

BORBÉLY TIBOR¹

Munkamotiváció, avagy egy nem reprezentatív felmérés tapasztalatai

Job-motivation as an experiences of a non-representative survey

Absztrakt

A szerző katonai pályafutásosa alatt és a civil munkaerőpiacon szerzett tapasztalatai alapján, arra a megállapításra jutott, hogy milyen nagy a vezetők felelőssége a beosztottjai tekintetében, azok munkájáért. Tanulmányában arra kereste a választ, milyen eszközök állnak a vezető kezében arra, hogy beosztottjait ösztönözze, a teljesítményét növelje.

Kulcsszavak: motiváció, munkaerő, bérezés

Abstract

Based on his military career and experiences at the labour market, the author came to the conclusion that the leaders have a great responsibility for their inferiors and their work. He analysed the right methods for the leaders which can motivate their employees and increase their output.

Keywords: motivation, manpower, payment

BEVEZETÉS

Mindenekelőtt egy személyes megjegyzést tennék a témával kapcsolatban.

Amikor a Magyar Honvédség és a Honvédelmi Minisztérium legfelsőbb vezetői ráébredtek arra a problémára, hogy a Magyar Honvédség állományában szolgálatot teljesítők száma drasztikusan lecsökkent az évek óta tartó kiáramlások miatt, a béremlés – mint az állomány megtartását szolgáló eszköz – mellett döntöttek.

Szerencsére ez a döntés, illetve maga a béremlés egy nagyobb intézkedéscsomag részeként került bevezetésre, amolyan tűzoltás jelleggel, megelőzendő egy mélyebb hu-

¹ Nemzeti Közszerzőkati Egyetem, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, MSc hallgató/National University of Public Service, Faculty of Military Science and Officer Training, MSc student, E-mail: borbelyti@freemail.hu

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

mánerőforrás válság kialakulását. Az, hogy augusztus hónaptól a szóbeli és írásbeli dicséreteken kívül pénzbeli jutalmazást is lehetővé tettek a parancsnokok számára talán némileg színesíti az egyébként eléggé sivár motivációs palettát a honvédelemért dolgozók megtartása érdekében.

Katonai pályafutásom alatt és a civil munkaerőpiacon – évtizedekkel ezelőtt – szerzett tapasztalataim ugyanakkor azt sugallták, hogy beosztottaim munkájáért felelős vezetőként nekem is lehetnek eszközeim a kiemelkedő teljesítmények elismerésére vagy éppen a hibák építő jelleggel történő feltárására, illetve az azokból nyert tapasztalatok átfordítására valamiféle inspirációs tényezővé.

Miután 2015. júniusában rátaláltam egy civil munkaerő-piaci elemzésekkel foglalkozó cég globális felmérésének eredményeit taglaló beszámolóra² – a munkahely változtatási hajlandóságokról és a munkavállalók munkahelyi preferenciáiról –, arra a gondolatra jutottam, hogy ebből az anyagból kiindulva fel tudnám mérni a közvetlen környezetem (értsd: virtuális lakótársaim a közösségi oldalakon, illetve olyan szervezetek, amelyeknek életére némi rálátásom van) munkamotivációs tényezőit.

Természetesen a fenti gondolat konkrét céllal fogant meg a fejemben. Mindenképp szerettem volna hasznos tanácsokkal segíteni parancsnokaimat, illetve alegységparancsnok kollégáimat, miként tarthatnák meg meglévő állományukat, illetve hogyan lehetne a Magyar Honvédség közelébe vonzani tehetséges fiatalokat.

A MUNKAMOTIVÁCIÓ ELMÉLETE

A téma feldolgozása kapcsán nem lehet elmennünk az elméleti tudásanyag mellett sem, hiszen ezen elméleti alapok mentén történt a kérdőív kérdéseinek kidolgozása és az eredmények feldolgozása egyaránt.

Természetesen célszerű a gyökerektől kiindulni és először a Maslow-féle szükségleti modellt elemezni a munkamotivációk mentén.

² Kelly's Workforce Global Index 2014: Workers Preferences and Workplace Agility, letöltve: 2015.10.24. <http://kellyservices.hu/HU/Knowledge-Hub/4kgwi-2014-dolgozo-preferenciak/#.Vi5t7rcvflU>

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám



1. sz. ábra: Maslow szükséglethierarchiája³

A dolgozat témájából és a vizsgált kérdésekből következik, hogy az alapszükségletekkel nem kell foglalkoznunk, de a munkavállalók magasabb rendű szükségletei kielégítésének lehetősége minden felelősen gondolkodó munkaadó szándéka kell, hogy legyen.

A közösséghez való tartozás érzetét a jó munkahelyi légkörrel, a megfelelően pozícionált munkahelyi célok kihirdetésével és az azokkal való azonosulás lehetőségének biztosításával lehet megteremteni.

A megbecsülés szükséglete akkor elégíthető ki, ha a munkavállaló ismeri a vállalati célok elérésének szerveződésében a saját helyét, szerepét, feladatrendszerét, valamint az elérendő részcélokat és azokat a tényezőket, amelyek segítségével elérheti a kompetencia érzését és a környezet megbecsülését egyaránt. Nem utolsó sorban kiemelendő a jutalmazások rendszere az adott szervezetnél, hiszen visszajelzések nélkül nem jöhet létre megbecsültség érzete.

Az önmegvalósítási szükségletek kielégítése elsősorban attól függ, hogy az adott pozícióban dolgozó személy rendelkezik-e azokkal a munkahelyi feltételekkel, amelyek esztétikai igényeit és a rendre való törekvésének fokát elérik, illetve a vezetők engedik-e számára az önmegvalósítás és a szakértelem kiteljesedését azáltal, hogy bevonják bizonyos őt

³http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdtn_scor_m/C1-2-4_Maslow_szukseglethierarchiaja_A.jpg letöltve: 2015.10.25.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

érintő munkafolyamatokba vagy olyan feladatok kidolgozásába, ahol kamatoztatni tudják az adott munkavállaló valamely különös képességét, szaktudását.

A dolgozat elméleti alapját meghatározó másik teória Herzberg motiváció higiénés – más néven: két tényező – elmélete volt. „Véleménye szerint a megelégedettség és a motiváció két különböző dolog és nem feltétlenül igaz, hogy az elégedett dolgozók hatékonyabbak, mint elégedetlen társaik. Empirikus vizsgálatok segítségével kimutatták, hogy más tényezők hatnak a dolgozók elégedetlenségének csökkentésére és más tényezők azok, amelyek motiválják őket. Ő higiénés és motivációs tényezőket különböztet meg.

A higiénés tényezők javítása elégedettséget nem okoz, csak elégedetlenséget szüntet meg: A motivációs tényezők hiánya nem okoz elégedetlenséget, csak az elégedettség hiányát. Az embereket elégedetté a motivációs tényezők teszik.”⁴

Herzberg elmélete szerint nem számít motivációs tényezőnek a bér, a státusz, a munkahelyi interperszonális kapcsolatok vagy éppen a munkahely biztos megléte sem. Ugyanakkor a karrierlehetőség, a felelősség, a teljesítmény elismerése és a munka tartalmassága motiváló tényezőként hatnak.⁵

Miután a két elméletnek számos közös pontja van, ezért alapvetően ezen elméletek segítségével felállítottam a felmérésem hipotéziseit, amelyeket a későbbiekben a vizsgálat alapjául szolgáló kérdőívek adatainak elemzésével próbáltam meg igazolni, vagy szükség-szerűen elvetni.

A FELMÉRÉS TÁRGYA, MÓDSZERE

A felmérés tárgya a munkamotiváció néhány szubjektív módon általam kiválogatott kérdésének vizsgálata volt. Elsősorban a pénz, illetve az egyéb vagyoni jellegű juttatások motivációs hatása illetve a dicséret, kompetencia érzés, a munkahelyi légkör, a munkahelyi technikai eszközökkel való felszereltsége, illetve az eszközök használhatósága, valamint bizonyos fokú önrendelkezés motiváló vagy éppen higiénés hatása kerültek felmérésre.

Az adatok begyűjtésére a kérdőíves kikérdezés módszerét alkalmaztam, általam szerkesztett kérdésekkel. A kikérdezésbe bevont körökkel való kapcsolat, illetve annak hiánya okán elektronikus és papíralapú kérdőívek készültek. Az elektronikus kérdőív saját Facebook ismerőseim körében került terjesztésre, míg a papíralapú kérdőíveket egy veszprémi céghez juttattam el egy ismerősöm segítségével.

A felmérés alanyai egyrészt tehát civil munkavállalók voltak, akik egy német cég magyar leányvállalatánál dolgoznak, elsősorban elektronikai és elektromechanikai termékek előállításával foglalkoznak. Az ő felmérésüket azért tartottam fontosnak, mert nem szerettem volna, hogy csupán a fent említett közösségi oldal általam kiválasztott tagjai – ismerőseim, akik majdnem homogén módon mindannyian a Honvédséghez köthetők – köréből rendelkezem adatokkal a felmérés tárgyát illetően. Mellékesen megjegyezném,

⁴ Roóz József- Heidrich Balázs (2010): Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai, Budapest, Budapesti Gazdasági Főiskola

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

hogy 324 Facebook ismerősöm közül mintegy 250 fő katona, vagy az volt a közelmúltban, illetve honvédségi közalkalmazottként tevékenykedik. A civil kérdőív kitöltők gyakorlatilag egy csoportot alkotnak, egyetlen főnök és tizenhárom beosztott bontásban. A csoportot három férfi és tizenegy nő alkotja. Elmondható róluk, hogy korszerű körülmények között, modern eszközök segítségével végzik feladataikat, feladatrendszerük változatos, de feszes munkatempóban és munkaidejükkel is csak nagyon korlátozottan „gazdálkodhatnak” azaz ritkán engedélyeznek eltérést a kétváltásos műszak előírt időpontjaitól.

A Facebook-os válaszadók negyvenen voltak – összes ismerősömnek csupán tizenkét és fél százaléka – tizenkilenc férfi és huszonegy nő. Miután a kérdőív kitöltése anonim módon történt, ezért erről a csoportról jóval kevesebb információval rendelkezem. Némi támpontot csupán a statisztikai valószínűség adhatna, de a kérdéses létszámokból adódóan nem mernék határozott következtetéseket levonni ebben a tárgyban.

HIPOTÉZISEIM

A Maslow-féle szükségleti piramis, illetve a Herzberg-féle motiváció higiénés elmélet, illetve eddigi munkahelyeimen szerzett saját tapasztalataim alapján néhány előfeltételezéssel éltem a tárgyat illetően.

A főnökök-beosztottak, illetve a magáncég-vegyes munkavállalók viszonylatában szignifikáns eltérésekre számítottam, ugyanakkor nem feltételeztem markáns eltéréseket a női, illetve a férfi munkavállalók motivációi között.

Feltételeztem, hogy bebizonyosodik a fizetés önmagában alacsony motiváló hatása, ugyanakkor a pénzbeli és nem pénzbeli elismerések erősen motiváló hatását predesztináltam, ugyanis ezeket a jutalmazás-elismerés kategóriába helyeztem el a témával kapcsolatos gondolatrendszeremben.

Számítottam a munkahelyi körülmények inspiráló hatására, különösen a civil munkavállalók esetében – ismerve a mai Magyar Honvédségben jellemző technikai, technológiai fejlettséget.

A cafeteria keretek széleskörű felhasználásának vonzerejét az önrendelkezés kategóriájába soroltam, tehát motiváló hatását feltételeztem.

A Kelly's Workforce Global Index 2014 eredményei alapján, azt feltételeztem, hogy a fizetés, valamint a munkaadó társadalmi presztízse döntő – sőt domináns – tényező a munkahelyváltásnál.

Ezen előfeltételezéseim részben beigazolódtak, ugyanakkor néhány tényező alapvetően ellentmondott a várt eredményeknek. Ugyanakkor nem szabad elfeledni azt a tény sem, hogy az általam készített felmérés sem többévi kutatómunka, sem milliárdos vállalkozás keze nyomát nem tartalmazza és a visszaérkezett kérdőívek számát tekintve sem tekinthető reprezentatívnak. Arra viszont messzemenően alkalmas, hogy egy láttelelet adjon mai magyar átlagosnak mondható munkavállalók motiváltságáról, illetve elgondolkodtassa a dolgozatot olvasókat az általam elképzelt eredeti célokról.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

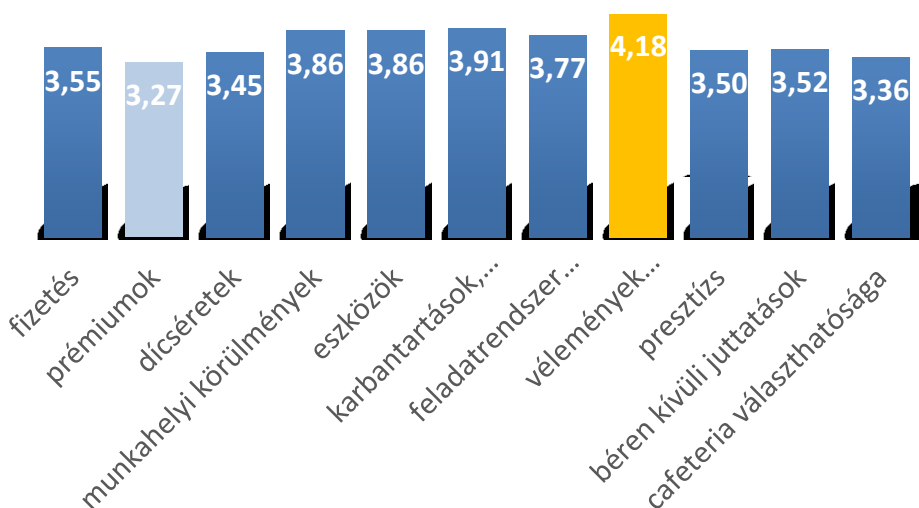
A KÉRDŐÍVEK ELEMZÉSE

A kérdőívek kielemezéséhez egyszerű Excel táblázatokat alkalmaztam, illetve az Excel programban szerkeszthető grafikonok segítségével jelenítettem meg őket. Külön bontottam a Facebookról érkezett kérdőívek és a magáncég kérdőíveinek az eredményeit, különválasztottam a férfiakat és a nőket, illetve a beosztottakat és a vezetőket. Gyakorlatilag az idő rövidsége és a variációk meglehetősen nagy száma miatt nem használtam csupán további bontásokat (például életkor szerint).

A grafikus megjelenítésnél az oszlopdiagramok esetén az átlagos értékek kék, a legalacsonyabb érték(ek) világoskék, míg a magas értékek narancssárga, a rendkívül magas értékek pedig piros színnel lettek kiemelve. A válaszadók az egyes tételeknél az iskolai osztályzatokhoz hasonló módon egytől ötig értékelték a kérdéses tényező motiváló vagy éppen egyáltalán nem motiváló hatását.

RÉSZEREDMÉNYEK

FÉRFIAK MOTIVÁCIÓS ÉS HIGIÉNÉS TÉNYEZŐI



2. sz. ábra: Férfiak motivációs tényezői
(az egy kérdésre adott válaszok átlagértéke szerint)

A grafikon alapján megállapítható, hogy a megkérdezett férfiak körében a kompetencia érzésének visszaigazolása a leginkább motiváló tényező, de még ez sem közelítette meg a

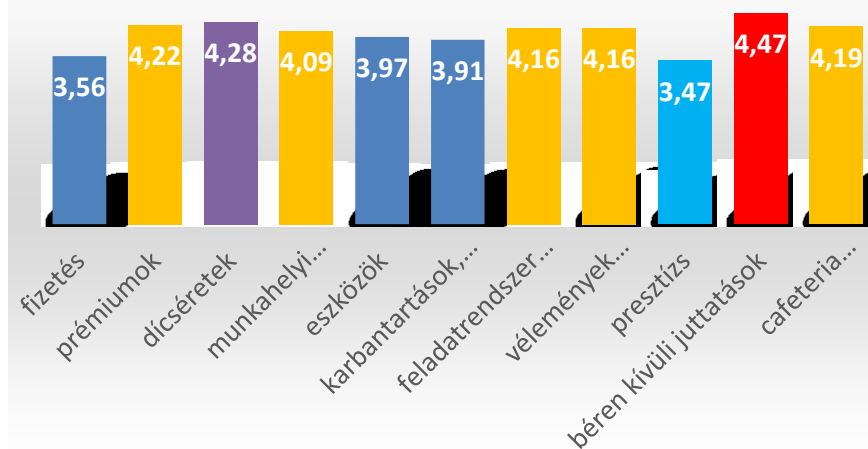
HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

kimagasló eredménynek számító 4,5 átlagot. A magasabb értékek között gyakorlatilag a munkahelyi légkör és a munkahelyi eszközök megléte és működőképessége szerepel. A fizetés motiváló ereje a középmezőnyben szerepel – a tizenegy tételes listából az ötödik „legnépszerűbb” –, ugyanakkor a teljesítmény pénzbeli értékelésének motiváló szerepe a legalacsonyabb osztályzatokat kapta, gyakorlatilag az összes felbontást és elemzett adatot figyelembe véve a legalacsonyabbat. Érdeemes lenne megvizsgálni azt, hogy ennek milyen okai vannak, szervezeti kultúrából adódik-e vagy éppen a Honvédségben évek óta nem alkalmazott jutalmazási módszer irracionálissá tette a kérdést, de ez egy másik dolgozat témája lenne.

Mindenesetre elgondolkodtató a tény, hogy habár eléggé kiegyensúlyozott eredmények születtek, az összes férfiak által adott válasz átlaga csupán 3,66.

NŐK MOTIVÁCIÓS ÉS HIGIÉNÉS TÉNYEZŐI



3. sz. ábra: Nők motivációs tényezői
(az egy kérdésre adott válaszok átlagértéke szerint)

Az ábráról leolvasható – és a férfiak véleményével jól összevethető –, hogy a hölgyek által adott válaszok átlagértéke jóval magasabb – összességében 4,04 –, mint a másik nem válaszáé. Markáns eltérések mutatkoznak a prémiumok értékelésében, valamint a dícséreték motiváló szerepét illetően is. A hölgyek számára különösen inspiráló tényezők a béren kívüli juttatások és a cafeteria elemek választhatósága, amely összefüggésben lehet a háztartások vezetésével, az ott fellépő finanszírozási problémák megoldásának szükségletével. Amennyiben azt feltételezzük, hogy a válaszadók többsége a Magyarországon ha-

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

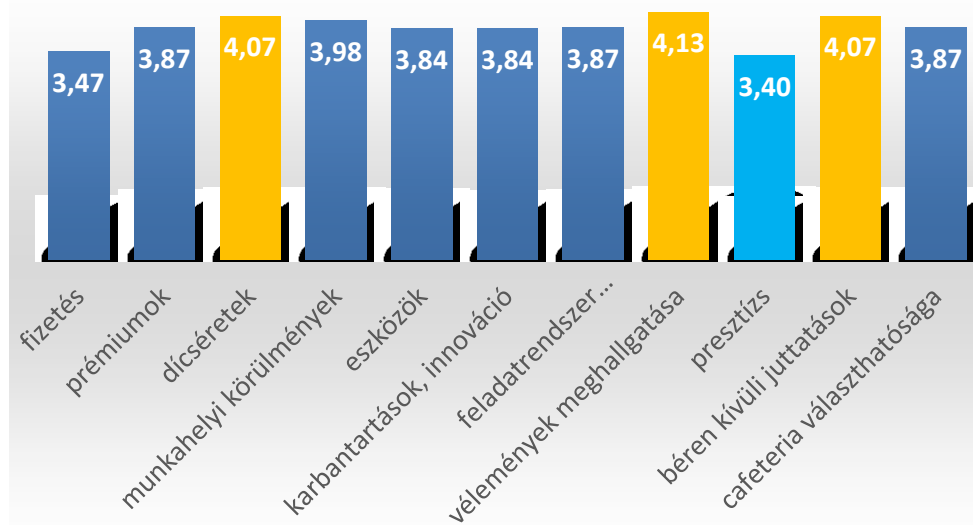
2016. IX. évfolyam 1. szám

gyománysnak mondható családi munkamegosztásban él, akkor ennek a megállapításnak lehet valós létalapja és nem elhanyagolandó tényező, amennyiben női munkaerőt szeretnénk megnyerni valamely pozíció(k) betöltésére.

A higiénés tényezők – bérezés, munkahely presztízse – ugyanakkor a női válaszadók körében gyakorlatilag ugyanolyan érdektelenek, mint a férfiak esetében.

A női és a férfi válaszadók eredményeit természetesen erősen befolyásolta, hogy a hölgyek mintegy harmada a civil cég alkalmazottai közül került ki, akik erősen motiváltak bizonyultak a felmérés során, míg a férfiaknál ez az arány csupán egy heted.

BEOSZTOTTAK MOTIVÁCIÓS ÉS HIGIÉNÉS TÉNYEZŐI



4. sz. ábra: Beosztottak motivációs tényezői
(az egy kérdésre adott válaszok átlagértéke szerint)

A második összehasonlítási alap a vezetők-beosztottak viszonyrendszerében történő motiváció vizsgálata volt.

A beosztottak véleményéről készített grafikon jól mutatja, hogy az általam figyelembe vett elméleti alapok jól működhetnek bizonyos keretek között. Számukra fontosak a teljesítmény elismerése – szóbeli és írásbeli dícséretetek –, a kompetencia érzése – vélemények meghallgatása a vezetők részéről –, ugyanakkor a higiénés tényezők egyáltalán nem relevánsak a motivációs palettájukon. A munkahelyi körülmények viszont nem elhanyagolható

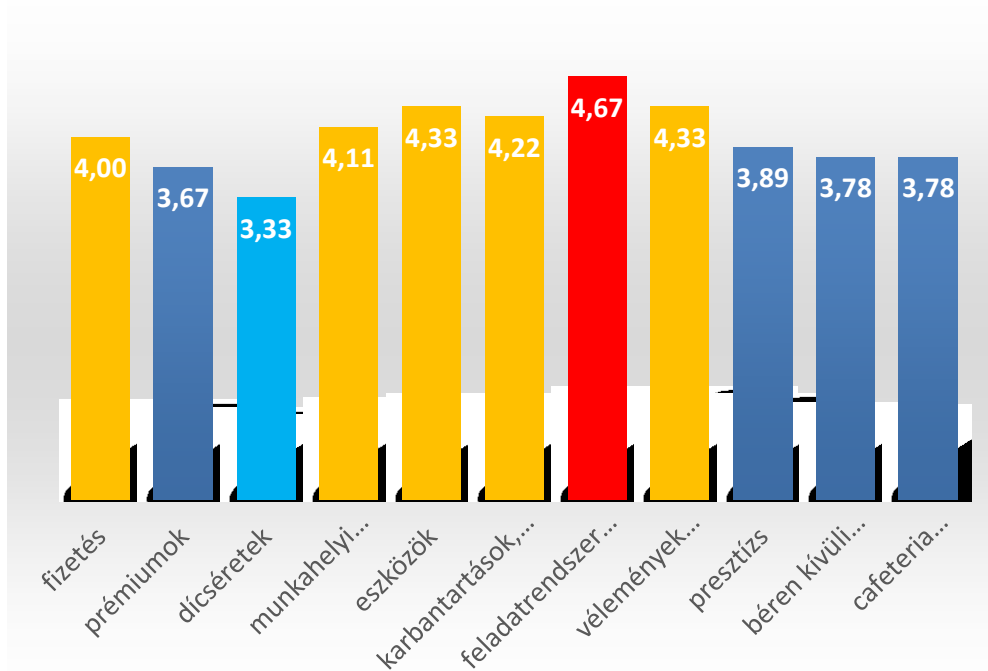
HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

módon fontosnak bizonyultak részükről, bár ezt a tételt a női beosztottak válasza erőteljesen befolyásolták pozitív irányba.

Összességében mindenesetre megállapítható, hogy a 3,85 értéket képviselő átlag nem mutatja feltétlenül rendkívül magas motiváltság látszatát a kitöltők körében, de megjegyzendő, hogy éppen a női és férfi eredmények átlagát mutatja.

VEZETŐK MOTIVÁCIÓS ÉS HIGIÉNÉS TÉNYEZŐI



5. sz. ábra: Vezetők motivációs tényezői
(az egy kérdésre adott válaszok átlagértéke szerint)

A vezető beosztásban dolgozó, tevékenykedő válaszadók csupán kilencen voltak, tehát messzemenő statisztikai következtetéseket az ő körükben talán még kevésbé lehetne levonni, mint a beosztottként működő munkavállalók között. Megjegyzendő azonban, hogy néhány kérdésnél meglepő eredmények születtek a vezetők körében.

Először a higiénes tényezők közül a fizetés meglepően motiváló hatására hívnám fel a figyelmet – hozzátevé, hogy a csupán egy válaszadó által adott egyes érdemjegy nélkül az eredmény 4,36 lett volna. Ha ragaszkodnék az elméleti alapok igazolásához, akkor azzal a

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

feltételezéssel élnék, hogy a vezetők – a beosztottakénál magasabb – fizetésüket egyfajta elismerésként értékelik és valószínűleg igaz ez a cég társadalmi megbecsültségének relatív magas motiváló hatására is – valószínűleg a cégen kívüli életben már egy bemutatkozásnál jobban hangzik, hogy vezető vagyok x – rendkívül megbecsült – cégnél, mint vezető beosztású munkatársnak lenni y – lebecsült – cégnél.

Az igazán kiemelkedő eredmény azonban a vélemények meghallgatásán, a nyugodt háttérrel biztosító munkahelyi körülményeken és felszereltségen túl, hogy a feladatrendszer behatároltsága milyen nagymértékben inspirálja a vezető beosztású nyilatkozókat. Erre a kérdésre négyesnél rosszabb érdemjegy nem is érkezett, a túlnyomó többség azonban kiemelten motiváló hatásúnak tartja a konkrét irányok meghatározását tevékenysége folyamán.

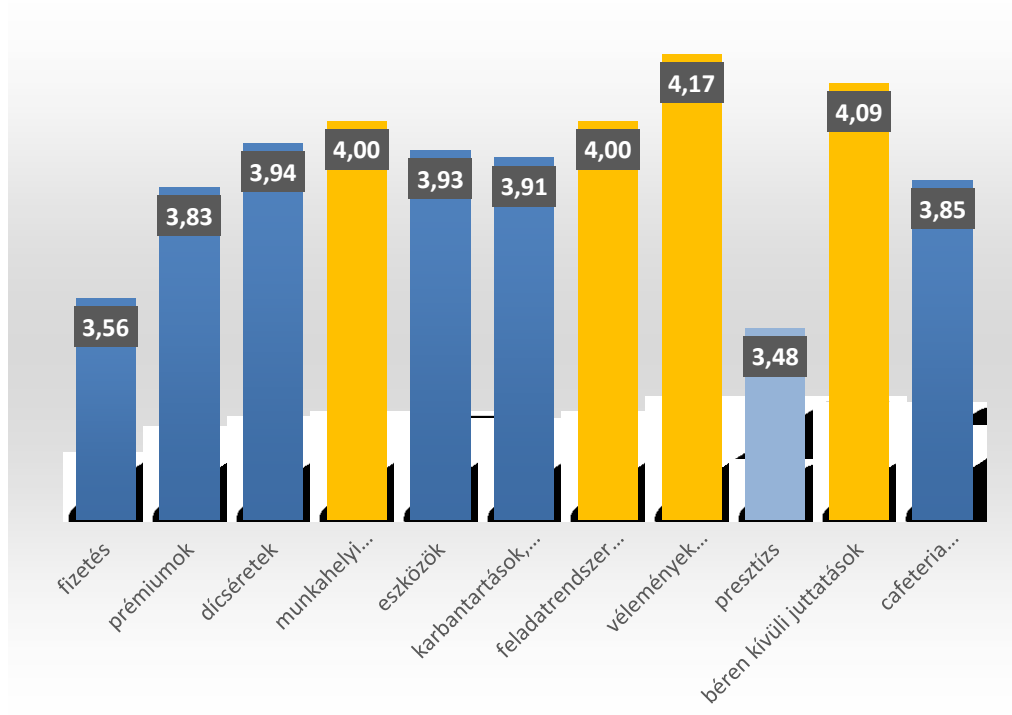
ÖSSZEGZETT EREDMÉNYEK

A fent felsorolt és kielemezésre került adatbontások nem lennének teljesebbek, ha nem történne meg az összes válaszadó által adott válaszok analízise ugyanazon vezérlővelk szerint, mint ahogy az az előző pontokban történt. Mint említettem, az ötvennégy visszaérkezett kérdőív eredményei nem képviselnek reprezentatív statisztikai értéket, ugyanakkor az adatok ilyen formában történő elemzésének igazolására szolgálnak a Magyar Honvédség bármely alakulatánál rendelkezésre álló állománytáblák, amelyekben vezetők és beosztottak, nők és férfiak egyaránt szerepelnek, arról nem is beszélve, hogy gyakran kell együtt dolgoznunk, tevékenykednünk a hadsereg kötelékébe nem tartozó személyekkel is – a polgármesterektől kezdve a gátőrön át egészen a civil beszállítóig. Tehát az ő motivációikat sem lenne felesleges megismernünk.

Az összesített elemzés három grafikon segítségével történik meg. Először is az eddig felmutatott kérdésekre adott válaszok adatai, másodsor a tizenkettedik kérdésre adott válaszok grafikonja – ez olyan egyforma adatokat mutatott a fenti bontások mindegyikében, hogy csak ismétlés lett volna a fentiekben feltüntetni –, harmadjára pedig az egyes kérdésekre adott jeles értékelések, tehát a rendkívül motiváló tényezők mennyiségéből kísérlek meg levonni néhány tanulságot, amennyiben ez lehetséges.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám



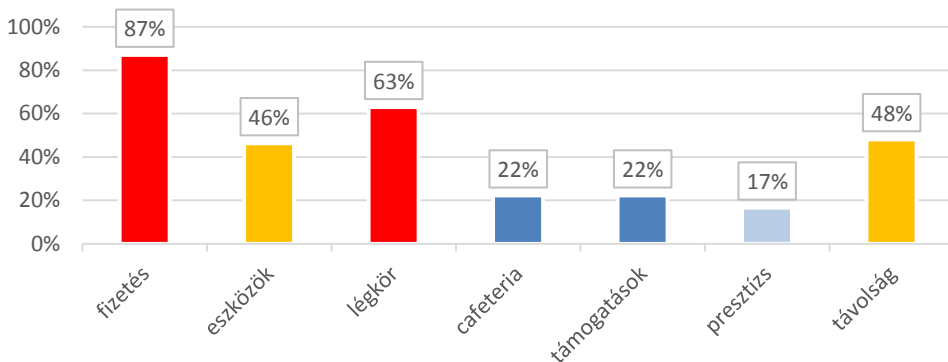
6. sz. ábra: Az összes válaszadó motivációs tényezői
(az egy kérdésre adott válaszok átlagértéke szerint)

A 6. számú ábrán látható összesített grafikon a fentiek tükrében nem szolgál meglepő adatokkal, de mégis jobban árnyalja a helyzetet, mint az eddigi bontásban közöltek. A motivációs és higiénés tényezők eredményeinek 3,48 és 4,17 közötti eloszlása azt mutatja, hogy sem alul, sem pedig túlmotiváltak a válaszadók. A fizetésük és a munkahelyeik társadalmi megítélése nem igazán befolyásolja pozitívan a munkahelyi teljesítményeket – és negatívan sem, inspirálóan hathat ugyanakkor a jó munkahelyi környezet – valószínűleg a gondosan kiválasztott bútorzat és a rendezett munkaterület a fontosság érzetét kelti a munkavállalókban. A feladatrendszerek behatároltságát a vezető beosztásúak eredményei helyezik az „élmezőnybe”, a vélemények meghallgatásának igénye viszont minden szegmensben jelentkezett a fontos tényezők között és a béren kívüli juttatások fontossága sem elhanyagolható. A többi eredményből azonban kitűnik, hogy nem feltétlenül csak a legmagasabb szervezetek lesznek képesek motiválni bennünket vagy épp beosztottjainkat, hanem

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

akár mi magunk is: akár egy egyszerű iroda átrendezéssel és némi felújítás, karbantartás kiharcolásával.



7. sz. ábra: Munkahelyváltási preferenciák
(az összes válaszadó által történő kiválasztás százalékában)

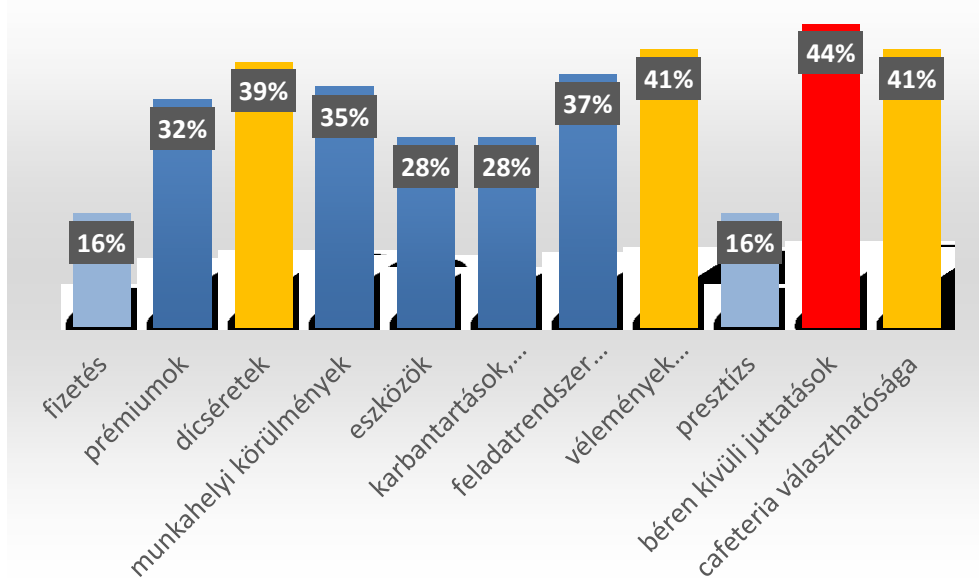
A 7. számú ábra grafikonja a felmérés tizenkettedik kérdésére adott válaszok összegzése, amely így szólt: „Amennyiben munkahelyet váltana, melyek lennének az Ön számára leginkább fontos tényezők az új munkahely kiválasztásánál?”

A válaszadók korra, nemre, munkahelyre és státuszra való tekintet nélkül hasonló tételket jelöltek meg. A fizetés munkahelyváltásban játszott domináns szerepe – csak heten nem választották – talán ellentmondani látszik a motiváció higiéniés elméletnek, de valójában inkább igazolni látszik azt, ugyanis ha a teljesítményre nincs is önmagában pozitív hatással, megléte mindenképpen szükséges a hiányérzet kialakulásának elkerüléséhez. Márpedig amennyiben a munkavállaló váltani készül vagy épp kényszerül, akkor természetesen fontos lesz számára az ő alapvető biztonságát erősen befolyásoló tényező – jelen esetben a fizetés. Ezt a gondolatsort látszik igazolni az is, hogy a vállalat presztízsét csupán minden hatodik megkérdezett jelölte meg befolyásoló tényezőként. Érdekes tény, hogy közülük hárman kizárólag a presztízszt tartják fontosnak.

Munkahelyváltásnál nagyon fontosnak jelölték a munkahelyi légkört, a munkahely technológiai fejlettségét, valamint a munkahelyre történő bejárás távolságát is.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám



8. sz. ábra: A tényezők kiemelten motiváló minősítései
(az egyes tételekre adott „ötös” értékelések száma szerint)

Az elemzések utolsó lépéseként egy újabb aspektusból vizsgálom a kérdésekre adott válaszokat. Ez az elemzés csupán a „jeles osztályzatokat” veszi figyelembe az egyes kérdésekről nyilatkozó összes válaszoló közül az ötös értékelést adók százalékában, ugyanis nem lényegtelen kérdés az sem, hogy a megkérdezettek közül hány embert motivál igazán egy-egy motivációs tényező. A várt eredmény az lett volna, hogy az összesített átlagokat tartalmazó grafikon (6. sz. ábra) és jelen grafikon egymásnak megfeleltethető lesz, de a valóságban több eltérést is tapasztaltam. Természetesen a kevés ötös értékelést kapott, de az átlagértékét tekintve jó tényezők – például a munkahelyi eszközök és körülmények – sokak számára valamelyest motiválóak, de néhányak számára különösen azok. A gyengébb átlagértékű, de sok ötös értékelést kapott tételek – például a cafeteria keretek variálhatósága – sokak számára érdektelenek, akiket viszont megmozgatnak, azokat annál inkább inspirálják.

FELHASZNÁLHATÓ TAPASZTALATOK

A felmérés néhány – akár további vizsgálódásra is alkalmas – gondolatébresztő momentumot tartalmazott. Az eredeti gondolatmenetem a katonai pályán élők motivációinak fenntartása, vagy éppen a civil életből a katonai pályára orientálandók motiválása a Honvédség

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

felé, úgy tűnik, korántsem lehetetlen, ugyanakkor jelentős felkészültséget, szakértőgárdát és nem utolsósorban az ügy iránt elhivatott vezetőket és beosztottakat kíván meg.

Mint fentebb említettem, a motivációs tényezők egy része ugyan anyagi javakhoz köthető, ugyanakkor jelentős része egyáltalán nem. A munkakörnyezet rendezése, a munkaeszközök karbantartásának kiharcolása és a jó munkahelyi légkör megteremtése minden felelős vezető feladata kell, hogy legyen. Ráadásul, habár katonai hierarchiában élünk, mégsem megoldhatatlan probléma a beosztottakkal éreztetni munkájuk fontosságát, kiemelni őket azokban a kérésekben, amelyekben valóban szakértőként tevékenykednek és akár egy egyszerű szóbeli elismerésben részesíteni őket, ha többet tesznek, mint amit elvárunk tőlük.

Ugyanakkor azoknak a felelős beosztásokban tevékenykedő, vagy éppen a Magyar Honvédség ügyeiért döntéshozói szinten dolgozó honfitársainknak is fel kell ismerniük azt a tényt, hogy magasan kvalifikált szakképzett munkaerőt csak akkor lehet a haza védelmének ügye felé terelni, ha vonzó alternatívaként jelenünk meg a munkaerőpiacon. Mert a Magyar Honvédség is csupán egy eleme a munkaerőpiacnak, tehát megteremthetők a munkaerőpiacon jelentkező motivátorok és elszenvedhetők azoknak hiányai egyaránt.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Roóz József- Heidrich Balázs (2010): Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai, Budapest, Budapesti Gazdasági Főiskola
2. Kelly's Workforce Global Index 2014: Workers Preferences and Workplace Agility, letöltve: 2015.10.24. <http://kellyservices.hu/HU/Knowledge-Hub/4kgwi-2014-dolgozoi-preferenciak/#.Vi5t7rcvflU>