

MÉSZÁROS JÁNOS

egyetemi hallgató, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Selye János Egyetem

KRUPÁNSZKI KORNÉL

PhD hallgató, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Selye János Egyetem

KARÁCSONY PÉTER

egyetemi tanár, Keleti Károly Gazdasági Kar, Óbudai Egyetem

Munkahelyi motivációs tényezők hatékonyságának vizsgálata egy magyarországi vállalat példáján keresztül

A motiváció a történelem folyamán mindig is kulcsfontosságú szerepet töltött be az emberiség életében. Egy felelős vezető munkájának szükségszerűen része kell legyen alkalmazottainak motiválása. Az évtizedek során több motivációs elmélet is született annak érdekében, hogy megértsük az egyes emberek vagy csoportok motivációs tényezőit. Jelen kutatás célja az volt, hogy egy választott vállalaton keresztül megvizsgálja a motivációs tényezőket. Kutatásunkat egy multinacionális autópári üvegyártó vállalat Magyarországon működő leányvállalatánál végeztük el. A felmérésre 2021 augusztusában került sor, 119 fő bevonásával. Kapott eredményeink megerősítették minket abban, hogy nem a pénzübeli jutatások a legfontosabb motivációs eszközök, ugyanis az alkalmazottak számára a fizetésnél fontosabb tényezők az állandó munkahely megléte, illetve a jó munkahelyi légkör.

Kulcsszavak: *motiváció, Magyarország, multinacionális vállalat, dolgozói elégedettség, hatékonyság*

Examining the Effectiveness of Workplace Motivational Factors Through the Example of a Hungarian Company

Throughout history, the motivation has always played a key role in human life. It is essential for employee motivation to be included in the job of a responsible manager. Over the decades, several motivational theories have been developed in order to understand the motivational factors of individuals or groups. The aim of this research was to examine the motivational factors of a selected company. Our research was carried out at a Hungarian multinational automotive glass manufacturing company. The survey took place in August 2021 and 119 people participated in the research. The results confirmed that monetary rewards are not the most important motivational factor, as employees consider the existence of a stable job and a good working atmosphere more important than salary.

Keywords: *motivation, Hungary, multinational company, employee satisfaction, efficiency*

Bevezetés

Az egyének szervezetben nyújtott teljesítményét a képességek és kompetenciák mellett a motiváció határozza meg. A napjainkban fokozódó gazdasági versenyhelyzetben a szervezetek számára az egyik legfontosabb erőforrás a motivált munkaerő.

A motivációra számos definíció létezik, a motiváció egy olyan belső szükséglet, ami tudatosan, félig tudatosan vagy öntudatlanul befolyásolja akaratunkat, ezzel készítetve cselekvésre bennünket. Arra ad választ, hogy mit miért teszünk (Adair, 2005). Maslow szerint a motiváció az emberi szervezet belsejében rejlik, amely szükségletet indukál. A szükségletek motivációs piramisban foglalhatók össze, minél erősebb a motiváló tényező, annál alapvetőbb, annál inkább a piramis alsó szintjén helyezkedik el. Ahogy haladunk felfelé a piramisban, úgy válnak a szükségletek egyre inkább az emberre jellemzővé (pl. presztízs, becsvágy). A szükségletek hierarchiáját jellemzi, hogy csak az alsóbb rendű szükségletek kielégítése után juthatunk el a magasabb szintekre (Maslow, 1954). Herzberg (1987) a tanulmányában két csoportba sorolta a munkahelyen szerepet játszó tényezőket, melyeket motivátoroknak, illetve higiénés tényezőknél nevezett el. Nézetei szerint a higiénés és a motiváló tényezők elkülönülnek egymástól. McClelland szerint a dolgozó belső készítetése, illetve külső ösztönzése a termelés egyik legfontosabb tényezője. Munkáiban azt hangsúlyozta, hogy az emberi cselekvést tudatalatti motívumok befolyásolják, irányítják (McClelland, 1987).

Egy jó vezető indokolatlan költségek nélkül is képes ösztönözni alkalmazottait. A pénzbeli juttatásokat nem lehet a végtelenségig növelni, a menedzsereknek más módszereket (pl. elismerés, dicséret) is szükséges ismerniük ahhoz, hogy a szervezeten belül fenntartható legyen a motiváltság (Karácsony és Vasa, 2021). A motivációs motívumok jelentése nehezen megfogalmazható. Motívumok alatt a viselkedés viszonyítási pontjaként funkcionáló azon személyiség-összetevőket értjük, amelyek alapján az adott személy tudatos vagy nem tudatos döntéseket hoz (Fejes, 2015). A motiváció mindennapjaink részét képezi, de az adott egyén céljai nem mindig egyeznek a vállalat céljaival, ezért a vállalat vezetőinek olyan motivációs eszközöket kell felkínálniuk az alkalmazottaknak, amelyekkel el tudják érni, hogy az emberek a vállalat érdekeit szolgálják (Buble és Matic, 2014). Ahhoz, hogy megértsük, milyen eszközökkel érik ezt el a szervezetek, először jobban meg kell vizsgálnunk a motiváció típusait (Machovát et al. 2022). A motivációnak két fő típusa van. Az első az úgynevezett belső motiváció, amely az egyén belső készítetéséből fakad. Ez azt jelenti, hogy a személy örömet lel a munka elvégzésében (Garai-Fodor et al., 2021). A második típus az úgynevezett külső motiváció. Itt az egyén nem a munkában leli örömet, hanem egy külső jutalmat vár az elvégzett munkáért (Arnold & Timlinson, 2008). A kutatások azt bizonyítják, hogy a belső motiváció sokkal pozitívabban hat az egyénre és környezetére is, mint a külső (Fülöp, 2017).

A motivációs eszközök lényege, hogy az adott munkacsoportot irányító menedzser a legkisebb költségráfordítással olyan javakat kínál a dolgozóknak, amelyekkel elérheti, hogy motivációs szintjük a lehető legmagasabb legyen (Blažek, 2014). Ide tartoznak az olyan pénzbeli vagy pénzt helyettesítő eszközök, amelyeket a munkavállalók kapnak az elvégzett munka ellenében (pl. munkabér) (Armstrong & Murlis, 2007). Ezek vállalatonként eltérők, a jogilag kötelező bérkifizetés mellett minden vállalatnál más-más motivációs eszköztár jött létre, és folyamatosan cserélődnek, de egy közös vonás bennük, hogy ösztönzik a munkavállalót a hatékonyabb munkavégzésre (Kachaňáková, 2007; Orhun et al. 2021). Egy adott vállalat alkalmazottai emberi mivoltukból fakadóan saját igényeik kielégítésére törekednek, illetve ezek teljes körű kiszélesítésére. Emiatt a jogilag kötelező bérezési alapjogon felül személyes céljuk, hogy minél komfortosabb környezetben minél több anyagi vagy nem anyagi forrást felhalmozzanak. A vállalat vezetőinek ezen javak széles spektrumát kell biztosítaniuk a dolgozói motiváció fenntartása érdekében (Szabó és Karácsony, 2021). Tudatosítani kell a munkavállalókban, hogy mi alapján kapják meg ezeket a javakat. Ennek érdekében minden vállalatnak jól megtervezett motivációs stratégiára, rendszerre van szüksége, ami könnyen átlátható a dolgozók számára is (Letováncová, 2002).

Jelen kutatásunkban célunk volt, hogy felmérjük és elemezzük a kiválasztott vállalatnál használt motivációs tényezők hatékonyságát és következtetéseket vonjunk le a vizsgált vállalat motivációs tényezőiről.

A kutatás módszertana

Vizsgálatunkhoz primer, papíralapú kérdőíves kutatást választottunk, mivel így tudtuk legkönnyebben megszólítani a munkavállalókat. A felmérés célja az volt, hogy megtudjuk, milyen motivációs eszközöket alkalmaznak az általunk kiválasztott vállalatnál. A kérdőíves lekérdés 2022 augusztusában zajlott. A kérdőív 19 kérdést tartalmazott. Ezek között szerepelt a demográfián túl, a legfontosabb motivációs tényezőkre vonatkozó kérdések mellett, a dolgozók véleménye az egyes eszközökkel kapcsolatban. Az adatokat SPSS program segítségével dolgoztuk fel.

A demográfiai adatokat az 1. táblázat tartalmazza. A válaszadók 52,9%-a nő volt. Életkor szerint 4 csoportba soroltuk a válaszadókat. Az első csoportba a 18–30 évesek (26,1%) kerültek, a másodikba a 31–40 évesek, akik a legnagyobb arányban vettek részt a kutatásban (38,7), a harmadik csoportba pedig a 41–50 évesek (27,7%).

A válaszadók több mint háromnegyede városban él (78,3%). A többi településtípusnál az adatok megoszlanak: falu (11,8%), nagyközség (6,7%), főváros (3,4%). Az iskolai végzettséget illetően a kutatásban legnagyobb számban a szak-

munkások (37%) képviseltették magukat. Emellett a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya 18,5%-ra tehető. A lekérdezésben részt vett alkalmazottak több mint egyharmadának (37,8%) a vállalatnál eltöltött munkaviszonya nem haladja meg a 2 évet. Mindazonáltal a kutatásban részt vettek több mint fele (63,9%) maximum 5 éve dolgozik a vállalatnál. A kutatás lefolytatása alatt a válaszadók 89,1%-a dolgozott főállásban.

Változó		N	%
Nem	Férfi	56	47,1
	Nő	63	52,9
Kor	18–30 év	31	26,1
	31–40 év	46	38,7
	41–50 év	33	27,7
	50 év felett	9	7,6
Lakhely	Főváros	4	3,4
	Város	93	78,2
	Nagyközség (min. 5000 lakos)	8	6,7
	Falu	14	11,8
Oktatás	Szakmunkás	44	37
	Középiskola érettségi nélkül	16	13,4
	Gimnázium érettségivel	37	31,1
	Főiskolai/egyetemi diploma	22	18,5
Ledolgozott évek száma a cégnél	0–2 éve	45	37,8
	2–5 éve	31	26,1
	6–10 éve	27	22,7
	Több mint 10 éve	16	13,4
Munkaviszony	Főállású	106	89,1
	Részmunkaidős	13	10,9
Összesen		119	100,0

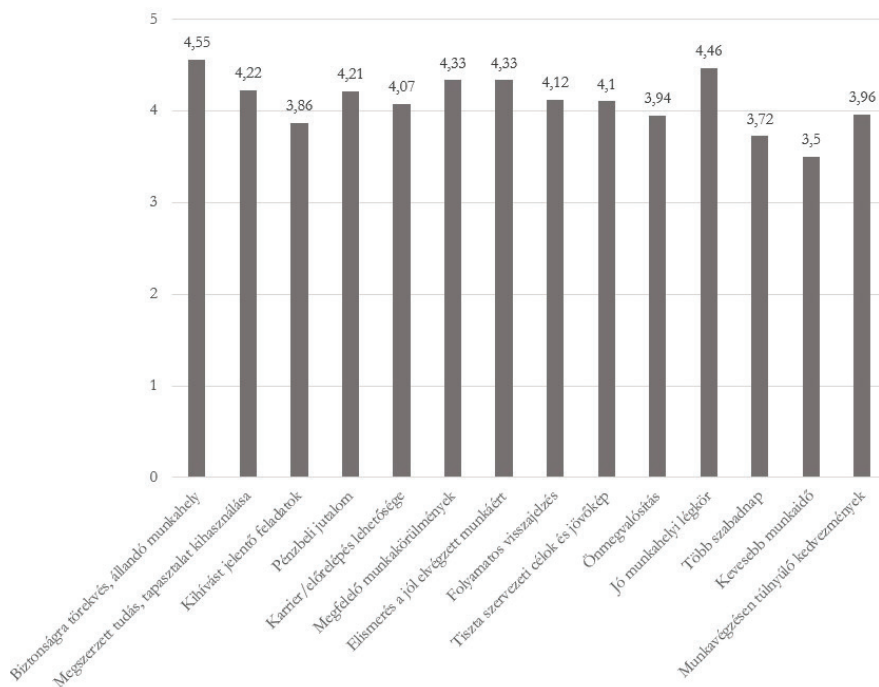
1. táblázat: A válaszadók demográfiai adatainak eloszlása

Forrás: a szerző saját szerkesztése alapján

A kutatás eredményei

Az eredményeket úgy kaptuk meg, hogy kérdőívünkben a kérdéskörhöz tartozó minden állításhoz egy 1-től 5-ig terjedő értékelési skálát kapcsoltunk, ahol az egyes szám jelölte az egyáltalán nem fontosat, míg az ötös érték a nagyon fontosat.

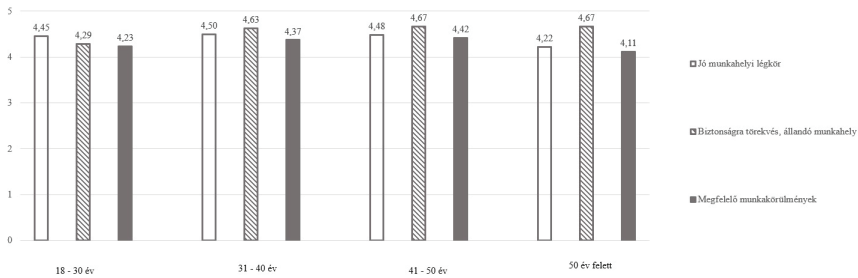
Így a válaszadók ezen a skálán jelölték meg, hogy számukra mekkora jelentőséggel bír az adott állítás a motivációs eszközök tekintve. A kutatás további részében a kapott eredményeket hoztuk összefüggésbe az egyes demográfiai mutatókkal.



1. ábra: Motivációs eszközök fontossága

Forrás: a szerző saját szerkesztése alapján

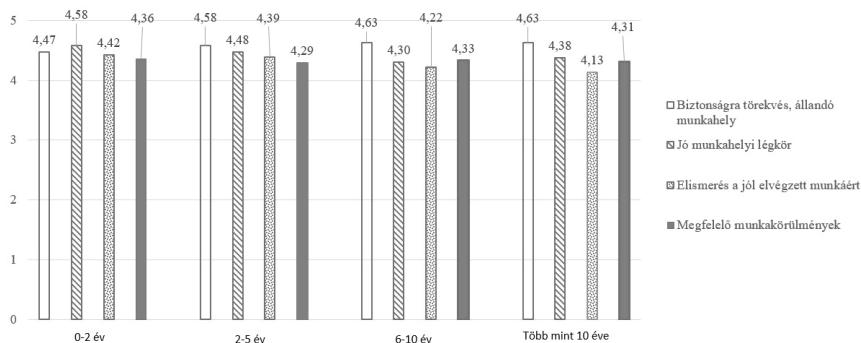
Az 1. ábrán az egyes motivációs eszközök fontossága látható. Az értékeket úgy kaptuk, hogy átlagoltuk a kapott eredményeket. Megfigyelhető, hogy kiemelkedően magas értékelést ért el a biztonságra törekvés, az állandó munkahely és a jó munkahelyi légkör megléte, ami ismételten bizonyítja, hogy nem a pénz a legfőbb motivációs eszköz. Az ábra adataiból látható, hogy az elismerés hasonlóan fontos szerepet tölt be a válaszadók körében. De érdekes megfigyelni, hogy a kevesebb munkaidő és a több szabadnap lehetőségét a kitöltők nem igazán tekintették mérvadónak. Ez az alkalmazottak racionális gondolkodásának tudható be, mivel valószínűsíthetően számításba vették az ezen előnyökkel járó átmeneti fizetéscsökkenést. Érdemes kiemelni, hogy a biztonság és a jó munkahelyi légkör mellett a válaszadók kiemelten fontosnak találták az elismerést a jól elvégzett munkájukért, illetve a megfelelő munkakörülmények meglétét.



2. ábra: Életkor alapú összehasonlítás

Forrás: a szerző saját szerkesztése alapján

A 2. ábra az életkor alapú összehasonlítást mutatja be. A biztonságra törekvés minden korcsoportnál megjelenik, viszont a legfiatalabb korcsoportnál jóval alacsonyabb értéket mutat, amiből arra következtethetünk, hogy a fiatalabb korosztály a mai világban megfigyelhető trendet követi, miszerint könnyedén vált munkahelyet. Ez a rugalmasság lehet az, ami befolyásolja a kapott eredményeket. A következő érték, ami szintén dominánsan jelenik meg, az a jó munkahelyi légkör mint motivációs eszköz. Megfigyelhető, hogy az első három csoportnál hasonló értékeket mutat, a legidősebb korosztálynál viszont látható némi csökkenés. Lehetséges, hogy ez azért mutatkozik így az eredményeken, mert számukra ez kevésbé alapfeltétel, mint a fiatalabb korcsoportok esetében. Ezenfelül a harmadik érték a megfelelő munkakörülmények voltak. A munkakörülmények iránti motivációs igény a 41–50 éves korosztálynál a legmagasabb, viszont az utánuk következő 50 év feletti korosztály számára a korcsoportok közül a legalacsonyabb ez a mérőszám. Ez a hirtelen csökkenés érdekes képet ír le az emberek motivációs igényeiről. Véleményünk szerint ez azért jelenik így meg a felmérésben, mivel az 50 év feletti alkalmazottak már inkább a közeledő nyugdíjat vetítik maguk elé, mint a vállalat által kínált motivációs tényezőket. Számukra leginkább az fontos feltevéseink szerint, hogy munkahelyük biztonságos és állandó legyen és a hátralévő munkával eltöltött éveiket gondtalanul tudják eltölteni. Ezekből az eredményekből következtethetünk arra, hogy már nem szeretnék dinamikus változást a munkakörülményekben, hanem törekednek az eddig megszerzett tudásuk felhasználásával elvégezni munkájukat. De ha esetleg ez nem lehetséges, akkor ezzel előre tudjanak számolni.



3. ábra: Motivációs eszközök fontossága a ledolgozott évek alapján

Forrás: a szerző saját szerkesztése alapján

A 3. ábrán az egyes motivációs eszközök ledolgozott évek számához való viszonyt vizsgáltuk meg. Megfigyelhető, hogy itt nincsenek szignifikáns eltérések, az alkalmazottak biztonságra törekvése mint motivációs tényező emelkedést mutat a ledolgozott évek növekedésével, ám egy ponton megáll és stagnál, ez figyelhető meg azoknál a kitöltőknél, akik legalább 6 éve vannak a vállalatnál. Emellett látható, hogy az elismerés iránti igény csökken. Ez feltevéseink szerint annak köszönhető, hogy a munkavállalók egy bizonyos idő után már tudatosítják magukban, hogy munkájuk megfelelő értékkel bír, hiszen ha ez nem volna igaz, a vállalat már megvált volna ezektől az alkalmazottaktól. Így a vállalatnál eltöltött idő előrehaladtával csökken ennek a típusú motivációs eszköznek a jelentősége, és inkább változik egyfajta higiéniai tényezővé. A jó munkahelyi légkör megléte pedig ingadozik, de a legjelentősebb szerepet a vállalatnál legkevesebb éve dolgozók körében tölti be. Ez azért lehetséges, mivel ez egyfajta csábító erő lehet a munkahely megválasztásában. Ezen mérőszám ingadozását betudhatjuk annak is, hogy egyénenként eltérő lehet, mint egy specifikus motívum, és nem jelenik meg a társadalomban rendszerszerűen a ledolgozott évek alapján. Ez szintén igaz lehet a megfelelő munkakörülmények szempontjából is, mivel itt is egyfajta ingadozást láthatunk a számok tükrében.

Következtetések

Kutatásunk témája egy választott magyarországi multinacionális vállalat motivációs eszközeinek felmérése és vizsgálata volt. Az ehhez használt kérdőíveket a vállalat 597 alkalmazottja közül 119-en töltötték ki. Ez a mennyiségű válasz elégséges volt ahhoz, hogy releváns következtetéseket tudjunk levonni. A kapott eredmények közül érdemes kiemelni, hogy az alkalmazottak számára fontos tényező az állandó munkahely megléte, illetve a jó munkahelyi légkör. Továb-

bi megállapításunk, hogy a ledolgozott évek kevésbé befolyásolják a motivációs eszközök hatékonyságát, mint az életkori sajátosságok. A mostani tanulmány-nak megannyi korlátja volt. Az első ilyen korlát, hogy csak egyetlen vállalatot vizsgáltunk meg. Így kijelenthetjük, hogy a kutatás csak az adott magyarországi leányvállalatra reprezentatív, és nem terjeszthetjük ki sem a cégsoport bármely más vállalatára, sem magyarországi viszonylatban nem tudunk következtetéseket levonni. A kitöltések számát valószínűsíthetően korlátozta a papíralapú kitöltés. Bár a felmérés teljes mértékben anonim volt, az alkalmazottak tarthattak attól is, hogy esetlegesen a vezetőség a kitöltéseket áttekintve negatív benyomásokat tapasztal tőlük. A kitöltések számát továbbá a koronavírus-járvány is befolyásolta, mivel az adott időszakban a járvány következtében kevesebben voltak jelen fizikailag a vállalatnál. A továbbiakban a kutatást véleményünk szerint lehet és érdemes is folytatni, olyképp, hogy a kérdőívet további nagyvállalatok körében osztjuk meg, ami által relevánsabb eredményeket kaphatunk a magyar multinacionális vállalatok motivációs eszközeit tekintve.

Irodalomjegyzék

- Adair, J. (2005). *The inspirational Leader: How to Motivate, Encourage and Achieve Success*, 2nd edition. Kogan Page, London
- Armstrong, M. & Murlis, H. (2005). *Javadalmazásmenedzsment*. KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest.
- Arnold, T. & Tomlinson, G. (2008). *The Marketing Director's Handbook: The Definitive Guide to Superior Marketing for Business and Boardroom Success*. Marketing Directors.
- Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Grada.
- Buble, M., Juras, A. & Matic, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management: journal of contemporary management issues*, 19(1), 161–193.
- Fejes, J. B. (2015). *Célok és motiváció. Tanulási motiváció a célorientációs elmélet alapján*. Gondolat Kiadó.
- Fülöp, M. (2017). A motiváló iskola. In G. Hunyady, B. Csapó, G. Pusztai & J. Szivák (Ed.), *Az oktatás korproblémái* (pp. 104–129). Budapest; ELTE Eötvös Kiadó.
- Garai-Fodor, M., Varga, J., & Csizsárik-Kocsir, Á. (2021). Correlation between Generation Z in Hungary and the Motivating Factors to Do Volunteer Work in a Value-Based Approach. *Sustainability*, 13(20), 11519
- Herzberg, F. I. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 87(6), 109–120.
- Kachaňáková, A., Stachová K., & Stacho Z. (2013). *Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiach na Slovensku*. Slovensko, Wolters Kluwer (Iura Edition)

- Karácsony, P. & Vasa, L. (2021). Analysis of the motivation of Azerbaijani employees during the COVID-19 crisis. *Economics and Working Capital*, 1(2), 33–38.
- Letovancová, E. (2002). *Psychológia v manažmente*. Univerzita Komenského.
- Machová, R., Zsigmond, T., Zsigmondová, A., & Šeben, Z. (2022). Employee Satisfaction and Motivation of Retail Store. *Marketing and Management of Innovations*, 2227–6718, 67–83.
- Maslow, A. H. (1954). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370–96.
- McClelland, D. C. (1987). Human motivation. *Cambridge University Press*, 145–167.
- Orhun, A. Y., Cohn, A., & Raymond, C. (2021). Motivated optimism and workplace risk. *Available at SSRN*.
- Szabó, D., & Karácsony, P. (2021). Analysis of employee motivation in small and medium-sized companies in western Slovakia region. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 9(2), 508–520.

