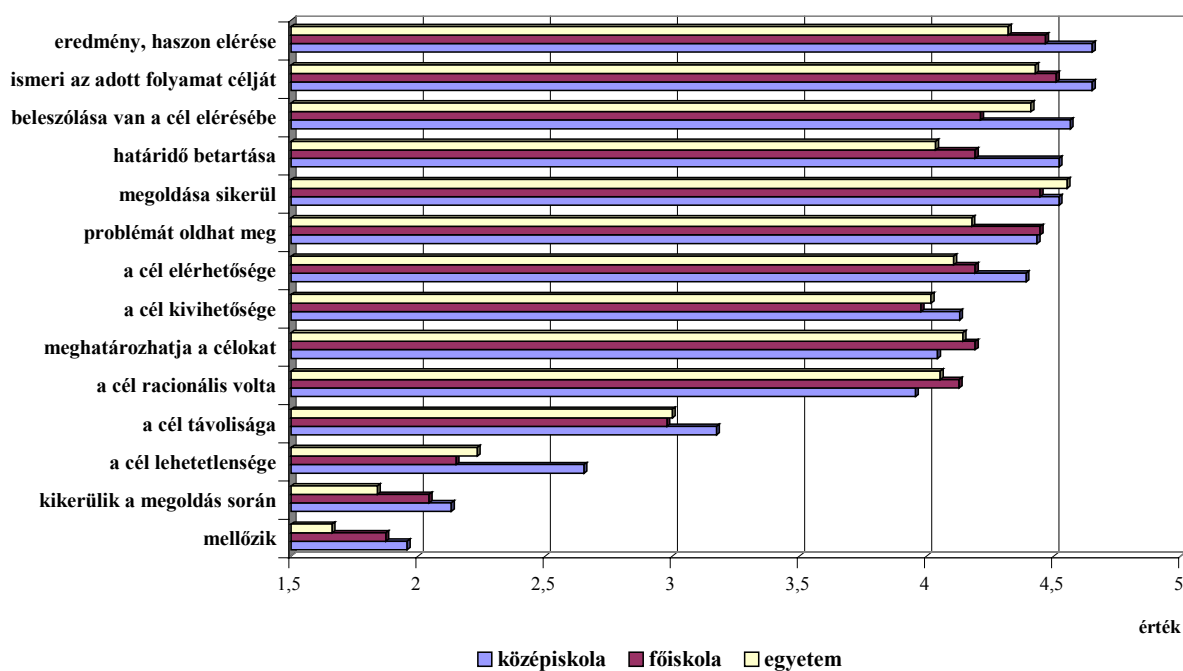
35. ábra: A célmotivációs eszközök vezetői értékelése



Forrás: saját vizsgálat

Milyen szerepe lehet a célmotiváció szempontjából a végzettségnek? Az értékeléseket végzettség szerint csoportosítva és elemezve kerestem választ erre a kérdésre. (36. ábra)

36. ábra: Célmotivációs lehetőségek értékelése iskolai végzettség szerint



Forrás: saját vizsgálat

A vezetői vélemények alapján megállapítható, hogy a tényezők felét a legalacsonyabb végzettségű csoport a többitől magasabbra minősítette. Ezek a folyamat céljának ismerete, beleszólás a cél elérésébe, az eredmény, haszon elérése, a határidő betartása, a cél elérhetősége, kivihetősége és lehetetlensége, valamint a kikerülés a megoldás során.

A középiskolai végzettséggel rendelkező csoport az egyetemi végzettségűekhez viszonyítva - három esetet (ezek a cél távolsága, a cél meghatározás és a sikeres megoldás) kivéve - mindenhol magasabbra minősítette a célmotivációs tényezőket. A középiskolai végzettségűek legfontosabbra a folyamat céljának ismeretét minősítették, amelyet az eredmény, haszon elérése, a határidő betartása és a cél elérésébe való beleszólás követ, amelyek egyúttal a csoport szerinti leghatékonyabb tényezők is (mind 4,5 értékszám feletti). Közepes hatékonyságú a sikeres megoldás, a problémák megoldása, a cél kivihetősége, racionalitása és távolsága (4,49 – 3,0 közötti értékszám). A legkisebb hatékonyságú (2,9 értékszám alatti) a cél lehetetlensége, a vezető kikerülése a megoldás folyamatában és a mellőzés.

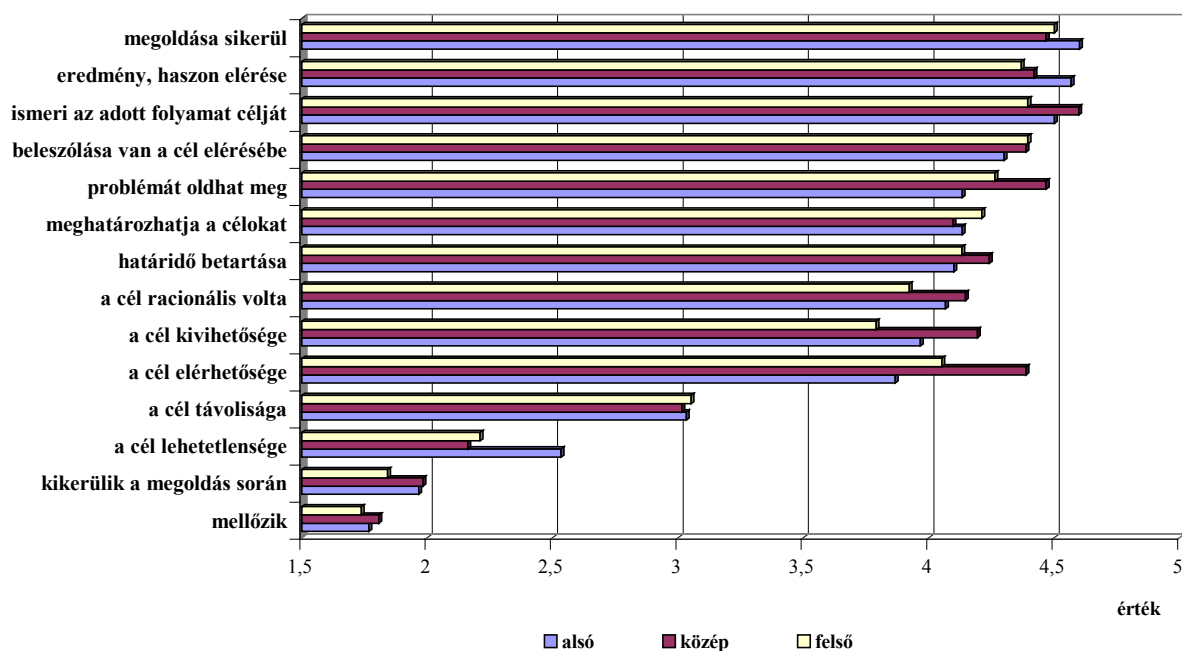
A főiskolát végzett vezetők véleménye az, hogy a legfontosabb célmotivációs tényezők közé az adott folyamat céljának ismerete, a probléma megoldási lehetőségek, az eredmény, haszon elérése és a megoldás sikeressége tartozik. Közepes hatású szerintük, ha a vezetőnek beleszólása van a cél elérésébe, ha meghatározhatja a célokat, ha a kitűzött célt elérhetőnek, kivihetőnek és racionálisnak látják, ha fontos a határidő betartása. A legkevésbé hatékony a csoport minősítése alapján a cél távolsága, a lehetetlensége, ha a vezetőt kikerülik a megoldás során, és ha mellőzik.

Az egyetemet végzett vezetők azt tartják a legfontosabbnak, ha a megoldásuk sikerül. A közepesen fontos tényezők közé a folyamat céljának ismerete, a cél elérésébe való beleszólás, az eredmény, haszon elérése, a probléma megoldás, a cél meghatározó szerep, a cél elérhetősége, racionalitása és kivihetősége sorolható. A legkisebb jelentőségű tényezők közé a cél távolsága, a cél lehetetlensége, a megoldás során való kikerülés és a mellőzés került.

A vezetői szintek szerinti vizsgálatban jelentős eltéréseket nem tudtam kimutatni (37. ábra). A középvezetők néhány eset kivételével általában a legnagyobb értékeket adták az egyes tényezőknek. A felsőszintű vezetők az esetek felében a legkisebb értékekkel minősítettek.

A vezetői szintektől függetlenül a legkevésbé fontos tényezőnek a mellőzést, a kikerülést és a cél lehetetlenségét tartják a megkérdezettek.

37. ábra: Célmotivációs lehetőségek megítélése vezetői szintek szerint



**Forrás:** saját vizsgálatok

Az operatív vezetők közepes tényezői a cél elérésébe való beleszólás, a probléma megoldás, a határidő betartása, a célmeghatározás, a határidők, a cél racionalitása, kivihetősége, elérhetősége, távolisága. Meghatározó jelentőségű, ha valaki ismeri az adott folyamat célját, ha eredményt ér el, hasznot hoz és végül, ha sikerül a megoldása.

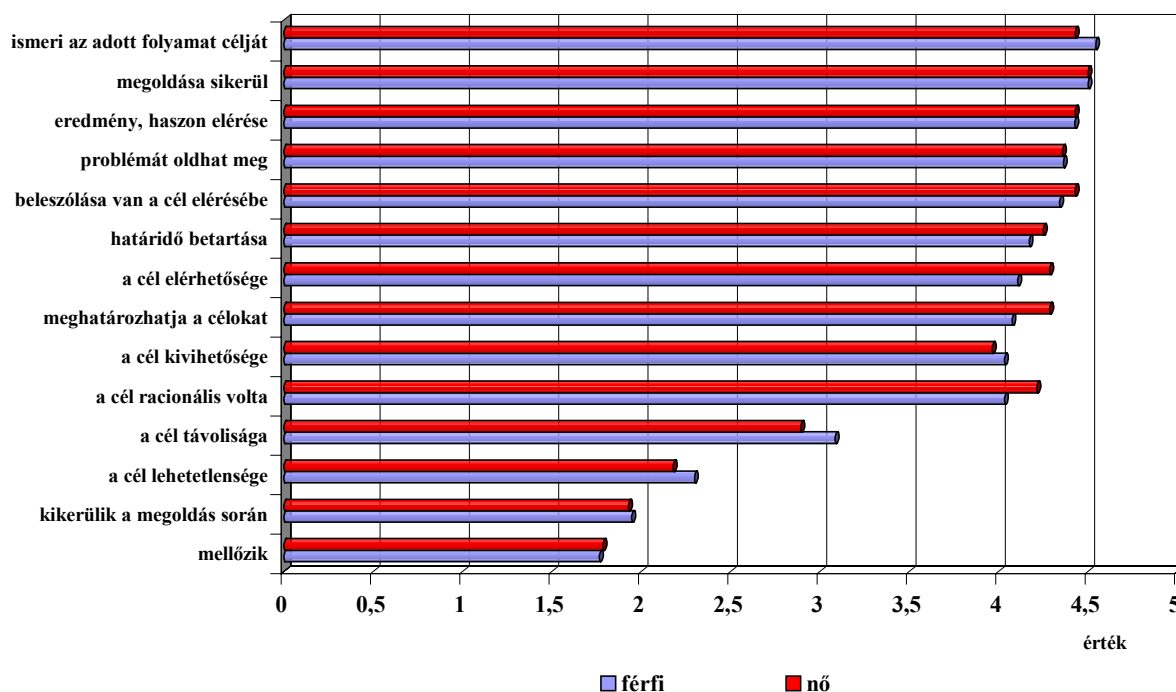
A középszintű vezetők szerint a legfontosabb tényező az adott termelési folyamat céljának ismerete, a probléma megoldási lehetőség és a sikeres megoldás. Közepes jelentőségű tényezők: az eredmény, haszon elérése, a vezetői beleszólás a cél elérésébe, a cél elérhetősége, a határidő, a cél racionalitása, kivihetősége, a célmeghatározás lehetősége, a cél távolisága.

Ugyancsak a sikeres megoldás a legfontosabb a felsőszintű vezetők minősítésében is. A közepes tényezők közé tartozik az eredmény, haszon elérése, a vezetői beleszólás a cél elérésébe, a cél elérhetősége, a határidő, a cél racionalitása, kivihetősége, a célmeghatározás lehetősége, a cél távolisága, az adott folyamat céljának ismerete és a probléma megoldási lehetőség.

A nemek szerinti megbontásban látható, hogy más fontos a férfiaknak és más a nőknek, bár nagyon éles különbségek nem tapasztalhatóak. Ahogy a 38. ábrán is jól látható a két csoport

minősítései nem esnek egybe, de alapvető eltéréseket nem találunk. A férfiak láthatóan fontosabbnak tartják, ha ismerhetik annak a folyamatnak a célját, amin éppen dolgoznak, a cél távolságát és lehetetlenségét is. A női vezetők minősítése szerint számukra fontos, hogyha beleszólhatnak a kitűzött cél elérésének folyamatába, hogyha a cél elérhető és racionális, hogyha meghatározhatnak célokat és fontos számukra a határidők betartása is. Különös módon a két csoport véleménye a többi lehetőség esetében szinte teljesen azonos (0,03 értékszám belüli különbséggel). Ezek a tényezők a két vezetői csoport által egyformán előnyben részesítettek vagy éppenséggel kevésbé jelentősnek értékelték.

38. ábra: A célmotivációs lehetőségek nemek szerinti megítélése



**Forrás:** saját vizsgálat

A 21. táblázat a különböző korosztályokban végzett vizsgálatok eredményét mutatja be. Bizonyos lehetőségek minden csoport szerint ugyanolyan értékelést kaptak, másoknál viszont egy másik hatékonysági csoportba került. Ilyen a cél távolsága, amely tényező közepes minőségű a huszonévesek és a negyvenes korosztály szerint, míg a többiek a legkisebb hatékonyságú eszközök közé sorolták.

A sikeres megoldás esetében a huszonévesek és az ötven felettek véleménye szerint a leginkább hatékony lehetőségek közé sorolható, a többiek csak a közepes tényezőkhöz

sorolták. Az adott folyamat céljának ismerete csak az ötvenes korcsoport véleménye szerint nem az egyik legmeghatározóbb tényező.

21. táblázat

### Célmotivációs eszközök korosztályok szerinti hatékonysága

Motivációs lehetőség	Korcsoportok szerinti hatékonyság			
	20 - 29 év között	30 - 39 év között	40 - 49 év között	50 év felett
mellőzik	legkevésbé	legkevésbé	legkevésbé	legkevésbé
kikerülnek a megoldás során				
a cél lehetetlensége				
a cél távolisága	közepes	közepes	közepes	közepes
a cél kivihetősége				
a cél racionális volta				
meghatározhatja a célokat				
a cél elérhetősége				
problémát oldhat meg				
beleszólása van a cél elérésébe				
eredmény, haszon elérése	leginkább	leginkább	leginkább	leginkább
határidő betartása				közepes
megoldása sikerül	leginkább	leginkább	leginkább	közepes
ismeri az adott folyamat célját				

Jelmagyarázat:  leghatékonyabb  közepesen hatékony  legkevésbé hatékony

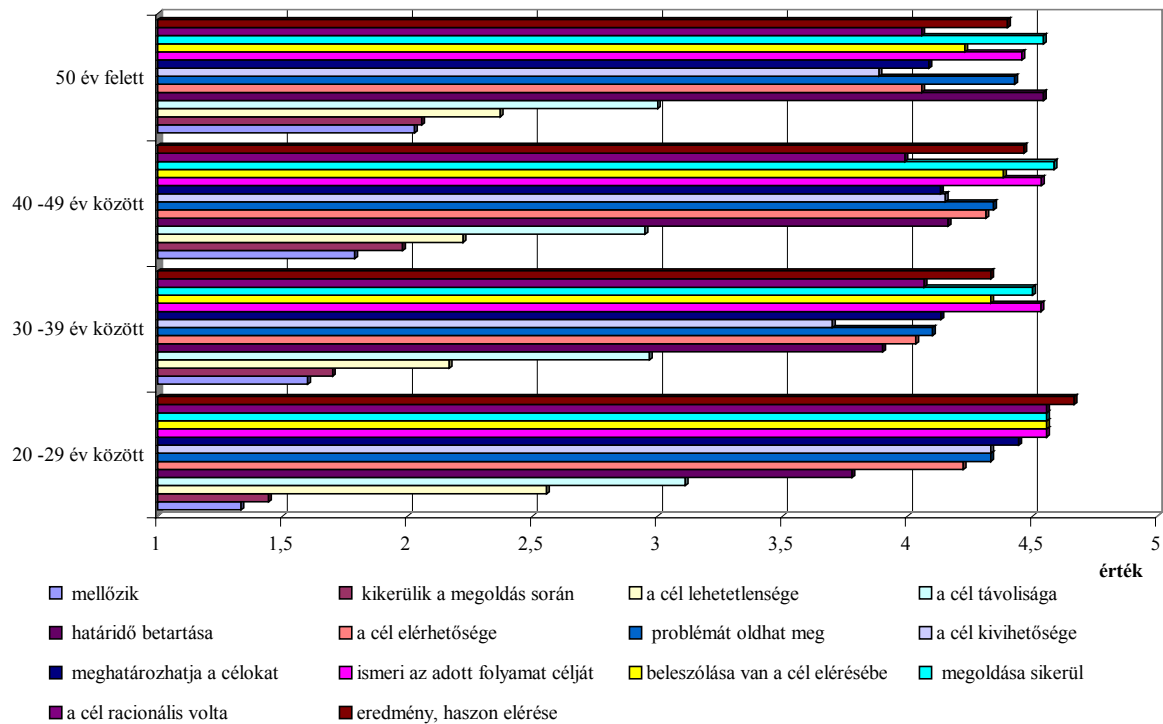
**Forrás:** saját vizsgálatok

Ahogy a 39. ábrából kiolvasható a különféle vezetői korosztályok között az egyes tényezőkről alkotott véleményekben találhatók különbségek. (Az ábra tényezőit a 40-49 év közötti vezetői korcsoport véleménye alapján állítottam sorrendbe.)

A legfiatalabb korosztály (20-29 év közötti vezetők) legfontosabbnak a sikeres megoldást tartják. Életkorukból adódóan számukra fontos motiváló tényező lehet a siker. Ezt a tényezőt követi a folyamat céljának ismerete és a cél elérésébe való beleszólási lehetősége, majd az eredmény, haszon elérése és a probléma megoldás. A fent említett tényezők mind olyanok, aminek végrehajtásáért pozitív visszajelzést várhat vagy ami erősíti a korosztály vezetői mivoltát, önbizalmát.

Magasra minősített tényezők a cél kivihetősége, a célmeghatározás, a cél elérhetősége és a határidők. A racionális és a távoli célt a fiatal vezetői csoport alacsonyabb értékszámokkal ugyan, de még mindig közepes hatású motivációs eszközök közé sorolták. A legkevésbé értékelt a 20-29 év közötti korcsoport által a lehetetlen cél, a megoldás során való kerülés és a mellőzés. Ezek a tényezők az összes többi csoport minősítésében is az utolsók közöttiek.

39. ábra: Célmotivációs tényezők korosztályonként



Forrás: saját vizsgálat

A 30-39 év közötti korosztály már az előző csoporthoz képest egyenletesebben minősít bizonyos célmotivációs lehetőségeket. A legmagasabb értékszámot az adott folyamat ismerete kapta, amit esetükben a sikeres megoldás követ. A 39. ábrán is érzékelhető, hogy korántsem olyan magasra minősítették a tényezőket, mint a többi korosztály, csupán az ötvenesek előzik meg a folyamat céljának ismeretében. A legnagyobb eltérés más korosztályokhoz viszonyítva a határidő és a kivihető cél minősítésében van, ezek a lehetőségek kisebb értékeket kaptak ettől a csoporttól. A legkevésbé hatékonyak minősített célmotivációs lehetőségeket a harmincas korosztály értékelte a legkisebb pontértékekkel.

A negyvenes korosztály (40-49 év közöttiek) adta a legmagasabb értéket a folyamat céljának ismeretéért, minősítésükben ez a legfontosabb. Esetükben a cél kivihetősége, elérhetősége, a cél elérésébe való beleszólás, az eredmény, haszon fontosabb más korosztályoktól.

Az 50 év feletti korosztály a legfontosabbnak az tartja, hogy legyen eredményes, hasznos az amit éppen csinál, de ezzel függ össze a cél sikerességének magasra minősítése is. Kevésbé fontos a többi korosztályhoz képest a cél elérésébe való beleszólás, viszont a problémamegoldás még mindig kiemelkedő jelentőséget kapott a korcsoport szerint.

*A vezetők függetlenül attól, hogy milyen iskolai végzettségűek, milyen beosztásúak, milyen korúak és neműek, a célok lehetetlenségét, távoliségét, a mellőzést egyaránt kedvezőtlenül értékelték, azaz a célelérés nehézségei és a mellőzés azok a tényezők, amelyek leginkább csökkentik a motiváltságukat. Már lényegesen hatékonyabb cél motivációs tényező, ha a megoldás sikeres, ha a vezető előtt ismert a folyamat célja. A vezetői szintektől és az iskolai végzettségtől is függ az, hogy mennyire fontos a határidő betartása, mint látható a felsővezetők és az egyetemet végzettek nem tulajdonítanak akkora jelentőséget ennek, mint az alsóbb vezetési szinten elhelyezkedő társaik. Ők sokkal inkább érzik a termelési folyamatok időkorlátait.*

#### *4.2.7. Szükséglet vizsgálatok*

A motivációról alkotott elméletekben a szükségletek fontos szerepet játszanak. Az egyén viselkedését sokszor meghatározza pillanatnyi szükséglet rendszere. A különböző szükségletek kielégítése érdekében a munkavállaló sajátos magatartást tanúsít, amely a szervezet szempontjából kedvező, de kedvezőtlen is lehet.

Ahhoz, hogy a vezető jól tudjon élni a szükséglet motiváció eszközeivel alapvető fontosságú, hogy ismerje és tisztában legyen beosztottainak szükségleteivel. Továbbá fontos lehet a szükségletek kielégítésének célként való megfogalmazása. Annak a magatartásnak az ösztönzése is, amely alkalmas a cél elérésére, vagy pedig a cél olyan pontos körülírása, hogy a beosztott magától vegye fel a célravezető magatartást. Az optimális motiválásnak az a feltétele, hogy utólag mindkét fél megelégedett legyen (hogy mindkettőjük szükségletei kielégüljenek). A vezetőnek akkor hasznosak a beosztottjai szükségleteiről szerzett ismeretei, ha azokat a szervezete számára megfelelő irányba tudja fordítani, ki tudja használni a szükségletek kielégítéséért kifejtett erőfeszítéseket. A szükségletek ismerete fontos, hiszen a hatalom egy része abból adódik, hogy ismerjük a kielégítésük módját, rendelkezünk azokkal az eszközökkel amik ezt elősegítik.

A motivációt folyamatként kell felfognunk. Az egyénben valamiféle szükséglet keletkezik, mely kielégítetlen (éhes, álmos, szomjas, stb.). Ez a kielégítetlen szükséglet belső feszültséget gerjeszt, ami egyfajta hajtóerőként is szolgál. Mindezek kereső magatartásra készítetnek. Ha a kereső magatartás sikeres volt, a szükségletek kielégítettek lettek, a szükséglet kielégítéssel a belső feszültség csökken, azaz megszűnik az adott szükséglet ösztönző hatása.

A Maslow-féle szükséglet hierarchia ezen a folyamaton alapul. Szerinte a különféle szükségletek egymásra épülnek, és amíg az alacsonyabb rendű szükségletek nem kielégítettek, addig a magasabb rendűek nem motiválnak.

A szükséglet vizsgálatok célja megtudni milyen a vizsgálatban részt vett vezetőknek a saját szükségleteikről alkotott véleménye, milyen tényezők befolyásolják azokat, és milyen különbségek, eltérések mutathatók ki. A kérdőíven a vezetők munkájához kapcsolódó fontosabb szükségleti tényezők szerepelnek, nevezetesen a kereset, a biztos munkahely, az elismerés, a vitapartnerség, legyen beosztottja, az önmegvalósítás, a kezdeményezés, a tisztelet és a hatalom.

22. táblázat

### A tényezők általános rangsora

motivációs tényező	érték	hatékonyság
hatalom	2,62	legkevésbé
legyen beosztottja	3,21	
vitapartnerség	3,76	közepes
tisztelet	3,94	
kezdeményezés	4,12	
önmegvalósítás	4,22	leginkább
kereset	4,24	
elismerés	4,32	
állás, munkahely	4,53	

Jelmagyarázat:     leghatékonyabb     közepesen hatékony     legkevésbé hatékony

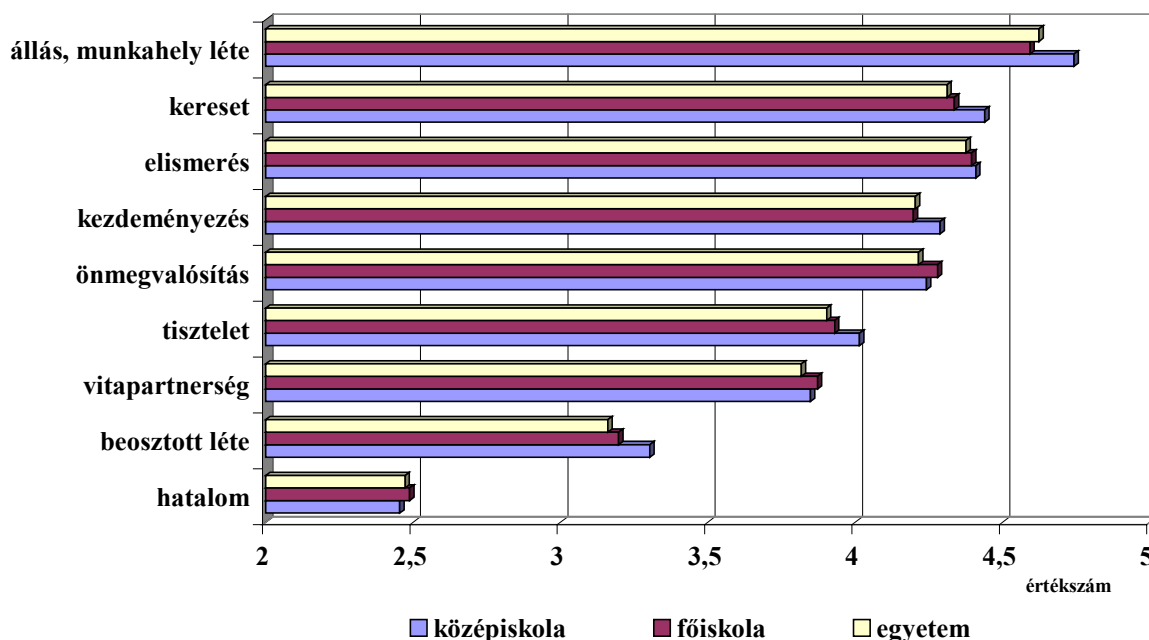
**Forrás:** saját vizsgálatok

A tényezők általános rangsorát a 22. táblázat mutatja. A vezetők szerint a munkahely, állás biztonsága, léte a legfontosabb szükséglet. Ezt az elismerés, a kereset és az önmegvalósításra való törekvés követi, mint fontosnak ítélt szükségletek. Közepesen fontos a megadottak közül, a kezdeményezés, a tisztelet valamint az, hogy vitapartnernek tekintsék a vezetőt. Legkevésbé fontos szükséglet, hogy legyen beosztottja és rendelkezzen hatalommal.

Az iskolai végzettség (középiskola, főiskola, egyetem) hatását mutatja a 40. ábra. Az eredmények alapján megállapítható, hogy az iskolai végzettség növekedésével, a kereset jelentősége csökken. A keresetet legkevésbé az egyetemi végzettségűek értékelték fontos szükségletként. A munkahelyek, illetve állások biztonságát az érettségizettek sokkal jelentősebbnek vélik, mint a főiskolai diplomával rendelkezők. Az elismerés, a beosztott léte,

a kezdeményezés és a vezető iránti tisztelet véleményezése a keresethez hasonló, tehát az alacsonyabb végzettségűek jelentősebbnek ítélik meg a fenti szükségleti tényezők fontosságát.

40. ábra: Vezetői szükségletek végzettség szerinti megítélése



**Forrás:** saját vizsgálatok

A vitapartnerségről és az önmegvalósításról kialakított vélemények az eddigiektől különböznek. A főiskolai végzettségűek azt gondolják, hogy a fenti tényezők kevésbé fontosak, míg az egyetemi végzettségűek tartják a csoportok közül a legfontosabbnak.

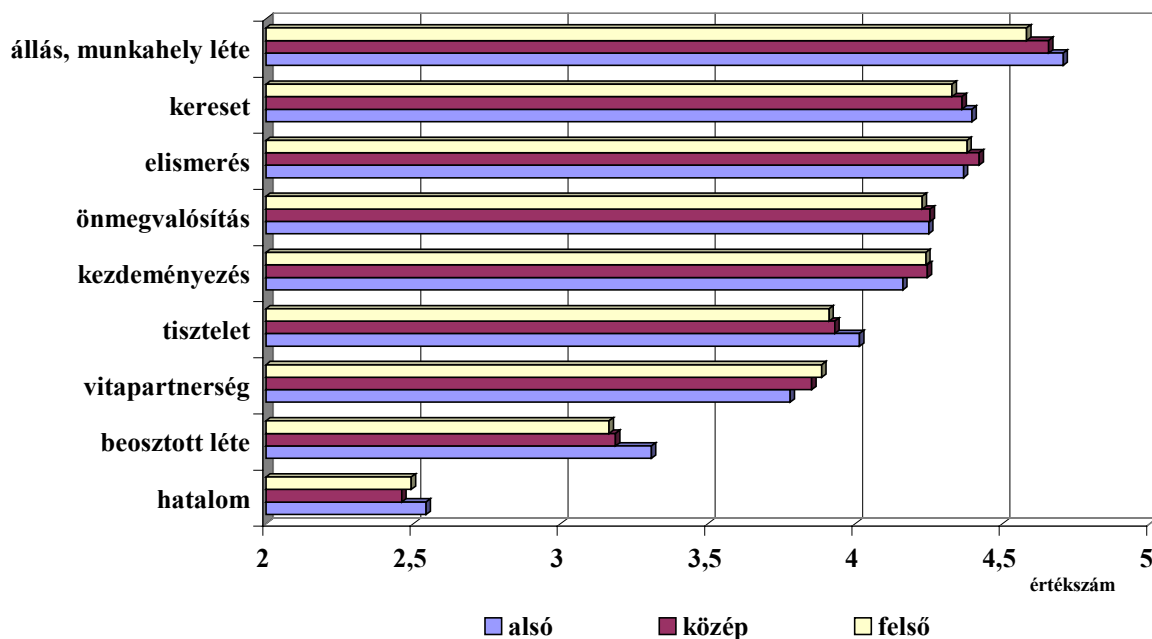
A vezetők beosztásának hatását a már korábban is alkalmazott és bemutatott csoportosítás alapján elemeztem, azaz alsó-, közép- és felsőszintű vezetők szerint (41. ábra). A kereset iránti szükséglete az operatív, alsószintű vezetői szintnek a legnagyobb és a szintek növekedésével ezen szükséglet iránti igény csökken. A keresethez hasonló az állásról, a munkahely biztonságáról, a beosztottak létéről, az önmegvalósítás lehetőségéről és a tiszteletről alkotott vélemény. Tehát az alsószintű vezetőknek ezekben az esetekben legerősebb a szükségletük míg a felsőszintű vezetőké a leggyengébb.

Az elismerés és a kezdeményezőkészség megítélésénél az operatív vezetők azok, akik ezt a szükségletet vizsgálataimban nem sokra értékelik, a három szint közül a középső vezetők látják ezt a szükségletet a legfontosabbnak. Az alsószintű vezetők esetében nem került a

legfontosabb szükségleti lehetőségek közé, hogy vitapartnernek tekintsék őket. Ezen szükségletet a felsőszintű vezetők vélik fontosnak.

A hatalmat a legfontosabbnak az alsószintű vezetők látják, a legkevésbé fontos a középszintű vezetők szerint.

41. ábra: Vezetői szükségletek vezetői szint szerinti megítélése



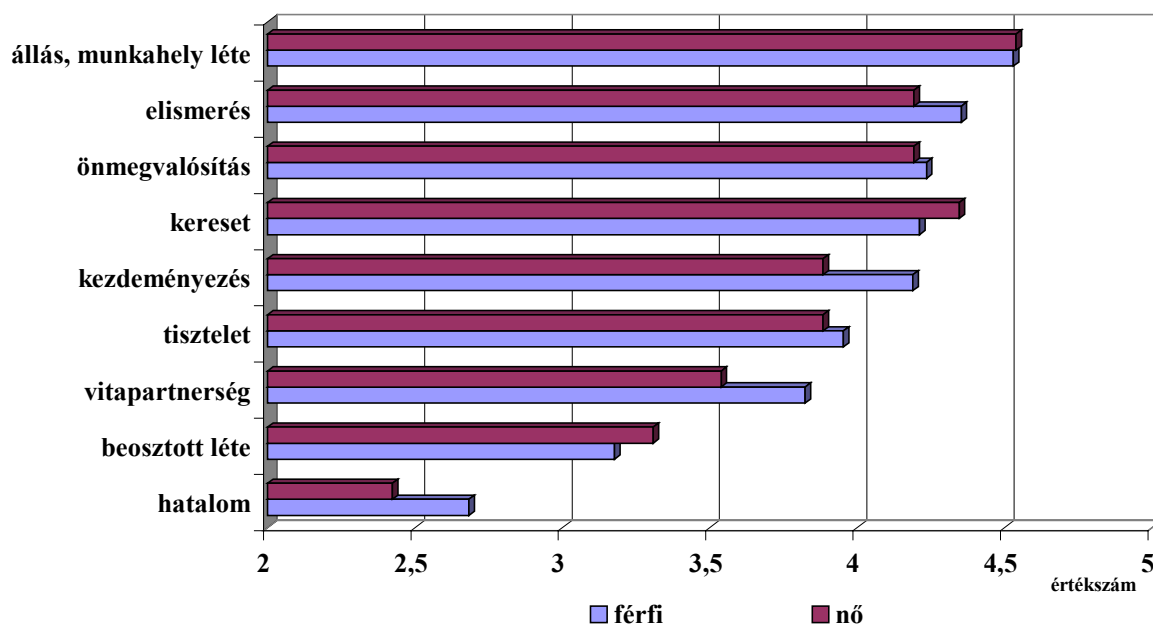
**Forrás:** saját vizsgálatok

A vezetői vélemények nemek szerinti megbontása a következő eltéréseket mutatja (42. ábra): A munkahely léte, állás biztonsága, a férfiak szerint valamivel csekélyebb jelentőségű, mint a nők szerint. Az elismerés iránti szükségletet is a férfiak tartják sokkal fontosabbnak. A női értékelésben megelőzi a kereset iránti szükséglet az elismerési igényt.

A kezdeményezés igényét, a hatalmat és a vitapartnerséget, mint szükségletet a férfiak nagyobb jelentőségűnek tartják. A női vezetők szerint a keresetnek és a beosztott létének van nagyobb súlya.

A korosztály szerinti bontásban a keresetet a legjelentősebbnek a 40-49 év közöttiek, kevésbé jelentősnek a 30-39 év közötti korosztály tartotta (43. ábra). A munkahely biztonságát a legfiatalabbak (20-29 év közöttiek) értékelik a legkevésbé, míg a legidősebb (50 év feletti) korosztályhoz tartozók tulajdonítanak a legnagyobb jelentőséget az állásuk létének.

42. ábra: Vezetői szükségletek nemek szerinti megítélése



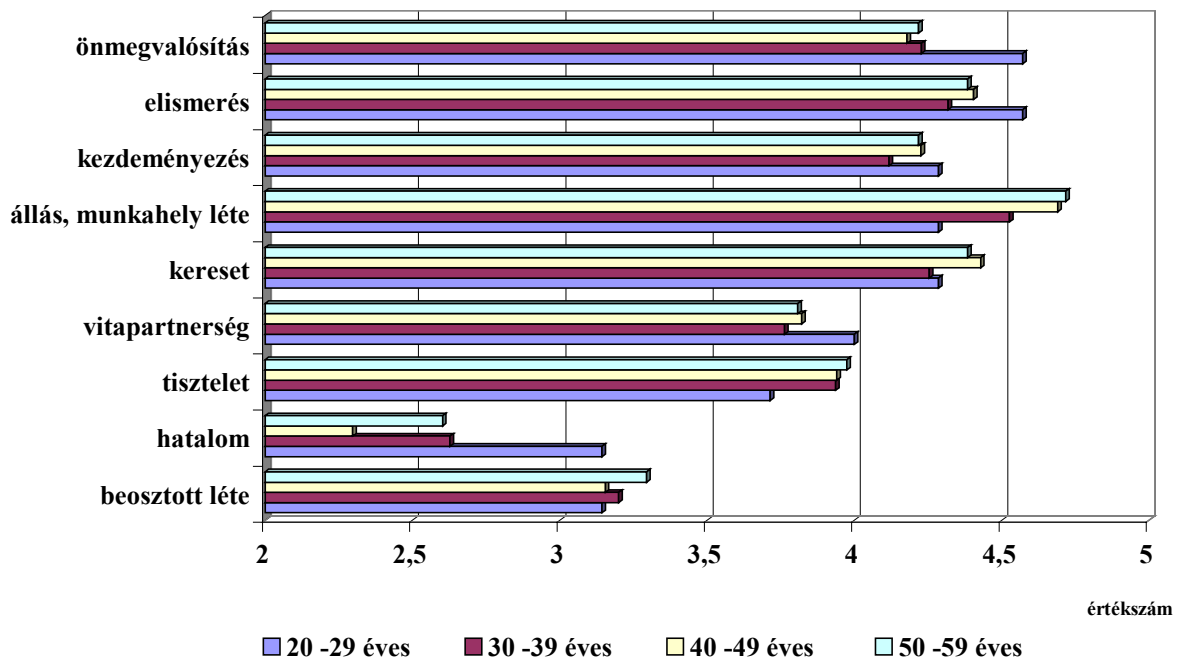
**Forrás:** saját vizsgálatok

Eredményeim szerint elismerésre leginkább a legfiatalabbak vágnak, a harmincas korosztályhoz tartozók a legkevésbé tartják fontosnak. Vitapartnerség tekintetében a helyzet az előbbihez hasonló, a huszonévesek igénylik leginkább, hogy vitapartnernek tekintsék őket, a harmincas korosztály már nem tartja ezt a szükségletét nagyon fontosnak. A másik két korosztálynál megint előtérbe kerül az, hogy eltérő véleményüket meghallgassák.

A legfiatalabb korosztálynak vizsgálataim alapján nem jelentős szüksége a beosztott utáni vágy, nem így a legidősebbek, akiknek a korcsoportokon belül ez a szüksége a legjelentősebb.

A 20-29 év közötti vezetőknél a legfontosabb az önmegvalósítás szüksége, amely a kor előrehaladtával csökken, a legjelentéktelenebb a 40-49 évesek között. A kezdeményezés is a felsőrendű szükségletek közé tartozik. A legfiatalabbak igénylik ezt a legjobban és a 30-39 év közötti vezetők a legkevésbé.

43. ábra: Vezetői szükségletek korosztályok szerint



**Forrás:** saját vizsgálatok

A tiszteletet a legidősebb korosztály fontosabbnak tartja a többiektől, a legkevésbé a 20-29 év közötti korosztály látja fontosnak. Annak súlya, hogy egy vezető rendelkezzen hatalommal, a kor előrehaladtával csökken. Vizsgálataimban a hatalom fontosságát a legfiatalabbak ítélik a legszámottevőbbnek, a 40-49 év közötti vezetők tartják a megkérdozettek közül a legjelentéktelenebbnek.

*A szükségletvizsgálatokat összegezve megállapítható, hogy eredményeim részben esnek egybe a Maslow-féle szükséglet elméletben leírtakkal. Csak az alapvető szükségletek (biztos munkahely, megfelelő kereset) kialakítása után kezdik értékelni a vezetők a felsőbbrendű szükségleteket, mint az önmegvalósítás, a hatalom, a beosztott léte. Általában a különböző szükségleteket azok tartják fontosabbnak, akiknek ezen szükségletei kevésbé kielégítettek. Akár fiatalabb, akár alsóbb szintű vezetőkről legyen szó, vagy akár azokról akiknek az iskolázottsága marad el a többi csoporttól.*

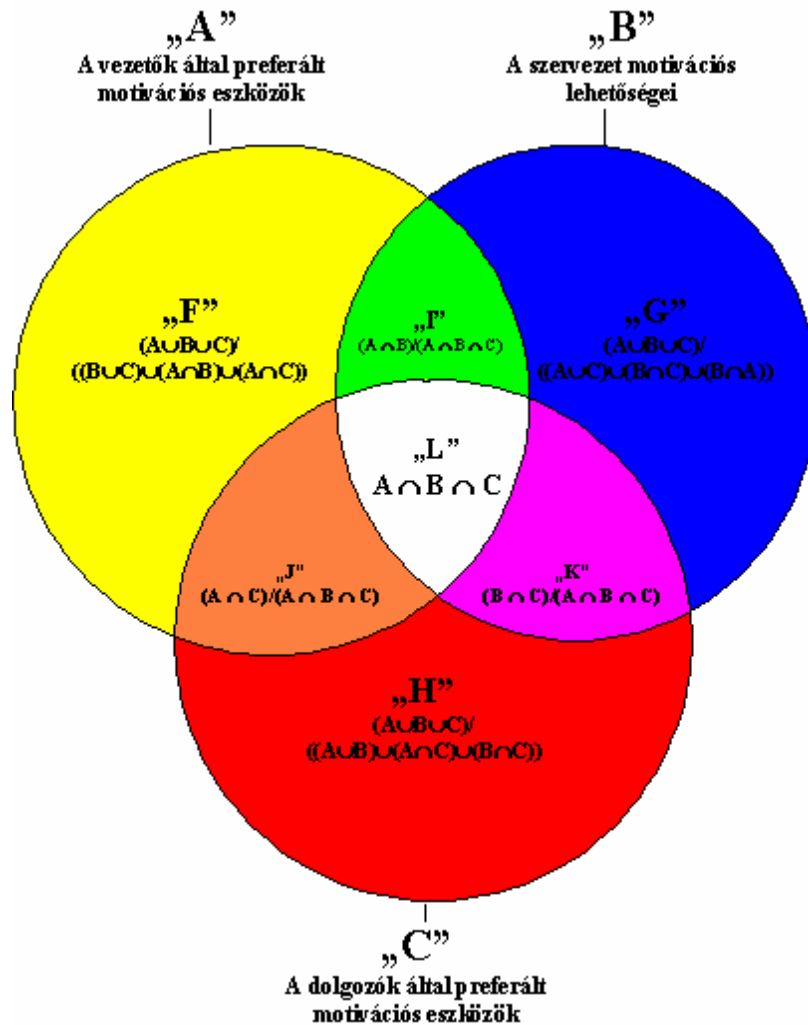
### 4.3. A motivációs összhang modell

Vizsgálati eredményeim több ellentmondásra is ráirányították a figyelmemet. Egyrészt a motivációs eszközöket hatékonyságuk és eredményességük szerint a vezetők és a beosztottak eltérően ítélték meg. Bizonyos eszközöket a vezetők fontosnak és hatékonyak értékelték, míg ugyanezen tényezőket a beosztottak jelentéktelen hatásúnak minősítették. Hasonló következtetések vonhatók le a beosztotti önmotivációs vizsgálatoknál is. Eredményeim alapján kijelenthető, hogy a vezetők értékítélete a motivációs eszközökről az, hogy milyen tényezőket preferálnak, eltérést mutat attól amilyen eszközökkel a beosztottak motiválhatóak. Másrészt a motivációs eszközök alkalmazására vonatkozó vizsgálatokból kiderült az is, hogy a vezetők olyan eszközöket is nagy gyakorisággal használnak, amelyeket a korábbi vizsgálatokban kevésbé hatékonyak, vagy eredménytelenek minősítettek. Ezeket az ellentmondásokat a szervezetek motivációs lehetőségeivel magyarázom. Mivel a szervezeti lehetőségek behatárolják az alkalmazható eszközöket, azért kerülhet előtérbe az olyan kevésbé eredményesnek minősített tényező, mint a büntetés.

A motiváció szempontjából tehát a szervezet eredményességét három nagy tényező kölcsönhatása adhatja. (44. ábra) A három tényezőcsoportot három önálló halmazként is felfoghatjuk. Az első a vezetők által ösztönzésre alkalmasnak tartott és használt tényezők halmaza (A). A halmazban olyan lehetőségek is helyet kaptak, amelyeket esetleg a szervezet vagy a beosztottak valamilyen okból nem támogatnak, és olyanok is amelyek csak a vezetők preferálnak, minősítenek ösztönzőnek. A második a szervezet által biztosított motivációs lehetőségek halmaza (B). Ezek a lehetőségek nagyban függenek attól milyen kondíciókkal rendelkezik a szervezet, milyen annak szervezeti kultúrája. A harmadik részhez (C) tartoznak a beosztottak által motiválásra használhatónak ítélt eszközök. A beosztottak ezeket a tényezőket minősítették eredményesnek és hatékonyak, tehát itt azok a motivátorok szerepelnek, amelyek a beosztotti motiváltság kiváltásában szerepet játszanak. Ezek között olyan motivációs eszközök is lehetnek, amelyeket valamiért a vezetők nem preferálnak, nem alkalmaznak, vagy a szervezet lehetőségeit lépik túl.

A három halmaz vizsgálati eredményeim szerint tehát csak részben fedik át egymást. A metszetekben teljes átfedés (szinkronitás), illetve az összhang eltérőségei (aszinkronitás) mutathatók ki. Vannak olyan metszetek, amelyekben teljes aszinkronitás állhat fenn. Ezeket az összefüggéseket leíró elmélet a „*motivációs összhang*”, illetve a „*motivációs szinkron*” modell.

44. ábra: Motivációs - összhang modell



**Forrás:** saját vizsgálatok

Az  $F = (A \cup B \cup C) / ((B \cup C) \cup (A \cap B) \cup (A \cap C))$  halmazba azok a motivátorok tartoznak, amelyeket csak a vezetők tartanak fontosnak, de a beosztottakat valójában nem motiválják és ezek az eszközök a szervezeten belül sem állnak rendelkezésre.

A  $G = (A \cup B \cup C) / ((A \cup C) \cup (B \cap C) \cup (B \cap A))$  halmazba azok a tényezők tartoznak, amelyek ugyan adottak a szervezetben, de a vezetők nem alkalmazzák és a beosztottakra sem hatnak ösztönzőleg. Ezeket használaton kívüli eszközöknek nevezhetjük.

A  $H = (A \cup B \cup C) / ((A \cup B) \cup (A \cap C) \cup (A \cap B))$  módon definiálható halmaz azokból az elemekből áll, amelyek hatnának a beosztottakra, de egyrészt nem is áll rendelkezésre a szervezetben, másrészt a vezetők nem is használják azokat a beosztottak motiválásában.

Azokban a részhalmazokban, amelyek két halmaz metszetének azon részei, amelyek kívül esnek a három halmaz metszetén, részleges aszinkronitás érvényesül.

Az  $(A \cap B) - (A \cap B \cap C)$  módon leírható „I” halmaznak azok a motivációs eszközök az elemei, amelyeket a vezetők preferálnak, a szervezetben rendelkezésre állnak, de a beosztottak ösztönzésében kevésbé eredményesek. Például a büntetés, a munkabér elvonás.

A  $J = (A \cap C) - (A \cap B \cap C)$  részhalmazba azok a motivációs eszközök tartoznak, amelyeket a vezetők előnyben részesítenek, a beosztottak is fontosnak tartják, csak éppen a szervezetben nem állnak rendelkezésre. (Egy rossz gazdasági helyzetű szervezetben az új technika, technológia megjelenése.)

Végül a  $K = (B \cap C) - (A \cap B \cap C)$  halmazban azok a tényezők találhatók, amelyek alkalmasak a beosztott eredményes motivációjára, a szervezetben rendelkezésre is állnak, de a vezetők nem preferálják. Ezek a tényezők valójában egy szervezeten belül a motiváció tartalék lehetőségei, hisz alkalmazásuknak csak vezetési stílus vagy szemléletmód váltás a feltétele.

Az eszközök között, egyik végletként, létezhet **teljes szinkronitás**, ( $L = A \cap B \cap C$ ) amikor a három halmaz elemei egyetlen halmazt alkotnak. Ebben az esetben a szervezet által adott és biztosított eszközök találkoznak a vezetők által preferált és alkalmazott motivációs eszközkészlettel, valamint a beosztottakat is ösztönzik ezek a lehetőségek. Egy szervezeten belül vizsgálva annál sokoldalúbb, eredményesebb lehet a motivációs tevékenység, minél nagyobb a szinkronmag. A legnagyobb szinkronmag abban az esetben állna elő, ha mind a három halmaz teljes mértékben átfedi egymást. A kis szinkronmag a motivációs lehetőségek erős korlátozottságát jelenti.

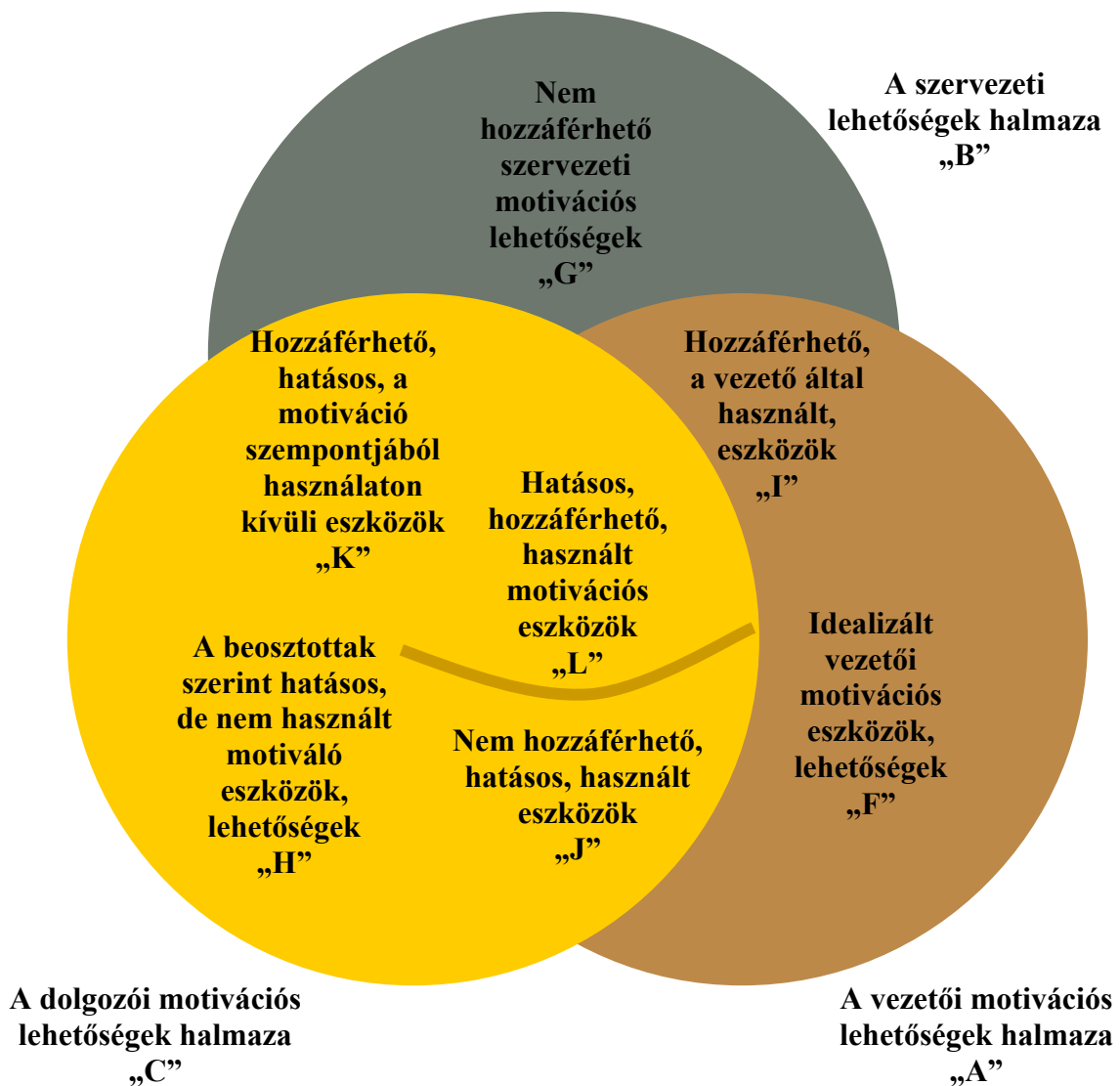
**Részleges szinkronitásról** akkor beszélhetünk, amikor az alaphalmazok közötti átfedés nem tökéletes, azaz vannak olyan elemek, amelyek kimaradnak a két, esetleg három halmaz metszetéből. (pl.  $K \subseteq B \cup C$ ;  $K \not\subseteq A$ ; fizetésemelés  $\notin K$ ) Részletes szinkronitásról beszélhetünk a K, J és I halmazok esetében.

**Részleges az aszinkronitás**, ha valamely elem csak az egyik halmaz elemeként létezik. (pl.: {az új gép  $\notin A, B, I, J, L$ }; az új gép  $\in H, C$ ) Egy ilyen halmazba azok a motivátorok tartoznak például, amelyeket csak a vezetők tartanak fontosnak, de a beosztottakat valójában nem motiválják és ezek az eszközök a szervezeten belül sem állnak rendelkezésre. Vagy ha a szervezetnek ugyan a rendelkezésére áll az eszköz, de azt a vezetők nem preferálják, vagy a

beosztottakat nem készíti jobb teljesítményre. Aszinkronitás az F, H és a G halmazok esetében értelmezhető.

A *teljes aszinkronitás* a másik véglet, ekkor az L halmaz üreshalmaz ( $L = 0$ ), azaz a három alaphalmazból egyetlen elem sem szerepelhet bármely másik, két vagy három halmaz közös elemeként. Az alaphalmazoknak nincs metszete, uniója. Nincs szinkronmag.

45. ábra: Motivációs összhang modell  
(Magyarázó modell)



**Forrás:** saját hipotézisen alapuló modell

A vezetői motivációs lehetőségek halmaza (A) (45. ábra): az idealizált vezetői motivációs (F), a hozzáférhető, a vezetők által használt (I), a nem hozzáférhető, hatásos, használt (J) és a

hatásos, hozzáférhető, használt motivációs (L) eszközök halmazából tevődik össze. A szervezeti motivációs lehetőségek „B” halmazát: a nem hozzáférhető szervezeti motivációs lehetőségek (G), a hozzáférhető, a vezetők által használt (I), a hozzáférhető, hatásos de a motiváció szempontjából használaton kívüli eszközök (K) és a hatásos, hozzáférhető, használt motivációs eszközök (L) halmazának összege adja. A dolgozói motivációs lehetőségek halmaza (C): a beosztottak szerint hatásos, de nem használt motiváló eszközök (H), a hozzáférhető, hatásos de a motiváció szempontjából használaton kívüli eszközök (K), a nem hozzáférhető, hatásos, használt eszközök (J) és a mindhárom halmaz metszetét jelentő hatásos, hozzáférhető, használt motivációs eszközök (L) halmazaiból áll.

Ideális esetben a három halmaz elemei egybeesnek és ekkor a szervezet rendelkezik azzal az eszközzel, amit a vezető szívesen használ és a beosztottak teljesítményére is pozitív hatással van. Minél nagyobb a modellen belül a „szinkronmag”, annál eredményesebb lehet a motiváció. Ahhoz azonban, hogy a szinkronitás javuljon, a szervezeten belül pontosan meg kell ismerni a motivációs tényezők struktúráját, lehetőségeit, minősítésüket és értékelésüket.

A modell alapján a három halmaz teljes lefedettsége elméleti, minimális valószínűséggel fordulhat csak elő, hogy mindhárom tényező csoport egy helyen és egy időben rendelkezésre álljon. Vizsgálati eredményeim szerint részleges szinkronitás vagy aszinkronitás áll fenn minden vizsgált mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezetben.

## 5. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatom 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 megállapítások és következtetések levonása, amely segítséget jelenthet e szervezetek vezetőinek az eredményesebb és hatékonyabb motivációs munkához.

A fő célkitűzés mellett az alábbi részcélokat fogalmaztam meg:

A különböző méretű (mikro-, kis-, közép-, nagyüzemek), működési formájú (rt, kft, bt, szövetkezet, stb.), termelési jellegű (mezőgazdasági, élelmiszeripari, ipari, kereskedelmi, pénzügyi) szervezetek motivációs gyakorlatának feltárása. A mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezetek vezetői ön-, célmotivációjának vizsgálata. Az elégedettségi és elégedetlenségi tényezők, valamint a szükségletek felmérése. A vezetőknek a dolgozói motivációról alkotott értékítéletének, valamint a dolgozók saját önmotivációjának megismerése. Az eredmények összevetése és az eltérések elemzése révén olyan következtetések levonása, amely közelebb visz a szervezeti motiváció kérdéseinek megismerésében. Célként határoztam meg egy olyan modell kidolgozását, amely alkalmas a szervezeti, a vezetői és a beosztotti motiváció összhangjának és eltéréseinek bemutatására, elemzésére.

A minta összetétele, a szervezetek működési forma szerinti megoszlása alapján kijelenthető, hogy a vizsgálatokban a mezőgazdasági és élelmiszeripari társas vállalkozások vezetői vettek részt. Vizsgálatokat a Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Intézet Vezetéstudományi Tanszékén kidolgozott „*A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata*” című kutatási program keretében végeztük. Témám a *humán menedzsment vizsgálatok* alprogramon belül „*a motivációs lehetőségek és módszerek*” elnevezésű résztémához kapcsolódóan, és a mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezetekben lejátszódó motivációs folyamatokat öleli fel.

Részletes vizsgálataimat a társadalmi kutatások metodikai ajánlásai alapján összeállított kérdőíves módszerrel végeztem. A megadott tényezőket a megkérdezett vezetőknek és a dolgozóknak is egytől ötig terjedő skálán kellett értékelnie. A kérdés és a válaszok kidolgozásánál figyelembe vettem az ismertebb motivációs elméleteket (tartalom, folyamat, elvárás, stb. elméletek). A kérdőíven ezekben az elméletekben megfogalmazott fontosabb

motivációs tényezők szerepelnek. Mivel minden egyes kérdéskör esetében a minősítendő tényezők adottak voltak, ezért az alkalmazott módszer zárt, irányított interjúnak minősül. A módszer merevségének, zártságának oldására az interjú alanyok lehetőséget kaptak arra, hogy olyan tényezőket is minősítsenek, amelyek a kérdőívben nem szerepelnek.

A vizsgálataim elején felvetett hipotézisek igazolására – miszerint más vezérli a vezetőt és más a beosztottat - a beosztottak számára önálló kérdőívet készítettem. A vezetők és a dolgozók közötti felmérés összehasonlításokra teremt lehetőséget, és alapját képezi a motivációs szinkronmodellnek is. 389 fő a vezetői, 393 fő a beosztotti részletező megkérdezésben vett részt.

A minta sokaságát induktív elemzésnek vettem alá, a vizsgált mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezetekre vonatkoztattam. A mintát osztályoztam, hogy a vizsgálati szempontokból homogén részeket kapjak. Az osztályozásnál csoportképző ismérv volt a beosztás, a végzettség, a kor, a nem, a szervezeti forma, a szervezeti nagyság, a tevékenységi jelleg, és az eredményesség. A feldolgozás során a kérdések rangsorát a kiszámított átlagpontok alapján állítottam fel. 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 szignifikanciaszintjét. A kérdőívek adatait főcsoportonként dolgoztam fel. A kérdés jellegétől függően számtani átlagolással, illetve megoszlás vizsgálattal dolgoztam, valamint az egyes válaszok csoportba rendezésével végeztem elemzéseket. Vizsgáltam azt is, hogy a csoportok között van-e szignifikáns különbség. Itt az egy szempontoz tartozó csoportok átlagait - a különbségek kiszűrésére szolgáló legalkalmasabb módszer - az egy-szemponthoz tartozó független mintás varianciaanalízis alapján hasonlítottam össze. A varianciaanalízis azért egy-szemponthoz tartozó, mert a független mintákat csak egyetlen szempont - az alkalmazott csoportosító változó - alapján válogattam. A normalitás és a homogenitás vizsgálatok alapján elvégezhető volt az egy-szemponthoz tartozó független mintás varianciaanalízis. Az értékelésnél csak a  $P < 0,05$  alatti értékeket tekintettem szignifikáns eredménynek.

Eredményeim alapján az alábbi 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. A büntetéssel kapcsolatos negatív vélemények szinte minden vizsgálat esetében egyöntetűek. 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. 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 középmezőnyében helyezkednek el.

- ❖ 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. 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.

- ❖ 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.
- ❖ 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 megállapításával, mivel szerinte más – más tényezők játszanak szerepet az elégedettség és az elégedetlenség kiváltásában.
- ❖ A vezetők függetlenül attól, hogy milyen végzettségűek, beosztásúak, milyen korúak és neműek voltak, célmotivációs vizsgálataimban a célok lehetetlenségét, távoliságát, a mellőzést egyaránt kedvezőtlenül értékelték, azaz a célelés nehézségei és a mellőzés azok a tényezők, amelyek leginkább csökkentik a motiváltságukat. Már lényegesen hatékonyabb cél motivációs 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.

- ❖ A szükségletvizsgálatok eredményei csak részben esnek egybe a Maslow-féle elméletben leírtakkal. Az alapvető szükségletek (biztos munkahely, megfelelő kereset) kialakítása után előtérbe kerülnek a vezetői motivációban a felsőbbrendű szükségleteket, mint az önmegvalósítás, a hatalom, a beosztott léte. 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. A metszetekben a szinkronitás, az összhang eltérőségei mutathatók ki. Vannak olyan metszetek, amelyekben teljes aszinkronitás állhat fenn. Ezeket az összefüggéseket leíró saját elmélet a „motivációs összhang”, illetve „motivációs szinkron” modell.

## 6. SUMMARY

The main aim of my essay is to examine and introduce motivational characteristics, problems and chances of agricultural and food-industrial organizations based on professional literature studies, theoretical approach and own experiments. Based on specific researches, these are such statements and conclusions drawn, which can support managers of these organizations in their more successful and effective motivational activity.

Beside the main goal I described the following subgoals:

Analysis of the motivational practice for different scale (micro, small, intermediate, large companies), operational form (plc, ltd, deposit company, co-operation, etc.) productional nature (agricultural, food-industry, industrial, commercial, financial) organizations. The examination of managerial self-, and aim motivation of agricultural and food-industrial organizations. The evaluation of satisfactoral and dissatisfactoral factors and needs. The acquaintance of value judgement of employee motivation of managers and employees' own self-motivation. By comparing results and analysing differences such conclusions can be drawn, which lead closer to learning the organizational motivational questions. I aimed to work out such a model, which is suitable to demonstrate and analyze the harmony and differences of organizational, managerial and employee motivation.

Based on the composition of the sample and the distribution of organizations considering operational forms we can state that managers of agricultural and food-industrial joint companies took part in the experiments. We carried out these researches in the framework of the researchal program „The functional examination of company management”, which was worked out by the Department of Managerial Sciences of University of Debrecen, Centre for Agricultural Sciences, Institute of Agro-economy and Rural Development.

My subject inside the „Human management experiments” subprogram, connected to the „Motivational chances and methods” part-program covers the operating motivational processes in agricultural and food-industrial organizations.

I carried out my detailed researches by questionnaires compiled by methodological recommendations of social researches. Managers and employees had to evaluate specific factors based on a scale ranging from 1 to 5. Composing questions and answers I considered most popular motivational theories (content, process, expectation, etc theories). On the questionnaire these theoretically explained main motivational factors were indicated.

As factors to evaluate in all subjects were determined, this method applied is considered closed, directed interview. To release this rigidity and closure of the method, subjects had the chance to qualify factors, which were not indicated on the questionnaire.

At the beginning of my experiments to justify accepted theses- as managers and employees are differently motivated- I worked out specific questionnaire for the employees. It enables to compare the managerial and employee experiments and forms the base of the motivational synchronmodel. 389 persons took part in the managerial and 393 in the employee detailed survey.

The multitude of the sample was analyzed inductively and applied to the agricultural and food-industrial companies examined. The sample was qualified so as to achieve homogenic parts from any points of view. At qualification position, graduation, age, sex, organizational form, organizational scale, activity type and financial success were group creating factors. During the process the rank of the questions was set up by the calculated average points. I carried out their distributional and rank examination parallel to it. I used the SPSS 10,0 software at examinations, which calculated the average difference, scatter, standard mistake, confidence scale of variables, moreover stated -considering standard freerank- based on calculated „t” value, the significant rate of the difference of the variables. Data of the questionnaire were processed considering main groups. Depending on the characteristics of the questions I used arithmetic average and distribution, and analyzed by organizing answers into groups. I examined whether there is significant difference between groups. Here I compared the averages of groups of the same factor based on one factored independent sample variantanalysis, which is the most suitable for screening differences.

This variantanalysis is typically one factored, as independent samples were selected considering one point of view, the applied grouping variable. Based on normality and homogeneity examinations I could carry out one factored independent sample variantanalysis.

At evaluation I only considered values less than 0,05 significant.

Based on my results I stated the followings:

- ❖ Motivational theories were processed in groups differing from traditional systematizations. In my opinion to group motivational theories it is practical to start out from the fact, whether that specific method is based on motivational factor of external origin or internal . Traditional content theories define the motivational power

of individual origin internal effects, so the the definiton of internal source motivational theories is more practical. Traditional process theories examine rather the external, motivational possibilities in the organization instead of characterizing process. Classifications and systematizations named „ external origin motivational theories” and „internal origin motivational theories” synchronize more with the nature of motivation.

- ❖ Based on examination results of motivational factors I demonstrated that individuals examined considered salary the most important, and punishment the less important motivational factors. The negative judgement connecting punishment is the same in almost all examinations. Based on my results I conclude that punishment only acts as a means of discipline, it cannot be considered motivational factor. The evaluation of motivational means, according to my results, is influenced most by position, qualification and age out of examined personal factors, the sex of the manager is not determining. Out of organizational factors activity has one of the most important effect, but organizational scale is determining, too. The scale of success did not influence the results.
- ❖ Managerial self-motivational results show that managers, independently from operational form, scale, considering any grouping ( qualification, position, sex, age ) were less motivated by punishment, which was rated deeply below the average. Independence and responsibility were qualified to be the most effective by managers. Thus, results of managerial self-motivational interviews are controversial with the experiences of previously demonstrated examinations based on general managerial interviews, which said salary and finacial possibilities are most incentive factors. Financial factors were put to the middle of the factors in managerial qualifications.
- ❖ In subordinates’ self-motivational examinations analyzed motivational means corresponded with the factors of managerial self-motivational factors. I examined separately the managerial evaluation of subordinates’ motivation, which meant how examined factors affected the subordinates’ motivation according to the managers. Based on results of two parallel examinations I demonstrated that managers qualified motivational effect of some factors much poorer than subordinates. They qualified motivational factors with lower points uniformly, underevaluating the role and

position of its motivation, too. With it all there is not an important difference in the summarized rank. Subordinates' evaluation refer to that motivation was considered more important, a more important managerial activity by employees' than managers themselves.

- ❖ The judgement of means to motivate is double, results show that managers do use those motivational means, which were rated unimportant, less effective in motivation. Organization has an important role in what means a manager has. Motivational means are determined by the financial power, success of the organization. The result of the motivation is reflected in the efficiency of the organization, but chances to motivate can be created by successful operation. These two factors can generate a self-strengthening process spiral, we can call it motivational spiral.
- ❖ Satisfactional and dissatisfactional examinations were based on that hypothesis, that same factors are responsible for these inside the company. Results show that examined factors equally determine the formation of satisfaction and dissatisfaction, but in different rate. These result do not harmonize with Herzberg's statement, as he thinks different factors are responsible for those.
- ❖ Managers, independently from their qualification, position, age and sex evaluated unfavourably the distant goals, impossibility and omission in my purposeful motivational examinations, which means difficulties in reaching a goal and omission are factors, that decrease their motivation most. A much more effective purposeful motivational factor is the successful result and when the manager knows the goal of the process. Qualification and rating of some purposeful motivational means are dependent from managerial levels and qualifications.
- ❖ Results of examining need partly coincide with theories of Maslow. After establishing staple needs (secured position, proper salary ), higher needs, such as self-realization, power and subordinates' being became highlighted in managerial motivation. Generally those needs of the individual were rated higher, which were less met.

- ❖ Considering motivation the success of the organization is composed of the interaction of three main factors. These three main groups of factors can be considered three individual sets. The first is the set of motivational possibilities provided by the organization. The second is a set of factors considered suitable and used to motivate by managers. The third includes factors, subordinates qualified applicable to motivate. These three sets only partly cover each other in my examinations. In the segments differences in synchron and harmony can be indicated. There are segments where there is not synchron at all. This theory of us describing these connections is called „motivational harmony” or „motivational synchron” modell.

## 7. IRODALOMJEGYZÉK

- ADAMS, S. (1965): Inequity in Social Exchange. In: O'NEIL H. - DRILLINGS H. (1999): Motiváció. Elmélet és kutatás. Vince Kiadó. Budapest. 151. p.
- AMBROSE, M.L. – KULIK, C.T. (1999): Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990's; *Journal of Management* 25: (3) 231-292. p.
- AMBRÓZY G. – PONGRÁCZ L. (1993): Vállalkozásgazdálkodás. Saldo, Budapest, 135-153. p.
- ANGYAL Á. (1999): A vezetés mesterfogásai. Kossuth Kiadó Budapest, 220-221. p.
- ARONSON, E. – BLANEY, N. – STEPHAN, C. – SIKES, J. – SNAPP, M. (1978): In AMES, C. – AMES, R. 1985. *Research on motivation. Volume 2.* Orlando, Academic Press. 645-663. p.
- BABBIE, E. (1998): A társadalomkutatás gyakorlata Balassi Kiadó Budapest 206-302. p.
- BÁBOSIK M. (2000): Ösztönzésmenedzsment. In: Poór et al (2000): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv KJK Budapest 223-252. p.
- BÁBOSIK M. – MOHÁCSI G. (1998): Stratégiai ösztönzés és kompetencia alapú közelítés. *Személyügyi Hírlevél*, 09. sz. 9-12. p.
- BAKACSI GY. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest 84-124. p.
- BAKEWELL, K. (1993): Motivation of library staff. *Library Management* 14 (5) 18-19. p.
- BARELI, M. – TENENBAUM, G. – PIE, J. S. – BTEESH, Y. – ALMOG, A. (1997): Effect of Goal Difficulty, Goal Specificity and Duration of Practice Time Intervals on Muscular Endurance Performance, *Journal of Sports Sciences* 15: (2) 125-135. p.
- BARKÓCZY I. – PUTNOKY J. (1980): Tanulás és motiváció. Tankönyvkiadó. Budapest, 23-32. p.
- BAYER J. (1995): Vezetési modellek – vezetési stílusok. Hatékonyságjavulás a vezetési színvonal emelésével. Budapest, Vinton 95. p.
- BEÖTHY, B. (2000): „Díjazom az ötletét” A munkavállalói ösztönzés három példája *CEO Magazin* 3. sz. 30-31. p.
- BERDE Cs. (2000) : A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata (habilitációs eljárás tézisei, kézirat) DE ATC Debrecen, 3. p.
- BERDE Cs. (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 88-111. p.

- BERGER, J. (1995): Why Do Workers Work? Neo-Marxist and Neo-Durkheimian Explanations; Zeitschrift für Soziologie 24: (6) 407-425. p.
- BIRKENBIHL, V. F. (1999): Sikertréning. Trivium, Budapest 122-146. p.
- BORSOS J. (1997): Térségfejlesztés, regionális agrárkutató. Tiszántúli Tudományos Napok, DATEKI Karcag, 124-126. p.
- BÖRZSEINÉ ZÁVORI M. (1996): Vezetésszervezeti változások a piacgazdálkodási átmenet időszakában. V. Agrárökonómiai Tudományos Napok Gyöngyös 1996. I. kötet 76-78. p.
- BRANYICZKI, I. (1991): Motivációs elméletek. In: Vezetés-szervezés. Szerk.: Dobák M. Aula Kiadó, Budapest, 35-67. p.
- BUNCSÁK J. (1990): Tulajdon, vállalkozás és érdekeltség. Gazdálkodás, XXXIV. évf. 1. sz. 50-57. p.
- CARROL, S.J. – TOSI, H.L. (1973): Management by Objectives: Applications and Research. Macmillan, New York, 197-234. p.
- CHIKÁN A. (1998): Vállalati gazdaságtan. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Aula Kiadó Budapest, 275-285. p.
- CHIU, R. (2000): Does Perception of Pay Equity, Pay Satisfaction, and Job Satisfaction Mediate the Effect of Positive Affectivity on Work Motivation? Social Behavior and Personality 28: (2) 177-184. p.
- CLARK, K. - JAMES, K. (1999): Justice and Positive and Negative Creativity. Creativity Research Journal 12: (4) 311-320. p.
- CLUTTERBUCK, D. (1994): The Power of Empowerment. Kogan Page, London.
- CURTIS, S. – WRIGHT, D. (2001): Retaining Employees- The Fast Track to Commitment. Management Research News 24. 8-9 56-60. p.
- CSEH-SZOMBATI L. – FERGE Zs. (1971): A szociológiai felvétel módszerei. KJK, Budapest. 90-94. p.
- DECI, E. L. (1975): A kognitív értékelés elmélete. Az extrinzik jutalmak hatása az intrinzik motivációra. In: Barkóczi I. – Séra L. (szerk.): *Az emberi motiváció II. Szöveggyűjtemény.* ELTE BTK. Nemzeti Tankönyvkiadó, 1993. 333–360. p.
- DEZSŐ Zs.-né (1987): A szellemi munka technikája. OMIKK, Budapest, 55-60. p.
- DIENESNÉ K. E. – NAGY T. (1997): Tehenészeti telepek munkahelyi szervezettségének vizsgálata. Gazdálkodás XLI. évfolyam 3. sz. 26-34. p.
- DINNYÉS J. – KISS P.I. – RADÓ A. (1995): Humán menedzsment. GATE MFK, Gyöngyös, 83-95. p.
- DOBÁK M. (1999): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 144-150. p.

- DODD, NG. – ANDERSON, KS. (1996): A Test of Goal Commitment as a Moderator of the Relationship between Goal Level and Performance, *Journal of Social Behavior and Personality* 11: (2) 329-336. p.
- DÖMÖTÖR J. (2001): Vállalkozási ismeretek. Agrárszakoktatási Inzézet, Budapest. 133-139. p.
- DRUCKER, P.: (2000): A továbbképzés a legnagyobb üzlet. *CEO Magazin*. 2.sz. 10-13. p.
- DUNETTE, M.D. – CAMPBELL, J. – HUNKE, M. (1967): Factors Contributing to Job Satisfaction and Job Dissatisfaction in Six Occupational Groups. *Organizational Behavior and Human Performance*. No.2. Palo Alto, 59-67. p.
- FREY, B.S. (1997): On the Relationship between Intrinsic and Extrinsic Work Motivation, *International Journal of Industrial Organization* 15: (4) 427-439. p.
- GELEI A. (1999): Munkakör-gazdagítás: a munkakör motivációs képességének tényleges növelése. In: Bakacsi et al 1999: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment* Budapest, KJK 123-128. p.
- GEORGE, J.M. – BRIEF, A.P. (1996): Motivational Agendas in the Workplace: The Effects of Feelings on Focus of Attention and Work Motivation; *Research In Organizational Behavior*, Vol 18, 75-109. p.
- GRAY, C. (1992): A növekedés irányítása. *Readers International Hungary* 154-160. p.
- GYÖKÉR I. (1999): Humánerőforrás – menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest 59-68. p.
- HAJDU O. - PINTÉR J. - RAPPAL G. - RÉDEY K. (1994): *Statisztika I-II*. JPTE Pécs 47-53., 268-274. p.
- HAJNÓCZI Á. (1989): Vezetői prémiumok. A generálszorzó csapdájában. *Figyelő*, V. II-i sz. 7. p.
- HÁMORI A. - ÖRI J. – PONGRÁCZ L. – TAKÁCS GY. (1998): Bérezés – ösztönzés. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest, 148-158. p.
- HASLAM, S.A. – POWELL, C. – TURNER, J.C. (2000): Social Identity, Self-Categorization, and Work Motivation: Rethinking the Contribution of the Group to Positive and Sustainable Organisational Outcomes, *Applied Psychology-An International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale* 49: (3) 319-339. p.
- HEBB, D.O. (1976): A pszichológia alapkérdései. Gondolat Kiadó, Budapest, 13-142. p.
- HEIDEMANN, F.J. (1987): Die arbeitsmotivation von Arbeitern und Angestellten der deutschen Wirtschaft. Verlag Bertelsmann Stiftung. Güterslosz. 25-46. p.
- HELGERTNÉ SZABÓ I. – MAGDA S. –TÖRCSVÁRI ZS. (1992): A munkahelyi tényezők változása I. *Gazdálkodás*, XXXVI. évf. 7. sz. 54-59. p.

- HELGERTNÉ SZABÓ I. – MAGDA S. –TÖRCSVÁRI ZS. (1992): A munkahelyi tényezők változása II. *Gazdálkodás*, XXXVI. évf. 8. sz. 50-60. p.
- HERZBERG, F.R. (1974): Még egyszer? Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat? In: Engländer T: *Üzempszichológia Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest. 256-283. p.
- HORVÁTH E. (1997): Hogyan jutalmazunk? *Új Pedagógiai Szemle*, 1 sz. 23-28. p.
- HUNT, J. (1988): *Managing People at Work* (3rd ed.) McGraw-Hill London, In *Szervezeti magatartás és vezetés*. Szerk. Bakacsi GY., Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest (1996) 88-90. p.
- HUNYADI L. - MUNDRUCZÓ Gy. - VITA L. (2001): *Statisztika*. Aula Kiadó, Budapest, 35. p., 313-315. p.
- IGALENS, J. ROUSSEL, P. (1999): A Study of the Relationship between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior* 20: (7) 1003-1025 p. Dec
- IVANICS A. (1987): A gépüzemeltetésben alkalmazott érdekeltségi rendszerek értékelése. *Gazdálkodás* XXXVI. évf. 10. sz. 51-56. p.
- IVANICS A. (1990): Az emberi törekvésekről. *Gazdálkodás*. XXXIV. évf. 6. sz. 27-34. p.
- JANKOVICS M.: (1990): Tulajdon, vállalkozás és érdekeltség. *Gazdálkodás*, XXXIV. évf. 1. sz. 50-57. p.
- JOHNSON, D. W. – JOHNSON, R. Z. (1985): Motivational Processes in Cooperative, Competitive and Individualistic Situation. Englewood Cliffs, N. J. 325-334. p.
- JONES, G. – CALE, A. (1997): Goal Difficulty, Anxiety and Performance, *Ergonomics*, 40: (3) 319-333. p.
- JORDAN, P. - JONES, N. (1995): *Staff management in library and information work*. Aldershot: Gower, 23-69. p.
- JUHÁSZ G. (2001): Dél-Dunántúli mezőgazdasági társas vállalkozások humán erőforrás vizsgálata. Az érdek és érdekeltség érvényesülése a dél-dunántúli mezőgazdasági társas vállalkozásokban. Kaposvár 115-116. p.
- KADERJÁK P. (1992): Előírni vagy leírni? *Közgazdasági Szemle*, 1988. 11. sz. 35-43. p.
- KANFER, R. – ACKERMAN, P.L. (2000): Individual Differences in Work Motivation: Further Explorations of a Trait Framework; *Applied Psychology-An International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale* 49: (3) 470-482 .p.
- KANFER, R. – HEGGESTAD, E.D. (1997): Motivational Traits and Skills: A Person-Centered Approach to Work Motivation; *Research in Organizational Behavior*, Vol 19, 1-56. p.
- KAPITÁNY Á. - KAPITÁNY G. (1993): *Rejtjelek*. Szoborán Kiadó, Budapest 8. p.

- KATZENBACH, J.R. (1997): The Myth of the Top Management Team. Harvard Business Review 75. 6.sz. 83-91. p.
- KELLY, A. – GRIMES, T. (1993): A menedzsment elvei. ACCA Hungary Kft. Budapest 125-137. p.
- KEMÉNYNÉ P. K. (1998): Bevezetés a pszichológiába. Budapest, Nemzeti tankönyvkiadó 113-149. p.
- KERÉKGYÁRTÓ Gy-né - MUNDRUCZÓ Gy. (1989): Statisztikai módszerek a gazdasági elemzésben. Tankönyvkiadó, Budapest 216-228. p.
- KISS J. (1996): Biológia, A tanult viselkedésformák.  
[www.sulinet.hu/eletestudomany/archiv/1996/9609/30.html](http://www.sulinet.hu/eletestudomany/archiv/1996/9609/30.html)
- KLEIN S. (2001): Vezetés- és szervezet pszichológia. SHL Hungary Kft., Budapest, 294-315. p.
- KOCSONDI J. - LAKNER Z. (1998): A mezőgazdasági kis- és középvállalkozások helyzetének és lehetőségeinek megítélése a különböző vállalkozói rétegek körében. Vállalati környezet és alkalmazkodás az élelmiszertermelésben c. konferencia kiadványa. I. kötet Gödöllő, 181-186. p.
- KONRAD, E. (2000): Changes in Work Motivation during Transition: A Case from Slovenia, Applied Psychology-An International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale 49: (4) 619-635. p.
- KOPP M. (1996): Az egészségügy piackutatása. Magyar Nemzet 1996. március 13., 7. p.
- KÓSA A. (1996): Halmazok, valós számok függvények. LSI Oktatóközpont, Budapest. 15-25. p.
- KURUCZ Gy. – TÓTHNÉ V. É. (1990): Mezőgazdasági vezetési alapismeretek Debrecen, 1990, 125-131. p.
- LANGAN, S. (2000): Finding the Needle in the Haystack: The Challenge of Recruiting and Retaining Sharp Employees. Public Personnel Management, 29.k. 4. sz. 461-464. p.
- LÉVAI Z. (1992): A személyügyi szervezetek megjelenési formái. Munkaügyi Szemle. 17.-21. p.
- LEWIN, K. (1975): Csoportdinamika. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 58-63. p.
- LOCKE, E. A. (2000): Motivation, Cognition, and Action: An Analysis of Studies of Task Goals and Knowledge, Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale 49: (3) 408-429. p.
- LOCKE, E.A. – SHAW, K.N. – SAARI, L.M. – LATHAM, G.P. (1981): Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. Psychological Bulletin, vol. 90. 691. p.
- LŐRINCZ O. (2000): Felszabadító „érzés”. BOSS. 6. sz. 35-41. p.

- MAGDA S. – HELGERTNÉ SZABÓ I. – TÖRCSVÁRI ZS. (1992): A változó mezőgazdaság és a munkaerő. *Gazdálkodás*, XXXVI. évf. 4. sz. 22-37. p.
- MANZONI, J. F. – BARSOUX, J. L.: Kudarca ítélt beosztottak. *Harvard Business manager* 1. 57-67. p.
- MARTOCCHIO, J. J. (1998): *Strategic Compensation, A Human Resource Management Approach*. Prentice Hall Upper Saddle River, N. J. 5. 28-29. p.
- MASLOW, A. (1970): *Motivation and Personality*. Macmillan, New York
- MAYO, E. (1933): *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan, New York
- McCLELLAND D.A. (1987): *Human motivation*. Cambridge University Press. Cambridge 145-167. p.
- McCLELLAND, D.A. (1965);, *Toward a Theory of Motive Acquisition*. *American Psychologist*. vol. 20. New York,
- McGREGOR, D. (1960): *The human side of enterprise* New York. McGraw-Hill In: Dinnyés J. – Kiss P.I. – Radó A. (1995): *Humán menedzsment Gyöngyös GATE MFK* 86. p.
- McKENNA, E. – BEECH, N. (1998): *Egyszerűbben Emberi erőforrás menedzsment*. Panem Kft Budapest, 156-187. p.
- METZGER, CH. R. (1997): *Wie können Führungskräfte ihr Lernverhalten optimieren? io Management* 66 11 78-84. p.
- MIHÁLY Z. (1989): *A vállalati belső érdekelttség egy lehetséges modellje a mezőgazdasági vállalatokban*. *Gazdálkodás*, XXXIII. évf. 6. sz. 26-37. p.
- MINER, J. B. (1980): *Theories of Organizational Behavior*. Macmillan, New York, 234-253. p.
- MITCHELL, T. R. (1997): *Matching motivational strategies with organizational contexts; Research In Organizational Behavior*, VOL 19, 57-149. p.
- MORGAN, B.B. – GLICKMAN, A.S. – WOODARD, E.A. – BLAIWES, A.S. – SALAS, E. (1986): *Measurement of team behaviors in a Navy environment*, Naval Training System Center, Human Factors Division. Orlando, 86-104. p.
- MORVAY L. (1997): *A munkacsoportok átalakulása a Móvár környéki mezőgazdasági üzemekben „A térségfejlesztés vezetési és munkaszervezési összefüggései” c. nemzetközi tanácskozás kiadványa Debrecen*, 89. p.
- MUDRA L. (2000): *Üzletviteli tanácsadó*. Dunatáj Kiadói Kft., Dunaújváros, 126-131. p.
- MURRAY, H. A. (1938): *Exploration in Personality*. Harvard University Press. Cambridge. 23-65. p.
- NAGY T. (1999): *A tejtermelés vezetési, munkaszervezési és minőségbiztosítási összefüggései*. Tiszántúli Mezőgazdasági Tudományos Napok, Debrecen, 137-142. p.

- NEGES, G. - NEGES, R. (1998): Vezetésmódszertan, Menedzsment – tréning, Perfekt Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt., Budapest, 173-178. p.
- NEMES F. (1998): Vezetési ismeretek és módszerek. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest 218-233. p.
- NEMES K. (1990): Felsőszintű vállalatvezetők körében végzett üzemszociológiai vizsgálat néhány tapasztalata. Gazdálkodás XXXIV. évf. 8. sz. 44-46. p.
- ORPEN, C. (1995): The Multifactorial Achievement Scale as a Predictor of Salary Growth and Motivation Among Middle-Managers Social Behavior and Personality 23: (2) 159-162. p.
- OUCHI, W. (1981): Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge? Addison-Wesley, NY, 28-138. p.
- PÁLINKÁS J. – VÁMOSI Z. (2001): Emberi erőforrás menedzsment. LSI Informatikai Oktatóközpont, Budapest, 215-242. p.
- PAPP T. (1992): Gondolatok a humánmenedzsmentről. Vezetéstudomány 9-10. sz. 103. p.
- PERCZEL, J. (1967): A személyiség és a munka. Magyar Pszichológiai Szemle, 2. sz. Budapest. 15-21. p.
- PFAU E. (1998): A mezőgazdasági vállalkozások termelési tényezői, erőforrásai. Egyetemi jegyzet. Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum, Debrecen. 133-134. p.
- PHILIPP, A. (1997): Durch gerechte Entlohnung zum Lernen im Unternehmen Personal 49. 1. 10-14. p.
- PIFCZYK, A. - KLEINBECK, U. (2000): The Influence of Achievement and Affiliation Variables on Work Motivation and Work Satisfaction in a Social Work Environment, Zeitschrift für Arbeits - und Organisationspsychologie, 44: (2) 57-68. p.
- PIRITYI O. (1990): Az egyéni és a csoportérdek, mint gazdasági motiváció. Vezetéstudomány 1.sz. 12-16. p.
- PORTER, L.W. – LOWEER, E.E. (1964): The Effect of „Tall” versus „Flat” Organisation Structures on Managerial Job Satisfaction. Personnel Psychology 17. Home wood, Irwin-Dorsey, 256-269. p.
- ROE, R.A. - ZINOVIEVA, I.L. - DIENES, E. - TEN HORN, L.A. (2000): A comparison of work motivation in Bulgaria, Hungary and the Netherlands: Test of a model, Applied Psychology-An International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale 49: (4) 658-687. p. Oct.
- ROETHLISBERGER, F.J. – DICKSON, W.J. (1939): Management and Worker. Harvard Univesity Press, Cambridge MA 235. p.
- ROÓZ J. (1995): Vezetésmódszertan. Perfekt Budapest, 191-209. p.
- ROZSNYAI G. (2000): Cafeteria és részvényopció. Humán Fórum Online, júl-aug. www.hf.hu

- RUSSEL, G.H. (1972): Human Behavior in Business. Prentice Hall, New Jersey
- RYAN, R. M. (1982): Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 450–461. p.
- SCHAPPE, S. P. (1996): Bridging the Gap between Procedural Knowledge and Positive Employee Attitudes - Procedural Justice as Keystone, *Group & Organization Management* 21: (3) 337-364. p.
- SCHULER, H. – FRINTRUP, A. (2002): Der Leistungsmotivation. *Personal* 54.k. 1. sz. 750-753. p.
- SCOTT, B. – SÖDENBURG, S. (1985): Menedzselés mesterfokon, Novotrade, Budapest. 82-106. p.
- SEIJTS, G.H. – LATHAM, G.P. (2000): The Effects of Goal Setting and Group Size on Performance in a Social Dilemma. *Canadian Journal of Behavioural Science-Revue* 32: (2) 104-116. p.
- SÉRA L. (2002): Hatékonyságnövelő javadalmazási rendszerek: a synergiahatások hasznosítása. *Humánpolitikai Szemle* 2. sz. 66-76. p.
- SIKLAKY I. (1990): Tulajdon, vállalkozás és érdekeltség. *Gazdálkodás*, XXXIV. évf. 1. sz. 50-57. p.
- SKINNER, A. – BELMONT, M. (1993): Motivation in the Workplace. *Journal of Psychology*, V. 85, No. 4., 571–581. p.
- SKINNER, B.F. (1938): *The Behavior of Organisms*. Appleton-Century-Crofts New York, 263-271. p.
- SMITH, N. M. - BYBEE, H. C. - RAISH, M. H. (1988): Burnout and the library administrator: carrier or cure. *Journal of Library Administration* 9 (2) 13-21. p.
- STAFFELBACH, B. – DESCHWANDEN, E. (1998): Wie man Humankapital im Unternehmen aktiviert? *Management* 67.k 1-2. sz. 92-94. p.
- STAHL, H.K. (1997): Die vernachlässigten Kompetenzen des mittleres Managements – Eine Betrachtung aus verschiedenen Perspektiven. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 66. k. 5. sz 264-269. p.
- STEELE-JOHNSON, D. – BEAUREGARD, R.S. – HOOVER, P.B. – SCHMIDT, A.M. (2000): Goal Orientation and Task Demand Effects on Motivation, Affect, and Performance; *Journal of Applied Psychology* 85: (5) 724-738. p.
- SZABÓ I. (2000): *Pszichológia*. Eötvös József Kiadó, Budapest, 152-168. p.
- SZELEZSÁN J. (1999): *Matematika-1*. LSI Oktatóközpont, Budapest 1-23. p.
- SZEMES L.- VILÁGI R. (2001): Személyügyi feladatok rendszere. *PTETTK Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet*. Pécs 227-239. p.

- TERNOVSZKY F. (2000) Nemzetközi vezetési és szervezési ismeretek, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 16-24. p.
- TERPSTRA, D.E. - ROZELL, E.J. (1994): The Relationship of Goal-Setting to Organizational Profitability, *Group & Organization Management*, 19: (3) 285-294. p.
- TIBURSKI, E. – BEIER, K.D. (1996): Praxisnahe Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte – REFA-Seminar „Industrial Engineering“: *Personal* 48. 10. 546-549. p.
- TOMCSÁNYI P. (2000): Általános kutatómódszertan, SZIE, OMMI Budapest, 108. p., 226. p.
- TOSI, H.L. – RIZZO, J.R. – CARROL, S.J. (1986): *Managing Organizational Behavior*. Ballinger Publishing Co. Cambridge, 135-168. p.
- TÓTH E. (1989): A szervezeti és érdekeltségi rendszerek fejlesztése a gazdaságilag elmaradott térségek nagyüzemeiben. *Gazdálkodás*, XXXIII. évf. 12. sz. 47-57. p.
- TÓTH Z. - MAGDA S. – HELGERTNÉ SZABÓ I. (1989): A munkakörülmények és a foglalkoztatás tényezőinek változása a mezőgazdaságban. *Gazdálkodás*, XXXIII. évf. 10. sz. 16-22. p.
- TÓTHNÉ SIKORA G. (2000): *Humán erőforrások gazdaságtana*. Bíbor Kiadó, Miskolc, 242-270. p.
- VARGHA A. (2000): *Matematikai statisztika pszichológiai, nyelvészeti és biológiai alkalmazásokkal*. Pólya Kiadó, Budapest. 180-185., 301-311., 345-351. p.
- VÁNYAINÉ (1978): A munkahelyi tényezők változása II. *Gazdálkodás*, XXXVI. évf. 8. sz. 50-60. p.
- VESZELI T. (1989): Kontingencia-elmélet érvényesülése a mezőgazdasági vállalati vezetési struktúrák kialakulásában. *Gazdálkodás*, XXXIII. évf. 12. sz. 68-72. p.
- VITÁR Z. (1992): *Vezetési tanácsok dióhéjban*. Debrecen, ErgoFit Kft. 31-34. p.
- VROOM, V. (1964): *Work and Motivation*. New York Wiley
- WRIGHT, P.M. – KACMAR, K.M. (1995): Mediating Roles of Self-Set Goals, Goal Commitment, Self-Efficacy, and Attractiveness in the Incentive-Performance Relation; *Human Performance* 8: (4) 263-296. p.
- ZANDER, E. (1997): Entgeltgestaltung im Wandel. *Personal* 49. 1. 24-27. p.
- ZOBEL, J.G. (2001): Richtig motivieren – ein kritischer Erfolgsfaktor. *Personal* 53. 9. 506-509. p.

## **8. MELLÉKLETEK**

## Motivációs kérdőív (vezetői)

A kérdezett neve:

legmagasabb iskolai végzettsége:

beosztása:

életkora:

a végzettség megszerzésének ideje:

ágazat:

### 1) Rangsorolja - 1-től 5-ig (5 leginkább, 1 legkevésbé) -, hogyan motiválja Önt

1.1. A munkahely biztonsága

1.2. Kereseti lehetőség

1.3. A munkakörülmények (határidő, technikai feltételek)

1.4. A munkájának elismerése

1.5. A büntetés

1.6. A jutalom

1.7. A munkájának változatossága

1.8. A munka szervezése

1.9. Az előrehaladás lehetősége (továbbtanulás, előrelépés)

1.10. Az önképzés lehetősége

1.11. A befolyásosság

1.12. Önállóság

1.13. Felelősség

1.14. Egyéb .....

### 2) Hogyan látja vezetői tapasztalata alapján, miként tudja a dolgozókat motiválni? Értékelje 1-5 között! (5 leginkább, 1 legkevésbé)

2.1. A munkahely biztonsága

2.2. Kereseti lehetőség

2.3. A munkakörülmények

2.4. A végzett munka elismerése

2.5. A munka változatossága

2.6. A munka szervezésébe való bevonás

2.7. Az előrehaladás lehetősége (továbbtanulás, előrelépés)

2.8. A termelési folyamat ismerete

2.9. Önállóság

2.10. Felelősség

2.11. Büntetés

2.12. Dicséret

2.13. Egyéb .....

### 3) Az Ön által motivációra használt eszközök a fentiek közül (csak a kérdés számát írja):

**4) Értékelje 1-5 között, hogy mennyire érzi büntetésnek a (1 legkevésbé, 5 leginkább)**

- 4.1. Rendszeres számonkérést
- 4.2. Megfeddést
- 4.3. Munkabér elvonást
- 4.4. Jutalom megvonást
- 4.5. Írásbeli figyelmeztetést
- 4.6. Elbocsátást
- 4.7. Visszaminősítést
- 4.8. Konkurenciát
- 4.9. Versenyhelyzetet
- 4.10. Egyéb.....

**5) Értékelje 1-5 között, hogy milyen szerepet játszik elégedettségében a(z) (5 leginkább, 1 legkevésbé)**

- 5.1. anyagi megbecsülés
- 5.2. erkölcsi megbecsülés
- 5.3. munkahelyi légkör
- 5.4. nyugodt családi háttér
- 5.5. vezetői általi elismerés
- 5.6. beosztottai általi elismerés
- 5.7. versenyhelyzet
- 5.8. rugalmas munkakör, időbeosztás
- 5.9. pozitív vagy negatív visszajelzés a felettestől
- 5.10. pozitív vagy negatív visszajelzés a beosztottól
- 5.11. egészséges munkakörülmények
- 5.12. vélemény-nyilvánítási lehetőség
- 5.13. egyéb.....

**6) Értékelje 1-5 között, hogy milyen szerepet játszik elégedetlenségében a (5 leginkább, 1 legkevésbé)**

- 6.1. anyagi megbecsülés
- 6.2. erkölcsi megbecsülés
- 6.3. nyugodt családi háttér
- 6.4. munkahelyi légkör
- 6.5. vezetői általi elismerés hiánya
- 6.6. beosztottai általi elismerés hiánya
- 6.5. versenyhelyzet
- 6.8. kötetlen munkavégzés (rugalmas munkakör, időbeosztás)
- 6.9. pozitív vagy negatív visszajelzés a felettestől
- 6.10. pozitív vagy negatív visszajelzés a beosztottól
- 6.11. egészséges munkakörülmények
- 6.12. vélemény-nyilvánítási lehetőség
- 6.13. egyéb.....

**7) Milyen sorrendben teljesíthetők (Értékelje 1-5 között (1 legrosszabban, 5 legjobban)) a**

- 7.1. saját elvárásai
- 7.2. vezetőjének elvárásai
- 7.3. egyenrangú munkatársainak elvárásai
- 7.4. beosztottainak elvárásai
- 7.5. fizetési elvárások
- 7.6. munkaidős elvárások
- 7.7. egyéb .....

**8) Mennyiben szerepel a saját magától való elvárásai között a(z)  
(Értékelje 1-5 között (1 legrosszabb, 5 legjobb))**

- 8.1. emberség
- 8.2. megfelelő szakmai színvonal
- 8.3. folyamatos önképzés
- 8.4. kockázatvállalás
- 8.5. önálló munkavégzés
- 8.6. felelősségvállalás
- 8.7. munkabírási
- 8.8. megbízhatóság
- 8.9. magas kereset
- 8.10. elégedettség
- 8.11. elismerés
- 8.12. visszajelzés
- 8.13. gondolkodás
- 8.14. egyéb .....

**9) Mennyire várja el beosztottjától a(z)  
(Értékelje 1-5 között (1 legrosszabb, 5 legjobb))**

- 9.1. emberséget
- 9.2. megfelelő szakmai színvonalat
- 9.3. folyamatos önképzést
- 9.4. önálló munkavégzést
- 9.5. felelősségvállalást
- 9.6. munkabírást
- 9.7. megbízhatóságot
- 9.8. elégedettséget
- 9.9. elismerést
- 9.10. visszajelzést
- 9.11. probléma megoldó gondolkodást
- 9.12. egyéb .....

**10) Értékelje 1-5 között (1 legrosszabb, 5 legjobb) milyen mértékben *motiválja*, ha**

- 10.1. ismeri az adott folyamat célját
- 10.2. beleszólása van a cél elérésébe
- 10.3. meghatározhatja a célokat
- 10.4. problémát oldhat meg
- 10.5. kikerül a megoldás során
- 10.6. mellőzik
- 10.7. megoldása sikerül
- 10.8. a cél 
  - elérhetősége
  - távolisága
  - racióális volta
  - kivihetősége
  - lehetetlensége
- 10.9. eredmény, haszon elérése
- 10.10. határidő betartása
- 10.11. egyéb .....

**11) Értékelje 1 és 5 között (5 leginkább, 1 legkevésbé)  *mennyire motiválja Ön szerint beosztottját ha***

- 11.1. ismeri a célt
- 11.2. ismeri a határidőt
- 11.3. meghatározásában részt vesz
- 11.4. véleményt mondhat
- 11.5. a cél elérhetetlen
- 11.6. a cél könnyen megvalósítható
- 11.7. fél a büntetéstől
- 11.8. egyéb .....

**12) Rangsorolja 1-5 között (1 legkisebb, 5 legnagyobb) *szükségeit***

- 12.1. kereset
- 12.2. állás, munkahely
- 12.3. elismerés
- 12.4. vitapartnerség
- 12.5. beosztott
- 12.6. önmegvalósítás
- 12.5. kezdeményezés
- 12.6. tisztelet
- 12.9. hatalom
- 12.10. egyéb .....

**13) Értékelje 1-5 között (1 legrosszabb, 5 legjobb), *hogyan mennyire érzi jutalomnak a***

- 13.1. szóbeli dicséretet
- 13.2. írásbeli dicséretet
- 13.3. eseti pénzbeli jutalmat
- 13.4. önálló feladatot
- 13.5. kiemelést a csoportból
- 13.6. munkabér emelést
- 13.7. egyéb: .....

## Motivációs kérdőív *(dolgozói)*

A kérdezett neve:

legmagasabb iskolai végzettsége:  
beosztása:

életkora:

a végzettség megszerzésének ideje:  
ágazat:

### 1) Rangsorolja - 1-től 5-ig (5 leginkább, 1 legkevésbé) -, hogy mennyiben készíti Önt jobb teljesítményre a(z)

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 1.1. A munkahely biztonsága                                 | <input type="checkbox"/> |
| 1.2. Kereseti lehetőség                                     | <input type="checkbox"/> |
| 1.3. A munkakörülmények                                     | <input type="checkbox"/> |
| 1.4. A munkájának elismerése                                | <input type="checkbox"/> |
| 1.5. A munkájának változatossága                            | <input type="checkbox"/> |
| 1.6. Az előrehaladás lehetősége (továbbtanulás, előrelépés) | <input type="checkbox"/> |
| 1.7. Önállóság  | <input type="checkbox"/> |
| 1.8. Felelősség   | <input type="checkbox"/> |
| 1.9. Jutalom  | <input type="checkbox"/> |
| 1.10. Határidők   | <input type="checkbox"/> |
| 1.11. Eredmény, haszon                                      | <input type="checkbox"/> |
| 1.12. Büntetés  | <input type="checkbox"/> |
| 1.13. Egyéb .....   | <input type="checkbox"/> |

### 2) Értékelje 1-5 között (1 legrosszabb, 5 legjobb), hogy mennyire érzi büntetésnek a

- |                               |                          |
|-------------------------------|--------------------------|
| 2.1. Versenyhelyzetet         | <input type="checkbox"/> |
| 2.2. Rendszeres számonkérést  | <input type="checkbox"/> |
| 2.3. Megfeddést               | <input type="checkbox"/> |
| 2.4. Munkabér elvonást        | <input type="checkbox"/> |
| 2.5. Jutalom megvonást        | <input type="checkbox"/> |
| 2.6. Írásbeli figyelmeztetést | <input type="checkbox"/> |
| 2.7. Elbocsátást              | <input type="checkbox"/> |
| 2.8. Egyéb: .....             | <input type="checkbox"/> |

**3) Munkája változatosságában mennyire fontos, hogy**  
(Értékelje 1-5 között(1 legkevésbé, 5 leginkább))

- 3.1. Új feladatot kapjon
- 3.2. Új felszerelést kapjon
- 3.3. Új módszer szerint kell a régi feladatait ellásson
- 3.4. Új munkahelyre kerüljön
- 3.5. Minden héten mást csináljon
- 3.6. Mindig mások a munkatársai
- 3.7. Egyéb .....

**4) Értékelje 1-5 között, hogy milyen szerepet játszik elégedettségében a**  
(1 legrosszabb, 5 legjobb)

- 4.1. jó fizetés
- 4.2. nyugodt családi háttér
- 4.3. erkölcsi megbecsülés
- 4.4. munkahelyi légkör
- 4.5. vezetők általi elismerés
- 4.6. versenyhelyzet
- 4.7. kreatív légkör
- 4.8. rugalmas munkakör, időbeosztás
- 4.9. egészséges munkakörülmények
- 4.10. vélemény-nyilvánítási lehetőség
- 4.11. egyéb: .....

**5) Értékelje 1-5 között, hogy milyen szerepet játszik elégedetlenségében a**  
(1 legrosszabb, 5 legjobb)

- 5.1. anyagi megbecsülés
- 5.2. nyugodt családi háttér
- 5.3. erkölcsi megbecsülés
- 5.4. munkahelyi légkör
- 5.5. rugalmas munkakör
- 5.6. rugalmas időbeosztás
- 5.7. pozitív vagy negatív visszajelzés a felettestől
- 5.8. egészséges munkakörülmények
- 5.9. vélemény-nyilvánítási lehetőség
- 5.10. egyéb: .....

**6) Az elvárások közül melyik fontosabb**  
(Értékelje 1-5 között (1 legrosszabb, 5 legjobb))

- 6.1. sajátjai
- 6.2. vezetőké
- 6.3. egyenrangú munkatársaié
- 6.4. szakmai
- 6.5. fizetési
- 6.6. munkaidős
- 6.7. technológiai
- 6.8. egyéb.....

**7) Mennyiben szerepel a saját magától való elvárásai között a(z)**  
(Értékelje 1-5 között (1 legrosszabb, 5 legjobb))

- 7.1. emberség
- 7.2. megfelelő szakmai színvonal
- 7.3. folyamatos önképzés
- 7.4. kockázatvállalás
- 7.5. önálló munkavégzés
- 7.6. felelősségvállalás
- 7.7. munkabírási
- 7.8. megbízhatóság
- 7.9. elégedettség
- 7.10. elismerés
- 7.11. visszajelzés
- 7.12. gondolkodás
- 7.13. egyéb .....

**8) Hogyan értékeli (1-5 között (1 legrosszabb, 5 legjobb)) mennyire méltányosak a munkája megítélésében a következők**

- 8.1. türelem
- 8.2. hibázás
- 8.3. büntetés
- 8.4. büntetés elhagyás
- 8.5. mellőzés
- 8.6. másnak szabad azt tenni amit Önnek nem
- 8.7. mással elnézőbbek
- 8.8. mástól kevesebbet kérnek
- 8.9. másik többet hibázhat
- 8.10. ugyanazért a munkáért a másik több pénzt kap
- 8.11. egyéb .....

**9) Értékelje 1-5 között (1 legrosszabb, 5 legjobb) milyen mértékben motiválja, ha**

- 9.1. ismeri az adott folyamat célját
- 9.2. beleszólása van a cél elérésébe
- 9.3. meghatározhatja a célokat
- 9.4. problémát oldhat meg
- 9.5. kikerül a megoldás során
- 9.6. mellőzik
- 9.7. megoldása sikerül
- 9.8. a célelérhetősége 
  - távolisága
  - racionális volta
  - kivihetősége
  - lehetetlensége
- 9.9. egyéb .....

**10) Rangsorolja 1-5 között (1 legkisebb, 5 legnagyobb) szükségleteit**

- 10.1. kereset
- 10.2. állás, munkahely léte
- 10.3. elismerés
- 10.4. vitapartnerség
- 10.5. beosztott
- 10.6. önmegvalósítás
- 10.7. kezdeményezés
- 10.8. tisztelet
- 10.9. hatalom
- 10.10 egyéb .....

**11) Értékelje 1-5 között (1 legrosszabb, 5 legjobb), hogy mennyire érzi jutalomnak a**

- 11.1. szóbeli dicséretet
- 11.2. írásbeli dicséretet
- 11.3. eseti pénzbeli jutalmat
- 11.4. önálló feladatot
- 11.5. kiemelést a csoportból
- 11.6. munkabér emelést
- 11.7. egyéb: .....