

FARKAS Ferenc – JARJABKA Ákos –
– LÓRÁND Balázs – BÁLINT Brigitta

MUNKAHELYI MOTIVÁCIÓK MAGYARORSZÁGON 2013-BAN

A motiváció szerepe a szervezetek életében alapvető fontossággal bír. A tanulmány egy friss reprezentatív kutatás eredményeit mutatja be, amelyet a szerzők a magyar munkavállalók körében végeztek annak érdekében, hogy feltárják a hazai motivációs viszonyokat és a munkavállalók számára legfontosabb tényezőket. A korábbi évek felmérései szerint a legfontosabb hazai motivációs tényezők a versenyképes fizetés, a cafeteria, a karrierlehetőség és az előrelépési lehetőségek voltak. A kutatás bizonyította, hogy az elmúlt időszakban átrendeződés figyelhető meg, egyre inkább előtérbe kerülnek olyan tényezők, amelyek a biztonsággal, a stabilitással, a jó munkahelyi légkörrel és a megfelelő kapcsolatokkal függnek össze. A szerzők megvizsgálták egy francia motivációs modell lehetséges magyarországi alkalmazását is, amelynek során szintén megmutatkoztak a magyar sajátosságok. A modell elemei közül bizonyos területek fontosabbak a hazai munkavállalók számára. A modell hazai adaptációja színesítheti a hazai motivációs megoldások kínálatát.

Kulcsszavak: motiváció, munkavállalók, 9M motivációs modell, empirikus reprezentatív kutatás

A *motiváció jelentősége* vitathatatlan a különféle szervezetek életében. Az egyik leggyakrabban említett összefüggés szerint a teljesítmény a motiváció és a képesség szorzataként alakul ki. Vagyis kellő motiváltság nélkül egyetlen szervezet sem számíthat kimagasló teljesítményre munkatársai részéről.

Előzetes, szekunder kutatásunk során csak a Magyarországra vonatkozó korábbi beszámolókat tekintettük át. Magyar szerzők tollából összesen 49 tanulmányt és cikket találtunk, amelyek felmérésünk szempontjából releváns információkat tartalmaztak. Ez alapján megállapítottuk, hogy a motiváció témaköre fontos, központi szerepet játszik a hazai menedzsmentirodalomban.

A témában már több hazai kutatás is született, amelyek közül mi tizenegy empirikus felmérés eredményét használtuk fel munkánk során.¹ A korábbi felmérések közül néhány egészen nagy mintán alapult (MFOR, 2002; Molnár, 2004; Humanmap). Bizonyos kutatások egy-egy célcsoportra fókuszáltak: kettő-öt éves szakmai tapasztalattal rendelkezőkre (Markovits, 2004), fizikai dolgozókra (Adorjáni, 2011), valamint középvezetők-re (Klein – Klein, 2008). Egyes felmérések a negatív hatású tényezőkre helyezték a hangsúlyt (Character

Business, 2011; Hogyan motiválhatók a munkatársak? 2011). Más kutatások pedig csak a legfontosabb tényezőket emelték ki (Mester – Mester, 2009; Dorofejev, 2010). Érdekes külön is kitérni Takács és munkatársai eredményeire is (Takács et al., 2012), akik az elégedetlenségre és az elégedettségre ható motivációs elemeket mutatták ki (a herzbergi motivációs modell mentén). Kutatásunk során mi a motivációs tényezőket fontosságuk és gyakoriságuk szerint vizsgáltuk meg.

Külföldi benchmarkingnak tekintve, francia kutatók egy modelljét használtuk (a számos más lehetséges közül). Mathe, Pavie és O’Keeffe (2011) „A munkatársak megbecsülése mint az értékteremtés eszköze: újszerű megközelítés a munkahelyi ösztönzés kiaknázására” című művükben² kilenc olyan összevont motivációs területet azonosítottak, amelyek szerepet játszanak a dolgozók munkahelyi motiválásában. A munkahelyi motiváció új fogalmát alkották meg, és létrehoztak egy univerzálisnak nevezhető modellt (a „9M motivációs modell”). A modell lehetővé teszi, hogy a szervezetek jól irányzott kezdeményezéseket alakíthassanak ki munkavállalóik hosszú távú ösztönzése érdekében. Véleményünk szerint ez a modell releváns, vizsgálható, és ennek alapján alkalmazható a

hazai szervezeti környezetben is. Az 1. melléklet mutatja, hogy az általunk felmért tényezők a modell mely elemeihez kapcsolhatóak.

Építve az említett korábbi motivációs kutatásokra és a 9M motivációs modellre, felmértük és validáltuk a Munka Törvénykönyvének hatálya alá eső, munkaviszonyban álló munkavállalók motivációs tényezőit.³

A kutatás során a következő hipotézisek vizsgálatára került sor:

1. A magyar munkahelyi motivációs környezetben számos, erőteljes változásban lévő *sajátosság* kimutatható empirikus felméréssel – építve a korábbi kutatások eredményeire egy reprezentatív felmérés módszertanát felhasználva.
2. A francia kutatók által kidolgozott 9M motivációs modellben megjelenő tényezők közül számos releváns a magyar munkahelyi motivációs viszonyok között is. A modell egyes tényezői *eltérő mértékben* fontosak a hazai munkavállalók számára. A modell egyes elemeire vonatkozóan az egyes foglalkoztatotti csoportokban (pl. fizikai dolgozók és szellemi dolgozók vagy beosztottak és vezetők) *eltérő prioritások* jellemzőek – ezek előtérbe helyezése indokolt a személyre/szervezetre szabott motivációs struktúrák létrehozásakor.

Módszertan

A tanulmány elkészítéséhez először *szekunder kutatást* végeztünk, amelynek során Magyarországon 1990-ig visszamenőlegesen megjelent 49 kapcsolódó publikációt tekintettünk át. Ezek közül kiválasztottuk azokat, amelyek primer felmérésre (kérdőív, mélyinterjú) építettek, vagy annak eredményeit mutatták be – és kifejezetten a hazai viszonyokra fókuszáltak. Ezek után szintetizáltuk a különböző tanulmányokban megjelent eredményeket: a korábbi kutatások különböző motivációs tényezőiből listát alkottunk, majd az ismétlődések kiszűrése után elkészítettük azt a *motivációs tényezői felsorolást*, amely szinte valamennyi korábban vizsgált tényezőt tartalmazott.

A kutatás következő lépése volt a *primer adatfelvétel* (1. táblázat). A reprezentatív statisztikai⁴ mintába bekerülő 1000 válaszadótól azt kértük, hogy minden egyes tényező kapcsán jelöljék meg, hogy az

adott tényező mennyire fontos számukra, illetve hogy mennyire jellemző annak megjelenése a napi gyakorlatban, a munkahelyi működés során⁵.

A második hipotézisünk vizsgálata érdekében varianciaelemzést végeztünk, mivel ennek segítségével lehet feltárni, hogy a különböző vizsgálati tényezők (fizikai vagy szellemi dolgozó, munkatárs vagy vezető stb. – kategorikus változók) milyen hatást gyakorolnak az egyes motivációs jellemzők gyakoriságának, fontosságának alakulására. (Ezeket intervallumskálán mértünk.)

A kutatás szempontjából *limitációként* értékelhető, hogy az összehasonlítás alapjául szolgáló elemzések, felmérések (vagyis a korábbi motivációs kutatások) más kérdőívek mentén valósultak meg, így a saját eredményeinkkel való összevetésük korlátozott mértékben lehetséges csak.

Munkahelyi motivációs tényezők a korábbi kutatások és az aktuális felmérés alapján

A *korábbi évek kutatásainak* eredményei alapján fogalmaztuk meg vizsgálatunk tényezőit, amelyeket felhasználva elvégeztük a hazai munkavállalók motivációinak felmérését egy empirikus kutatás keretei között, 1000 válaszadóval. A tényezőket három fő kategóriára bonthatjuk a dolgozói motivációra való hatásuk szerint: nagyon fontos (NF), fontos (F) és semleges (S) hatással van a motivációra a korábbi, illetve az aktuális kutatási eredmények alapján.

A 2. táblázat összefoglalja a korábbi kutatások aggregátumait és a munkavállalók jelenlegi értékelését az egyes tényezők fontosságáról. Az ismerveket kategóriacsoportonként jelenítjük meg, amelyek esetében az első két helyen mindig azok a tényezők szerepelnek, amelyek a korábbi kutatásokban a leggyakrabban fordultak elő. A harmadik tényező megjelenítése többnyire azért volt szükséges, mert fontossági értéke a mi felmérésünkben megelőzte az előző kettőt.

1. táblázat

A kutatás paraméterei

Célcsoport	aktív munkavállaló on-line kérdőíves lekérdezése (legalább öt főt foglalkoztató vállalatok aktív munkavállalóinak reprezentatív mintája alapján)
Adatfelvétel módja	NetPanel adatfelvétel (CAWI)
Minta/kvóta	N: 1000 fő
	a minta reprezentatív kor, nem, régió és végzettség alapján
	kettős súlyozással súlyozva: állami és magánszektorra és vállalatméretre
Kérdőívjellemzők	15 perc hosszúságú

Forrás: saját szerkesztés

VEZETÉSTUDOMÁNY

A juttatások közül a „versenyképes fizetés és anyagi juttatások”, valamint a „dolgozó által választható béren kívüli juttatások (cafeteria)” szerepelnek a legtöbbször a korábbi kutatásokban, amelyeket tekintve rendkívül eltérőek a vélemények. Míg Kleinéknél (Klein – Klein, 2008) nagyon fontos hatással van a motivációra, addig mások (Adorjáni, 2011; HVG, 2011; Mester, 2009 és Legjobb Munkahely felmérés, 2010) eredményei alapján csak fontos, míg van, akinél (Markovits, 2004 és Humanmap) ez inkább semleges tényező.

A „versenyképes fizetés és anyagi juttatások” a kutatási eredményeink szerint nagyon fontosak az alkalmazot-

ti motivációban (3,73), míg a „dolgozó által választható béren kívüli juttatások (cafeteria)” csupán fontos értékelést kapott (3,37). Látszik, hogy jelenleg mindenképpen fontos a munkavállalók számára a két ismerv. A „teljesítményalapú bónuszrendszer reális célkitűzésekkel” kategória esetén már egyértelműbb a helyzet, mivel többnyire fontosnak (Adorjáni, 2011 és Legjobb Munkahely felmérés, 2010), illetve nagyon fontosnak (Markovits, 2004 és Klein – Klein, 2008) bizonyultak az alkalmazotti motiváció területén. A mi válaszadóink fontosnak találták (3,01), bár látni kell, hogy ebben a csoportban ez a tényező rendelkezik a legnagyobb szórásértékkel (0,96).

2. táblázat

A motivációs tényezők fontossága a korábbi és a saját kutatási eredmények alapján

Tényezők	Korábbi kutatások		Saját kutatás	
	Gyakoriság	Fontosság*	Fontosság**	Szórás
Juttatások				
o Versenyképes fizetés és anyagi juttatások	7	S; F; NF	3,73	0,57
o Dolgozó által választható béren kívüli juttatások (cafeteria)	7	S; F; NF	3,37	0,85
o Méltányos és igazságos díjazás	0	-	3,69	0,60
Stabilitás és fejlődés				
o Karrierlehetőség, előrelépési lehetőségek a szervezetben/cégen belül	6	F, NF	2,86	0,93
o Továbbképzés, szakmai fejlődés biztosítása	5	S; F; NF	3,14	0,83
o Munkahely megtartásának biztonsága, jövője	2	F, NF	3,74	0,56
Léggör és munkaeszközök				
o Megfelelő munkatársi kapcsolatok, jó munkahelyi csapat	5	S, F	3,68	0,58
o Megfelelő munkahelyi léggör, bánásmód (akár cég-dolgozók, akár vezetők-beosztott szempontból)	2	F	3,74	0,54
o Megfelelő fizikai környezet, munkaeszközök (megbízható, modern felszerelés)	2	F	3,59	0,61
Vezetés, vezetők				
o Vezetőkkel való jó kapcsolat (megfelelő főnök-beosztott viszony, a közvetlen felettséggel kialakított kapcsolat, munkavállalói érdekek figyelembevétele)	4	F, NF	3,56	0,66
o Rendszeres dolgozói tájékoztatás	1	NF	3,55	0,64
o Megértő, beosztottját döntéseibe bevonó vezetői stílus megléte	1	S	3,44	0,68
Munka jellege				
o Munkatartalmi jellemzők: a végzett munka érdekes és értelmes	4	F, NF	3,38	0,72
o Önállóság a munkában	3	F, NF	3,47	0,66
o A munka és a magánélet egyensúlya kialakítható	-	-	3,48	0,69
Munkaadó megítélése				
o Munkaadójának jó hírneve, nyilvános elismerései, elnyert díjai (pl. legjobb munkahely, családbarát munkahely, fenntartható, környezet-tudatos munkahelyi működés)	2	S, F	3,20	0,86
o Munkaadójának gazdasági helyzete, kilátásai	-	-	3,49	0,69

* Ahol: NF jelenti, hogy nagyon fontos; F jelenti, hogy fontos; S jelenti, hogy semleges; vastagon a leggyakrabban előforduló minősítést

** 1-től 4-ig terjedő skálán, ahol a 4 jelenti, hogy nagyon fontos, míg az 1 jelenti, hogy egyáltalán nem fontos.

Forrás: empirikus és szekunder kutatás alapján saját szerkesztés

A *stabilitás és fejlődés* kategóriacsoportban az elmúlt években a leggyakrabban „a karrierlehetőség, előrelépési lehetőségek a szervezeten/cégen belül” és a „továbbképzés, szakmai fejlődés biztosítása” kategóriákat alkalmazták. Az első tényező csak fontos és nagyon fontos értékeléseket kapott korábban, míg a második semleges minősítést is. Ezzel szemben a vizsgálatunkban egyöntetűen fontosnak tartják a válaszadók ezeket a szempontokat, viszont a kapcsolódó szórások értéke igen magas.

Kutatásunkban a két legfontosabb ismérv ebből a csoportból a „munkahely megtartásának biztonsága, jövője” (3,74), amelyet nagyon fontosra, és „az ország gazdasági, társadalmi helyzete, kilátásai” (3,22), amelyet fontosra értékelték a megkérdezettek. A munkahely biztonságánál érdemes odafigyelni arra is, hogy ennél a kategóriánál a legkisebb a szórás értéke (0,56), azaz nagyobb összhang mutatkozik a válaszadók véleményét illetően, mint például a vezetői pozíció elérésének lehetőségénél, ahol a legmagasabb a szórás (0,97) a kategóriacsoporton belül. Kiemelendő továbbá, hogy a korábbi eredményekkel ellentétben ezt a tényezőt jelenleg semlegesnek (2,44) ítélték a motivációban.

A *léggör és munkaeszközök* kategóriacsoportban az előző vizsgálatok a „megfelelő munkatársi kapcsolatok, jó munkahelyi csapat” tényezőt vizsgálták a legtöbb esetben, míg a többi ismérvet nagyjából hasonló (de kisebb) gyakorisággal alkalmazták. A munkatársi kapcsolatokat az eddigiek során semlegesnek és fontosnak értékelték. Ezzel ellentétben a mi válaszadóink motivációjukat tekintve ezt nagyon fontosnak tartják (3,68).

A „megfelelő munkahelyi léggör, bánásmód (akár cég-dolgozók, akár vezetők-beosztott szempontból)” kategória a mi megkérdezettjeink körében a legfontosabbnak bizonyult (3,74) ebben a kategóriacsoportban, amely egyben a legkisebb szórással (0,54) is rendelkezik, azaz a többség számára nagyon fontos szempont a munkahelyen. Semleges hatással bírnak ma a céges rendezvények (2,25), amelyek korábban fontosnak bizonyultak. Viszont a legnagyobb mértékű szórás (0,93) itt figyelhető meg az adott kategóriacsoporton belül.

A *vezetés, vezetők* kategóriacsoportban a „vezetőkkel való jó kapcsolat” ismérvet vizsgálta eddig a legtöbb korábbi felmérés, amelyekben ezeket fontosnak és nagyon fontosnak minősítették a válaszadók. A többi tényező egyszer-számára került eddig vizsgálatra, amelyek közül a „rendszeres dolgozói tájékoztatást” tartották nagyon fontosnak a munkavállalók. A kutatásunk résztvevői szintén ezt a két említett kategóriát minősítették a legfontosabbnak (3,56 és 3,55).

A liberális jellegű vezetés („megértő, beosztottját döntéseibe bevonó vezetői stílus megléte”) semlegesként jelent meg a Humanmap (é.n.) kutatásában, amely

nálunk ettől eltérően fontosnak számít (3,44). Az ezzel ellentétesnek számító vezetési stílust („közvetlen, folyamatos vezetői irányítás, kontroll”) értéklik a legkevésbé fontosnak (2,77) a megkérdezettek, amely egyben a kategóriacsoportban a legnagyobb szórással rendelkezik (0,88), ami arra utal, hogy nem egységesek a vélemények e téren.

A *munka jellege* kategóriacsoportban az előző évek kutatásai a „munkatartalmi jellemzők: a végzett munka érdekes és értelmes” ismérvet mérték fel a legtöbbször, amely fontos és nagyon fontos minősítéseket kapott. A második leggyakrabban megkérdezett tényező az „önállóság a munkában” volt, amelyet szintén fontosnak és nagyon fontosnak is értékelték korábban. A két kategóriát nálunk egyformán csupán fontosnak (3,38 és 3,47) ítélték meg válaszadóink.

A számokat közelebbről megnézve látható, hogy a két legmagasabbra értékelt tényező („a munka és a magánélet egyensúlya kialakítható” és „önállóság a munkában”) pontszáma közel van a nagyon fontos értékhatárhoz. A válaszadók a legfontosabbnak ebből a csoportból a munka és a magánélet egyensúlyát találták (3,48). A szórások értékei több esetben is magasak voltak, közülük is a legnagyobb értéket (0,94) a „rugalmas munkaidő vagy a részleges távmunka lehetősége” kategória érte el, vagyis itt figyelhető meg a legjelentősebb különbség a megkérdezettek véleményei között.

A *munkaadó megítélése* kategóriacsoportból csak az egyik elemet vizsgálták korábban is („munkaadójának jó hírneve, nyilvános elismerései, elnyert díjai”). Markovits (2004) felmérése szerint semleges hatással bír a motiváció terén, míg a Legjobb Munkahely felmérés (2010) alapján fontos szempont a munkavállalók befolyásolásában. A jelenleg megkérdezettek számára is fontosnak minősül ez a kategória (3,20). A „munkaadójának gazdasági helyzete, kilátásai” (3,49) tényezőre csak mi kérdeztünk rá, amelyet fontosabbnak értékelték a munkavállalók – mint az előbb említett ismérvet –, ami a kutatás egyik fontos megállapítása.

Legfontosabb tényezők saját kutatásunk alapján

Függetlenül a szekunder kutatásokkal való egybevetéstől, az empirikus eredmények önmagukban is értelmezhetők. A saját kutatási eredményeinket összefoglalóan megállapítható, hogy jelenleg a magyar munkavállalók a motiváció területén a következőket tartják az öt legfontosabb tényezőnek (1. ábra):

- első helyen a „megfelelő munkahelyi léggör, bánásmód (akár cég-dolgozók, akár vezetők-beosztott szempontból)” (3,74) szerepel,

- második a „munkahely megtartásának biztonsága, jövője” (3,74) ugyanolyan értékkel, mint az első,
- harmadik helyen a „versenyképes fizetés és anyagi juttatások” (3,73) található, amely ismérv nagyon csekély különbséggel marad el az előzőektől,
- negyedik legfontosabbnak a „mértányos és igazságos díjazás” tényezőt találták (3,69),
- végül az ötödik helyen a „megfelelő munkatársi kapcsolatok, jó munkahelyi csapat” (3,68) tényező lett.

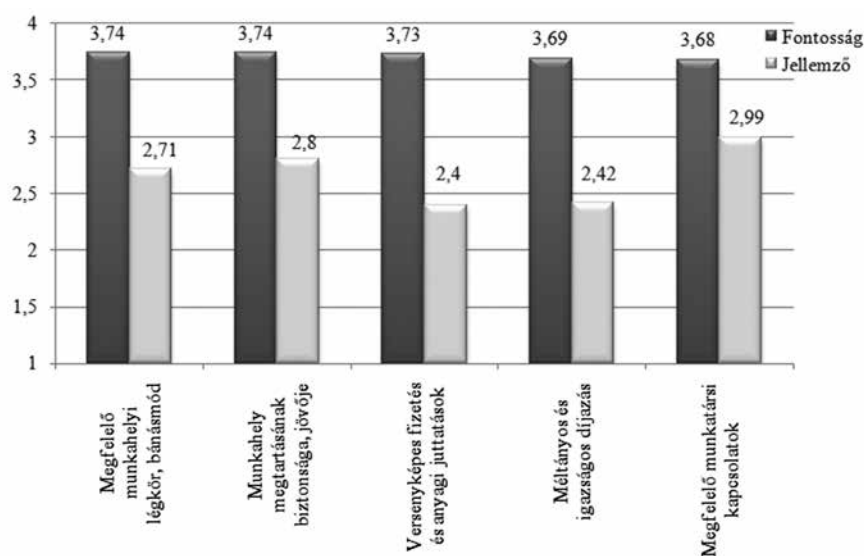
Fontos tapasztalat, hogy az *öt legfontosabb tényező* három kategóriacsoportból került ki: légkör és munkaeszközök, stabilitás és fejlődés, valamint juttatások.

Eredmények összegzése

Az első hipotézis elfogadásának megítéléséhez a korábbi felmérésekben leggyakrabban vizsgált kategóriákat (összesen hetet) összevetettük a saját empirikus kutatásunk eredményeivel. Elsőként a hét leggyakrabban alkalmazott motivációs tényező aktuális fontossági értékeit validáltuk, de az általunk végzett felmérés alapján kiderült, hogy a fontosságnál más a megítélés (2. ábra).

Az általunk vizsgált tanulmányok szintetizálása és azok empirikus eredményekkel való összevetése alapján kijelenthetjük, hogy a korábbi motivációs kutatások eredményei a mai napig relevánsak, ugyanakkor a magyar munkavállalói preferenciák részben módosultak. A hazai munkahelyi motivációs tényezők struktúrájában változási folyamat indult meg, amelynek eredményei már láthatóak.

A motivációs tényezők fontossága* és jellemző jelenléte a munkahelyen a saját kutatás alapján (fontosság alapján csökkenő sorrendben)**

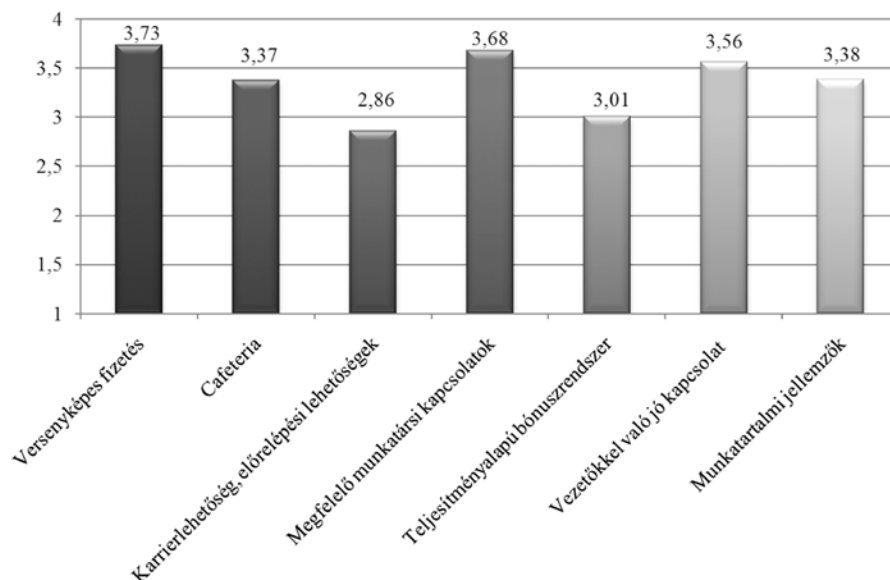


* 1-től 4-ig terjedő skálán, ahol a 4 jelenti, hogy nagyon fontos, míg az 1 jelenti, hogy egyáltalán nem fontos.

** 1-től 4-ig terjedő skálán, ahol a 4 jelenti, hogy nagyon jellemző, míg az 1 jelenti, hogy egyáltalán nem jellemző.

Forrás: empirikus kutatás alapján saját szerkesztés

A szekunder kutatás leggyakoribb hét motivációs tényezőinek fontossága* saját kutatásunk szerint (emléltési gyakoriság alapján csökkenő sorrendben)**



* 1-től 4-ig terjedő skálán, ahol a 4 jelenti, hogy nagyon fontos, míg az 1 jelenti, hogy egyáltalán nem fontos.

** Az említések gyakoriságát az általunk vizsgált (más) kutatások alapján mértük fel, míg a fontossági értékeket már a saját kutatásunk alapján tüntettük fel.

Forrás: empirikus és szekunder kutatás alapján saját szerkesztés

A 9M motivációs modell tényezői a szakirodalomban és az empirikus kutatás tükrében

A kutatás következő részében felmértük, hogy a tanulmány bevezetőjében bemutatott francia 9M motivációs modell mennyiben tekinthető releváns megközelítésnek a hazai környezetben. Ezt kiegészítettük még annak felmérésével is, hogy az egyes tényezők milyen sorrendbe rendezhetők fontosságuk alapján. Végül megnéztük, hogy mennyire jellemzőek, gyakoriak a vizsgált motivációs eszközök a hazai szervezeteknél, és ezt összevetettük fontosságukkal.

Empirikus eredményeink alapján a modell valamennyi tényezője fontos a munkavállalók számára, minden egyes tényezőnél a fontosság értéke 3,00 feletti (a maximális négyes értékhez képest). A felmérés alapján a leginkább fontos három tényező a kilenc közül (3. ábra):

- „munka és szerződéses feltételek” (3,45),
- „misszió és jövőkép” (3,44),
- „munkahelyi környezet” (3,41).

Ezek után következik további négy tényező némileg alacsonyabb fontossággal:

- „munkahelyi kapcsolatok” (3,33),
- „megbecsülés és ösztönzés” (3,29),
- „minőségi munka és fejlődés” (3,28),
- „munka és magánélet egyensúlya” (3,20).

A kilenc tényező közül a legkevésbé fontos a következő kettő volt:

- „mérhető célok és visszajelzés” (3,14),
- „megosztott értékek és kultúra” (3,07).

Az egyes átlagokhoz kapcsolódó szórások minden esetben hasonlóak.

A vizsgálat következő lépésében elemeztük, hogy a munkavállalók szerint 2013-ban a hazai szervezeteknél mennyiben *jellemzőek* azok a tényezők, amelyek a 9M motivációs modellben szerepelnek.⁶ Egyértelműen látszik, hogy az egyes tényezők *fontossága minden esetben jóval magasabb értéket kapott*, mint azok gyakorisága (4. ábra). Ennek sorrendjét meghatározhatja a fontossági sorrend, illetve a gyakoriságok jelenlegi alacsony értéke.

3. ábra

A 9M motivációs modell tényezőinek fontossága a saját kutatás alapján* (az eredeti modellben szereplő sorrendnek megfelelően)

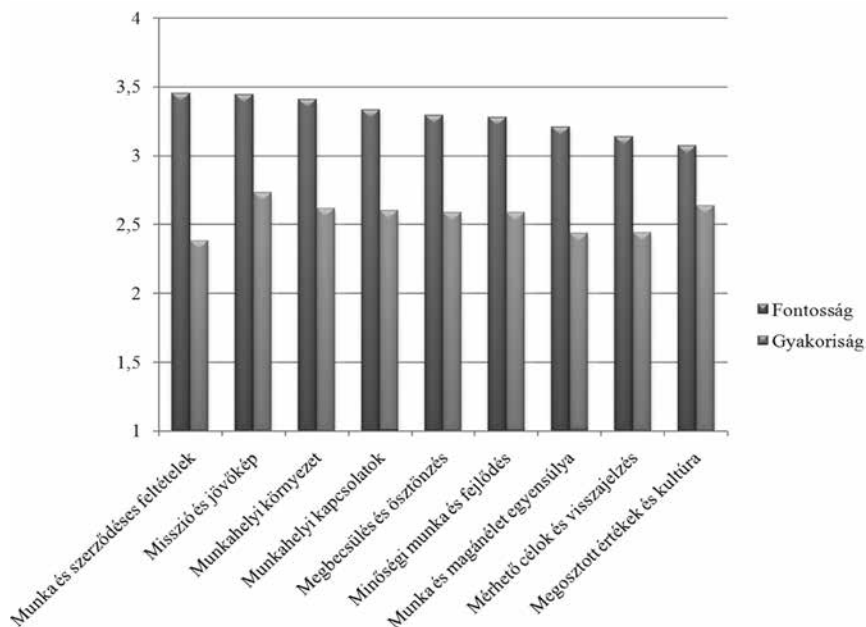
Munkahelyi környezet	Munka és szerződéses feltételek	Munka és magánélet egyensúlya
3,41	3,45	3,20
0,59	0,55	0,68
Minőségi munka és fejlődés	Megbecsülés és ösztönzés	Mérhető célok és visszajelzés
3,28	3,29	3,14
0,52	0,52	0,40
Misszió és jövőkép	Megosztott értékek és kultúra	Munkahelyi kapcsolatok
3,44	3,07	3,33
0,54	0,55	0,47

* Az egyes tényezők esetében az első érték az átlag, az alatta lévő második a szórás.

Forrás: empirikus kutatás alapján saját szerkesztés

4. ábra

Fontosság* és gyakoriság** a 9M tényezőinek esetében a saját kutatás alapján (fontosság alapján csökkenő sorrendben)



* 1-től 4-ig terjedő skálán, ahol a 4 jelenti, hogy nagyon fontos, míg az 1 jelenti, hogy egyáltalán nem fontos.

** 1-től 4-ig terjedő skálán, ahol a 4 jelenti, hogy nagyon jellemző, míg az 1 jelenti, hogy egyáltalán nem jellemző.

Forrás: empirikus kutatás alapján saját szerkesztés

Elemzéseink alapján megállapítható, hogy a 9M egyes tényezői kifejezetten relevánsak a hazai környezetben. Amennyiben mindezt összevetjük az egyes eszközök ha-

zai alkalmazásának gyakoriságával, akkor jól azonosítani lehet a *beavatkozási lehetőségeket*, amelyek közül első-sorban is kiemeljük a munka- és szerződéses feltételek területet, amely nagyon fontos a munkavállalók számára Magyarországon, viszont ennek megfelelő működése, szabályozottsága felméréseink szerint közepes szintű.

Munkavállalók jellemzői és a 9M motivációs modell egyes tényezőinek fontossága és gyakorisága

A kutatás kapcsán megvizsgáltuk azt is, hogyan változnak az eredmények a 9M motivációs modell tényezőire vonatkozóan, ha a különböző foglalkoztatotti csoportok válaszait mérjük fel. (Tehát például: mennyiben alakul át az egyes tényezők fontossága, gyakorisága, ha kifejezetten a férfi, fizikai dolgozókat vizsgáljuk, akiknek a havi keresete a nemzetgazdasági átlag alatt található. De számos más kombináció is képezhető a mintából.)

A vizsgálat lényege, hogy a varianciaelemzés segítségével megállapítottuk, hogy van-e eltérés valamely két különböző csoport átlaga között, vagyis bír-e befolyásoló erővel a vizsgálati tényező. Ha a 9M motivációs

modell egyes tényezői kapcsán megjelölt fontosság, illetve gyakoriság átlagai szignifikánsan különböznek egymástól a különböző vizsgálati tényezők mentén, akkor ez azt jelenti, hogy a két tényező között kapcsolatot tudunk megállapítani.

Az egyes vizsgálati tényezőket két csoportra bontottuk (3. táblázat és 4. táblázat). Legalább hét esetben *szignifikáns*⁷ kapcsolat mutatható ki a 9M motivációs modell egyes elemeinek⁸ fontossága vagy gyakoriságának alakulása és a következő kategorikus ismérvek között⁹ (a konkrét példákat lásd alább):

- kereset nagysága (12 esetben, átlagfizetés alatti, átlagfizetés feletti),
- iskolai végzettség (11 esetben, 8 általános vagy kevesebb, szakiskola vagy szakmunkásképző, érettségi, főiskola vagy egyetem),
- munkaviszony jellege (9 esetben, teljes munkaidő, részmunkaidő),
- beosztás, pozíció (7 esetben, felső vezető, középszintű vezető, alsószintű vezető, beosztott munkatárs, szakértő),
- váltást tervez (7 esetben),
- fizikai vagy szellemi dolgozó (7 esetben).

3. táblázat

A 9M motivációs modell elemei és a kategorikus változók közötti kapcsolat I.*

Fontosság	Életkor	Nem	Iskolai végzettség	Munkav. jellege	Munkah. típusa	Beosztás, pozíció	Szféra	Munkatársak száma
Munkahelyi környezet				0,012				
Munka- és szerződéses feltételek								
Munka- és magánélet egyensúlya			0,006					
Minőségi munka és fejlődés			0,004	0,026		0,008		
Megbecsülés és ösztönzés				0,024				
Mérhető célok és visszajelzés								
Misszió és jövőkép		0,000				0,036		
Megosztott értékek és kultúra								
Munkahelyi kapcsolatok		0,000						
Jellemző								
Munkahelyi környezet			0,000					
Munka- és szerződéses feltételek	0,000	0,006	0,000	0,045	0,028	0,000		
Munka- és magánélet egyensúlya			0,002	0,001			0,041	0,049
Minőségi munka és fejlődés			0,005	0,047		0,021		
Megbecsülés és ösztönzés	0,015		0,000	0,001				
Mérhető célok és visszajelzés	0,039		0,000					
Misszió és jövőkép			0,009			0,009		
Megosztott értékek és kultúra			0,001	0,034	0,040	0,013		
Munkahelyi kapcsolatok			0,002	0,019		0,026		

* Szürkével jelöltük a szignifikáns kapcsolatokat, illetve a releváns szignifikanciaszintet tüntettük fel az adott cellákban. (A 0,05 alatti értékek már szignifikáns összefüggéseket jelentenek. Minél alacsonyabb az érték, az összefüggés annál inkább szignifikáns.)

Forrás: empirikus kutatás alapján saját szerkesztés

A 9M motivációs modell elemei és a kategorikus változók közötti kapcsolat II.*

Fontosság	Családi állapot	Munkavégzés településének típusa	Fizikai vagy szellemi dolgozó	Kereset nagysága	Váltást tervez	Lakóhely településének típusa	Lakóhely régiója
Munkahelyi környezet							
Munka és szerződéses feltételek							
Munka és magánélet egyensúlya			0,000				
Minőségi munka és fejlődés			0,000	0,002	0,005		
Megbecsülés és ösztönzés			0,032	0,048			
Mérhető célok és visszajelzés				0,024			
Misszió és jövőkép			0,015		0,004		
Megosztott értékek és kultúra			0,005		0,037		
Munkahelyi kapcsolatok		0,022	0,000				0,047
Jellemző	Családi állapot	Munkavégzés településének típusa	Fizikai vagy szellemi dolgozó	Kereset nagysága	Váltást tervez	Lakóhely településének típusa	Lakóhely régiója
Munkahelyi környezet				0,001	0,001		
Munka és szerződéses feltételek	0,014	0,000	0,000	0,000		0,000	0,026
Munka és magánélet egyensúlya				0,000	0,005		
Minőségi munka és fejlődés				0,001			
Megbecsülés és ösztönzés				0,000			
Mérhető célok és visszajelzés				0,000			
Misszió és jövőkép				0,000	0,000		
Megosztott értékek és kultúra				0,000			
Munkahelyi kapcsolatok				0,000	0,005		

* Szürkével jelöltük a szignifikáns kapcsolatokat, illetve a releváns szignifikancia szintet tüntettük fel az adott cellákban. (A 0,05 alatti értékek már szignifikáns összefüggéseket jelentenek. Minél alacsonyabb az érték, az összefüggés annál inkább szignifikáns.)

Forrás: empirikus kutatás alapján saját szerkesztés

A fenti esetek közül kettőt részletesen is bemutattunk, amelyeknél a *beosztás, pozíció különbözősége* mentén vizsgáltuk meg, hogy milyen tapasztalatokkal rendelkeznek a munkavállalók két motivációs tényezőre vonatkozóan a 9M motivációs modellen belül. A megfelelő munka- és szerződési feltételek esetén a középszintű vezetők részalmazába tartozó válaszadók szerint inkább megvalósul ez a tényező a munkahelyen, míg ennél lényegesen rosszabb véleménnyel voltak erről a területről a felső vezetők, az alsószintű vezetők, a beosztott munkatársak és a szakértők (5. ábra). Megvizsgáltuk azt is, hogy a munkavállalók szerint mennyire jellemzőek a megfelelő munkahelyi kapcsolatok. Eredményeink szerint az alsó szintű vezetők és a beosztottak szerint közepes mértékben tapasztalhatóak megfelelő munkahelyi kapcsolatok a

munkahelyen, míg a felső vezetők, a középvezetők és a szakértők szerint ennél magasabb fokon vannak jelen (6. ábra).

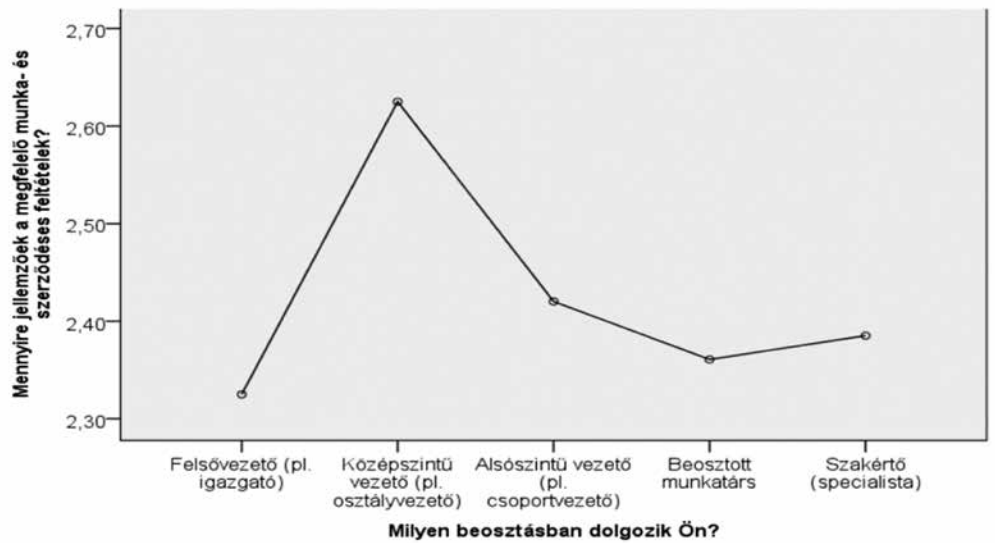
Mindezek az eredmények megerősítik a korábban feltételezett összefüggéseket. A második hipotézissel kapcsolatban így elmondható, hogy *vannak olyan tényezők*, amelyek mentén egyes munkavállalói csoportok számára a 9M motivációs modell bizonyos elemei *fontosabbak*, illetve *gyakoribbak* a munkahelyükön, mint a többi csoport számára. Ebből a szempontból leginkább fontos jellemzők a következők: kereset nagysága, iskolai végzettség és a munkaviszony jellege. Ez alapján a vizsgált (második) hipotézis elfogadható.

(A vizsgált minta reprezentatív jellege az egyes cellarészek megbízhatóságát az elemzés következtetéseire vonatkozóan lehetővé teszi.)

**Összegzés,
konklúziók**

5. ábra

Eltérő attitűdök megjelenése a munka- és szerződéses feltételek megvalósulásának vonatkozásában különböző beosztásban

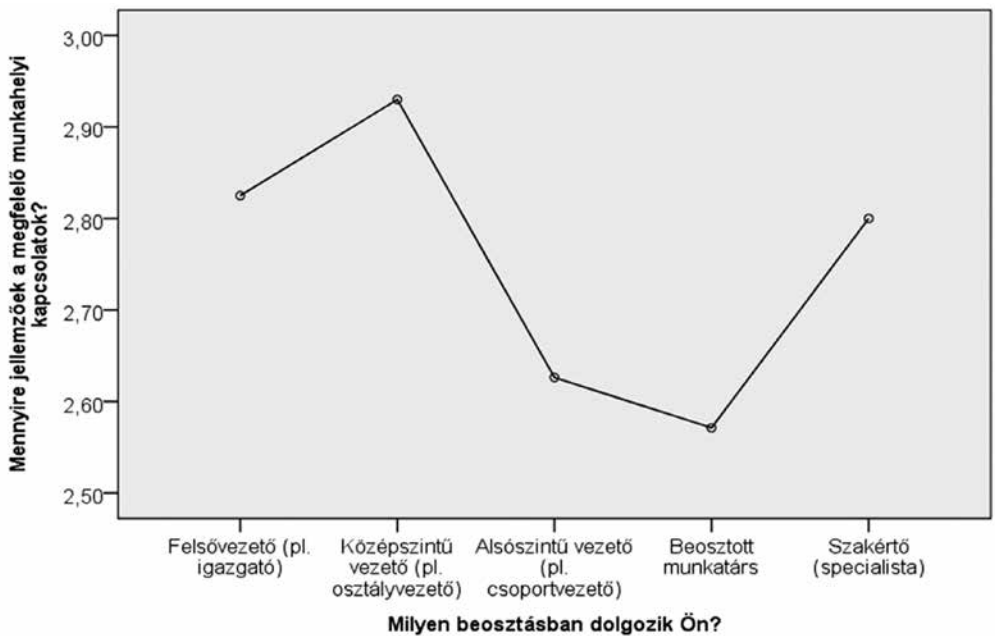


Forrás: empirikus kutatás alapján saját szerkesztés SPSS program segítségével

A motiváció meghatározó *jelentőséggel* bír a szervezetek életében. Számos olyan tényező van, amelyik képes a munkatársak motiváltságára hatni. Kutatásunk során megvizsgáltuk, hogy milyen tényezők fontosak a munkavállalók számára, ezek mennyire jellemzőek a válaszadóknál és szervezeteiknél. Ez alapján következtettünk arra, hogy vajon a hazai munkavállalók milyen *prioritások, preferenciák* mentén gondolkodnak a motivációról.

6. ábra

Eltérő attitűdök megjelenése a megfelelő munkahelyi kapcsolatok jelenlétének vonatkozásában különböző beosztásban



Forrás: empirikus kutatás alapján saját szerkesztés SPSS program segítségével

Első hipotézisünkkel azt fogalmaztuk meg, hogy a korábbi kutatási eredmények és a saját empirikus felmérés segítségével feltárhatóak a *hazai viszonyok közötti legfontosabb motivációs tényezők*. Az érdekes kérdés ezen belül az volt, hogy vajon mennyire mutatható ki átfedés más kutatások végeredményei és saját konklúzióink között, illetve milyen egységes kép rajzolódik ki a motivációval kapcsolatban.

A vizsgált juttatások kategóriacsoporton belül a versenyképes fizetés korábban is fontos tényező volt a munkavállalók számára, illetve jelen felmérés szerint is ez a legfontosabb ebben a kategóriacsoportban. A stabilitás és fejlődés kategórián belül a korábbiakhoz képest jobban előtérbe került a *munkahely biztonsága*, illetve az *ország kilátásainak hatása a munkavállalói motiváltságra*. A következő – légkör és munkaeszkö-

zök – csoportban a *megfelelő munkatársi kapcsolatok* a régebbi felmérésekben és az aktuális lekérdezésnél is fontos tényezőnek bizonyultak. Szintén ilyen megerősítést kapott a vezetés, vezetők kategórián belül a *vezetőkkel való jó kapcsolat*. A következő – munka jellege – csoportban, a *munka és magánélet egyensúlya* a leg-

fontosabb, ami a korábbi kutatásokban nem jelent meg ennyire hangsúlyosan. Szintén új elemként jelent meg elemzésünkben a munkaadó gazdasági helyzetének, kilátásainak fontossága. Mindezek alapján egyértelmű, hogy számos korábbi eredményt sikerült *validálni*, míg egyes területeken egyértelmű elmozdulás tapasztalható a munkavállalók motivációja kapcsán – vagyis a vizsgált (első) hipotézis részben elfogadható.

A második hipotézis kapcsán *összehasonlítottuk* a korábbi felmérések eredményeit és saját empirikus kutatásunk konklúzióit a 9M motivációs modellben található tényezőkkel. Eredményeink szerint a modell *releváns* a hazai környezetben, elemei mind az inkább fontos és a kifejezetten fontos minősítést kapták a lekérdés során a válaszadóktól. Emellett feltártuk azt is, hogy a magyar munkavállalók szerint melyek a legfontosabb tényezői a modellnek 2013-ban. Ezek csökkenő sorrendben a következők: *a munka és szerződéses feltételek, a misszió és jövőkép, illetve a munkahelyi környezet*. Az ide kapcsolódó eszközök gyakorisága a vizsgálatba bevont válaszadók munkaadóinál csak közepesen jellemzőnek tekinthető, tehát *fejlesztési lehetőséget* tudunk azonosítani.

A megkérdezett munkavállalók egyes csoportjainak *eltérő preferenciáit* vizsgáltuk meg. Feltételeztük, hogy a beosztástól, keresettől, életkortól függően az egyes munkavállalók más prioritásokkal rendelkeznek a 9M motivációs modell egyes tényezőinél. A második hipotézis elfogadását támasztja alá, hogy számos olyan jellemzőt azonosítottunk, amelyek alapján a modell bizonyos elemei egyes munkavállalói csoportoknak fontosabbak, illetve az ő szervezetükénél ezek jellemzőbbek; ilyen jellemzők voltak *a kereset nagysága, az iskolai végzettség és a munkaviszony jellege*.

A tanulmány elkészítése során létrejött (1000 fős reprezentatív mintavételen alapuló) adatbázis segítségével *további fontos összefüggések* is vizsgálhatóak a motiváció témája kapcsán. Érdeemes lenne feltárni, hogy az egyes kategóriacsoportokon belül megjelenő jellemzők mennyire kapcsolódnak egymáshoz, fontosságuk, gyakoriságuk hasonlóan alakul-e. Ehhez hasonlóan azt is lehet elemezni, hogy a 9M motivációs modell egyes elemeihez hozzárendelt jellemzők fontosságának, gyakoriságának alakulása mennyire homogén. A vizsgálódás egy következő lépését jelentheti a munkavállalók – különböző szempontok szerint történő – homogén csoportokba sorolása (klaszteranalízis), és e csoportok jellemzése további változók segítségével. Ezáltal választ lehet kapni arra a kérdésre is, hogy egy adott, konkrét célcsoport számára mely motivációs tényezők, elemek lehetnek a legfontosabbak Magyarországon 2013-ban.

Lábjegyzet

- ¹ A motiváció témájához szorosan kapcsolódik az ösztönzésmedzsment is (Poór, 1996), amelynek egyes elmeivel a tanulmányban is foglalkoztunk.
- ² A kutatás a francia ISIS-SODEXO Institute For Quality of Life intézményen belül valósult meg.
- ³ A projekt a Sodexo Motivációs Rendszerek és a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának együttműködésével valósult meg.
- ⁴ A megkérdés a hazai munkavállalókra nézve reprezentatívnek tekinthető kor, nem, régió és végzettség alapján.
- ⁵ A megkérdés során 1-től 4-ig terjedő skálákat alkalmaztunk, amelynél a válaszadó nem jelölhetett meg középső (semleges) értéket. Mindezzel egyértelmű választásra, véleményformálásra akartuk rávenni a megkérdetteket. Ugyanakkor ennek a megoldásnak köszönhetően az adott átlagokhoz kapcsolódó szórások is magasabb mértékűek lettek.
- ⁶ A vizsgált tényezők és a modell egyes elemeinek egymáshoz rendelését tartalmazza a melléklet.
- ⁷ 5%-os szignifikanciaszinten vizsgálva.
- ⁸ Itt érdemes megjegyezni, hogy ha az egyes részterületeket tovább vizsgálánk, várhatóan sokkal több és erősebb kapcsolat is kimutatható lenne, mivel az átlagok (ahogy a 9M motivációs modell egyes tényezőit létrehoztuk) a belső struktúrákat, részösszefüggéseket elfedik.
- ⁹ Ezek a kapcsolatok a szürkével jelzett cellák a táblázatokban, az esetek számát az adott oszlopban szürkével jelölt cellák darabszámának összege adja ki.

Felhasznált irodalom

- Adorjáni M. (2011): Foglalkoztathatóság és motiváció a fizikai állományú munkavállalók indítékainak vizsgálata kapcsán. *Munkaügyi Szemle*, 55. évf., 3. sz.: 40–47. o.
- Dorofejev T. (2010): Tíz motivációs eszköz a munkahelyen. <http://karrier-tanacsok.monster.hu/karrierpites/oktatas-es-kepzes/motivacio-munkahely-2011/article.aspx> Letöltés: 2012. nov. 25.
- Ha megmozdítják, megmozdul, egyébként nem (2011): <http://www.character-business.com/index.php?module=contentDetail&id=181> Letöltés: 2012. nov. 20.
- Hogyan motiválhatók a munkatársak? Stresszmentes motiváció? (2011): *Heti Világgazdaság*, 33. évf., 43., 52. o.
- Ki mivel megy? (é.n.) <http://www.humanmap.hu/munkavegzes-csapatepites/84-kivel-mi-megy> Letöltés: 2012. nov. 19.
- Klein B. – Klein S. (2008): 18. fejezet: A motiváció. *Humánpolitikai Szemle*, 19. évf., 7–8. sz.: 32–57. o.
- Markovits D. (2004): Belső ügyfelünk a dolgozó: Motivációs lehetőségek a vezetők kezében. *MG*, 8. sz.: 33–35. o.
- Mathe, H. – Pavie, X. – O’Keeffe, M. (2011): *Valuing People to Create Value: An Innovative Approach to Leveraging Motivation at Work*. Singapore: World Scientific Publishing Company
- Mester Cs. – Mester G. (2009): A motiváció összetevői és a stressz hatásai egy nagyvállalati kutatás tapasztalatai alapján. *HSz*, 20. évf., 8–9. sz.: 50–60. o.

MFOR (2002): Magyar munkavállalók: nem a pénz a legfontosabb motivációs tényező. Megjelenés ideje: november 28. http://www.mfor.hu/cikkek/Magyar_munkavallalok__nem_a_penz_a_legfontosabb_motivacios_tenyezo.html Letöltés: 2012. nov. 22.

Molnár Zs. (2004): Elkötelezettség – aknamezők és gyümölcsöskertek. <http://www.mgyosz.hu/hu/index.php?lang=hu&fo=2&a1=3&url=../gazdhirek/20040721/83883.htm> Letöltés: 2012. nov. 19.

Poór J. (1996): Bérezés-ösztönzés menedzsment nemzetközi vállalatoknál. *MSz*, 40. évf., 7–8. sz.: 38–42. o.

Takács S. – Csillag S. – Kiss Cs. – Szilas R. (2012): Még egyszer a motivációról, avagy „hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?” *Vezetéstudomány*, 43. évf., 2. sz.: 2–17. o.

Cikk beérkezett: 2013. 4. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2013. 5. hó

Melléklet

9M motivációs modell

Kérdések/tényezők ha jellemző/fontos, akkor:	9M modell tényezői (mindekettő alapján)									
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	
	Munkahelyi környezet: fizikai környezet, eszközök, stressz szintje	Bérek, szociális juttatások, munkavállalókat védő eszközök, szociális és pénzügyi biztonság, általános bérszínvonal	Méltányosság és igazságosság	Munka és magánélet egyensúlya	Értelmes tevékenység, önállóság, fejlődési lehetőségek, eredményekre büszkék legyenek, karrierépítés, bevonás a döntéshozatalba	Célelérést jutalomhoz kötő teljesítmény ösztönzése, teljesítmény és hozzáállás elismerése, megfelelő kommunikáció, teljesítménymérés, átlátható rendszerek	Világos iránymutatás, célok megértése, túlzottan irányító vezetés	Azonosulás a vállalattal, munkavállalói igények figyelembevétele	Vállalati küldetéssel és jövőképpel való azonosulás, kohézió	Emberi kapcsolatok, emberséges hierarchia, közvetlen feletttel való kapcsolat
Juttatások										
Versenyképes fizetés és anyagi juttatások		x								
Méltányos és igazságos díjazás		x					x			
Teljesítményalapú bónuszrendszer reális célkitűzésekkel						x	x			
Dolgozó által választható béren kívüli juttatások (cafeteria)		x								
Munkavállalókat segítő szociálpolitikai és más támogatási rendszerek (pl. különböző biztosítások, gyermekvállalás támogatása)		x								
Erkölcsei (anyagi vonzattal nem járó) elismerések		x		x	x					
Stabilitás és fejlődés										
Az ország gazdasági, társadalmi helyzete, kilátásai										
Munkahely megtartásának biztonsága, jövője										
Karrierlehetőség, előrelépési lehetőségek a szervezeten/cégen belül				x						
Továbbképzés, szakmai fejlődés biztosítása				x						
Lehetőség vezetői pozíció elérésére										
Léghő és munkaeszközök										
Megfelelő munkahelyi léghő, bánásmód (akár cég-dolgozók, akár vezetők-beosztottak szempontból)								x		x
Megfelelő munkatársi kapcsolatok, jó munkahelyi csapat									x	x

Céges rendezvények rendszeresen megrendezésre kerülnek									x	x
Elfogadható mértékű munkahelyi stressz	x									
Verseny, rivalizálás, nyilvános megmérettetés a szervezetben										
Megfelelő fizikai környezet, munkaeszközök (megbízható, modern felszerelés)	x									
Vezetés, vezetők										
Vezetőkkel való jó kapcsolat (megfelelő főnök-beosztott viszony, a közvetlen felettséssel kialakított kapcsolat, munkavállalói érdekek figyelembevétele)										x
Rendszeres dolgozói tájékoztatás					x					
Rövid és középtávon realizálódó visszajelzés, jutalom (pl. azonnali visszajelzés a teljesítményről)							x			
Hosszabb távon realizálódó visszajelzés, jutalom (pl. 2-3 éven belüli előléptetés)							x			
Megértő, beosztottját döntéseibe bevonó vezetői stílus megléte				x						x
Közvetlen, folyamatos vezetői irányítás, kontroll							x			
Munka jellege										
Munkatartalmi jellemzők: végzett munka érdekes és értelmes				x						
Szabályozott és érthető munkahelyi működés					x	x				
Létezik a szervezetnél munkaköri leírás, és alkalmazzák is azt					x	x				
Azonosulás a munkaadó céljaival, értékeivel						x	x	x		
Önállóság a munkában				x						
Lehetőség a csoportmunkára										
Lehetőség munka közben az Ön kreativitásának a kibontakoztatására										
Van idő munka közben az elmélyülésre										
Lehetőség munka közben kiváló teljesítmény nyújtására				x						
Kihívást jelentő, komplex feladatok megoldása jellemzi a munkáját										
Rugalmas munkaidő vagy a részleges távmunka lehetősége			x							
A munka és a magánélet egyensúlya kialakítható			x							
Munkaadó megítélése										
Munkaadójának gazdasági helyzete, kilátásai										
Munkaadójának jó hírneve, nyilvános elismerései, elnyert díjai (pl. legjobb munkahely, családbarát munkahely, fenntartható, környezettudatos munkahelyi működés)									x	