

TALENTUM ROVAT

Folyóiratunk alkalmanként megjelenési lehetőséget kíván biztosítani felsőfokú tanulmányaikat folytató vagy éppen befejező hallgatóknak, akik az emberi erőforrás témakörben az átlagosnál magasabb színvonalú TDK vagy szakdolgozatot alkottak. E dolgozatok alapján összeállított rövidebb publikációk közzététele reményeink szerint biztatást jelent szerzőjüknek arra, hogy legyenek elkötelezett szakemberei e szép és izgalmas szakmának, illetve bátran vállalkozzanak a jövőben is tudományos igényű cikkek megalkotására. Színvonalas írásművükkel már bizonyították, hogy képesek erre.

Annak érdekében, hogy az olvasók is jobban megismerjék a fiatal szakemberek céljait, motivációját, és hogy mindezt hogyan támogatták egyetemi tanulmányaik, felkértük őket egy rövid bemutatkozásra. Azt külön kértük, hogy ebben emlékezzenek meg olyan tanárukról, mentorukról, aki véleményük szerint meghatározó módon hozzájárult sikerükhöz.

a Szerkesztőség

2022 májusában végeztem a Budapesti Metropolitan Egyetem emberi erőforrások alapszakon, ahol a HR digitalizáció és képzés-fejlesztés specializációt is elvégeztem. Az emberi erőforrások szakra azért jelentkeztem, hogy jobban átlássam a munka pszichológiai hátterét, az emberekben lévő lehetőségek feltárásához szükséges eszközöket és megismerkedhessek olyan rendszerekkel, amelyek a vezető munkáját is megkönnyítve jó hatással vannak a szervezet egészére.

A motiváció, mint témakör már régóta az érdeklődési körömben ragadt, mivel egyszerre vagyok egy állatvédő szervezet és egy vállalkozás vezetője és mindkét esetben más-más motivációval rendelkező emberekkel kell együtt dolgoznom. Az én attitűdömhöz jobban illeszkedik egy segítő civil szervezet, mint egy nagyvállalati környezet, de természetesen tudom, hogy minden ember más értékeket képvisel, más szintű önismerettel bír vagy más szervezeti kultúrában érzi jól magát, vagyis a munka szempontjából az egyén számít igazán. A kutatásom során megerősödött bennem, hogy mennyire fontos a cégek szempontjából a munkavállaló belső motivációjának ismerete és ez a motiváció fokozható a forprofit és a nonprofit szektor együttműködésével.

Cikkem első körben egy TDK dolgozat volt, amely később a szakdolgozatommá is vált és büszke vagyok arra, hogy ezzel a dolgozattal sikerült egy OTDK 3. helyezést is megszereznem. Ezúton szeretnék köszönetet mondani konzulensemnek, Dr. Szabó Szilviának, a kérdőívet kitöltőknek és az összes interjúalanyomnak, közül kiemelve Dr. Kő Natasának, aki nagyon sok ötletet adott a szakdolgozatomhoz. Bízom benne, hogy a cikket olvasók is elvisznek pár gondolatot a kutatásomból.

Szalai Bálint

SZALAI BÁLINT

A KÜLSŐ ÉS A BELSŐ MOTIVÁCIÓ ALAKULÁSA A NEMEK, A GENERÁCIÓK ÉS AZ ÖNKÉNTESÉG SZEMPONTJÁBÓL

Ahány munkavállaló, annyi motiváció – de vajon általánosságban a XXI. században a külső motiváláson legyen a fókusz, vagy a belső motiváción? A nagyvállalatok és a multik egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a belső motiváció feltárására, de ennek ellenére a legtöbb esetben még mindig a fizetésemelésben hisznek. A szemlélet megváltoztatása egyre időszerűbb a gyors munkahelyváltásokból eredő problémák kezeléséhez, hiszen a magas fluktuáció egyrészt jelentős költségekkel jár egy vállalat szempontjából, másrészt gátolja az optimális növekedést.

Bevezetés

Kutatásom alapját a külső és a belső motivációs tényezők feltárása, sorrendje és több szempontból való vizsgálata teszi ki. A nemek és a generációk mellett az önkéntesség tényezője véleményem szerint jelentős, írom ezt úgy, hogy eközben egy forprofit vállalkozást és egy nonprofit állatvédő szervezetet is vezetek, tehát mindkettő nézőpont a rendelkezésekre áll.

A dolgozatomban következő kérdésekre keresem a választ:

1. A belső motivációs tényezők (mint például a fejlődés vagy megbecsülés) mindkét vizsgált korosztály és mindkét nem esetén fontosabbak, mint a külső motivációs tényezők (mint például az anyagi juttatás)?
2. Az önkéntes munkát is vállalók esetében a belső motivációs tényezők fontosabbak, mint a nem önkénteskedőknél?
3. Hasznos lehet egy profitorientált szervezet életébe integrálni valamilyen időközönként civil szervezettel kapcsolatos aktivitást?

A külső és belső motiváció

A külső és belső motivációhoz szorosan kötődő önmeghatározás elméletét (Self-Determination Theory) Deci és Ryan az ezredfordulón alkotta meg. Az emberközpontú elmélet a személyes célok fontosságát hirdeti és növekedési motivációt is takar, amely függ az egyén önállóságától és a környezeti tényezők hatásától. Az amotivációs, vagyis a legalsó szinten a viselkedésünkben már a szándék is hiányzik a cselekvésre. A külső motivációs szinten kevés önállósággal rendelkezünk, különböző mértékben függünk a környezeti tényezőktől és hatnak ránk az anyagiak. A belső motivációs szinten az anyagiak már nem szabályozzák a viselkedésünket, önazonos, önmotivált tevékenységgé alakul számunkra a munka. (Deci, & Ryan, 2000)

A külső motiváció alacsonyabb szintű célokat tűz ki, a fókusz a jutalmakon és a külső elvárásokon irányul. A belső motiváció esetében elsődlegesen olyan helyzetek, élmények és magatartások határozzák meg az egyén egészséges működését, melyek biztosítják az függetlenségét (autonómiáját), a pozitív, társas kapcsolatok iránti vágyát és az saját maga által irányított cselekvésre való. (Martos et al., 2006)

Egy másik szempontból nézve az emberi boldogtalanság kiváltó oka a gazdagságra és anyagi javak birtoklására való törekvés, vagyis az anyagelvűség. Kasser és Ryan ezt kutatva hozták létre és fejlesztették ki az Aspirációs Indexet, amely alapfelvetése, hogy minden egyén a belső szükségletei-

ből kiindulva különböző életcélokkal rendelkeznek. Vannak emberek, akiknek a siker, a jólét, a hírnév vagy az pénz a fontosabb, tehát az életükben a külső jutalmakon van a hangsúly. Ha főként ezek motiválják az embert, nehezebben tudja célba venni az olyan belső szükségleteit, mint például az emberi kapcsolatokat, a fejlődést vagy a közösséghez való tartozást. (Kasser, 2005)

A motiváció mérésére napjainkban a legelterjedtebb szöveg alapú mérőeszközök a papír-ceruza tesztek szerepét átvevő online tesztek, bár a hasznosságuk tekintetében megoszlanak a vélemények. A technológia fejlődésével ma már elérhetőek hardveres tesztek, amelyek három különböző dimenzióban közelítik meg a motivációt: az egyén szemszögéből meg tudják vizsgálni, hogy önmagában a feladat, vagy a feladat teljesítése mennyiben motiváló, hogyan tudják motiválni a dolgozót a saját célkitűzései, illetve hogyan változtatják meg az egyén motivációs struktúráját a környezeti ingerek (például egy versenyhelyzet). Ezek mellett pl. egy James Sale által kifejlesztett Motivációs térképet használó coach tréningje alatt is feltérképezhetők az egyéni motivátorok, illetve ezek sorrendje. (Sale, & Moynan, 2019). Tehát rendelkezésre áll több pszichometriai és nem pszichometria eszköz is, és természetesen továbbra is lehetősége van egy jó vezetőnek vagy a HR-nek mindezeket az információkat egy mélyinterjú alkalmával kinyerni a munkavállalóból.

Motivációs elméletek

A tartalomelméletekről általánosságban el lehet mondani, hogy különbséget tesznek az alacsonyabb és magasabb rendű szükségletek között (Maslow piramis négy-négy foka, Herzberg higiénias és motivációs csoportosítása), hasonlóan, mint ahogy megkülönböztetünk külső és belső motivációt. Több esetben tapasztalható, hogy továbbfejlesztése, újragondolása egy-egy elmélet egy előzőnek.

A folyamatelméletei modellek a kezdeti egyszerűségük után egyre bonyolultabbakká váltak, szinte egybeépítik az addigi elméleteket, több tényezőt felvonultatva erősítették meg a motiváció folyamat mivoltát.

Bármilyen típusú elméletről is beszélünk, tudnunk kell, hogy minden elmélet egy szemszögét mutatja a motivációnak és ezek nagyban függenek az egyén személyiségétől (például a „flow” elmélet szempontjából attól, hogy autelikus személyiségről beszéljünk) és a kulturális hatásoktól (a Maslow piramis legalján a fiziológiai szükségleteknél az evés, ivás mellett az elmúlt évtizedben megjelent az internet vagy a mobiltelefon).

A kutatás módszertana

Kutatásomat az elméleti ismeretek áttanulmányozása után szakértői interjúkkal folytattam, majd ez ott hallott tapasztalatokat beépítettem az online kérdőívembe.

Az interjúkhoz megkerestem Magyarország legismertebb motivációs tesztekkel, kérdőívvel, tréningekkel és motivációkutatással foglalkozó cégek képviselőit. A kérdőív tekintetében hólabda módszert alkalmazva a több nagyobb FB-csoportban való megosztást választottam.

A szakértői interjúk

Alanyaim többségében egyetértettek egymással a magyar helyzetet illetően. A beszélgetések alapján Magyarországon a cégek főként a külső motivációkra helyezik a hangsúlyt, amelyről tudják, hogy hosszú távon nincs hatása. Általánosságban nincsenek tisztában a dolgozóik belső motivációival, amelynek kutatásához sok időre és energiára lenne szükség. Ahhoz, hogy ez megváltozzon, hozzájárulhat a pandémia miatti szemléletváltás, a HR szakma fejlődése és a cégek vezetőségében történő új generációk megjelenése.

Sokszor a munkavállalók sincsenek tisztában a saját motivációikkal és egy teszt után meglepődnek, hogy neki nem az anyagi juttatások a legfontosabbak, természetesen egy megfelelő bérszint alapvető feltétel. A munkaerő motivációja szempontjából kell nézni az életkort és az élethelyzetet is, hiszen egy fiatal, egzisztencia nélküli dolgozónak más a motivációja, mint egy idősebb, családdal, házzal és egzisztenciával rendelkezőnek. Az életkor azért is érdekes, mert a munkaerőpiacon megjelent fiatal generáció már inkább a szabadidő minőségi eltöltésének lehetősége miatt dolgozik. A béremelést, mint hosszú távú motiváló erőt minden interjúalanyom elvetette.

A motivációs tesztek használata inkább a multikra és a nagyvállalatokra jellemző, amelyeket régebben inkább a fizikai dolgozók kiválasztásánál használtak, a rendszerváltozás után inkább a fehér-galléros munkaerő esetén lett jelentősége akár személyiségteszttel kombinálva. Ritkán töltetnek ki külön motiváció tesztet, általában ez a teszt a kompetenciakérdőív része. Ezek a tesztek, kérdőívek és a motivációs térkép is nagyrészt nemzetközi licenszelt termék és kitöltésük online valósul meg. Itthon fellelhető már olyan eszköz is, ami viselkedéses alapon méri a személyiségfaktort számítógép környezetben egy gyakorlati helyzetbe ágyazva, vagyis a vizsgált személy a magatartásán keresztül azonosítja azt, hogy például őt milyen motivációs környezet mozdíttja meg. Egyre népszerűbb a tréningbe ágyazott motivációs felmérés is.

A cégek elvárásai a könnyen értékelhető adatok, a dolgozók pedig a személyes visszajelzést igénylik, amely megtörténhet írásban vagy egy hosszabb visszajelző interjú formájában. Mivel a motivációk nem olyan gyakran változnak, így az utánkövetés nem jellemző.

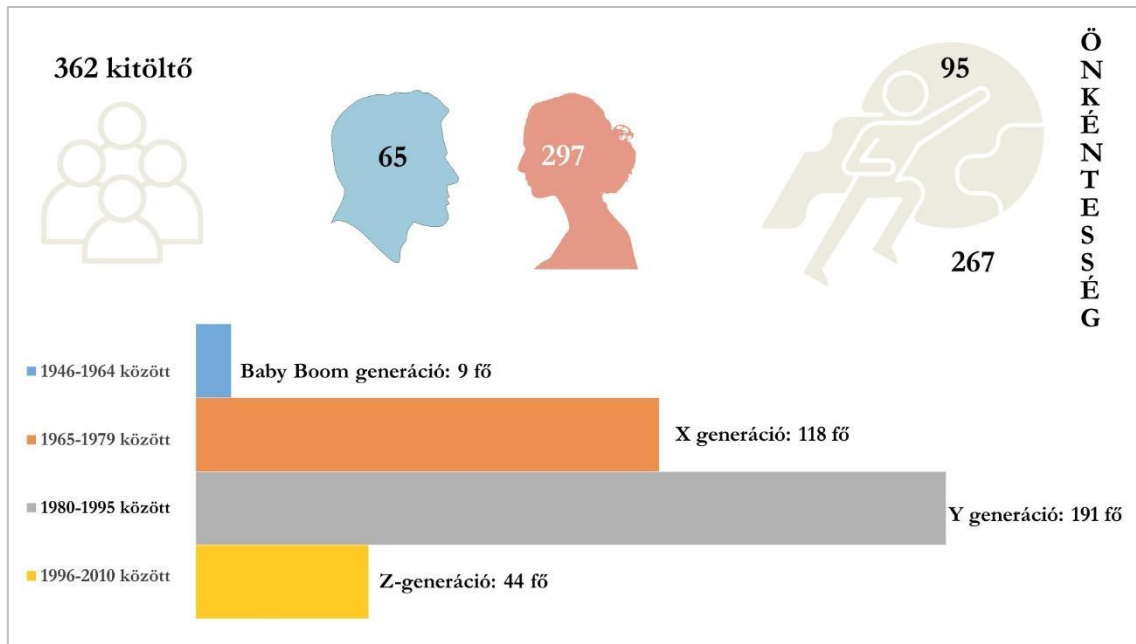
A motiváció feltárásában a HR szerepe kisebb, mint egy tudatos vezető - ezt nem minden vállalat látja így. A skálás tesztek gyorsan kitölthetők és elemezhetők, szemben a mélyinterjúval, ami nehezebb műfaj és az adatok utána időigényesebben elemezhetők, mégis sok esetben jobb lehet a kérdőívénél.

A civil szervezetek és a forprofit cégek közti kapcsolat alakulása szempontjából felmerül, hogy a generációváltással a társadalmi felelősségvállalási programok (CSR) erősödése prognosztizálható és fontos eleme lesz a rendszeresség (hiszen egy esemény évi egy-két alkalommal nem fejt ki nagy hatást) és az integráció is. Míg a csapatépítő események inkább az együttműködést növelését célozzák, a civil kezdeményezések beimportálása a szervezeti kultúrában az elköteleződést a cég iránt. A dolgozóknak kedvezve célszerű akár több civil szervezettel is kapcsolatot építeni, hiszen minden dolgozónak mások a preferált területei a segítségnyújtásban is.

Kérdőíves kutatás eredményei

A kérdőíves kutatásomat 2021. június 16. és június 27. között folytattam le, amelyet 362 munkaviszonnyal rendelkező személy, ebből 65 férfi és 297 nő töltött ki. A kitöltők közül 95-en végeznek önkéntes munkát, 267 fő nem végez ilyen jellegű tevékenységet. Mivel az X és az Y generáció tagjai adták a kitöltőim jelentős részét, erre a két generációra fókuszáltam.

1. ÁBRA: A KÉRDŐÍVES KUTATÁS KITÖLTŐI

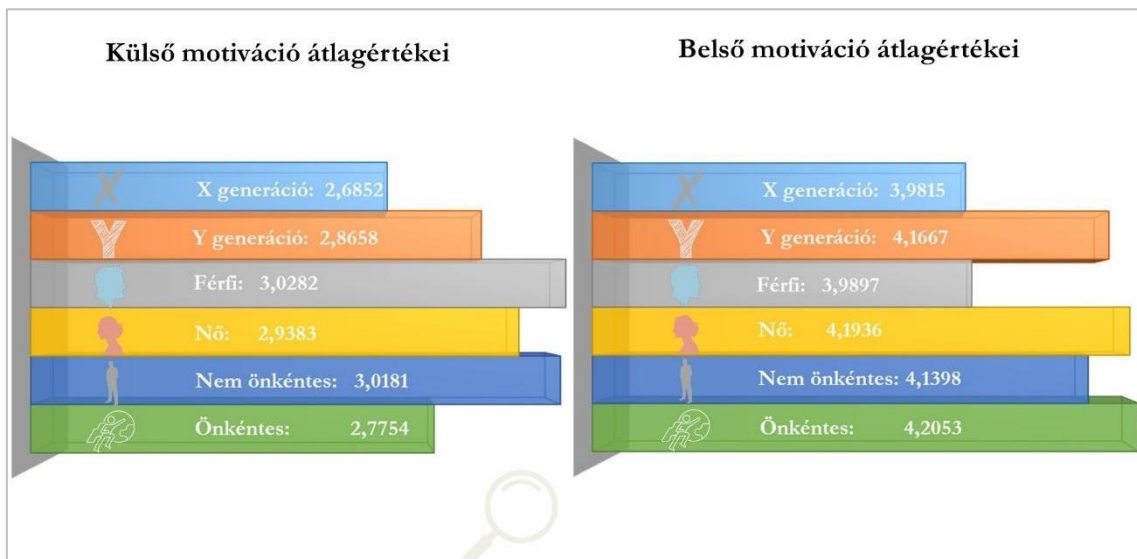


Saját ábra

A külső és a belső motiváció

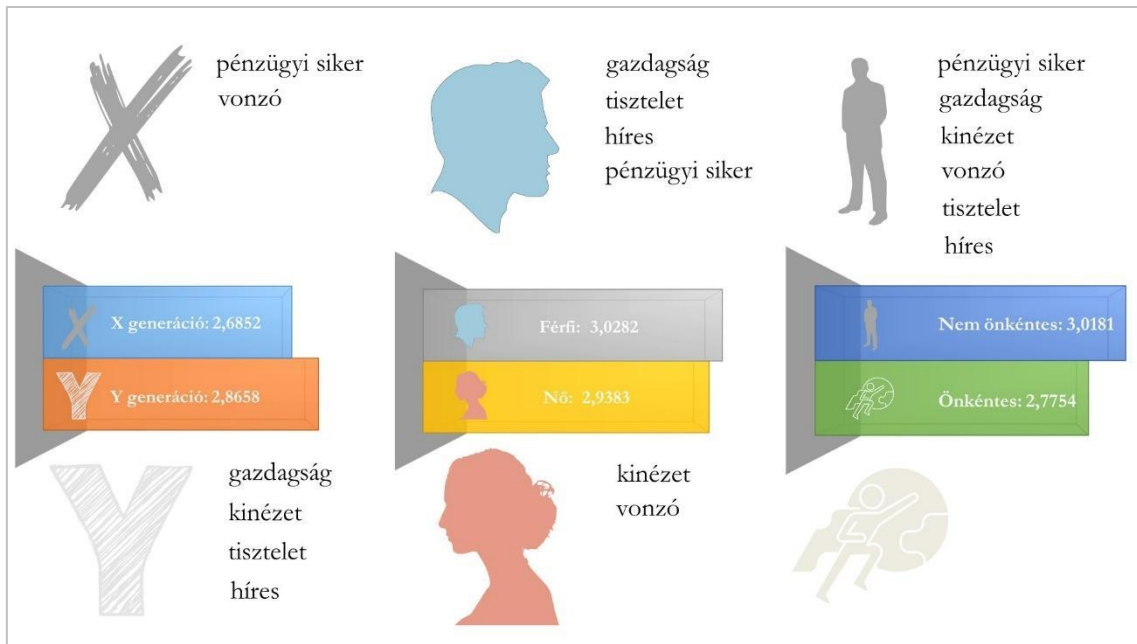
Az Aspirációs Index rövidített változatát használva, a Likert-skálás kérdések után átlagértékeket megnézve rögtön szembetűnik, hogy minden vizsgált szempont (generáció, nem, önkéntesség) alapján a külső motivációs értékek jelentősen kisebbek, mint a belső motivációsak, tehát a kitöltőiknél a belső motivációk fontosabbak, mint a külsők. Láthatjuk azt is, hogy az önkéntes munkát nem végzőknél sokkal fontosabb a külső motiváció, mint az önkénteseknél – itt van a legnagyobb különbség az értékek között. A külső motiváció fontos még az Y generációnál és a férfiaknál, a belső motivációs tényezők az átlagértékek szerint az Y generációnál, a nőknél és az önkénteseknél jelentősebbek.

2. ÁBRA: A KÜLSŐ ÉS A BELSŐ MOTIVÁCIÓ ALAKULÁSA



Saját ábra

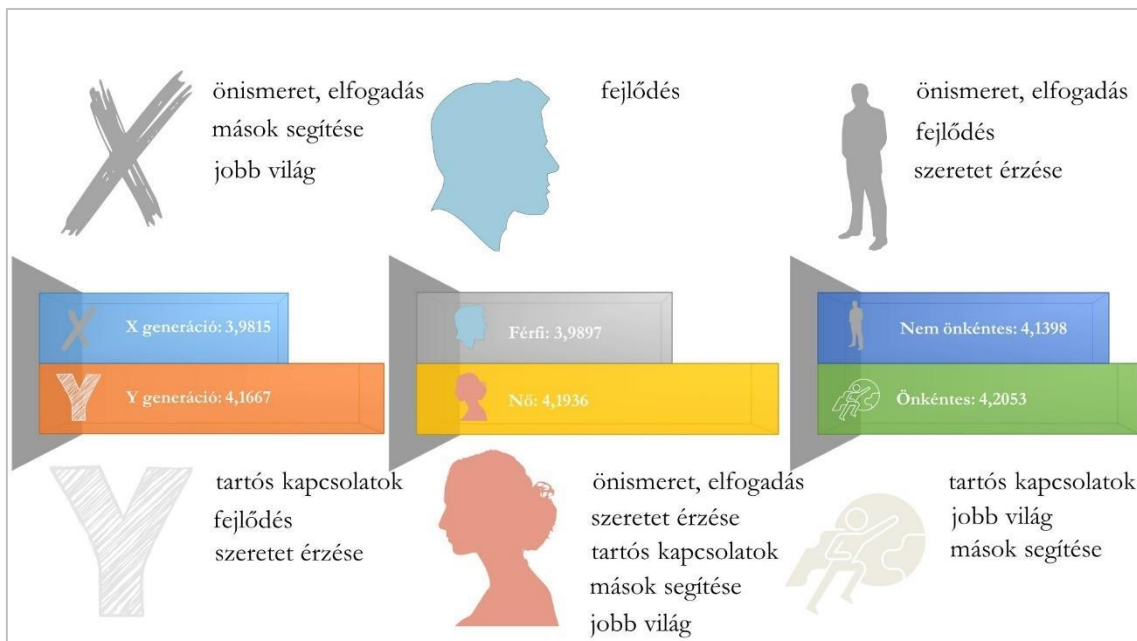
3. ÁBRA: KÜLSŐ MOTIVÁCIÓK



Saját ábra

A külső motivációs lehetőségeket jobban megvizsgálva láthatjuk, hogy az X generáció jobban szeretné a pénzügyi sikert és azt, hogy vonzó lehessen, míg az Y generáció tagja inkább a gazdagságot, a kinézetet, a tiszteletet tartja fontosnak, legutolsó sorban azt, hogy híres legyen. A férfiak és a nők közti motivációs különbség az emberi látvány szempontjából (kinézet és vonzóság) fogható meg, míg itt már világosan látszik, hogy minden vizsgált lehetőség fontosabb egy önkéntes munkát nem végző embernek, mint egy önkéntesnek.

4. ÁBRA: BELSŐ MOTIVÁCIÓK



Saját ábra

A belső motivációs lehetőségek már jobban megoszlanak a vizsgált csoportokban, kivétel a férfiak és a nők, ahol a férfiak esetében csak a fejlődés a fontos. Az X generációnál az önismeret, mások segítése és a jobb világ fontosabb, míg az Y generációnál a tartós kapcsolatok kiépítése és gondozása, a fejlődés és az, hogy érezzék a szeretetet embertársaik felől. Az önkétesek a tartós kapcsolatok mellett a világ jobbítását és a mások segítségét nevezik meg fontosnak, míg az önkéntes munkát nem végzőket az önismeret, elfogadás, a fejlődési lehetőségek és a szeretet érzése motiválja.

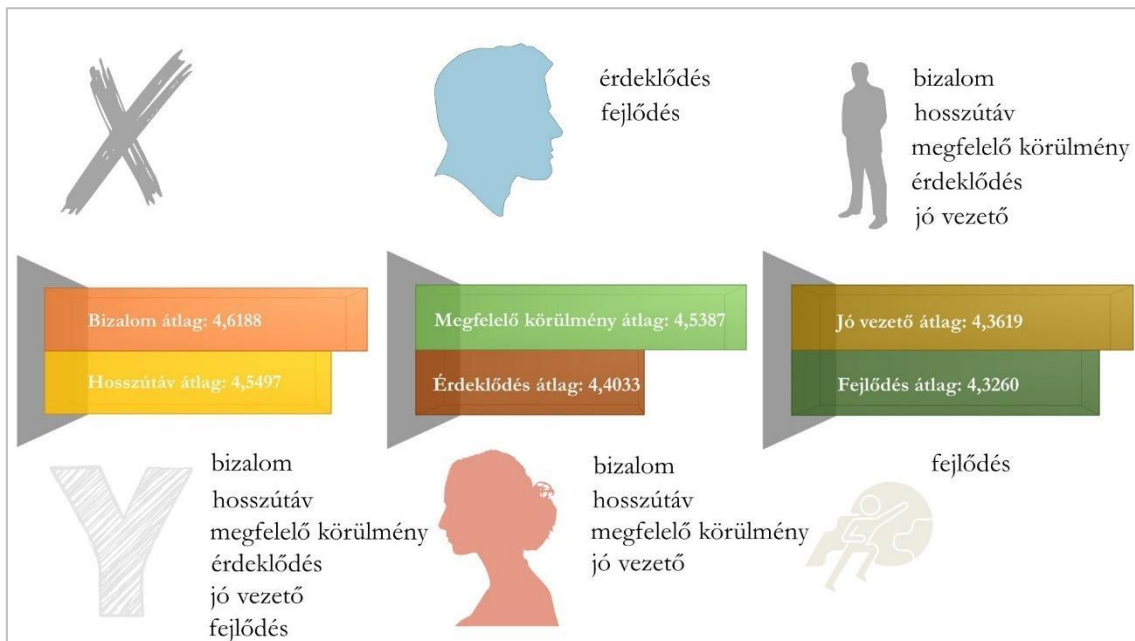
Munkahelyi körülmények

Feltettem azt a kérdést is a kitöltőknek, hogy milyen körülmények fontosak és kevésbé fontosak nekik a munkahelyük szempontjából.

A legfontosabbak sorrendben a kitöltők szerint a bizalom érzése a felettesek részéről, a hosszútávú munkalehetőség, a megfelelő munkakörülmény, az érdeklődésnek megfelelő munkavégzés, a jó vezető, akire fel lehet nézni és a fejlődési lehetőségek.

Ami szembetűnő, hogy a 6 legfontosabb körülmény általértékeit nézve az Y generációnak az összes körülmény fontosabb, mint az X generációnak. A nők a bizalomra, a hosszútávú munkalehetőségre, a megfelelő munkakörülményre és a jó vezetőre teszik le a voksukat, míg a férfiak az olyan munkára, ami érdekli őket és a fejlődésre. Az önkéntesek ebből a felsorolásból csak a fejlődést sorolják előrébb, mint munkakörülményt az önkéntes munkát nem vállalókkal szemben.

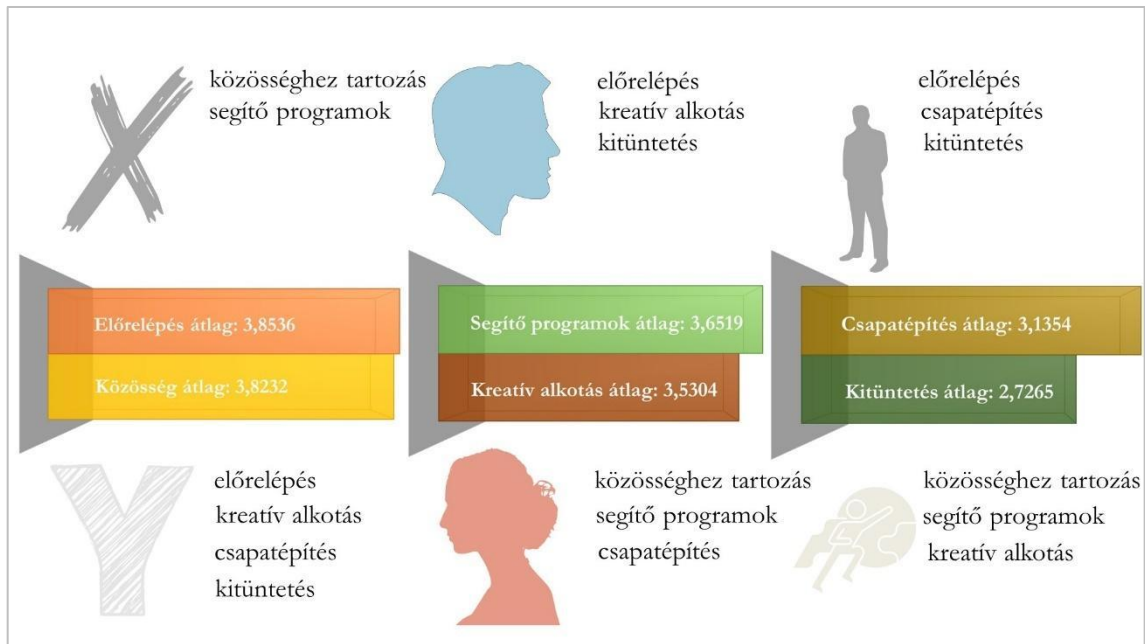
5. ÁBRA: A 6 LEGFONTOSABB MUNKAHELYI KÖRÜLMÉNY



Saját ábra

A legkevésbé fontos (vagyis a legkisebb általértéket kapott) körülmény a kitüntetés, díj, ezt követik a csapatépítő programok, a kreatív alkotás lehetősége, a közösségeket, embereket segítő programok, a közösséghez tartozás és az előrelépés. Az X generáció a közösséghez tartozást és a segítő programokat részesíti előnyben az Y generációs kitöltőkkel szemben, a férfiak az előrelépést, a kreatív alkotást és a kitüntetést a nőkkel szemben, az önkéntesek pedig a közösséghez tartozást, a segítő programokat és a kreatív alkotást. Fontos itt azt látni, hogy a csapatépítő programok az utolsó helyet foglalják el ebben a felsorolásban.

6. ÁBRA: A 6 LEGKEVÉSBÉ FONTOS MUNKAHELYI KÖRÜLMÉNY

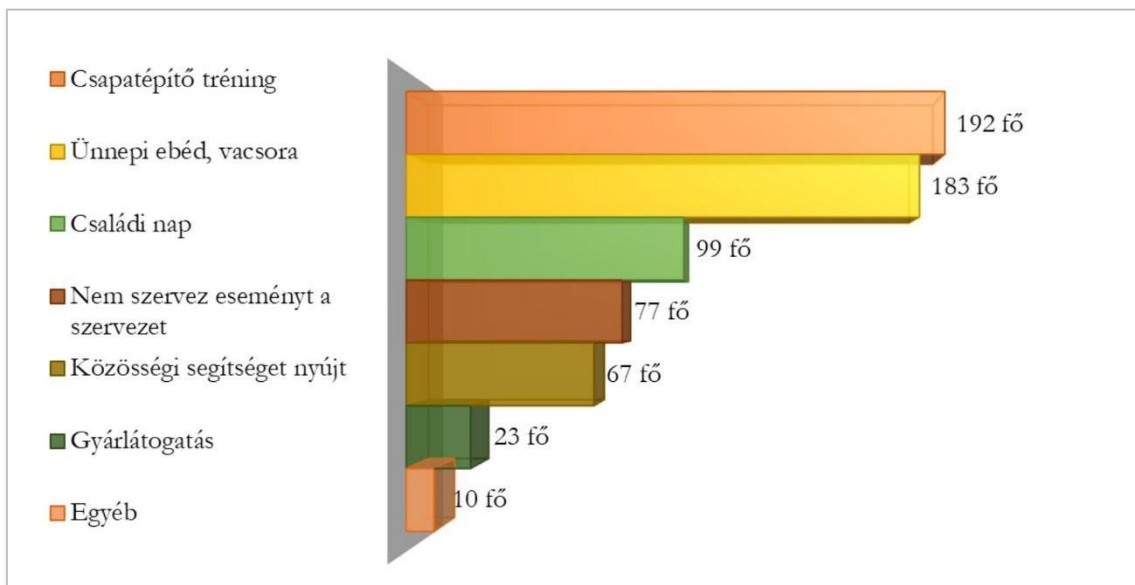


Saját ábra

Munkahelyi események

A megkérdezettek arról is nyilatkoztak, hogy milyen munkahelyi eseményeken vesznek részt. A legtöbben közülük a cég által szervezett csapatépítő tréningen, ünnepi ebéden, vacsorán vagy családi napon vesznek részt. Ez azért lehet érdekes, mert a válaszadók a csapatépítő programokat a második legkevésbé fontos körülménynek választották, szemben a közösségeket, embereket segítő programokat annál jóval fontosabbnak, tehát a cégeknek célszerű lehet jobban megvizsgálni, milyen esemény szervezésével tudnak nagyobb hatást elérni a munkavállalóikra.

7. ÁBRA: MUNKAHELYI ESEMÉNYEK



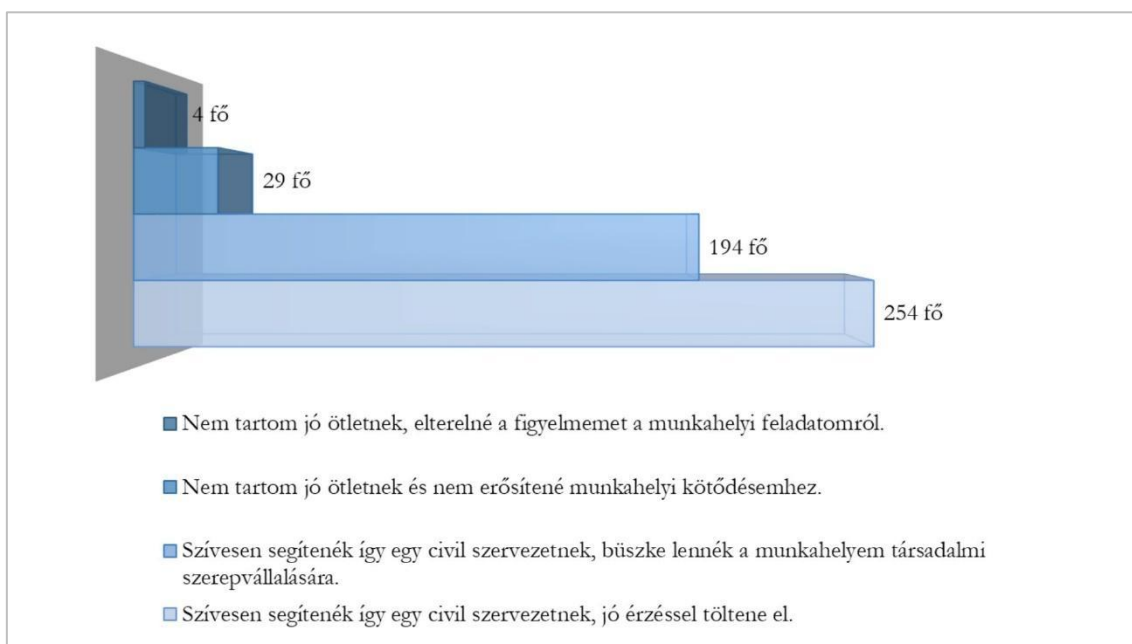
Saját ábra

Civil szervezeti program

A két hipotetikus kérdést is feltettem: vajon jó ötletnek tartják a dolgozók, ha egy vagy több civil szervezeti programra sor kerülhetne a munkahelyükön és így segíthetnének, illetve milyen időközönként kerülhetne sor véleményük szerint az ilyen programokra?

Az ötlet szempontjából első helyen a jó érzés miatti, a második helyen a büszkeség miatti segítség foglalt helyet. Nagyon kevesen (10 % alatti kitöltő) nem tartják jó ötletnek és véleményük szerint nem erősítené a munkahelyi kötődését, illetve elterelné a figyelmüket a munkahelyi feladatokról. Itt fontos megjegyezni, hogy sok múlik az egyéni preferenciákon is, tehát valamilyen módon fel kell mérni, milyen tevékenységi körű civil szervezeteket fogadnának a dolgozók, egy évben akár több szervezetben is lehet gondolkodni.

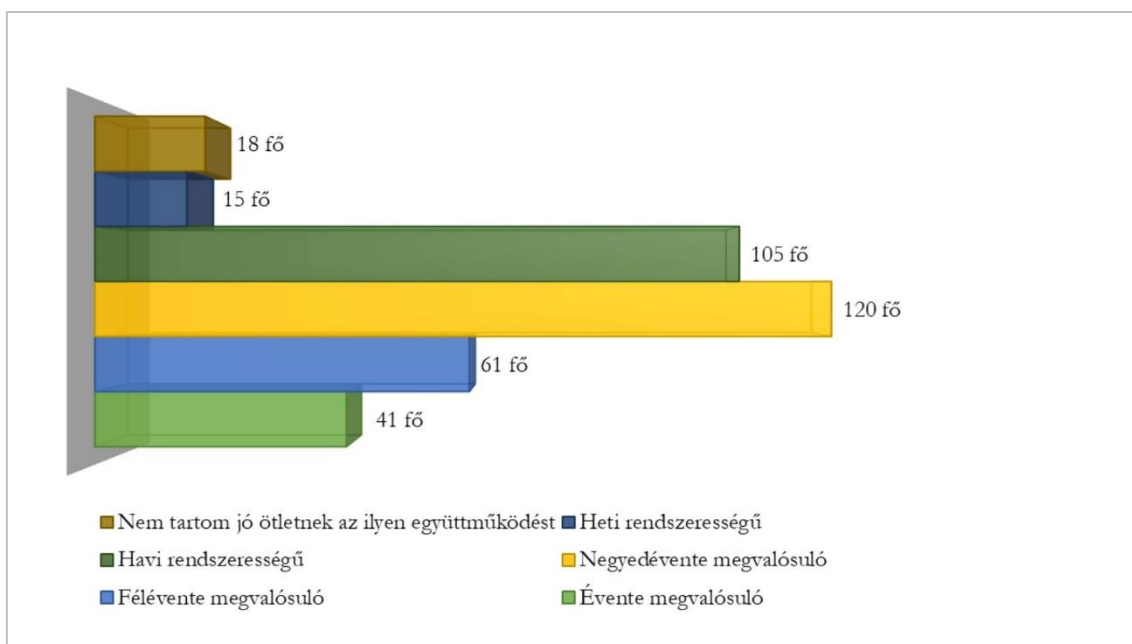
8. ÁBRA: CIVIL SZERVEZETI PROGRAM A FORPROFIT SEKTORBAN – JÓ ÖTLET?



Saját ábra

A gyakoriság szempontjából a legtöbben a negyedévente megvalósuló együttműködést gondolják megfelelőnek, ezt követően a havi rendszerességet tartják optimálisnak, elenyésző továbbra is az a szám, akik nem tartják jó ötletnek. Kijelenthető tehát, hogy a megkérdezettek több mint fele a havi és negyedévente történő együttműködés mellett teszi le a voksát. Célszerű lenne egy ilyen irányú felmérést végezni a dolgozók körében, természetesen szektoronként eltérő, milyen igényt támasztanak az alkalmazottak az ilyen programok száma felé.

9. ÁBRA: CIVIL SZERVEZETI PROGRAM A FORPROFIT SZEKTORBAN – RENDSZERESSÉG



Saját ábra

Összefoglalás

A bevezetésben megfogalmazott három kérdésemre a kitöltők válasza alapján ki lehet jelteni, hogy:

1. A belső motivációs tényezők minden vizsgált csoportban fontosabbak, mint a külső motivációs tényezők, tehát (természetesen egy adott, megfelelő bérszint mellett) az emberek sokkal inkább a belső értékekre koncentrálnak (fejlődés, tartós kapcsolatok, önismeret), mint a külsőkre (hírnév, gazdagság).
2. Az önkéntes munkát is vállalók esetében a belső motivációs tényezők fontosabbak, mint a nem önkénteskedőknél, vagyis az önkéntesek magasabb belső motivációs értékkel rendelkeznek, de ez a különbség minimális.
3. A kitöltők elsősorban többsége jó ötletnek tartaná, ha a civil szervezeti program jelenne meg a munkahelyükön negyedévente, vagy akár havi rendszerességgel. Ez visszaigazolása lehet az előttünk lévő korszaknak, amikor a társadalmi felelősségvállalás fontos tényezővé válik egy szervezet életében.

Jövőkép

A motivációkutató eszközöket ismertetve azt gondolom, a mai korban meg lehet fejteni munkavállalóink motivátorait. Talán nem is kell a fentebb ismertetett pszichometriai és egyéb eszközöket igénybe venni, elég egy jó vezető, aki tud időt szánni arra, hogy akár egy mélyinterjú vagy személyes beszélgetés alkalmával jobban megismerje a beosztottait.

Az egyéni motivációk kezelése által nő az elköteleződés a cég iránt, egyben a cég hírneve is. A jövőképeben egy olyan szervezet bontakozik ki, amely a dolgozói motivációit ismeri és ez alapján dolgoz ki számukra olyan programokat, amellyel ezt a motivációt tudja növelni és ezáltal a fluktuációt csökkenteni, a munkát hivatássá változtatni, az „álommunkához” egy olyan mun-

kahelyi környezetet és szervezeti kultúrát kialakítva, amely hangsúlyozza az emberi erőforrások nélkülözhetetlenségét.

Irodalomjegyzék:

Kasser, T. (2005). *Az anyagiasság ára*. Budapest: Ursus Libris Bt.

Martos, T., Szabó, G., & Rózsa, S. (2006). Az Aspirációs index rövidített változatának pszichometrikai jellemzői hazai mintán. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika* (7) 3. 171-191.
<https://doi.org/10.1556/Mental.7.2006.3.2>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Sale, J., & Moynan, B. (2019). *A motiváció feltérképezése a coachingban*. Miskolc: Z-Press Kiadó Kft.