

TAKÁCS Sándor – CSILLAG Sára – KISS Csaba –
– SZILAS Roland

MÉG EGYSZER A MOTIVÁCIÓRÓL, AVAGY „HOGYAN ÖSZTÖNÖZZÜK ALKALMAZOTTAINKAT ITT ÉS MOST?”

A szerzők a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetében számos vezetőképző program, posztgraduális kurzus és mesterképzés hallgatóinak részvételével végeztek feltáró jellegű kutatásokat a munkahelyi motiváció elméletének és gyakorlatának témájában. A résztvevők saját élményeikből és tapasztalataikból kiindulva sorolták be a megélt eseteket a Herzbergi kategóriákba. Ezek alapján véve megerősítették Herzberg motivátorokról és higiénés tényezőkről alkotott elképzeléseit. Nem egyértelmű ugyanakkor, hogy kikre is érvényesek Herzberg tézisei. Az eddigi mintákba ugyanis általában azok kerültek, akik vagy már vezető pozíciókban voltak, vagy erre készültek, azaz alapvetően a „vezetői motivációkkal” bíró emberek motivációs, illetve higiénés tényezőire kaptak eddig rálátást. De vajon mi a helyzet azokkal, akik a szervezeti hierarchia más szintjein helyezkednek el? Elméleti és gyakorlati szempontból egyaránt releváns kérdés, hogy az eredeti elmélet érvényességét hogyan lehetne kimondottan beosztottakon megvizsgálni, itt és most? A szerzők írásukban ezekre a kérdésekre keresik a választ: az eredeti modellt egy kérdőíves és interjú módszertanra épülő kutatás eredményein értelmezik (illetve értelmezik újra) és igyekeznek pontosítani Herzberg elméletének mai mondanivalóját.*

Kulcsszavak: motiváció, ösztönzés, ügyfélszolgálat, alkalmazottak

„Hogyan telepíthetünk generátort alkalmazottainkba?” – teszi fel a kérdést Herzberg abban az 1968-ban megírt nagy hatású cikkében, amely jelentős mértékben hozzájárult a munkahelyi motiváció elméletének és gyakorlatának fejlődéséhez.¹ Publikációjában markáns különbséget tett a munka belső lényegéből fakadó és a munkakörülményekhez köthető motivációs tényezők között. Az előbbieket a munka tartalmán keresztül a sajátosan emberi mivoltunkhoz köthető teljesítési és fejlődési igényeinkre hatnak, míg utóbbiak a biológiai szükségleteinkhez köthető fájdalomkerüléssel állnak kapcsolatban. Kiterjedt attitűdvizsgálatának segítségével Herzberg azonosította a munka belső lényegéhez kötődő *motivátor* és a munkához képest külsődleges *higiénés* tényezőket. Ennek a megkülönböztetésnek a segítségével sikerült feltárnia, hogy a munkavállalók motiváltságához és elégedettségéhez vezető tényezők nem ugyanazok, mint amelyek a munkahelyi elégedettség háttérében állnak.

Herzberg a cikk alapját képező kutatásában jelentősebb, a munkahelyi elégedettségre, illetve elégedetlenségre vonatkozó példákat, eseteket kért interjúalanyaitól. Ezeket aztán tartalomelemzésnek vetette alá és megvizsgálta, hogy milyen összefüggés van az elégedettség, illetve az elégedetlenség kialakulása és az egyes munka, illetve a munkavégzés jellemzői között. Eredményeiből az derült ki, hogy a munkahelyi elégedettséget főként a motivátortényezők megléte váltja ki, míg az elégedetlenség megszüntetése a higiénés szükségletek kielégítése révén érhető el. Ugyanakkor a motivátorok hiánya az esetek többségében nem vezet elégedetlenséghez, és a higiénés tényezők megléte sem vált ki általában elégedettséget.

A Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetében az elmúlt 20 év során számos vezetőképző programnak, posztgraduális kurzusnak és a több évtizedes múltra visszatekintő mesterképzések hallgatóinak részvételével végeztünk feltáró jellegű kuta-

tásokat, hasonló logika alapján a témában. A résztvevők saját élményeikből és tapasztalataikból kiindulva sorolták be a megélt eseteket a Herzbergi kategóriákba. Ezek alapján véve megerősítették Herzberg motivátorokról és higiénés tényezőkről alkotott elképzeléseit.

Nem egyértelmű ugyanakkor, hogy kikre is érvényesek Herzberg tézisei – legalábbis nem lehetünk ebben teljesen biztosak Magyarországon a XXI. század első évtizedének végén. A mi mintánkba ugyanis általában azok kerültek, akik vagy már vezetői pozíciókban vannak, vagy erre készülnek, azaz alapvetően a „vezetői motivációkkal” bíró emberek motivációs, illetve higiénés tényezőire kaptunk eddig rálátást.

De vajon mi a helyzet azokkal, akik a szervezeti hierarchia más szintjein helyezkednek el? Vajon ugyanúgy lehet beléjük is „generátort telepíteni”? Vágynak-e vajon ők is felelősségteljesebb munkára, nagyobb döntéshozatali szabadságra? Vagy az ő munkahelyi elégedettségükhöz más dolgok szükségesek? Lehet őket egyáltalán „motiválni”? Nincs itt valamilyen „nyelvi zavar” a motiváció körül, hiszen az is előfordulhat, hogy a vezetőknek más jelenti a „motivációt”, mint a beosztottaknak, és a vezető által felkínált lehetőségek inkább elkedvetlenítik, elbizonytalanítják vagy elidegenítik a munkavállalót a munkájától? Elméleti és gyakorlati szempontból tehát egyaránt releváns kérdés, hogy az eredeti elmélet érvényességét hogyan lehetne kimondottan beosztottakon megvizsgálni, itt és most.

Írásunkban ezekre a kérdésekre keressük a választ: az eredeti modellt egy kérdőíves és interjú módszertanra épülő kutatás eredményein értelmezzük (illetve értelmezzük újra), és igyekszünk pontosítani Herzberg elméletének mai mondanivalóját.

Elméleti alapok

A Herzberg-modell gondolatmenete

Vezetői szempontból a motiváció megismerésének fő célja a munkavállalói magatartás okainak, mozgatórugóinak feltárása abból a célból, hogy előre lehessen jelezni, illetve befolyásolni lehessen az alkalmazottak viselkedését az egyéni és szervezeti célok együttes teljesülésének érdekében. Herzberg empirikus vizsgálatokra alapozta elméletét, amelynek kiindulópontjával a munkával való elégedettség tényezői szolgáltak. Modelljében a munkával való elégedettség és elégedetlenség tényezőit csoportosította. Előzetesen hangsúlyozza, hogy megkülönböztethetők az alapvető biológiai adottságokból fakadó szükségletek és a sajátosan emberi mivoltunkból fakadó szükségletek.

„Két különböző emberi szükségletről van szó. A szükségletek egyik csoportja az emberiség állati örökségéből származik – a belső szükséglet, hogy elkerüljük a környezetből érkező fájdalmat, és ide tartozik minden olyan tanult szükséglet, amelyeket az alapvető biológiai szükségletek határoznak meg. Például az éhség, mint alapvető biológiai szükséglet miatt muszáj pénzt keresni, emiatt jelenik meg a pénz, mint szükséglet. A szükségletek másik csoportjába azok tartoznak, amelyek az emberi mivoltunkkal vannak összefüggésben: a képesség a teljesítmények elérésére, és ezáltal a pszichológiai kiteljesedés megélésére. A fejlődési szükségleteket olyan feladatokkal elégíthetjük ki, amelyek lehetővé teszik a fejlődést: vállalati környezetben ez a munkakör tartalmával függ össze. A másik oldalon a fájdalomelkerülési szükségleteket a munkaköri környezet jellemzőivel elégíthetjük ki” – fogalmaz Herzberg.

Kutatásaiból kiderül, hogy a tanult biológiai szükségletekhez kapcsolódó, és így az általa higiénés tényezők közé sorolt elemek hiánya főként elégedetlenséghez vezet, meglétük pedig javarészt nem szül elégedettséget, a munkavállalók csupán nem lesznek elégedetlenek (Herzberg, 2003).

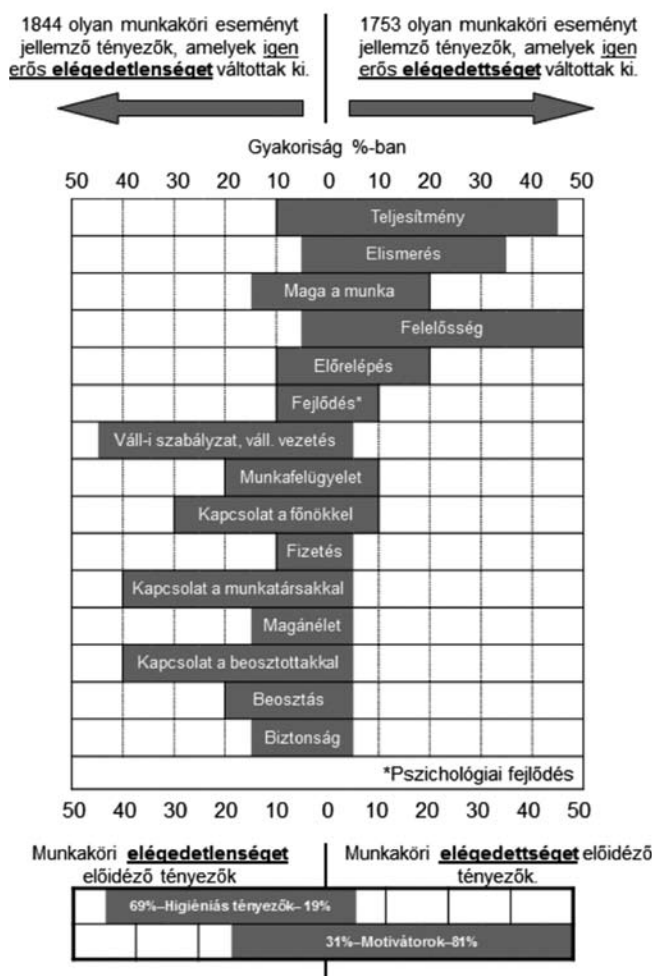
Ebből következik, hogy a munkakörnyezet fizikai és szervezeti jellemzői – mint például a munkafeltételek, a szervezetre jellemző működési szabályok, a munkavégzés biztonsága, a megfelelő bérezési rendszer, a munkaeszközök megléte –, illetve a munka társas környezete – mint például a közvetlen vezetőkkal, munkatársakkal való viszony, a kivívott státusz – felelős a munkavállalók elégedetlenségéért, illetve annak hiányáért (lásd 1. ábra részletes adatait).

Fontos még hozzáfűzni, hogy (az 1. ábrán látható) (következő oldal) vizsgált tényezők többsége higiénés és motivátorszerepet egyaránt betölthet. Ebből adódik az a hipotézisünk, hogy az emberi szükségletek egy része (elsősorban a higiénés tényezők) adaptívan változik a környezeti változások függvényében: hogy mi számít higiénés és motivátortényezőnek, az az egyén belső elvárásaitól, képzettségétől, az általa elért életszínvonalától is függ, és mindez egy-egy gazdaság és társadalom általános fejlettségével, és kultúrájának jellegzetességeivel is összefügg, és a szocializációs folyamat során alakulhat.

Az elmélet alapján levonható gyakorlati következtetés, hogy a higiénés tényezőkkel való ösztönzéssel nem lehet valódi motivációt elérni, azonban azok hiánya a szervezetnél történő maradási veszélyeztetési.

1. ábra

A munkahelyi elégedettség kulcsfontosságú tényezői
(Herzberg, 2003)



Mindez azért is fontos, mert Maslow (1943) motivációs elmélete óta tudjuk, hogy a motivátorok, azaz az elégedettséget befolyásoló tényezők nem fejtik ki, nem fejthetik ki addig a hatásukat, amíg a higiénés tényezők nem érnek el egy bizonyos szintet. Mindezt Herzberg sem cáfolta. Azaz a higiénés tényezők meglétének hiánya torzíthatja, illetve semlegesítheti a motivációs eszközök hatását, ami például nagyban befolyásolhatja a szervezeti elkötelezettséget. A motivátorok közé tartozik például az elért teljesítmény, az elismertség, a fejlődés és az előmenetel lehetősége, a nagyobb felelősség, és maga a végzett munka is. Herzberg elsősorban ezekre a tényezőkre építi a munkakör-gazdagítás koncepcióját (lásd 1. táblázat). A „maga a munka” kategória részletes kifejtésére először Hackman és Oldham (1975) tesz kísérletet, az ő nevükhöz fűződik a munka „motivációs potenciálja” koncepció részletezése. Modelljünkben megkülönböztetik a munkaköri jellemzőket, mint a készségek változatossága („a kihívás mértéke, a munka

érdekesége és a fejlődés lehetősége); a feladat azonosíthatósága („elejétől a végéig elvégezni valamit”); a feladat fontossága, jelentősége („hatással lenni mások életére”); az autonómia („szabadság, függetlenség, felelősség”) és a visszajelzés („azonnali, direkt és egyértelmű”). Ezekkel a szempontokkal érdemesnek találtuk Herzberg tényezőlistáját kiegészíteni.

Herzberg szerint csak akkor beszélhetünk motivációról, ha az nem szorul állandó külső megerősítésre, hanem a munkavállalókat egyfajta belső késztetés hajtja a cselekvésre. Herzberg a munkatársak motiválásának lehetőségét a munkakör vertikális terhelésének növelésében keresi (nagyobb önállósággal, hatáskörrel és felelősséggel járó problémamegoldással és döntéssel járó feladatkörök delegálásával), és feltételezi, hogy a megelégedettség és a teljesítmény között közvetlen összefüggés áll fenn. Ennek elveit és az ebből eredő motivátorokat az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat

A vertikális munkaköri terhelés elvei
Herzberg szerint

Elv	Ebből eredő motivátor
Csökkenő ellenőrzés az elszámoltathatóság fenntartásával	Felelősség és egyéni eredményesség érzete
A saját munkáért való elszámoltathatóság növelése	Felelősség és elismerés
Bízunk teljes természetes szervezeti egységeket egy-egy személyre (modul, divízió, terület stb.)	Felelősség, eredmény és elismerés
Hatáskör növelése az alkalmazott tevékenységi körében, munkaköri szabadság	Felelősség, eredmény és elismerés
Az időszaki jelentéseket inkább közvetlenül a dolgozó kapja kézhez, semmint a közvetlen főnöke	Belső elismerés
Új, nehezebb feladatok felvétele a munkakörbe, amelyeket előzőleg nem végzett	Fejlődés és tanulás
Bízunk speciális vagy specializált feladatokat az egyénre, amelyek révén szakértővé válhat	Felelősség, fejlődés, előmenetel

A szakirodalomban a „high performance work systems” megközelítés (Beer – Spector – Lawrence – Mills – Walton, 1985) foglalkozik azzal az összefüggéssel, amely a munkaköri kihívás mértéke és az egyéni motivációk jellege (higiénés vagy motivátortényezők dominanciája), valamint különböző outputváltozók (munka során elért teljesítményszint, stressz, kiégés, hiányzás, kilépési szándék) között áll fenn (ezt szemlélteti a 2. táblázat).

2. táblázat

A munkakör-gazdagítás és a növekedési szükséglet illeszkedése

Az alkalmazott növekedési szükséglete (motivációk jellege)		Magas	Alacsony
Munkakör-gazdagítás mértéke	Magas	Magas teljesítmény Elégedettség Alacsony fluktuáció	Magas stressz „Túl sok”-nak érzelt munkamennyiség Gyenge teljesítményszint Gyakori hiányzás
	Alacsony	Unalmasnak megélt munka Demotiválódott alkalmazottak Magas fluktuáció	A jó teljesítmény külső tényezőkön múlik (pl. fizetési rendszer)

Az elmélet szerint létezik egy optimális illeszkedés a munkaköri kihívás mértéke és az egyén képességei, illetve tanulási és fejlődési (növekedési) szükségletei között. Ilyenkor magas teljesítményszintet, a munkával való elégedettséget, magas elkötelezettséget és alacsony fluktuációt prognosztizálhatunk (lásd a mátrix bal felső negyedének jellemzőit).

Ha az alkalmazott növekedési szükségleteihez képest túl nagy a munkaköri kihívás mértéke, akkor az túl magas stresszhez (túlzottnak érzelt munkamennyiséghez), romló teljesítményhez, hiányzásokhoz, tartósan pedig kiégéshez és a munkahely elhagyásához vezet. Ezért fontos tehát tekintettel lenni arra, hogy milyen irányú és erősségű motivációkkal rendelkezik az egyén, mennyire motivált arra, hogy folyamatosan fejlődjön és változzon.

Olyan helyzet is létezik, amikor az alkalmazott motivációihoz és képességeihez mérten a munkakör nem támaszt elegendő kihívást. Selye János stresszgörbéje (1936) alapján ezt is distressznek, azaz negatív stressznek éljük meg, ami szintén kiégéshez és a munkahely elhagyásához vezethet.

Végül a mátrix negyedik (jobb alsó) cellájában szintén egy megfelelő illeszkedésre találunk példát, ami nem vezet feltétlenül rossz munkahelyi teljesítményhez, hiszen egy megfelelő külső motivációs és ösztönzőrendszer átmenetileg vagy időről időre pótolhatja a belső motiváció hiányát. Ezeknek a rendszereknek azonban a legnagyobb hiányossága, hogy nem jön létre automatikusan a szervezeti alkalmazkodás a külső feltételrendszer változása esetén, és a mérési és ellenőrzési rendszerekre sokkal több erőforrást kell fordítani.

A fenti összefüggés alapján a munkavégzéssel kapcsolatos kérdésekbe történő bevonás fontosságára, az alkalmazottak véleményének megkérdezésére és figyelembevételére érdemes felhívni a figyelmet.

Ennek – azon túl, hogy a munkavállalók elismerésként is megélhetik, ha odafigyelnek a véleményükre – fontos szerepe lehet abban is, hogy mennyire sikerül reális nehézségű kihívásokat támasztani feljükk a vertikális terhelés során. A munkavégzésre vonatkozó munkavállalói részvétel mértékével kapcsolatos elégedettséggel szintén kiegészítettük az eredeti herzbergi modellt.

A Herzberg-modell stratégiai jelentősége

Herzberg modellje különösen figyelemre méltó az olyan munkakörök esetében, ahol a munkavállalók elégedettsége a vállalat ügyfeleinek a vállalat szolgáltatásaival kapcsolatos megítélését közvetlenül befolyásolja. Az olyan szervezetek esetében, ahol az ilyen munkakörök többségben vannak, a munkavállalók elégedettségére olyan vállalati képességek építhetők, amelyek a fogyasztói elégedettségen keresztül a menedzsment és a részvényesek számára is értéket teremthetnek és a versenylőny forrásul szolgálhatnak (Hallowell, 1996).

A motivátortényezők kielégítettségén alapuló belső motiváció alkalmas a munkavállalók alternatívaköltségeinek² csökkentésére. A motivátortényezők kielégítettsége felfogható nem pénzbeli kompenzációs elemként is (Bakacsi – Bokor – Császár – Gelei – Kovács – Takács, 2004). Az egyén oldaláról nézve a teljes kompenzáció pénzbeli és a nem pénzbeli kompenzációs elemek összessége. Ha több nem pénzbeli kompenzációs eszközben részesül az egyén, megnő az a szubjektív érték, amit a szervezettől kap. Vagyis még az iparági átlagot jelentő pénzbeli kompenzációs szint mellett is vonzóbb lehet számára a szervezet, ha az több nem pénzbeli kompenzációs eszközt kínál neki. Amikor az egyén által érzelt szubjektív érték növekszik, az alternatív költség lecsökken, ugyanis azonos teljes kompenzáció alacsonyabb pénzbeli kompenzációs szint mellett is elérhető számára.

A vállalat számára a motivátortényezők kielégítése tehát az alábbi pontokon jelenthet előnyt:

- A belső motiváció által hajtott alkalmazottban „egy saját belső generátor működik, amely magától feltölti őt. Ekkor nincs szüksége külső hatásokra. Ő maga meg akarja tenni az adott dolgot” (Herzberg, 2003). Vagyis kevesebb erőforrást kell kontrollmechanizmusok kiépítésére és működtetésére fordítani, előtérbe kerülhet az értékalapú irányítás.
- A kizárólag a higiénés tényezőkre való összpontosításhoz képest ugyanazt a munkamennyiséget (vagy akár még többet és/vagy jobb minőségben) lehet elvégeztetni immáron alacsonyabb alternatívaköltségű (olcsóbb) munkavállalókkal.

- Érték teremődik, ha a motivátortényezők kielégítésére fordított költség (a szervezeti és vezetési kultúra fejlesztésére fordított idő és egyéb költségek) nem haladja meg a munkavállalók alternatívaköltségének csökkenését. Hallowell (1996) amellett érvel, hogy amennyiben a munkavállalók magatartása a fogyasztók által észlelt termék- vagy szolgáltatási minőséget közvetlenül befolyásolja (ilyenek az ügyfélszolgálatok is, mint arra Fehér [2008] rámutat), a munkavállalók magasabb rendű szükségleteinek kielégítése egyszerre alkalmas a fogyasztók által észlelt szolgáltatási minőség növelésére és a munkavállalói alternatívaköltség csökkentésére a munkaerőköltség lefaragására is, miáltal a szervezeti kultúrában gyökerező, tartós versenyelőnyt³ biztosítani képes értékteremtő és -konvertáló ciklus bontakozhat ki.

A fenti összefüggések bemutatásával a motivátortényezők mélyebb megértésének szükségességére szeretnénk volna felhívni a figyelmet. Különösen fontos ez olyan iparágak esetében, amelyekben a munkavállalók személye, munka iránti attitűdje a szolgáltatás minőségét alapvetően meghatározza. Herzberg modelljét kutatócsoportunk ezért vizsgálta az ügyfélszolgálatok világában.

Módszertan

A kutatás célja és háttere

Kutatásunkban az elkötelezettség, az érzelmi munka és a motiváció összefüggéseit vizsgáltuk: ebben a tanulmányban elsősorban a motivációra és a munkakör jellegzetességeire, a Herzbergi modell tesztelésére térünk ki. Kutatási terepünk egy multinacionális hátterű, hálózatos szolgáltató vállalat nagyjából 700 fős ügyfélszolgálati egysége volt. Vizsgálatunk fókuszába ennél fogva az ügyfélszolgálati munkakörben dolgozók (ezen belül is kimondottan a beosztottak) kerültek.

A kutatás fókuszában: az ügyfélszolgálati munkakör

Az ügyfélszolgálati munka megítélése ellentmondásosnak mondható. Egyik oldalról tekinthetjük a szervezeti ügyfélközpontúság, a hatékony és specializált munkavégzés és a modern informatikai eszközök alkalmazása megjelenéseként. Ezekkel a munkakörökkel a munkaadók lehetőséget nyújtanak a rugalmas és rész-munkaidős foglalkoztatásra, így a munka és magánélet kiegyensúlyozására. Magyarországon erőteljesen növekszik az ügyfélszolgálati munkakörben foglalkoztatottak aránya, egyes becslések szerint 2012-ben már több mint kétszázezer ember fog Magyarországon ilyen

munkakörben dolgozni. Szubjektív megfigyelésünk – amit különböző ügyfél-elégedettségi vizsgálatokkal is alátámaszthatnánk –, hogy az elmúlt évtizedben hatalmasat fejlődött az ügyfélkiszolgálás színvonala hazánkban mind a várakozási és ügyintézési idő, mind pedig a személyesség, rugalmasság és a kommunikációs kultúra tekintetében. Mostanra talán változásnak indult az ügyfelek és fogyasztók jelentős részénél az az elmúlt évtizedek hatására rögzült és a rendszerváltást követően is makacsul kitartó, sztereotip gondolkodásmód (várakozás), mely szerint „*már megint egy merev ügyintézővel fogok beszélni, aki meg sem érti majd a problémámat, nemhogy segíteni is tudjon*”.

A kritikusok (közülük is leginkább a kritikaimenedzsmet-irányzat és a gazdaságetikával foglalkozók) azonban alapvetően máshogy látják ezeket a munkahelyeket. „Mérgező munkahelyeknek” (Stein, 2008), „elektronikus munkásnyúzó üzemeknek” (Ferne – Metcalf, 1998; Moss – Salzman – Tilly, 2008), a „modern kor kiszípolozó létesítményeinek” (Wray-Bliss, 2007) nevezik az ügyfélszolgálatokat (ezen belül is leginkább a telefonos ügyfélszolgálatokat, az ún. call-centereket). A különböző szervezelméleti irányzatokat képviselő szerzők rámutatnak arra, hogy ezeken a helyeken a munkavégzés általában érzelmileg nagyon megterhelő (Hochschild, 1983), állandó az időnyomás, és ennek következményeként nagy a feszültség és a stressz (Wray-Bliss, 2007), ugyanakkor jellemzőek a rutinszerű, monoton és unalmas feladatok. A munkafolyamatok általában rendkívül szigorúan szabályozottak, és a munkavállalók tevékenysége bármikor, akár folyamatosan is ellenőrizhető (pl. a telefonos ügyfélszolgálatnál a vezetők, vagy az erre a feladatra specializálódott munkatársak akármikor behallgathatnak a beszélgetésbe). Az egyének kiszolgáltatottak, elhanyagolható vagy semmilyen ráhatásuk nincs az elvégzendő feladatok tartalmára, vagy akár a munkavégzés körülményeinek befolyásolására. Sajnálatos módon a szolgáltató vállalatok esetében az ügyfelek fókuszba kerülésének, a rugalmas és gyors vevőszolgálatok kialakításának egyik „útja” lehet a vevőszolgálaton dolgozók munkakörének szinte embertelenné tétele. Ezen második értelmezés mentén egyértelműen felmerül a kérdés: hogyan lehet motiváló egy ilyen munkakör?

Az általunk vizsgált szervezet további fontos jellegzetessége, hogy az ügyfélszolgálatok vidéki helyszíneken (általában megyeszékhelyeken és kisebb városokban) találhatóak. Az ügyfélszolgálati munkatevékenységnek alapvetően két típusa található meg a szervezeten belül: a személyes ügyfélszolgálat, illetve a telefonos ügyfélszolgálat. További izgalmas jellemzőjük, hogy összességében magas a felsőfokú végzett-

ségű munkavállalók aránya. Az alábbiakban röviden összefoglaljuk az ügyfélszolgálati munkakör adott szervezetben tapasztalt fő jellemzőit, amelyek helyenként egybecsengenek, máshol kiegészítik a szakirodalom meglátásait:

- Az ügyfélszolgálati munkakör a vizsgált szervezet egyik legkevesebb előzetes szaktudást igénylő munkaköre közé sorolható. Ez minden munkavállaló számára teljesen nyilvánvaló lehet abból a tényből, hogy ebben a munkakörben jelentős számban dolgoznak bérelt munkások és (folyamatosan cserélődő) diákok. Mindez közrejátszik abban, hogy a munkakör szervezeten belüli presztízse rendkívül alacsony.
- Az ügyfélszolgálati munka erősen szabályozott, szigorú protokollok mentén történik. Az egyéni mérlegelésre, döntéshozatalra, önálló problémamegoldásra kevés lehetőség nyílik.
- Az ügyfélszolgálati referensek munkája a felmerülő problémák jellege szempontjából monotonnak és kiszámíthatónak tekinthető, ugyanakkor az ügyfelek egyéni sajátosságai, olykor igen intenzíven kimutatott érzelmei némileg ellensúlyozzák ezt a monotóniát.
- Gyakoriak az olyan munkaszervezési megoldások, amelyek a jobb kapacitáskihasználtság érdekében az ügyfélszolgálati munkatársakat párhuzamosan telefonon és számítógépen végezhető tevékenységekkel (e-mailben vagy levélben érkező igények, pl. panaszok, problémák, kérések elbírálása) látják el. Ezek a rendszerek azonban nem működnek összehangoltan, azaz egy telefonhívás bekapcsolásakor nem érzékeli a rendszer, hogy egy adott alkalmazott éppen egy másik tevékenységet végez, emiatt gyakran félbe kell szakítaniuk egy-egy probléma megoldását.
- A személyes ügyfélszolgálatokon, a gyakran törvény által is előírt ügyfél-várakozási idők tarthatósága érdekében sokszor előáll az a helyzet, hogy a munkatársak egy-egy feladatot nem tudnak teljes egészében befejezni, és a későbbre halasztott munkafázisok torlódása újabb erőfeszítést igényel. Ez utóbbi két munkaszervezési jellemzőből adódóan az ügyfélszolgálati alkalmazottaknak kell saját szerepükön belül kezelniük az ügyféligények nem egyenletes eloszlásából fakadó problémákat. Mindez a folyamatosan rugalmasnak és gyorsnak észlelt ügyfélkiszolgálás elérésének eszköze.
- Az ügyfélszolgálati munkatársak munkája gyakran kapcsolódik egymáshoz, illetve más szervezeti egységek munkájához. Az ügyfélproblémák

egy része ugyan az ő szintjükön megoldható, mégis gyakran nehezen megfogható, illetve átlátható egy-egy ember munkájának az eredménye. Az ügyfélszolgálati munkatársak az ügyfelek panaszaiknak „villámhárítói”, a vállalat működéséből fakadó problémák nagy része és a más szervezeti egységek munkatársai által elkövetett hibák következményei is itt csapódnak le.

- Az ügyfélszolgálati munkakörben dolgozók jelentős részben érzelmi munkát végeznek, miközben az ügyfelek felfokozott érzelmeit kell kezelniük. Ebből kifolyólag olyan munkavállalók alkalmassak leginkább erre a munkakörre, akik magas érzelmi intelligenciával és a stresszel való fejlett megküzdési készségekkel rendelkeznek.

Az ügyfélszolgálati munkakörnek ugyanakkor van néhány olyan pozitív jellemzője, amelyekre építve a munka vonzóbbá tehető a munkatársak számára:

- Az ügyfélszolgálati munkatársak munkájának lényege tartalmi szempontból a „segítésben” ragadható meg. Az ügyfelek problémáinak sikeres megoldása az emberi segítségéből fakadó természetes jó érzést váltja ki az ügyfélből és a munkáját végző egyénből egyaránt.
- Az ügyfélszolgálati munkatársakhoz forduló ügyfelek jelentős részben olyan problémákkal fordulnak hozzájuk, amelyek vállalaton belüli kommunikációt és együttműködést igényelnek. Ez lehetőséget kínálhat a közös, csoportos munkavégzésből származó előnyök kihasználására.

Adatgyűjtési és -elemzési módszerek, érvényesség és általánosíthatóság

Vizsgálatunkban a Herzberg által azonosított motivátor- és higiénés tényezőket az eredeti kérdőív kissé kibővített változatára alapoztuk: a kérdéslistát Hackman és Oldham munkakörjellemező-tényezőivel, illetve a munkavégzés közvetlen környezetére vonatkozó döntéshozatalban való részvétel lehetőségével egészítettünk ki. A mintában 707 fő szerepelt, közülük 383 (227 állandó alkalmazotti státusú, 156 bérelt munkaerő) töltötte ki az elektronikusan (és természetesen anonim módon) lekérdezett kérdőívet. Az egyes háttérváltozók vizsgálata alapján a válaszadók 21%-a férfi volt, 79%-a nő. A mintába került munkavállalók 58%-a 1–5 éve dolgozik a vállalatnál, 16% 5–10 éve, 18% pedig 10 évnél is régebben, az 1 évnél kevesebb ideje alkalmazásban levők aránya 8%.

A megkérdezettek mind ügyfélszolgálati munkakörben dolgoztak, a kérdőív kitöltésére önkéntes alapon

került sor. Az interjúalanyok kiválasztásakor fontos szempont volt, hogy mintánk a szervezeti létszámárányokat tükrözze, a következő jellemzők mentén:

- szervezeti egység és telephely,
- állandó, illetve bérelt munkaerő,
- vállalatnál eltöltött idő.

Mindemellett törekedtünk arra, hogy az interjúalanyoknak legyen választási lehetőségük: az interjúkra lehetett jelentkezni is, illetve ha egyes kérdésekről az interjúalany nem szeretett volna nyilatkozni, vagy azt kérte, hogy ne rögzítsük a beszélgetést, akkor ezt természetesen tiszteletben tartottuk.

A második fázisban összesen 50 fővel készítettünk interjút. Az adatfelvételre 2010 júniusában került sor. Az elemzési szakaszban egyszerű leíró statisztikákat, háttérváltozók szerinti összehasonlító elemzéseket, korrelációs elemzéseket, valamint sokváltozós statisztikai elemzéseket (pl. faktor- és klaszteranalízis, ANOVA és MANOVA stb.) végeztünk, illetve különböző tematikus kódokra kódoltuk az interjúk szövegeit. Végül az egyes témakörök mentén összevetettük az eltérő módszertanok eredményeit.

Az eredmények érvényességének legbiztosabb záloga a triangulációs módszertan alkalmazása, emellett az egyes elméleti fogalmak megbízhatóságának vizsgálatára az egyes módszertanok alkalmazásán belül is sor került (pl. Cronbach-alfa értékek kiszámítása). Az eredmények általánosíthatóságával kapcsolatban a kutatás egyik célja a vállalatspecifikus fejlesztési javaslatok kidolgozása volt, azonban az ügyfélszolgálati munka vonatkozásában úgy látjuk, hogy következtetéseink jelentős részben érvényesek, és általánosíthatóak más hazai, vidéki telephellyel vagy munkavégzési hellyel rendelkező vállalatok ügyfélszolgálati munkaköreire is.

Kutatási eredmények

A kérdőíves vizsgálat során tehát megpróbáltuk egy másfajta módszerrel tesztelni, hogy a mintánkon mennyire igazolhatóak vissza Herzberg elméletének következtetései. Első lépésben azt vizsgáljuk meg, hogy függetlenül attól, hogy mi jellemzi jelenlegi munkakörülményeiket, a munkavállalók általában mennyire lennének elégedetlenek valamelyik tényező hiánya esetén. Feltevésünk szerint a munkavállalók minél inkább elé-

3. táblázat

A herzbergi tényezők higiéniés jelleg szerinti sorrendje

Mennyire elégedetlen, ha ...	Átlag	Szórás	H/M
állása bizonytalan (H)	3,953	1,334	H
erőfeszítéseit és teljesítményéért nem kap megfelelő/arányos fizetést és juttatásokat (H)	3,804	1,345	H
felettesével nincs jó viszonyban (H)	3,721	1,433	H
munkája mellett nem marad elegendő energiája a magánéletére (H)	3,721	1,357	H
munkatársaival nem jön ki jól, támogatásukat nem élvezi (H)	3,669	1,438	H
munkája során nem tud kiváló teljesítményt nyújtani (M)	3,656	1,315	?
nem megfelelőek a munkakörülményei és a technikai feltételek (H)	3,586	1,295	H
munkáját nem megfelelő módszerekkel ellenőrzik (H)	3,425	1,221	H
a szervezet működése nem hatékony és/vagy nem követ igazságos elveket (H)	3,412	1,218	H
nem érzi munkáját jelentőségteljesnek és fontosnak (M)	3,386	1,196	M
vezetőitől nem kapja meg a megérdemelt elismerést és dicséretet (M)	3,331	1,199	M
munkája végeredménye nehezen beazonosítható, részfeladatokat végez (M)	3,281	1,177	M
munkája nem érdekes és változatos (M)	3,278	1,19	M
nem rendelkezik megfelelő önállósággal, saját felelősségi körrel és döntési önállósággal (M)	3,273	1,187	M
munkája eredményéről nem kap egyértelmű és azonnali visszajelzéseket (M)	3,259	1,172	M
a munkakörét érintő szervezeti változásokkal kapcsolatban nem kérdezik meg, és nem figyelnek oda a véleményére (M)	3,215	1,202	M
nem sok esélye van annak, hogy munkahelyén előléptessék (M)	3,185	1,297	M
munkakörének fontossága a külsőségekben (státuszszimbólumokban) nem jut kifejezésre (M)	2,977	1,252	M
Átlag	3,4	1,268	

gedetlenek lennének valaminek a hiánya miatt, az annál valószínűbb, hogy higiéniés tényező.

A 3. táblázat első oszlopában az egyes tényezők hiánya által kiváltott elégedetlenség mértéke szerinti sorrendben (az összes válaszadó átlagát tekintve 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán) bemutatjuk az egyes tényezőket, zárójelben utána (H)-val jelölve, ha higiéniés, és (M)-mel jelölve, ha motivátortényezőről beszélünk az eredeti elmélet szerint. A táblázat második oszlopában láthatjuk a szórásértékeket (megfigyelhető, hogy a szórás átlagos értéke elég magas, 1,28), végül az utolsó oszlopban azt jelöltük, hogy e mérés alapján megerősíthetjük-e a kiinduló hipotézist: azaz amennyiben az átlagos mértéknél (3,4) nagyobb elégedetlenséget vált ki valamelyik tényezőnek a hiánya, akkor jogosan feltételezhetjük, hogy inkább higiéniés tényezővel állunk szemben.

A vizsgálat tehát első körben visszaigazolta a higiéniés tényezők jelentős részét: az állásbiztonság, a teljesítménnyel és erőfeszítésekkel arányban álló fizetés, a felettséssel és munkatársakkal kialakított megfelelő viszony, a munka és magánélet egyensúlya, a megfelelő munkafeltételek, az ellenőrzés módja és a szervezeti működés. Az egyetlen „szürke zónás” tényező a munka során nyújtott kiváló teljesítmény, ami Herzberg tézisei alapján egyértelműen motivátornak minősül, itt mégis higiéniés jellegére derült fény.

Az elemzés ezen pontján ez az egyik leginkább meglepő eredmény, amit többféleképpen is megkísérrelhetünk magyarázni. Az egyik interpretáció szerint a kiváló teljesítmény a munkakör korábban bemutatott jellemzői miatt annyira szorosan összefügg a higiéniés tényezők jelentős részével (pl. munkafeltételek, vezetés, szervezet, munka-magánélet egyensúly, a munkahelyi társas támogatás mértéke), hogy a magas szintű teljesítmény elérésének a lehetősége a higiéniés tényezőkhöz hasonlóan beépül a munkavállalók várakozásaiba. A másik magyarázat szerint egyfajta megfelelési vágyról van szó, az erősen teljesítményorientált munkahelyi környezet miatt olyan erősen jelenik meg a vezetői elvárás, hogy nem marad elég tere a belső motivációnak, a külső motiváció „kiszorítja” azt (ez a motiváció folyamatelméletei közé tartozó *elégséges megokolásra* épülő magyarázat). A harmadik lehetőség,

hogy Herzberg kora óta annyit fejlődött a technológia és a munkaszervezés, hogy mindenki nagyon magas szinten teljesít, ezért szinte természetessé vált, hogy valaki egyenletesen jó teljesítményt nyújt a munkahelyén. A jó teljesítmény tehát végső soron nem az egyéni kiteljesedés érzésével jár együtt, nem a sikerélmény, az önmegvalósítás megélésének lehetőségét nyújtja, hanem magától értetődő volta miatt az elmaradása erőteljes kudarcélményt okoz. És mivel ez nem kívánatos az egyén számára, a teljesítés kapcsán megjelenik a higiéniés tényezők egyik definíció szerinti sajátossága, a (lelki) fájdalomelkerülési vágy.

A 3. táblázat alsó részében a motivátorok helyezkednek el. Ez azt az értelmezést erősíti meg, hogy a motivátorok hiánya nem (vagy legalábbis kisebb valószínűséggel) okoz elégedetlenséget. Ennek ellenőrzésére és egy másik megközelítésben a „Mennyire okoz elégedettséget, ha...” kérdésre adott válaszok átlagait is áttekintettük (4. táblázat). Az elmélet alapján itt azt várnánk, hogy többségükben a herzbergi motivátorok (illetve elsősorban az előző táblázat általunk is M-mel jelölt tényezői) kapnak majd magas értékeket, és a H-val jelöltek alacsonyakat. Előrebocsáthatjuk, hogy az eredmények csak részben igazolják vissza várakozásainkat.

A leginkább szembetűnő eredmény, hogy a motivátorok közötti rangsort a munka során nyújtott kiváló teljesítmény vezeti, míg az elégedetlenség kapcsán ez volt az egyetlen olyan motivátor, amely több higiéniés tényezőt is megelőzött a kiváltott elégedetlenség mértéke szerinti sorrendben. A 4. táblázatból viszont elég egyértelmű, hogy a kimagasló teljesítményszint elérése a legmagasabb elégedettség forrása. A motivátorok egy másik csoportja viszont (az előléptetés, a döntésekbe történő bevonás és a munkával kapcsolatos visszajelzés) sem itt, sem pedig az előző kérdésnél nem kapott magas értékelést (és ide sorolható még a higiéniés tényezők közül a státuszszimbólumok kérdése is). Ez alapján azt mondhatjuk, hogy ezek a tényezők igazából sem a higiéniés, sem a motivátortényezők szerepét nem töltik be, azaz mintha a többség már le is mondott volna róluk. (Erre a hipotézisünkre később, a fenti tényezőkkel kapcsolatos elégedettség vizsgálatokor még visszatérünk).

4. táblázat

A herzbergi tényezők motivátorjelleg szerinti sorrendje

Mennyire elégedett, ha...	Átlag	Szórás	H/M
munkája során kiváló teljesítményt nyújt (M)	4,51	0,73	M/H
munkatársaival jól kijön, támogatásukat élvezi (H)	4,48	0,73	M/H
felettesével jó viszonyban van (H)	4,45	0,81	M/H

munkája végeredménye jól beazonosítható, az elejétől a végéig elvégezhet egy-egy feladatot (M)	4,23	0,83	M
munkája mellett elegendő energiája marad a magánéletére is (H)	4,2	1,05	M/H
vezetőitől megkapja a megérdemelt elismerést és dicséretet (M)	4,19	1,06	M
megfelelők a munkakörülmények és technikai feltételek (H)	4,16	0,96	M/H
állása biztosnak tekinthető (H)	4,06	1,18	M/H
munkája érdekes és változatos (M)	4,05	0,99	M
jelentőségteljes, fontos munkát végez, ami hatással bír mások életére (M)	4,02	0,89	M
megfelelő önállósággal rendelkezik, saját felelősségi köre és döntési önállósága van (M)	4,01	0,9	M
erőfeszítéseit és teljesítményéért megfelelő/arányos fizetést és juttatásokat kap (H)	3,91	1,25	H
munkáját megfelelő módszerekkel ellenőrzik (H)	3,85	1,06	H
a szervezet működése hatékony és/vagy igazságos elveket követ (H)	3,84	1,03	H
munkája eredményéről azonnali és egyértelmű visszajelzéseket kap (M)	3,81	1,09	H
van esély rá, hogy munkahelyén előléptessék (M)	3,5	1,43	H
a munkakörét érintő szervezeti változásokkal kapcsolatban megkérdezik és odafigyelnek a véleményére (M)	3,5	1,23	H
a munkakörének fontossága a külsőségekben (státuszszimbólumokban) is kifejezésre jut (H)	3,38	1,23	H
Átlag	4,01	1,03	

Az igazságos és hatékony szervezeti működésről, az ellenőrzés módjáról és a fizetésről az adatok újfent megerősítik, hogy higiénés tényezők. Az ezeket követő három motivátor (az önállóság és felelősség, valamint a jelentőségteljes, mások életére jelentős hatással bíró, illetve érdekes és változatos munka) szintén az előzetes várakozásoknak megfelelő értékeket kapott. A táblázatban feljebb haladva még inkább megerősíthetünk további két, korábban motivátorként előrejelzett tényezőt (a vezetőtől származó dicséretet és a jól beazonosítható eredményeket). Az elmülethez és az előző táblázathoz képest meglepő módon a belsőleg átélt kiváló teljesítmény mellett a közvetlen munkahelyi kapcsolatok (a csoportban és a vezetővel), valamint a munka/magánélet egyensúlya, az állásbiztonság és a megfelelő munkafeltételek is inkább motivátorként értelmezhetőek e mérési módszertan alapján. Mindez igen elgondolkodtató és kissé ellentmondásos eredmény, aminek értelmezéséhez további elemzésekre van szükség. Erre három lehetőség is kínálkozik:

- 1) az egyes tényezőkkel kapcsolatos elégedettségértékek bevonása a magyarázatba,
- 2) a fentieknek az interjúk során nyert tapasztalatainkkal történő egybevetése,
- 1) a higiénés és motivátortényezőkkel kapcsolatos elégedettségváltozók többváltozós statisztikai elemzése (korrelációk elemzése, illetve faktoranalízis).

A folytatásban e módszerek alkalmazásával elemezzük részletesebben az adatokat.

Általános elégedettség a higiénés és motivációs tényezőkkel

Az eddigiekben a kitöltők nem a ténylegesen megtapasztalt, átélt elégedettségükről és elégedetlenségükről formáltak véleményt, hanem általános értelemben tették ezt. Az alábbiakban megvizsgáljuk, hogy a kérdőívet kitöltő személyek tényleges, aktuális munkahelyi attitűdjei miként alakulnak.

Az 5. táblázat a fentiekben is elemzett tényezők aktuális helyzetben történő értékelésére adott átlag- és szórásértékeket mutatja a teljes mintára. A mérés során itt is 5-fokozatú Likert-skálát használtunk (ahol az 1-es jelentette a „nem értek egyet” és az 5-ös a „teljes mértékben egyetértek” válaszlehetőséget).

Az 5. táblázatban élesen különválnak az átlag alatti és feletti elégedettséggel jellemezhető tényezők. Legalcsonyabb az előléptetés és a munkakört érintő szervezeti változásokkal kapcsolatos részvétel lehetősége, a külsőségekben (státuszszimbólumokban) is megnyilvánuló fontosságérzet, illetve a visszajelzés a munka eredményéről. Mindez újabb alátámasztása a fenti négy tényezővel kapcsolatos azon korábbi hipotézisünknek, hogy ezekről a szükségletekről a munkavállalók már kvázi „lemondtak”, tehát hiányuk beépült a várakozásokba, gyakorlatilag aspirációs szintjük csökkenése figyelhető meg. Azt is láthatjuk ugyanakkor, hogy az elégedettség forrására vonatkozó elemzésénél meglepően magas értéket felvevő három tényező (a teljesítmény, illetve a felettséggel, valamint a munkatársakkal fennálló kapcsolatok minősége) itt is az elsők között szerepel, illetve

A jelenlegi munkakör, illetve munkahelyi helyzet értékelése

Herzbergi tényezők	Átlag	Szórás
Munkatársaimmal jól kijövök, támogatnak a munkámban (H)	4,28	0,8
Felettesemmel jó viszonyban vagyok (H)	4,15	0,96
Munkám végeredménye jól beazonosítható, általában az elejétől a végéig elvégzek egy-egy feladatot (M)	4,08	0,93
Munkám során kiváló teljesítményt nyújtok (M)	3,82	0,74
Jelentőségteljes, fontos munkát végzek, ami hatással bír mások életére (M)	3,68	0,98
Megfelelők a munkakörülmények és a technikai feltételek (H)	3,57	1,06
Megfelelő önállósággal rendelkezem, saját felelősségi köröm és döntési önállóságom van (M)	3,56	0,99
Munkám érdekes és változatos (M)	3,46	1,05
Munkám mellett elegendő energiám marad a magánéletemre is (H)	3,34	1,14
Munkámat megfelelő módszerekkel ellenőrzik (H)	3,11	1,11
Állásom biztosnak tekinthető (H)	3,06	1,13
Vezetőimtől megkapom a megérdemelt elismerést és dicséretet (M)	3,06	1,08
A szervezet működése hatékony és igazságos elveket követ (H)	3,02	1,00
Munkám eredményéről azonnali és egyértelmű visszajelzéseket kapok (M)	3,01	1,08
Erőfeszítéseimért és teljesítményemért megfelelő/arányos fizetést és juttatásokat kapok (H)	2,76	1,1
Munkaköröm fontossága a külsőségekben (státuszszimbólumokban) is kifejezésre jut (M)	2,67	1,11
A munkakörömet érintő szervezeti változásokkal kapcsolatban megkérdeznék és odafigyelnek a véleményemre (M)	2,45	1,14
Van esély rá, hogy munkahelyemen előléptessenek (M)	2,14	1,11
Átlag	3,29	1,03

a fentebb említett (kvázi már „leírt” vagy „elfeledett”) tényező kivételével az összes motivátorral kapcsolatban átlag feletti elégedettséget jeleztek a válaszok.

A fenti elemzésből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a negatív események valószínűleg sokkal erőteljesebben hatnak az észlelésünkre, és ezáltal az emlékezetünkre („a rossz hír gyorsabban terjed”), emiatt az elégedetlenséget kiváltó tényezők kapcsán a kétféle módszerrel (az eredeti herzbergi modellel, illetve az elégedetlenséget vagy elégedettséget kiváltó tényezőkre rákérdező kérdőív) nagyon hasonló eredményekre jutunk. Az elégedettség kapcsán már nehezebben lehet elvonatkoztatni az aktuális tapasztalatoktól, az adott munkakörre és szervezetre jellemző tényezők hatása jobban érvényesül az általános megfogalmazott kérdésekre adott válaszok során mind pozitív, mind pedig negatív irányban.

Interjúk tapasztalataink a kilógó higiénés és motivációs tényezőkkel kapcsolatban

Izgalmas kérdés, hogy milyen szerepben jelentek meg a személyes beszélgetésekben az előző elemzésekben „szokatlanul viselkedő” tényezők. A következőkben

az interjúk alapján mutatunk be néhány jellegzetesnek mondható mintázatot, visszatérő véleményt, amelynek helyenként alátámasztják, helyenként árnyalják a kérdőív eredményeit.⁴

Jellemző higiénés tényezők a vevőszolgálatos munkában

A klasszikus higiénés tényezőknek, mint például a munkavégzés körülményeinek a szerepét az interjúk alapján megerősíthetjük: a helyhez és szigorú időbeosztáshoz kötött ülőmunka, az informatikai rendszernek való kiszolgáltatottság, a szoros kontroll és az észlelt igazságtalanság elégedetlenséget okozó hatása egyértelmű a beszélgetésekből. Ezek a tényezők visszatérően megjelentek az interjúkban (azaz láthatóan ténylegesen elégedetlenséget okoznak, ezzel visszatükrözik a már említett kritikai gondolkodóknak az ügyfélszolgálatosok munkakörülményeire vonatkozó, meglehetősen negatív ábrázolását). Az elmélettel szintén összhangban a jól működő klímaberendezést, a rugalmas WC-szünetet, vagy a megbízható informatikai rendszert a nyilatkozók egyértelműen nem érezték volna elégedettséget kiváltó, azaz motivátortényezőnek.

„...*(a munka) inkább fizikailag megterhelő. Mikor ugye nyolc órában beszél az ember, és már fáj a torka a végére. Szabályosan a sok beszédétől. Főleg most a nyári időszakban, hogy megy a klíma egész nap. És ugye, akik telefonálnak, bár mindenkire az vonatkozik, hogy óránként tíz perc szünet, és ez be van osztva, hogy mikor. De ha telefonálok, akkor nem állhatok fel máskor, csak óra tízkor. ... Nekem meg még a WC-zés is időhöz van kötve.*”

„...*aztán még vannak ilyen problémáink is, hogy nem működik a rendszer munkaidőben, amikor a nyitva tartásunk van. Tehát az is egy kicsit kellemetlen, hogy az ügyfélnek azt tudjuk mondani, hogy nem tudom megcsinálni, mert havi zárás van, és nem tudunk számlázni. Tehát ez mind a kettőnk részére egy kicsit negatív. Mert az ügyfél is azt mondja: azért van az ügyféliroda nyitva tartás, hogy akkor kiszolgáljuk az ügyfeleket, meg nekem is, hogy azért ülök itt, hogy tudjak tenni érte valamit, de nem tudom, mert nem engedi a rendszer.*”

„*Most egy kicsit másképp van, mert fá, hát nem is tudom, hányan vagyunk egy légtérben. Körülbelül úgy ötvenen, de lehet, hogy még többen. Így már kicsit problémásabb a helyzet.*”

„*Van egy tesztünk, amit minden héten kell tölteni, egy szakmai teszt, az a neve, hogy log-on teszt. Ezt ők állítják össze, a supportosok. És abban vannak hibás válaszok. Van, hogy elismerik, van, hogy nem. Kiértékelik és kapunk egy e-mailt, hogy jogosnak találták, vagy nem találták jogosnak a reklamációnkat. Az értékelési rendszerbe is bekerül. És ez még pluszmunka is, hogy akkor ellenőrizni kell azokat az értékeléseket.*”

Ehhez kapcsolódva lehetséges, hogy más higiénés tényezők, amelyek jelen vannak, például a társas támogatás (4. táblázat) jelentősége megnő és szerepe megváltozik: a személytelen és elidegenítő munkakörülmények, az érzelmileg megterhelő és stresszes munka felértékelik az érzelmi biztonságot nyújtó emberi kapcsolatok fontosságát, amely ezáltal motivátorszerepben is megjelenhet. Úgy tűnik, hogy ma Magyarországon még nem számít alapkövetelménynek a jó kapcsolat a munkatársak és vezetők között a call-centerek világában.

„*Szeretek a kollégáimmal együtt dolgozni, mert tehát próbáljuk összetartani a társaságot, mert szoktunk munkahelyen kívüli bulikat rendezni.... Szerintem emiatt normális a munkahelyi közönség, és ezért szeretek ott bent dolgozni. Akadnak ugyan konfliktusok, de hol nem. Meg azért álta-*

lán megértőek velem a főnökeim, vagy a kollégáim, tehát nekem az is jólesik.”

„*Szerintem a jó vezető meg a jó munkatársak, az többet jelent, mint a munka. Hogyha egész nap ordítanak velünk, de barátok vesznek körül, akik segítenek, elviselhetőbb a munka, mint hogyha kedvesek az ügyfelek, de tudom, hogy a mellettem ülőhöz nem szólhatok. Nagyon sokat jelent a benti légkör.*”

Feltételezhető továbbá, hogy a tanult szükségletek közül a jó munkatársi kapcsolatok jelenleg Magyarországon nem tartoznak az alapelvárások közé. A munkatársak ehhez kapcsolódó korábbi negatív élményei fontos szerepet játszhatnak abban, hogy ez a tényező motivátorrá válhat.

A „Kiváló teljesítmény” kettős arca

Markánsan megjelenik az interjúkban a „munka során nyújtott kiváló teljesítmény” tényező ellentmondásossága (3. táblázat). A vevőszolgáltatón dolgozók a munkafolyamataikban rendkívül kiszolgáltattak más szervezeten belüli szereplőknek: az, hogy egy-egy feladatot milyen minőségben, milyen határidőre tudnak megoldani, egy-egy információt milyen gyorsan tudnak biztosítani, az sokszor nem rajtuk, hanem külső feltételeken múlik. Adott esetben külső tényezők (pl. a kívülről meghatározott normák) lehetetlenné tehetik a jó teljesítményt. Ebben az értelmezésben inkább a higiénés jellegű szerep erősödik meg (ez a magyarázat kapcsolódik ahhoz az alternatív magyarázathoz, hogy a kiváló teljesítmény annyira kötődik más higiénés tényezőkhöz, mint pl. a vezetés, vagy a munka és magánélet egyensúlya, hogy maga is higiénéssé alakul).

„...*ezt az alaposságból adódó örömet tudja elvenni az, amikor valami a szervezeti nehézkesség miatt nem tud beteljesülni. És ez a munkamorálból jön egyértelműen. Ha valaki nagyon sok ilyet kap, ezt pontosan látom, hogy akkor előbb-utóbb azt mondja, hogyha azt látja az egészsből, hogy nem is az alaposság a cél, csak az, hogy ő lökjön rajta annyit, amennyit neki löknie kell, akkor onnantól kezdve a munka öröme el fog veszni.*”

Adott esetben a „kiváló teljesítmény” fogalma is relativizálódhat, hiszen a normarendszer (és a rá épülő teljesítményértékelési rendszer) alapján a szervezet nem feltétlenül azt értékeli kiválónak, amit az egyén maga. Ebben az értelmezésben a szervezeti definíció szerinti kiváló teljesítmény elérése (ami azt jelenti, hogy teljesíti a kitűzött norma számait, azaz megkapja az ezért járó bónuszt) mint higiénés tényező működik.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Ettől eltérő módon a saját mérce szerinti kiváló teljesítmény (azaz az elégedett ügyfelek, ahogy azt majd később látjuk) inkább motivátorként működhet (4. táblázat). Feltételezhető, hogy a külső teljesítményelvárások szerepének növekedése negatívan hat a belső indíttatású kiváló munkavégzésre. Ennek ellenére úgy találtuk, hogy amennyiben el tudják különíteni az általuk elvégzett feladatot, és sikeresnek ítélik, ha elégedetten mosolyog az ügyfél, az egyértelműen pozitív, jó érzés, még attól függetlenül is, hogy kapnak-e a felettesüktől visszajelzést, dicséretet érte.

„*Azok az ügyek, amiket, mondjuk, nagyrészt én viszek, és hogyha azok sikerülnek, akkor az egy jó érzéssel tölt el. Ha megírok 6 oldalt és az bekerül valahova és egyetértenek velem, vagy tehát amikor ötlet, javaslat vagy egy dolog mégis eljut, és mégis belekerül, akkor azért jó érzéssel tölt el. Vagy az ügyfélnek sikerül valamit elintézni, tehát igazából, amikor egy munka kész. Vagy a kész munkának az öröme. A beteljesülésnek az öröme.*”

„*Nekünk annyival másabb a munkánk..., hogy elejétől végig látjuk ezt az egész történetet. Tehát van egy katarzisélmény azért ebben az ügyintézésben rejtve, amit, hogyha jól csinál az ember, meg is talál. Nyilván nem napi 100 katarzistra gondoltam, hanem heti 1-2 olyan, tényleg minél bonyolultabb és minél nehezebb megoldani, annál, annál jobban örömet okoz, ha tisztába teszszük az egész ügyet. Tehát az alaposság is örömet okoz, hogyha tudunk alapossággal eljárni.*”

„*Amit szeretek? Végül is a munkát magát is szeretem, mert szeretek megoldani problémákat. Meg néha ügyfelekkel is szeretek foglalkozni...*”

„*Gyakorlatilag ez egy olyan munka, hogy nyilván vannak normák, meg számos dolgot be kell tartani, meg ugye, mindig jön a következő..., de én mégis úgy próbálok dolgozni, hogy én magamat ügyfélként tekintem. Úgy tekintem a másikat, az ügyfelet, mint hogyha én lennék a helyében. És én úgy próbálok megoldani az ő dolgát, hogy elégedetten távozzon tőlünk. Mert tudom én is, hogyha egyre több ilyen ember lenne, mondjuk, bemegyek egy pénzügyintézetbe, vagy egy polgármesteri hivatalba, bárhova, és szeretném, hogyha elintéznék az ügyemet, akkor tényleg odafigyelnek rám, lelkiismeretesen foglalkozzanak velem. Hisz számos embernél lehet látni ezt az életunt fejet. Jó, hát most is reggel van, meg hétfő van, meg be kell jönni.*”

VEZETÉSTUDOMÁNY

Néhány klasszikus motivátortényező „gyengélkedése”

Az interjúk alapján inkább motivátornak azonosítottuk a munkával kapcsolatos visszajelzést (amelyet a kérdőív eredményei alapján a „szürke zónában” érzékelünk). A nyilatkozók észlelése alapján a pozitív vezetői visszajelzés nagyon ritka a szervezetben, ami egyik oldalról növelhetné a motiváció erejét (minél ritkább, annál értékesebb), azonban, ha végtelenen alacsony a dicséret „megszerzésének” észlelt valószínűsége, akkor a vonzerő is lecsökken (a motiváció elváráselmélete alapján). Így alátámasztható, hogy a szervezet nagy része már lemondott erről a motivátortényezőről (a szervezet szempontjából egyébként kulcskérdés, hogy ez a folyamat visszafordítható-e).

„*(Mi a sikerélmény?) Hogyha kapok egy külön feladatot, és akkor azt jól elvégzem, és akkor hallom a visszajelzést, hogy jó volt az, amit megcsináltam. De az is sikerélmény nekem, amikor az ügyfél azt mondja, hogy »ó, már nem vagyok ideges, meg köszönöm, hogy segített«. Tehát ha látom, hogy valamit sikerült elintéznem, még akkor is, ha nem kapok róla visszajelzést. Vagy, ha kiemelik a munkámat, na hát, mondjuk, kicsit önző dolog, de azt is, ha mások előtt kiemelik, azt, amit csináltam, vagy amit jól csináltam...*”

„*Szerintem pont ez az, hogy erre kellene a szervezetnek több energiát vagy több anyagi dolgot fordítani, pontosan a visszajelzésekre, pozitív visszajelzésekre, ami annyira sokat számít, szóval egy ilyen kis picike is annyira meg tudja újítani az embert, meg olyan képzésekre, amivel ezeket azért kezelni lehetne, be lehet vezetni.*”

„*Hát nyilván a közvetlen felettesemtől kellene elsősorban, hogy esetleg ne mindig csak akkor kapjunk – majdnem csúnyán mondtam – letolást, hogyha baj van, hanem hogyha ügyesek vagyunk, akkor jó lenne arról is egy visszajelzés. Persze, az a normális, hogy nem rontjuk el a dolgokat, de azért néha egy-két kedves, biztató szó is jólesne az embernek.*”

Az interjúk tanúsága szerint szintén motivátornak érzékelhetők az előléptetési lehetőségek, de itt is megfigyelhető a probléma, hogy az interjúalanyok kevés lehetőséget láttak, azért a motivációs ereje gyenge. Árnyalja a képet az közelmúltban lezajlott előléptetésekhez kapcsolódó észlelt igazságtalanságok emléke, a feltételezett kivételezés.

„*(Tehát nem az elfogadottságuk vagy a szakmai tekintélyük alapján lettek kiválasztva?) Biztos ezt mondanák hivatalosan. De inkább az össze-*

köttetések révén. Mert ugye van statisztikánk, ki mennyit teljesített egy hónapban. És hogyha én 120%-os voltam, és volt egy kolléganő, aki mondjuk 80%-os volt, akkor furcsa, hogy ő miért került be az ellenőrzők közé. Nem mintha vágytam volna oda, de lett volna nála megfelelőbb ember is.”

„Mindig elmentek, akikkel úgy összebarátkoztunk, vagy elment ugye szülni, vagy más probléma miatt elkerült innen, most már úgy vagyok, hogy bejövök, dolgozok, aztán, ha lejárt a munkaidő, hazamegyek... Az a baj, hogy mindig, amikor bekerülünk egy csoportba, ott valakivel úgy jobban kijön az ember, és, és akkor fél év múlva jobb esetben átkerül másik csoportba. Ott ugye más lesz a szünet, ő mást csinál, nem is találkozunk. Úgyhogy, végül is, emiatt ez elég kellemetlen.”

Összességében az interjúk alapján visszaigazolható, hogy bizonyos tényezők nem egyértelműen a herzbergi klasszikus szerepükben vannak jelen. Vezetői szempontból kérdés, hogy ezek mennyire rövid távú és tartós változások: azaz például az előléptetések vagy a vezetői visszajelzések mennyiben alakíthatóak (át vagy vissza?) egyértelmű motivátorokká.

További kérdés, hogy a vezetők akarják-e mind ezt egyáltalán. Lehet, hogy tudatosan alakították így,

hiszen hosszú távon nem tűnt számukra fenntarthatónak az ezekre épülő motiváció. Tehát lehet, hogy így jobb vagy kényelmesebb a vállalatvezetésnek? Ennek tárgyalása nem témája jelen cikkünknek.

Az elégedettségváltozók faktoranalízisének eredményei

Az elégedettségváltozókra elvégzett többváltozós elemzés során arra voltunk kíváncsiak, hogy a korrelációs együtthatók alapján mely változók állnak sztochasztikus kapcsolatban egymással (azaz milyen latens, mögöttes változók feltételezhetők, amelyek ezt az együttmozgást magyarázzák). Vizsgálatunkban – Herzberg elméletével összhangban – két latens változót (a higiénés és a motivációs jellegű emberi szükségleteket) tételeztük föl, ezért kétfaktoros megoldást készítettünk. A két faktorra szűkített megoldás a teljes szórásnégyzet 41,5%-át magyarázza. (A rotált faktoregyütthatók mátrixát a 6. táblázat foglalja össze). A következőkben először röviden felvázoljuk a két latens változót tartalmazó faktormodellt, majd a két faktor alapján számított tényezőcsoportokra (mint higiénés és motivátorelégedettségi mutatókra) alapozva megvizsgáljuk, hogy a vizsgált mintán belül milyen arányban találunk átlag alatti és feletti higiénés, illetve motivátorindexszel bíró

6. táblázat

A rotált faktorsúlyok mátrixa

	1. faktor	2. faktor
A szervezet működése hatékony és igazságos elveket követ (H)	0,707	0,235
Vezetőtől megkapom a megérdemelt elismerést és dicséretet (M)	0,704	0,1
Erőfeszítéseimért és teljesítményemért megfelelő/arányos fizetést és juttatásokat kapok (H)	0,675	-0,091
Munkámat megfelelő módszerekkel ellenőrzik (H)	0,62	0,21
Munkaköröm fontossága a külsőségekben (státuszszimbólumokban) is kifejezésre jut (M)	0,62	0,136
A munkakörömet érintő szervezeti változásokkal kapcsolatban megkérdeznék és odafigyelnek a véleményemre (M)	0,61	0,29
Megfelelőek a munkakörülmények és a technikai feltételek (H)	0,59	0,056
Van esély rá, hogy munkahelyemen előléptessenek (M)	0,561	0,071
Munkám eredményéről azonnali és egyértelmű visszajelzéseket kapok (M)	0,553	0,367
Munkám mellett elegendő energiám marad a magánéletemre is (H)	0,551	0,252
Állásom biztosnak tekinthető (H)	0,518	0,077
Felettesemmel jó viszonyban vagyok (H)	0,472	0,336
Munkám érdekes és változatos (M)	0,41	0,512
Munkatársaimmal jól kijövök, támogatnak a munkámban (H)	0,25	0,542
Megfelelő önállósággal rendelkezem, saját felelősségi köröm és döntési önállóságom van (M)	0,192	0,615
Jelentőségteljes, fontos munkát végzek, ami hatással bír mások életére (M)	0,127	0,672
Munkám során kiváló teljesítményt nyújtok (M)	0,017	0,552
Munkám végeredménye jól beazonosítható, általában az elejétől a végéig elvégzek egy-egy feladatot (M)	-0,029	0,762

munkavállalókat. Zárókérdésünk, hogy a fenti motivációs mátrix egyes térszerveidében tapasztalható kilépési szándék, munkahelyi elégedettség vagy kiegészítő mutatók megerősítik-e a konverziós ciklus alapján megfogalmazható hipotéziseinket.

A 6. táblázat felső részében helyezkednek el a higiénés tényezők, alul vastaggal kiemelve a motivátorok. Számunkra ez mutatja a leginkább meggyőző eredményt, hiszen a tényleges elégedettségre épít, és az egyes tényezők közötti korrelációkon alapszik, ugyanakkor összhangban van a korábbi vizsgálatok eredményeivel is. Ez alapján egyértelmű, hogy az első faktor jelenti a főfaktort, azaz a higiénés tényezők alapján véve nagyobb arányban határozzák meg (mondhatni megalapozzák) a munkavállalók munkahelyi elégedettségét. Érdekes megjegyezni azokat a tényezőket, amelyeket a herzbergi elmélet alapján motivátornak várnánk, de az eredmények azt sugallják, hogy mostanra már inkább higiénés szerepet töltenek be: ilyen

mutatónak az átlag alatti és feletti kombinációit vizsgálja. A 7. táblázat egyes cellái az adott típus elnevezését, a kitöltők megoszlását, a két mutató részátlagait, illetve azok szórásait tartalmazzák.

A mátrix jobb alsó negyedében a motivációs szempontból ideális munkaerő helyezkedik el, szerencsésnek tekinthető, hogy ők vannak a legtöbben. Ezeknél a munkavállalóknál a higiénés tényezők megfelelő alapot jelentenek, amire ráépülhetnek a munka belsőleg megélt pozitívumai.

A jobb felső negyed is jól kezelhető, hiszen az alapvető tényezők rendben vannak. Itt fontos lehet a motivátorok feltárása, kommunikációja vagy fejlesztése. A bal felső negyedben vannak azok, akik sajnos valamilyen okból mindkét tényezőcsoporttal elégedetlenek, náluk valószínűsíthető, hogy az elkötelezettségük is meggyengült az elmúlt időszakban vagy eleve nem sikerült egy megfelelő illeszkedést kialakítani személyes jellemzőik, szükségleteik és a munka között.

7. táblázat

A motivációs mátrix

Elégedettség a HIGIÉNÉS TÉNYEZŐKKEL			
		Átlag alatti	Átlag fölötti
Elégedettség a MOTIVÁTOROKKAL	Átlag fölötti	1. ALACSONY ELÉGEDETTSEGI SZINT (101 fő) M: 3,21 H: 2,4 sz: ,47 sz: ,47	2. HIGIÉNÉS TÉNYEZŐK ÁTLAG FELETT (57 fő) M: 3,4 H: 3,32 sz: ,25 sz: ,25
	Átlag alatti	3. MOTIVÁTOROK ÁTLAG FELETT (79 fő) M: 4,17 H: 2,65 sz: ,35 sz: ,41	4. MAGAS ELÉGEDETTSEGI SZINT (128 fő) M: 4,24 H: 3,63 sz: ,32 sz: ,42

a vezetői elismerés és dicséret, a munkakört érintő döntésekbe való bevonás, az előléptetés lehetősége és az azonnali és egyértelmű visszajelzés. Érdekes továbbá, hogy a munkahelyi társas támogatás, amiről azt feltételezhetnénk, hogy higiénés tényező, inkább motivátorszerepet tölt be.

A motivációs mátrix

Végezetül az első, klasszikusan higiénés tényezőket és a második, motivációs tényezőket tömörítő faktorokra töltő változókból mutatókat képeztünk. Figyelmünk fókuszát ezzel a szükségletekről az e szükségletek bizonyos kombinációjával rendelkező munkavállalókra helyezve. A motivátortényezők átlaga 3,81, szórása 0,59; a higiénés tényezőkkal való elégedettség átlaga 3,03, szórása pedig 0,67. A fenti két mutató alapján elkészítettünk egy „motivációs mátrixot”, ami ennek a két

Végül a motivációs szempontból a szükségletek maslow-i hierarchikus egymásra épülésének elvét „megkérdőjelezők” (akik tehát a higiénés tényezőkkal elégedetlenek ugyan, de ettől függetlenül a motivátorok hatása érvényesül) csoportja szintén elég jelentős számarányt képvisel. Ez a csoport annak ellenére, hogy elégedetlen a munka alapvető feltételeivel, valószínűleg mégis értékeli a tanulási és fejlődési lehetőséget és a jó társas kapcsolatokat, amit az ügyfélszolgálati munka kínál. Emellett interjúink alapján az is valószínűsíthető, hogy ennek a csoportnak az elkötelezettsége inkább csak egy átmeneti időszakra szól, és körükben többen vannak azok, akik leginkább „ugródeszkeként”, átmeneti tapasztalatszerzési lehetőségként tekintenek jelenlegi pozíciójukra. Mindezt a 8. táblázat adatai is megerősítik, melyben a motivációs/higiénés tényezők kielégülésének mértéke és különböző eredményváltozók összefüggéseit kísérhetjük figyelemmel.

A motivációs mátrix összefüggései a következményváltozókkal

Motivációs mátrix síknegyedei	1	2	3	4	Átlag
Kilépési szándék	2,37	1,8	2,01	1,59	1,93
Kiegészítés	3,62	3,15	3,01	2,47	3,01
Elszemélytelenedés	3,34	2,65	2,84	2,18	2,71
Érzelmi kimerültség	3,42	2,71	3,03	2,22	2,8
Személyes teljesítmény csökkenése	4,05	3,97	3,16	2,96	3,46
Munkával való elégedettség	3,08	3,66	3,53	4,09	3,62
Ügyfélorientáltság	3,65	3,72	4,2	4,15	3,96

Megfigyelhető, hogy egyértelmű a különbség a két szélső helyzet (1. és 4.) között, ami minden tekintetben megerősíti várakozásainkat. A további vizsgálatok szempontjából igazán izgalmas felismerések és hipotézisek a motivációs mátrix 2. és 3. negyedéibe tartozó személyek eredményeinek összehasonlításából származhatnak. A higiénés tényezők hiánya valószínűleg jobban magyarázza az elsődlegesen motivátorok által motiváltak munkával való elégedettségét (bár a különbség nem tekinthető szignifikánsnak). Ügyfél-orientáltságuk viszont szignifikánsan meghaladja a higiénés tényezők által motiváltakét. A másik különbség, hogy bár az aggregált kiegészítő szint mutatóban alig van különbség (az elsődlegesen motivátorok által motiváltak javára), a személyes teljesítmény csökkenésében (amely mutató a munkahelyi stressznek a teljesítményre gyakorolt közvetlen negatív hatásait méri) egyértelműen összefüggésbe hozható a motivátorok kedvező hatásával.

Összegzés és gyakorlati következtetések

Mint minden kutatásnak, így ennek is vannak bizonyos korlátai. Adatainkat egyetlen iparágban vettük fel, így az eredmények általánosíthatósága korlátozott. Kutatásunk keresztmetszeti jellege nem ad információt a motiváció háttérben álló elégedettség, illetve elégedetlenség dinamikájáról, tartósságáról, vagy éppen illekonyságáról.

Tanulmányunk eredményei is számos lehetőséget kínálnak a továbbgondolásra. A motivációs profilok összefüggései bizonyos következményváltozókkal mélyebb elemzést kívánnak. A fenti adatfelvételt más szervezeti közegben, más iparágban elvégezve a motivációt befolyásoló tényezők hatásának még alaposabb megismerésére nyílnak módok.

Ugyanakkor kutatásunk eredményei mégis számottevőnek mondhatók: jelentős mértékben összhangban vannak Herzberg elméletével, ám számos ponton

árnyalják annak megállapításait. Adataink a herzbergi gondolatmenet fő téziseit és egy ritkán kidomborított sajátosságát is visszaigazolják. Ez utóbbi szerint létezik egy „szürke zóna”, azaz olyan motivátortényezők, amelyeknek a hiánya elégedetlenséget okoz, és olyan higiénés tényezők, amelyek meglete elégedettséget. A klasszikus herzbergi dichotómia vonzereje a tiszta logikájában és a szükségletek világos kategorizálásában rejlik (azaz az elégedetlenségért a higiénés tényezők, az elégedettségért a motivátortényezők felelnek), ám vezetői szempontból lényeges látni, hogy a képlet nem ennyire egyszerű. Ez a „szürke zóna” ugyanis nem független az adott szervezeti valóságtól, így feltérképezése az adott szervezet munkavállalóinak és munkavégzési rendszereinek alapos elemzése révén történhet csak meg. És a munkavállalók sikeres motiválása szempontjából lényeges is, hogy megtörténjen, hiszen a „szürke zóna”-ra fordított figyelem nélkül Herzberg tanainak a gyakorlatba való legprecízebb módon történő átültetését követően is felütheti a fejét az elégedetlenség a szervezeten belül, annak minden nem kívánatos következményével együtt.

Tovább bonyolítja a helyzetet, hogy vannak olyan szükségletek, amelyek „kétarcúak”, azaz bizonyos feltételek mentén higiénés tényezőként, más körülmények között pedig motivátortényezőként viselkednek. Vagyis nem sorolhatóak egyértelműen sem a higiénés tényezők, sem a motivátortényezők közé, sem pedig a „szürke zónába”. Ezen tényezők azonosítása és a hatásmechanizmusukat befolyásoló feltételek feltárása szintén szervezetspecifikus diagnózist kíván.

Szintén a fontos eredmények közé tartozik, hogy mintánk alapján olyan tényezőket is be tudunk azonosítani, amelyekről a vizsgált szervezetenél szinte lemondtak az emberek. Ilyenek például a vezetői elismerés és dicséret, a munkakörrel érintő döntésekbe való bevonás, az előléptetés lehetősége és az azonnali és egyértelmű visszajelzés. Ezek bár motivátorok lennének, a call-centerek és vevőszolgálatok gyakorlatában vagy nincs rájuk lehetőség vagy a vezetők valamilyen módon nem élnek velük.

A higiénés és a motivátortényezők (pontosabban az akként viselkedő tényezők) beazonosítása azért is kritikus fontosságú, mert eltérő következményekkel jár a kielégítésük vagy ki nem elégítésük nyomán fellépő elégedettség vagy elégedetlenség. Ezt támasztotta alá a tanulmányunkban bemutatott motivációs mátrix, amely négy motivációs profilt különített el aszerint, hogy a higiénés és motivátortényezőkkel milyen mértékben elégedett valaki. A profilok elemzése rávilágított, hogy a profilok egymástól markánsan eltérnek olyan releváns változókra gyakorolt hatásukban, mint például a munkahelyi stressz, kiegészítés, kilépési szándék vagy a munkavégzés minősége. Ennek az összefüggésrendszernek a figyelmen kívül hagyása a munkatársak motiválásának tévútjaihoz vezethet. Ennek megértése és a munkavállalói motiváció ez alapján történő, kedvező irányba történő befolyásolása révén azonban kialakítható és fenntartható a szervezet versenyelőnyét szolgáló érték-konverziós ciklus. Igazoltuk ugyanis, hogy a higiénés, illetve a motivátortényezők kielégítésének mértéke valóban kapcsolatban áll a munkavállalók munkahelyi elégedettségével, valamint a munkavégzés színvonalával. Az ügyfél-orientáltságon keresztül valóban megvalósul a jobb minőségű szolgáltatás, ami elégedettebb fogyasztókat eredményezhet. Ekképpen a munkavállalók számára teremtett értékből a menedzsment, illetve a fogyasztó számára megragadható érték válhat. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy az ügyfélszolgálat mint szolgáltatás sajátosságos abban a tekintetben, hogy nem kerül pénzbe az ügyfélnek az igénybevétele, ezért az érték-konverziós ciklus utolsó lépéseit csak áttételesen, az ügyfélszolgálatot fenntartó szervezet alapvető tevékenységével kapcsolatban értelmezhetjük.

Ez azonban nem befolyásolja azon állításunkat, amelyet fenti tanulmányunk alapján megerősítve látunk: a munkavállalók motivációinak megértése és menedzselése minden olyan iparágban versenyelőny forrása lehet, ahol a szolgáltatás minősége közvetlenül a munkavállaló személyén, személyiségén múlik, mindamellett, hogy a társadalom számára is hasznos, ha minél több tagja belső motivációjától vezérelve dolgozik.

Lábjegyzet

* A kutatást a TÁMOP-4.2.1.B-09/KMR-2010-0005 projekt támogatta.

¹ Herzberg 1968-as cikke (One more time, how do you motivate your employees?) reprint változatban újra megjelent 1987-ben. Első magyar fordítása 1974-ben jelent meg az Engllinder Tibor szerkesztette Üzempszichológia c. tanulmánykötetben, a KJK kiadásában. A Harvard Business Manager magyar változata 2003-ban hozta le a magyar fordítást.

² Egy egyén számára az alternatívaköltség az a legkisebb összegű ellentételezés, kompenzáció, amelyet egy adott erőfeszítésért cserébe elvár. Ez fejezi ki az egyénnek azt a felmerülő – tágan

értelmezett – használdozat-költségét, amibe neki kerül ennek az erőfeszítésnek a megtétele, vagy amelynek haszna elmarad amiatt, hogy ezt az erőfeszítést megtette, és nem mást csinált. A vállalat számára az alternatívaköltség költségminimumként jelenik meg, ez alá nem tudja szorítani az adott munkavállaló felé irányuló pénzbeli ellentételezés nagyságát.

³ Ennek háttérét lásd Bakacsi, Bokor, Császár, Gelei, Kovács & Takács, 2004.

⁴ Az interjúkból kiragadott részeket szó szerint idézzük. Amennyiben – az érthetőség kedvéért – beszúrtuk a megelőző kérdés, ezt zárójellel jelöltük.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy. (2003): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK-Kerszöv, Budapest
- Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S. (2004): Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Bp.
- Beer, M. – Spector, B. – Lawrence, P. – Mills, Q. – Walton, R. (1985): Human Resources Management: A general manager's perspective. The Free Press, New York
- Fehér J. (2008): HRM az ügyfélszolgálati hálózattal rendelkező szolgáltató vállalatoknál. PhD-értekezés, Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és szervezéstudományok Doktori Iskola, Veszprém
- Fernie, S. – Metcalf, D. (1998): (Not) Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops. Paper No. 390. Centre for Economic Performance
- Hackman, J. – Oldham, G. (1975): Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology, 60, p. 159–170.
- Hallowell, R. (2002): Virtuous Cycles: Improving Service and Lowering Costs in E-Commerce. Harvard Business Review Case Study. #802155-PDF-ENG
- Herzberg, F. (2003): One More Time: How Do You Motivate Employees. Harvard Business Review, 81(1), p. 3–11.
- Hochschild, A.R. (1983): The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling. University of California Press, Berkeley, CA
- Maslow, A.H. (1943): A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), p. 370–396.
- Moss, P. – Salzman, H. – Tilly, C. (2008): Under construction: The continuing evolution of job structures in call centers. Journal of Economy and Society, 47(2), p. 173–208.
- Selye, J. (1936): A syndrome produced by diverse noxious agents. Nature, 138, p. 32–45.
- Stein, M. (2008): Toxicity and the Unconscious Experience of the Body at the Employee-Customer Interface. Organization Studies, 28, p. 1223–1241.
- Wray-Bliss, E. (2007): Ethics at work. in: D. Knights, – H. Willmott: Introducing Organizational Behaviour And Management. Thompson Learning, London, p. 506–533.

Cikk beérkezett: 2011. 5. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 7. hó