

HORVÁTH CSABA¹

Ösztönzés

Motivation

Absztrakt

A szerző tanulmányában azt kívánja elemezni, hogyan lehet a munkavállalókat hatékonyan ösztönözni, mivel lehet a külföldi elvándorlást csökkenteni, úgy a civil szférában, mint a Magyar Honvédségben, hiszen a mai magyar társadalom talán egyik legégetőbb problémája, hogy hogyan lehet a képzett munkavállalókat arra ösztönözni, hogy Magyarországon maradva, hazánkban kamatoztassák ismereteiket, itthon járuljanak hozzá az ország fejlődéséhez.

Kulcsszavak: motiváció, ösztönzés, elvándorlás

Abstract

As one of the most pressing issue is the question of the right method of motivation which can get the well-qualified employees to stay in Hungary and apply their knowledge in this country contributing to the improvement of the country, the author wants to find answers for the problem of motivation and the possible solutions for the reduction of migration both at the area of the civil sector and at the Hungarian Defence Forces.

Keywords: motivation, migration

BEVEZETÉS

A mai magyar társadalom talán egyik legégetőbb problémája, hogy hogyan lehet a képzett munkavállalókat arra ösztönözni, hogy Magyarországon maradva, hazánkban kamatoztassák ismereteiket, itthon járuljanak hozzá az ország fejlődéséhez. A híradásokból valamilyen értesülhettünk róla, hogy mára már több százezres nagyságrendben hagyták el az

¹ Nemzeti Közszerzői Egyetem, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, MSc hallgató/National University of Public Service, Faculty of Military Science and Officer Training, MSc student, E-mail: horvath.csaba12@chello.hu

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

országot elsősorban fiatal, jól képzett dolgozók azért, mert az Európai Unió más országai-
ban látják biztosítva megélhetésüket.

A probléma a Magyar Honvédséget is érinti, ráadásul a honvédség viszonylatában nem
csak a külföld, de Magyarországon belüli lehetőségek is elszívják a potenciális munkaerőt,
csökkentve a toborzás hatékonyságát és növelve a kiáramlást, a katonai szervezetek lét-
számhiányát. Az idei évben ugyan megtörtént a régóta várt bérfejlesztés a Magyar Hon-
védségben, egyelőre azonban úgy tűnik, a negatív tendenciákat már ez sem volt képes
hatékonyan megállítani.

Dolgozatomban mindezek tükrében azt kívánom megvizsgálni, hogyan lehet a munka-
vállalókat hatékonyan ösztönözni, mivel lehet az elvándorlást csökkenteni, úgy a civil szfé-
rában, mint a Magyar Honvédségben.

AZ ÖSZTÖNZÉS MOTIVÁCIÓELMÉLETI ALAPJAI

Az ösztönzés elméleti alapjainak megtárgyalása elején elsősorban is tisztázni kell, mi a
különbség az ösztönzés és a motiváció között. Míg a motiváció nem más, mint az adott
személyt cselekvésre készítő belső szükségletek összessége, addig az ösztönzés külső
befolyásolás meghatározott munkahelyi magatartás fenntartására, módosítására, illetve
megszüntetésére. A két fogalom azonban szorosan összefügg, hiszen ösztönzéssel az
adott személy vagy csoport motivációját próbáljuk növelni, elérve ezzel, hogy az elvárt
munkahelyi magatartáshoz szükséges cselekvésre vonatkozó késztetések kialakuljanak.

Ennek megfelelően dolgozatom első fejezetében az ösztönzés elméleti alapjainak átte-
kintését a vonatkozó motiváció elméletek ismertetésével kívánom kezdeni.

Maslow szükségpiramisa²



1. ábra: Maslow szükségpiramis

² Mohácsi Róbert: Ösztönzés, Hadtudományi Szemle, VIII. évf. 1. szám, 2015., 475-476. o.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

Maslow az 1950-es években megalkotta az emberi szükségletek hierarchiáját, azaz a Maslow-piramist (1. ábra), ami eredetileg ötlépcsős volt, majd 1986-ban másik két lépcsőt is hozzá tett.

A piramis első szintjén vannak a fiziológiai szükségletek, mint a lélegzés, vízigény, evés, anyagcsere, alvás, szexualitás. A második szinten a biztonság és védetség szükséglet foglal helyet, vagyis, hogy rendelkezünk valamilyen jellegű védetséggel az időjárás viszontagságaival és a támadásokkal szemben. Az e fölött elhelyezkedő szükségletek már inkább szociális színezetet kezdenek ölteni. A harmadik szinten a szeretet és a valahová tartozás szüksége áll, ami azt jelenti, hogy kell egy közösség, barát vagy család, ahol megtapasztaljuk a bajtársiasságot, a gyengédséget és az elfogadást. A negyedik szinten az elismerés és megbecsülés iránti szükséglet található. Ezen a szinten jelenik meg az, hogy egyre fontosabbnak érezzük a mások általi elismerést és értékelést. Ide tartozik az önértékelés is, azaz saját magunk elismerése, az önbecsülés. Az ötödik szint a kognitív szükségletek helye: a tudás, a megértés és a megismerés, azaz a tanulás utáni motiváció. A hatodik szint az esztétikai szükségletek, vagyis a szépség, a rend és a harmónia utáni vágyé. A piramis csúcán az önmegvalósítás szüksége áll, vagyis, hogy kibontakoztassuk képességeinket, tehetségünket, és azzá váljunk, amit a végső határokig kiterjesztett képességeink lehetővé tesznek számunkra.

Maslow elképzelése szerint a magasabb rendű szükségletek csak akkor kerülhetnek sorra, ha az alacsonyabb szükségleteket már részben kielégítettük. Ha nem elégítjük ki a primitív alapszükségeket, akkor azok olyan kényszerítő erővel hatnak, hogy elvonják figyelmünket a felsőbb szükségletektől.

A piramis alján lévő szükségletek (1-4. szint) hiánypótlók, mert kielégítésükkel kellemetlen állapottól szabadulunk meg, csökken a feszültség, míg a magasabb szükségletek (5-7. szint) növekedésalapúak, mert növelik a belső feszültséget, és a bennünk lévő lehetőségek kiaknázására ösztönöznek. Természetesen előfordul, hogy egyszerre több szükséglet motiválja az embert vagy, hogy az elsődleges szükségletek a magasabb miatt háttérbe kerülnek, de a modell alapvetően megfelelő ez emberi szükségletek hierarchiájának leírására.

HERCZBERG KÉT-TÉNYEZŐ ELMÉLETE³

Herczberg két-tényezős elmélete a munkahelyi környezetbe leginkább beleillő rendszerezést fogalmazza meg. Herczberg az emberi szükségleteket két részre osztotta. Elmélete szerint a higiénés és motiváló tényezők elválnak egymástól. A higiénés tényezők megléte nem szül elégedettséget, de hiányuk elégedetlenséghez vezet. A motiváló tényezők hiánya viszont nem szül elégedetlenséget, megléte azonban megelégedettséget eredményez.

A fentiek szerint a higiénés tényezők közé sorolt – munkafeltételek, biztonság, megfelelő bérezési rendszer – tényezők minden munkavállaló alapvető szükségleteit jelentik. Jó

³ Mohácsi Róbert: Ösztönzés, Hadtudományi Szemle, VIII. évf. 1. szám, 2015., 476-477. o.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

példa erre, amikor a munka elvégzése során nem áll rendelkezésünkre a megfelelő felszerelés a feladat teljes igényű és színvonalas elvégzéséhez.

Herczberg elmélete alapján vizsgálható például a juttatások kérdése. Az elvégzett munkáért köztudottan díjazás jár, az ember pedig azért dolgozik, hogy a munkájáért kapott juttatásból megéljen. Az általa megfogalmazott igényszint megteremtésének eszköze a munkahely, ahol adott esetben még arra is lehetősége nyílik, hogy egyéb szakmai és emberi képességeit is kiterjessze. Mindezek azonban nem lesznek fontosak számára mindaddig, amíg a mindennapokban elvégzendő feladataihoz a feltételek, és a feladat elvégzését követően a díjazás nem nyújtja azt, ami a számára kívánatos lenne.

A fent említett tényezők mindenki számára természetesek. Az ösztönzés, illetve a motiváció nem jelenik, illetve nem jelenhet meg mindaddig, míg a higiénés tényezők az optimális szintet el nem érik. Ebben az esetben, a szervezetekben jelenlevő motiváló eszközök alkalmazásának hatásait torzítja, illetve semlegesíti a másik – higiénés – tényezők hiánya.

SKINNER MEGERŐSÍTÉS-ELMÉLETE⁴

A megerősítési elméletet Skinner dolgozta ki. Az elmélet abból az alapgondolatból indul ki, hogy a cselekvéseket az egyén múltbéli tapasztalatai befolyásolják. A korábbi cselekvések pozitív vagy negatív következményei befolyásolják a cselekedet ismétlésének bekövetkezését. Ennek eredményeképpen a tanulási folyamat megértése nagymértékben segíti a motivációs folyamat megértését.

Az elmélet szerint megkülönböztethető pozitív megerősítés és negatív megerősítés, illetve viselkedés módosító hatású lehet a büntetés és a megszüntetés is. A pozitív megerősítés az, amikor a cselekvéshez pozitív következményeket kapcsolhat az egyén, ezzel növeli annak a magatartásnak a gyakoriságát, mely kívánatos. Így például jutalommal, előléptetéssel „jutalmazza” a pozitívan cselekvőt. A negatív megerősítés valamely nemkívánatos következmény megszüntetését jelenti. A negatív megerősítés állandó feszültséggel járhat együtt, és nem is segíti azoknak a magatartásformáknak a kialakulását, amelyeket a vezető jónak talál.

A büntetés, illetve a megszüntetés célja, hogy a veszélyes, illetve nemkívánatos magatartások ritkuljanak. Büntetés kétféleképpen nyilvánulhat meg: lehet negatív következmény (például elbocsátás), illetve egy pozitív következmény elmaradása is (például prémium). A büntetés a félelem és a bizalmatlanság légkörét táplálja, ami a problémák rejtegetésére vezet. Ellenőrizhetetlen érzelmi reakciókat válthat ki, megronthatja a vezető és a beosztottjai közötti személyes kapcsolatot, és visszajára is fordulhat a hatása.

A megszüntetés egy korábbi magatartás megváltoztatása, így a rendszeresen ismétlődő korábbi magatartás helyébe egy másik magatartásforma lép. Lényege az, hogy megszűnnek azok a következmények, amelyek hatására a cselekvés rendszeresen ismétlődik.

⁴ Krauth Márta: Bérezés, ösztönzés, motiváció, Budapest, Budapesti Gazdasági Főiskola, 2009., 31-33. o.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

A megszüntetett következmény lehet pozitív és negatív is, ám alkalmazási lehetőségei erősen korlátozottak a szervezeti szituációkban.

Fontos megjegyezni, hogy a megerősítés csak akkor működhet hatékony motiváló erőként, ha az adott személy a cselekedeteivel kapcsolatban folyamatos és objektív, a cselekedetét követő azonnali visszacsatolást kap. Ennek hiányában nem tudhatja pontosan, mely tevékenysége került jutalmazásra, vagy mi miatt is kapott büntetést.

ÖSZTÖNZÉSI RENDSZER⁵

A motiváció tartalmi és folyamat-elméleteinek egyes elemeit felhasználva egy megalapozott és hatékony ösztönző rendszert lehet kialakítani.

Az ösztönzési rendszerek kialakításánál figyelembe kell venni, hogy nem lehet „általában” ösztönözni, mert az ösztönzők nem egyformán hatnak az egyénekre és a csoportok reakciója sem egyforma. A felső vezetőnek a szervezeti célok elérése érdekében kell ösztönöznie, míg a közvetlen vezető a csoportokat és az egyéneket differenciáltan ösztönzi. A munkatársakat külön-külön kell ösztönözni, mint a csapat tagjait, illetve mint egyéneket. Ehhez azonban szükséges, hogy a vezető ismerje a csoport céljait és normáit, valamint az egyének céljait, értékrendjét. Fontos, hogy a vezető tudja meg, milyen jutalmak fontosak a beosztottjai számára, mérje fel beosztottjai képességét, szakismeretét és szokásait. A vezető csak elérhető, konkrét és mérhető teljesítményeket tűzzön ki, a célkitűzés, a teljesítménymérés módja, valamint az értékelés pedig legyen nyilvános. A jutalom legyen arányos az eléréséhez szükséges erőfeszítéssel, és csak az elért teljesítményeket jutalmazza.

A legáltalánosabb ösztönzés természetesen a munkabér, a versenyképes fizetés. Felmérések azt mutatják, hogy a munkavállalókat elsősorban a fizetéssel lehet ösztönözni. A munkavállaló a munkájáért járó megfelelő javadalmazásért dolgozik, azért vállal esetleg túlórákat, pluszmunkát is. A fizetés, a pénzbeli javadalmazás azonban nem az egyedüli módja a munkavállaló munkára való ösztönzésének. Tapasztalatok azt mutatják, hogy a munkabér csupán a pályakezdő fiataloknál elsődleges motiváció, később már más szempontok is közrejátszhatnak a munkahely megválasztásában.

Az ösztönzési rendszer két alapvető elemből áll: a javadalmazás és a nem anyagi jutattások.

A javadalmazás a munkabért és a béren kívüli juttatásokat foglalja magában, ennek megfelelően alapvetően három részből tevődik össze: az alapréből, ami lehet időbér vagy teljesítménybér, a változó bérből (bónusz, részesedés, stb.), illetve a juttatásokból (cafeteria, pótszabadság, stb.).

A nem anyagi juttatások körébe tartozik az előléptetés, munkakör gazdagítás, rugalmas munkarend, karrier lehetőségek, képzés, stb.

A javadalmazással kapcsolatban fontos megjegyezni, hogy csak akkor lehet az ösztönzési rendszer hatékony eleme, ha a bér összhangban van az elvégzett munkával, valamint

⁵ Mohácsi Róbert: Ösztönzés, Hadtudományi Szemle, VIII. évf. 1. szám, 2015., 478. o.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

méltányos a szervezetben elvégzett más munkákkal, vagy más szervezetekben végzett hasonló munkákkal történő összevetésben.

A PARANCSNOK, MINT ÖSZTÖNZŐ⁶

A Magyar Honvédség, más fegyveres szervekhez hasonlóan, hierarchikus szervezetének köszönhetően ösztönzés tekintetében speciális helyzetben van, hiszen a különböző szintű parancsnokok nagyon fontos ösztönző erőt tudnak képviselni a beosztottak számára. Az egyes parancsnokok szakmai tevékenységet támogató, de érzelmi alapon is megerősített közösség kialakítására irányuló céljai csak akkor valósulhatnak meg, ha emberileg és szakmailag egyaránt példaértékű és követésre méltó, és ez mindennapi tevékenységében, magatartásában is tükröződik, úgy magánéletében, mint parancsnoki munkájában. Ahhoz, hogy a parancsnok ezt a speciális helyzetét kamatoztatni tudja, és hatékonyan legyen képes alárendeltjeit anyagi eszközök nélkül is ösztönözni, az alábbi területekre mindenképpen célszerű figyelmet fordítania:

- Szakmai felkészültség: parancsnokként a racionális követelménytámasztás érdekében tisztában kell lennie beosztottai feladataival, olyan szintű ismereteket kell birtokolnia, amelyek biztosítják a „rálátást” szakmai tevékenységükre, emellett megalapozottá teszik az általa végrehajtott ellenőrzéseket és a szakmai fejlesztésre irányuló tanácsadását.
- Általános műveltség: a parancsnoknak nem csak szakmailag, hanem emberileg is példaképnek kell lennie, ehhez pedig elengedhetetlen, hogy beosztottaival olyan témákról is el tudjon beszélgetni, amelyek nem kötődnek a katonai tevékenységhez. Nem feltétlenül kell mindenhez jobban értenie, de ha „tárgyalóképes” valamely olyan témában, amelyben beosztottja jobban „otthon van” mint ő, bizonyíthatja, hogy mindenkinek meg van a saját értéke az alegységben belül, s így növeli a beosztott önbizalmát.
- Alárendeltek fejlesztése: mind szervezeti, mind egyéni szempontból nagy jelentőségű az alegység beosztotti állományának fejlesztése. A fejlesztés magában foglalja a folyamatos informálás mellett az inspirációt, a tanácsadást, a személyi és szervezeti lehetőségek feltárását. A parancsnoknak a személyi képességek és a szervezeti követelmények összhangjára kell koncentrálnia, ezek függvényében kell meghatározni azokat a pedagógiai eljárásokat és célokat, amelyekben keresztül a napi életben elérheti a beosztottak folyamatos fejlődését. A parancsnoknak ehhez tisztában kell lennie a beosztottait érintő tanfolyamok, továbbképzések tartalmával, azok gyakorlati alkalmazhatóságával. Ismernie kell a beosztottakat érintő előmeneteli rendszer kritériumait, a vertikális és horizontális karrier megvalósításának lehetőségeit.

⁶ Kolossa László: Az ösztönzés lehetőségei alegységszinten II., Hadtudományi szemle, I. évf. 1. szám, 2008., 48. o.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

- Szabályok követése: a parancsnoknak pontosan tisztában kell lennie a szervezetre és beosztottai tevékenységére vonatkozó előírásokkal és szabályokkal, és azokat magára nézve is kötelező érvényűnek kell tekintenie, azok előírásait be kell tartania. Csak így tudja hitelesen megkövetelni alárendeltjeitől is ezeknek a szabályoknak a betartását, egyben példát mutatva könnyebben is elérheti, hogy beosztottai motiváltak legyenek a szabálykövető magatartás követésében.
- Etikus magatartás: a parancsnoknak és beosztottainak a szervezeti célok elérését elősegítő értékek tekintetében azonos hullámhosszon kell mozogniuk, ehhez pedig tisztázni kell a főbb elvárásokat. A szervezeti egység vezetőjének meg kell tudnia értetni az általa vallott és követett értékek jelentőségét. Az általa képviselt szervezeti értékek sohasem kérdőjelezhetők meg, azokhoz konzekvensen tartania kell magát, ezzel ösztönözve beosztottait az adott értékek mentén történő tevékenységre. Az értékrendjét gyakran változtató parancsnok „köpönyegforgatásával” hiteltelenné válik beosztottai előtt, ezzel elveszítve tekintélyét.

A PARANCSNOK ÖSZTÖNZÉSI LEHETŐSÉGEI⁷

Habár, ahogy az már a korábbiakban említésre került, a legfőbb ösztönző erő a munkabér és az anyagi juttatások, a Magyar Honvédségben ilyen jellegű ösztönzésre meglehetősen korlátozottak a lehetőségek, az alegységparancsnokok számára pedig ez a módszer egyáltalán nem jöhet számításba. Tekintsük tehát át, mégis milyen lehetőségei vannak ma a Magyar Honvédségben egy alegység parancsnokának arra, hogy beosztottait ösztönözni tudja:

- Személyes képességekhez szabott feladatok: alapelv, hogy az alegységparancsnok csak olyan feladatot határozzon meg, amelyet beosztottja teljesíteni is tud. Az ilyen ösztönzési módszer alkalmazásánál azonban körültekintően kell eljárni, abban az esetben ugyanis, ha a hasonló beosztású alárendeltek közül képességei miatt valaki csak csekély számú vagy egyszerűbb feladatokat kap, míg mások leterheltsége jelentősen nagyobb, mindez közel azonos anyagi juttatások mellett komoly feszültségek forrása lehet. Ennek kiküszöbölése érdekében fontos eszköz az alárendeltek objektív teljesítményértékelésén alapuló előmeneteli rendszer, melynek eredményeként mindenkinek a képességeihez mért, és ennek megfelelő anyagi megbecsüléssel is járó beosztás biztosítását szükséges elérni.
- Példamutatás: ennek abban az esetben van jelentős motiváló értéke, ha a parancsnoknak sikerült a szervezet tagjaiban közel azonos értékrendet kialakítani, és ehhez ő maga is következetesen tartja magát. Így biztosítható, hogy a beosztott a parancsnok személyét és megnyilvánulásait tekintse másolandó mintának.

⁷ Kolossa László: Az ösztönzés lehetőségei alegységszinten II., Hadtudományi szemle, I. évf. 1. szám, 2008., 50. o.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

- Látszattevékenységek kerülése: a napi gyakorlatban sok helyen előfordul az, hogy valós problémák helyett, pusztán a munkaidő kitöltésére „látszatproblémák” megoldását kell végrehajtani. Az ilyen szituációkat lehetőség szerint minimálisra kell csökkenteni, és a beosztottnak olyan feladatokat kell szabni, melyek végrehajtása a szervezet céljainak elérése érdekében szükséges, és a kialakított közös értékrend szerint is értékes tevékenység.
- Karrier-tanácsadás: a karrier az egyik legfőbb motiváló tényezőnek tekinthető akár a pálya kapcsán, akár pedig az egész életút tekintetében. Ennek elősegítése komoly ösztönző lehet a beosztottak számára.
- Kompetencia-fejlesztés: A karriernek a birtokolt kompetenciákon kell alapulnia, így elválaszthatatlan a kompetenciafejlesztés a karrier megvalósításában nyújtott segítségtől.
- Eseti munkaidő-kedvezmény: ennek a módszernek az alkalmazását az alegységparancsnoknak mérlegelnie kell, mivel nem legális, azonban adott esetben meglehetősen hatékony ösztönző eszköz.

ÖSZTÖNZÉSSEL KAPCSOLATOS EMPIRIKUS KUTATÁS ISMERTETÉSE

Ösztönzéssel kapcsolatos kutatásom arra irányult, hogy feltárjam, a különböző ösztönzési módszerek és lehetőségek milyen hatékonysággal alkalmazhatók, az anyagi ösztönzőkön kívül más módszerek mennyire lehetnek eredményesek, illetve van-e különbség bizonyos jól körülhatárolható társadalmi csoportok vonatkozásában az egyes módszerek eredményességében.

AZ EMPIRIKUS KUTATÁS MÓDSZERTANA

Kutatásomat 2015. október 27 – november 09. között végeztem, online internetes felületen elkészített és kitölthető, interneten közzétett kérdőív segítségével. A kutatás során 143 db kitöltött kérdőív került feldolgozásra és értékelésre. A kérdőíveket kitöltő csoport összetétele nem tekinthető reprezentatív mintának, azonban az internetes közzétételnek köszönhetően (közösségi oldalon történő megosztás) az nem is korlátozódik a Magyar Honvédségben szolgálatot teljesítő személyekre. A kérdőívek kitöltése anonim módon történt.

A kérdőív 15 kérdést tartalmazott, mely három kérdéscsoportra tagozódott. Öt kérdés a válaszadók társadalmi csoportokhoz való tartozására, a válaszadó csoport összetételére vonatkozó információkra kérdezett rá. Öt kérdés a válaszadók motivációit vizsgálta, míg szintén öt kérdés vonatkozott a válaszadók ösztönzési rendszerekkel kapcsolatos tapasztalataira.

A KUTATÁSI PROBLÉMA ÉS A HIPOTÉZISEK

A kutatási probléma annak meghatározása volt, hogy milyen módszerekkel és eszközökkel lehet a munkavállalókat hatékonyan ösztönözni. Ezen probléma feltárása érdekében három kutatási hipotézis került meghatározásra:

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

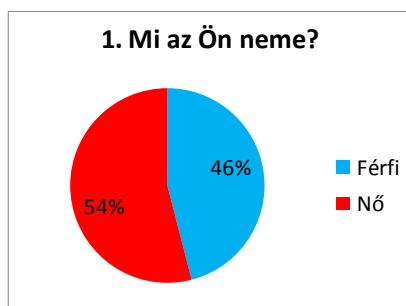
- Hipotézis 1: A legfőbb ösztönző a pénzbeli juttatás.
- Hipotézis 2: A pénzbeli juttatásokon kívül más, nem pénzbeli ösztönzők is hatékonyan alkalmazhatók.
- Hipotézis 3: Más módon ösztönözhetőek a nők, mint a férfiak.

A kutatás a fenti hipotézisekre koncentrálni került végrehajtásra, illetve a beérkezett válaszok ezeknek megfelelően kerültek feldolgozásra.

A BEÉRKEZETT VÁLASZOK ÉRTÉKELÉSE

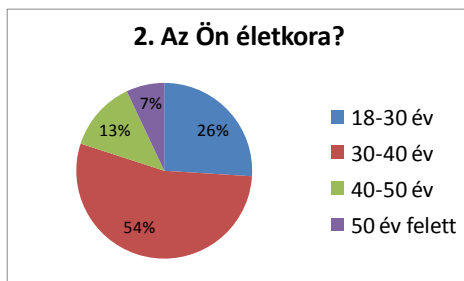
Alapkérdések:

A válaszadók közel fele-fele arányban voltak férfiak, illetve nők (46%, illetve 54%), mely lehetőséget adott a 3. számú hipotézis reális értékelésére. (2. ábra)

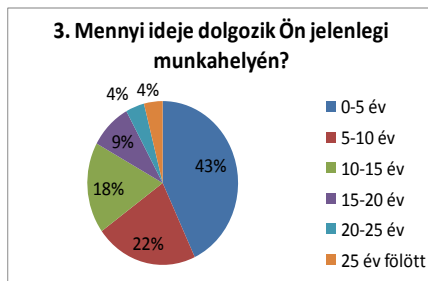


2. ábra: válaszadók nemek szerinti összetétele

A válaszadók életkor szerinti összetételét tekintve azok 80%-a 40 évnél fiatalabb volt, legnagyobb többségben a 30-40 év közöttiek voltak (54%), azonban az is kiderült, hogy valamennyi korosztály képviselte magát a felmért csoportban. A felmért csoport tagjainak közel kétharmada 10 évnél rövidebb ideje dolgozott jelenlegi munkahelyén, mely tény az életkor szerinti megoszlásból is adódott. (4. ábra)



3. ábra: Életkor szerinti megoszlás

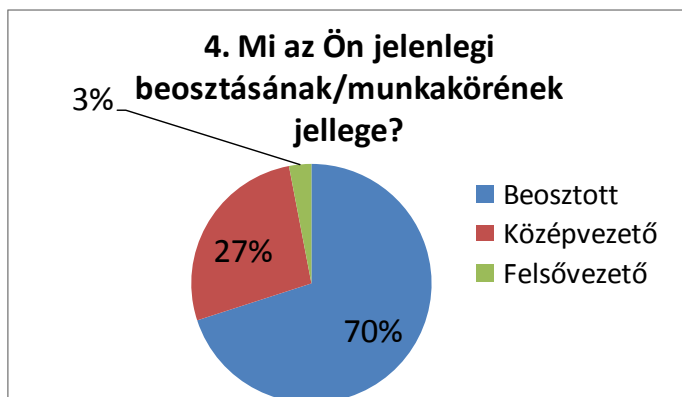


4. ábra: Jelenlegi munkahelyen eltöltött idő

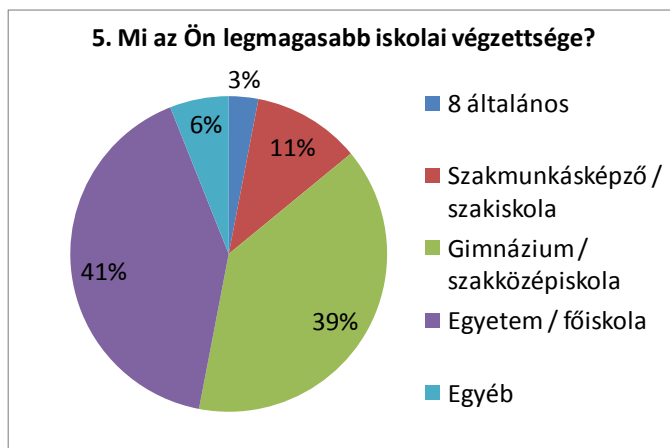
HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

A válaszadók munkakörének tekintetében 30% vallotta magát valamilyen szintű vezetőnek (közép- vagy felsővezető), míg 70%-uk saját bevallása alapján beosztotti munkakörben dolgozik. (5. ábra) Iskolai végzettség tekintetében pedig a döntő többség (80%) közép- vagy felsőfokú képzettséggel rendelkezik. (6. ábra)



5. ábra: Válaszadók beosztásának jellege



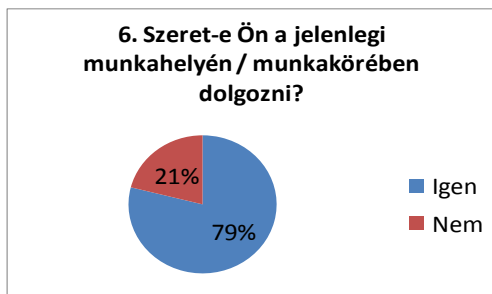
6. ábra: Iskolai végzettség megoszlása

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

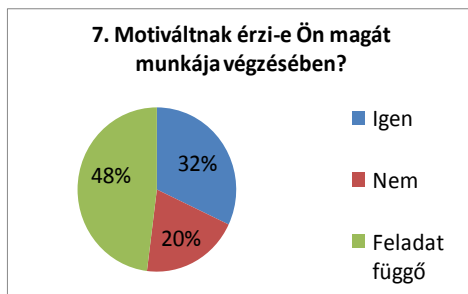
2016. IX. évfolyam 1. szám

Motivációs kérdések:

Saját bevallásuk szerint a válaszadók valamivel több, mint ötöde nem szívesen dolgozik jelenlegi munkahelyén, illetve munkakörében. (7. ábra) Ezzel összecseng a következő kérdésre adott válaszok megoszlása is, miszerint 20% nem érzi magát motiváltnak munkája elvégzésében. (8. ábra)



7. ábra: Munkahely szeretete

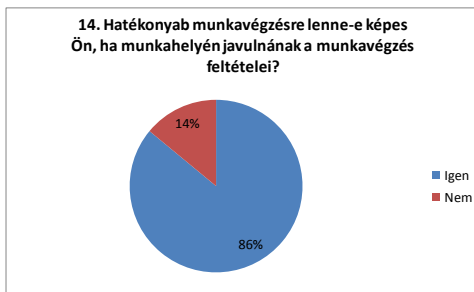


8. ábra: Munkavégzés motiváltsága

A válaszadók több mint fele nem volt elégedett munkahelyén a munkavégzés feltételeivel, míg döntő többségük nyilatkozott úgy, hogy hatékonyabb munkavégzésre lenne képes, ha munkahelyén javulnának ezek a feltételek.

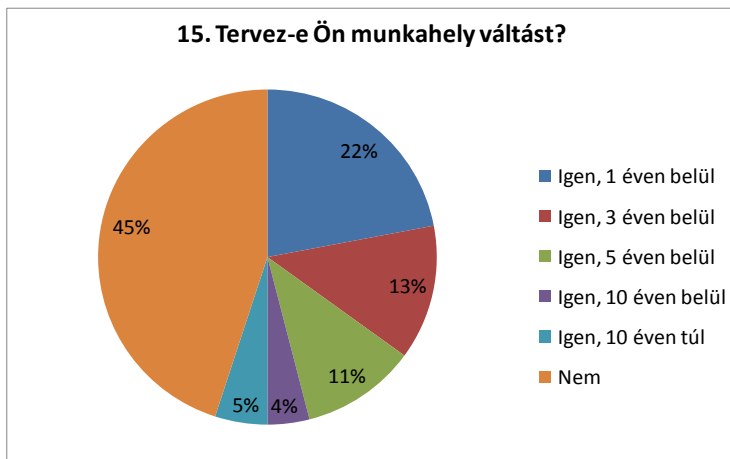


9. ábra: Elégedettség a munkafeltételekkel



10. ábra: Hatékonyság a feltételek javításával

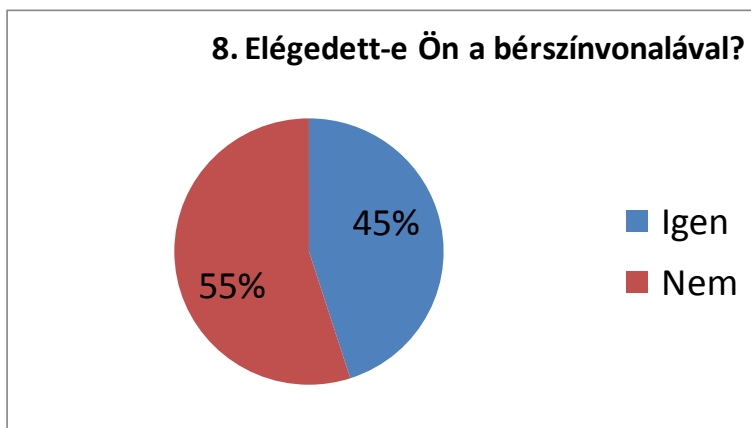
A munkahely tervezett megváltoztatására vonatkozó kérdésre a válaszadók valamivel több mint ötöde nyilatkozott úgy, hogy egy éven belül tervezi a más munkahelyre történő váltást (11. ábra), mely válasz ismét összecseng a munkahely szeretetére és a munkavégzés motiváltságára adott válaszokkal.



11. ábra: Munkahelyváltásra vonatkozó szándékok

Ösztönzési rendszerre vonatkozó kérdések:

A megkérdezettek több mint fele nyilatkozott úgy, hogy nincs megelégedve jelenlegi bérszínvonalával (12. ábra).



12. ábra: Bérszínvonalal való elégedettség

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

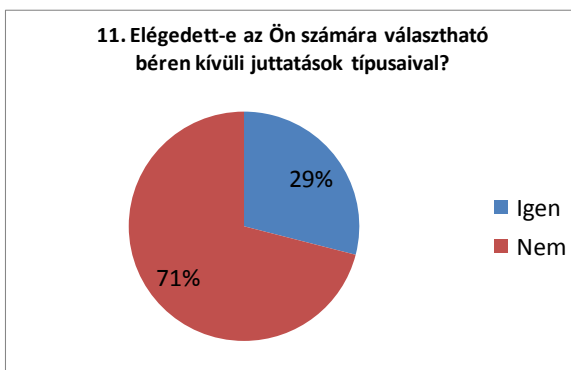
A béren kívüli juttatásokra vonatkozó kérdésekre adott válaszokból kiderül, hogy a válaszadók több, mint kétharmada részesül béren kívüli juttatásban (13. ábra), azonban közülük közel 80% nem elégedett annak mértékével (14. ábra), több mint 70%-uk pedig nem tartja megfelelőnek ezen juttatások összetételét, a kapott juttatások jellegét sem. (15. ábra)



13. ábra: Béren kívüli juttatást kapók



14. ábra: Elégedettség a béren kívüli juttatással



15. ábra: Elégedettség a béren kívüli juttatások típusaival

A felmérés 12. kérdése arra vonatkozott, hogy milyen körülmények között vállalnák a válaszadók napi munkaidejük 2 órával történő megemelését. Erre a kérdésre a felsorolt válaszlehetőségek közül többet is meg lehetett jelölni. A kérdésre beérkezett válaszok értékelése során egyértelműen látszott, hogy a többlet munkát a válaszadók elsősorban a munkavégzéssel arányosan megnövelt munkabér biztosítása esetén vállalnák, a többi lehetőségre érkezett válaszok közül egyik sem érte el a növelt bérré leadott válaszok harmadát sem. (16. ábra) Jelentős számú válaszadó jelölte meg azt a lehetőséget is, mely szerint semmilyen körülmények között sem vállalná munkaidejének megnövelését.

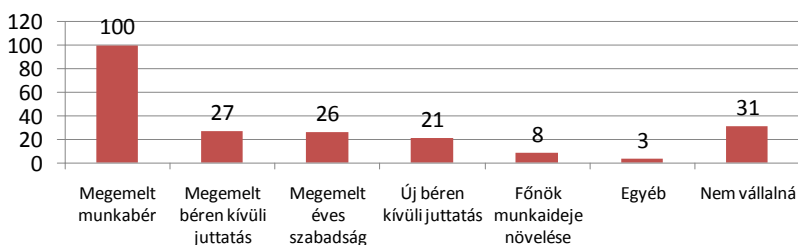
A kérdésre beérkezett válaszok nemek szerinti megoszlásában történő értékelésekor az derült ki, hogy jelentős különbség nem látszik abban, hogy férfiak és nők különböző

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

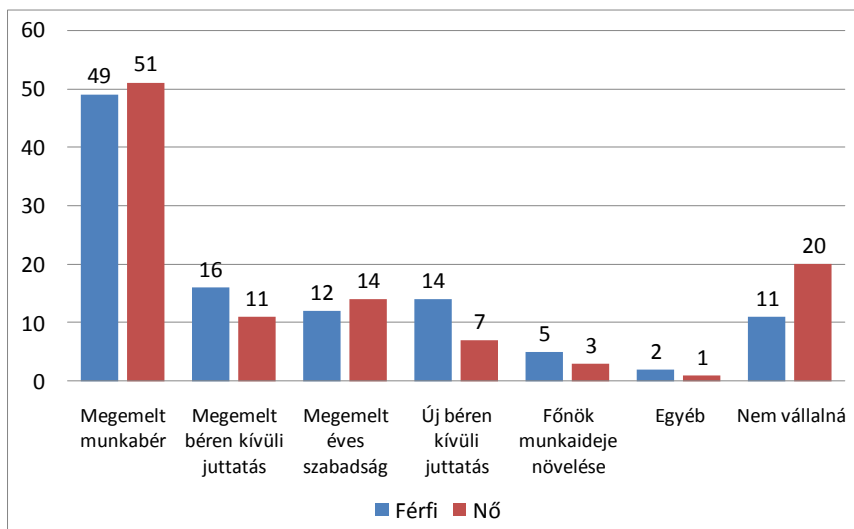
2016. IX. évfolyam 1. szám

esetekben vállalnák munkaterhelésük növelését. (17. ábra) A hölgyek talán valamelyest kevésbé ösztönözhetőek béren kívüli juttatásokkal, a felmérés eredménye alapján előnyben részesítik a konkrét pénzbeli ösztönzőket, illetve valamivel többen vannak közöttük olyanok, akik semmilyen körülmények között nem vállalnák munkaidejük növelését.

12. Milyen esetben vállalná napi munkaidejének 2 órával történő megemelését?



16. ábra: Munkaidő növelés vállalásának esetei



17. ábra: Munkaidő növelés vállalása nemek közötti megoszlásban

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

KÖVETKEZTETÉSEK

A kutatás értékelése alapján, a felállított hipotézisek vonatkozásában az alábbi következtetéseket lehet levonni:

HIPOTÉZIS 1: A LEGFŐBB ÖSZTÖNZŐ A PÉNZBELI JUTTATÁS

Az első hipotézis, miszerint a legfőbb ösztönző a pénzbeli juttatás, a felmérés eredményei alapján egyértelműen beigazolódott. A válaszadók a munkaidő növelésének feltételeként elsősorban többségben a munkabér emelését, vagyis a pénzbeli jutatás növelését jelölték meg. Az egyéb juttatásokra adott válaszok száma ennek a harmadát sem érte el, ami egyértelműen igazolja, hogy a hipotézis helytálló volt.

HIPOTÉZIS 2: A PÉNZBELI JUTTATÁSOKON KÍVÜL MÁS, NEM PÉNZBELI ÖSZTÖNZŐK IS HATÉKONYAN ALKALMAZHATÓK

A második hipotézis részben igazolódott csak be, a nem pénzbeli ösztönzőkre jelentősen kisebb számú válasz érkezett be. Ennek ellenére azt lehet mondani, hogy ez a hipotézis részben beigazolódott, mert a válaszadók közül többen is voltak olyanok, akik kizárólag nem pénzbeli ösztönzőt jelöltek be a munkaidő növelés feltételeként (például az éves szabadság napjainak növelését). Ebből az látszik, hogy ugyan a nem pénzbeli juttatások nem tudják az ösztönzés hatékonyságában a versenyt felvenni a munkabér növelésével, azonban olyan esetekben, amikor konkrét anyagi lehetőség nem áll rendelkezésre, a nem pénzbeli ösztönzők alkalmazásával is lehet eredményt elérni.

HIPOTÉZIS 3: MÁS MÓDON ÖSZTÖNÖZHETŐK A NŐK, MINT A FÉRFIAK

A harmadik hipotézis azzal kapcsolatban, hogy más módon ösztönözhetőek a nők, mint a férfiak, nem igazolódott be. A felmérés alapján szignifikáns különbség nem mutatkozik ösztönzés tekintetében a nemek között, talán csak annyi, hogy a hölgyek kis mértékben még a férfiaknál is jobban részesítik előnyben a pénzbeli ösztönzőket, jobban preferálják a konkrét, kézzel fogható anyagi előnyöket. Ez az eltérés azonban annyira nem jelentős, ezért a hipotézisünket nem látjuk igazoltnak.

ÖSSZEGRZÉS

A fent leírtakból látható, hogy a jól felépített ösztönzési rendszer a munkavállalók motivációjának növelésével nagyban képes hozzájárulni egy adott szervezet hatékonyságához. A pénzbeli és nem anyagi ösztönzők kombinálásával lehet elsősorban elősegíteni az ösztönzési rendszer működését, azonban az elvégzett kutatásból az is kitűnt, hogy az anyagi juttatásoknak kiemelt szerepe van a munkavállalók teljesítményének növelésében.

Azonban azt is látnunk kell, hogy a Magyar Honvédségben az anyagi ösztönzők, pénzbeli juttatások vagy jutalmak alkalmazásának komoly korlátai vannak, viszont minden parancsnoki szinten nyílnak új lehetőségek a beosztottak motiválására. A parancsnokok ré-

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

széről ez a motiválás azonban csak akkor lehet hatékony, ha a dolgozatban megfogalmazottakat maximálisan figyelembe véve, az itt szereplő feltételeknek megfelelően alkalmazza az alegységparancsnok a felsorolt lehetőségeit.

A végrehajtott kutatás arra is rávilágított, hogy különböző társadalmi csoportok tekintetében nincs igazán jelentős különbség abban, hogy milyen összetételű ösztönző rendszer képes a legjobb hatékonysággal működni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Mohácsi Róbert: Ösztönzés, Hadtudományi Szemle, VIII. évf. 1. szám, 2015
2. Krauth Márta: Bérezés, ösztönzés, motiváció, Budapest, Budapesti Gazdasági Főiskola, 2009.
3. Kissné András Klára: A Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományának, valamint a versenyszféra motiváltságának összehasonlító elemzése, Doktori (PhD) értekezés, Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2013.
(http://uni-nke.hu/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2014/kissne_andras_klara.pdf) (Letöltés ideje: 2015.10.14.)
4. Kolossa László: Az ösztönzés lehetőségei alegységszinten II., Hadtudományi szemle, I. évf. 1. szám, 2008.