

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM**  
**Hadtudományi Doktori Iskola**

Kissné András Klára

**A MAGYAR HONVÉDSÉG**  
**HIVATÁSOS ÉS SZERZŐDÉSES ÁLLOMÁNYÁNAK,**  
**VALAMINT**  
**A VERSENYSZFÉRA MOTIVÁLTSÁGÁNAK**  
**ÖSSZEHAJONLÍTÓ ELEMZÉSE**  
**Doktori (PhD) értekezés**

Témavezetők:

Dr. habil. Kovács Gábor

.....  
Prof. Dr. Kiss Zoltán László  
.....

Budapest, 2013

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>BEVEZETÉS</b> .....	<b>4</b>
A KUTATÁSI CÉLKITŰZÉSEK ISMERTETÉSE.....	8
HIPOTÉZISEK.....	9
A KUTATÁSI MÓDSZEREK ISMERTETÉSE.....	10
<b>1. „RÉGI” MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK, ÚJ ASPEKTUSOK</b> .....	<b>12</b>
1.1 A TELJESÍTMÉNYSZERVIZÁCIÓ.....	14
1.1.1 Belső motivációval rendelkezők .....	15
1.1.2 Külső motivációt fokozottan igénylők .....	16
1.2 A MOTIVÁCIÓ GENERÁCIÓS ASPEKTUSBAN.....	21
1.2.1 A generációk bemutatása .....	23
1.2.1.1 A veterán generáció (1925 – 1945) .....	24
1.2.1.2 A Baby boom generáció (1946 – 1964) .....	24
1.2.1.3 Az X generáció (1965 – 1979) .....	25
1.2.1.4 Az Y generáció (1980 – 1994) .....	27
1.2.1.5 A Z generáció (1995 – 2009) .....	29
1.2.1.6 Az Alpha generáció (2010 –.....)	31
1.2.2 Generációs munkaerő-piaci helyzetkép 2012.....	33
1.2.3 Az első saját generációs kutatás .....	34
1.2.3.1 Azonosságok .....	38
1.2.3.2 Különbözőségek.....	38
1.2.4 A társadalmi öregedés problémája és a munkaerőpiac.....	40
1.2.4.1 A társadalmi öregedés .....	40
1.2.5 Generációs motivációs kutatás 2012. ....	44
1.2.5.1 Kérdőíves lekérdés – Motivációs kérdőív.....	45
1.3 A MAGYAR HONVÉDSÉGRE VONATKOZÓ ÖSSZEGZÉS.....	57
1.3.1 A Magyar Honvédség személyi állománya .....	57
1.3.2 A Magyar Honvédség korfa-modellje .....	58
1.4 KÖVETKEZTETÉSEK .....	65
<b>2. A HUMÁN KONTROLLING RENDSZER A MOTIVÁCIÓ SZOLGÁLATÁBAN</b> .....	<b>67</b>
2.1 A VERSENYSZFÉRÁBAN ALKALMAZOTT HUMÁN KONTROLLING ESZKÖZÖK.....	70
2.1.1 A szervezeti klíma, a belső kommunikáció mérése.....	72
2.1.2 Az elégedettség mérése .....	77
2.1.3 A teljesítmény mérése .....	82
2.1.3.1 A teljesítmény mérésének célrendszere.....	85
2.1.3.2 Értékelő célú rendszerek .....	86
2.1.3.3 Fejlesztő célú rendszerek .....	87
2.1.3.4 Kompetenciaalapú TÉR kidolgozásának lépései a gyakorlatban .....	87
2.1.3.5 Első lépés: a kompetencia-szótár készítése .....	90
2.1.3.6 Második lépés: a kompetencia-térképek kidolgozása a kompetencia-szótár alapján.....	92
2.1.3.7 Harmadik lépés: a kompetenciaértékelő lapok elkészítése.....	94
2.1.3.8 A bónusz, jutalom, prémium .....	97
2.1.3.9 A kompetencián túl: teljesítménymérés mutatószámokkal .....	98
2.1.3.10 Komplex értékelés-kompetenciákkal és mutatószámokkal –elméleti modell.....	102
2.2 ÖSSZEGZÉS .....	106
2.3 KÖVETKEZTETÉSEK A MAGYAR HONVÉDSÉG SZÁMÁRA .....	109
<b>3. A HUMÁN KONTROLLING MÉRÉSI RENDSZERÉNEK ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGE MAGYAR HONVÉDSÉGBEN</b> .....	<b>112</b>
3.1 HUMÁN KONTROLLING A KÖZ SZOLGÁLATÁBAN.....	112
3.2 A MAGYAR HONVÉDSÉG HUMÁNSTRATÉGIÁJA 2012 – 2021 .....	113
3.3 A MAGYAR HONVÉDSÉG TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELŐ RENDSZERE A 10/2013. (I.21) KORMÁNYRENDELET ELŐTT.....	115
3.4 AZ ÚJ KÖZSZOLGÁLATI TÉR VS VERSENYSZFÉRA .....	119
3.4.1 Az önértékelés szerepe.....	125
3.4.2 Értékelő beszélgetés .....	126

3.4.2.1	A sikeres katonai vezető kompetenciái .....	129
3.5	ÖSSZEGZÉS .....	131
3.6	KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	132
<b>4.</b>	<b>AZ ÉRTEKZÉS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE .....</b>	<b>135</b>
4.1	ÖSSZEGZÉS .....	135
4.2	ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK .....	143
4.3	AJÁNLÁSOK, GYAKORLATI ALKALMAZÁSOK.....	143
	<b>FELHASZNÁLT IRODALOM .....</b>	<b>145</b>
	KÖNYVEK .....	145
	TUDOMÁNYOS DOLGOZATOK.....	146
	FOLYÓIRATOK, ÚJSÁGOK, ELŐADÁSOK .....	147
	INTERNETES FORRÁSOK .....	148
	<b>A SZERZŐ ÉRTEKEZÉSHEZ KAPCSOLÓDÓ CIKKEI, ELŐADÁSAI.....</b>	<b>152</b>
	<b>ÁBRÁK JEGYZÉKE.....</b>	<b>154</b>
	<b>MELLÉKLETEK .....</b>	<b>155</b>
	<b>KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS .....</b>	<b>156</b>
	<b>MELLÉKLETEK .....</b>	<b>157</b>

## BEVEZETÉS

„Haderőkép 2021 – A Magyar Honvédség korszerűen kiképzett és felszerelt, nemzetközi együttműködésre is képes, rugalmasan és hatékonyan alkalmazható képességekkel rendelkező haderő lesz. Hadrendje, szervezeti struktúrája, létszáma, belső állományarányai, fegyverzete és felszerelése meg fog felelni a kor kihívásaiból, a biztonsági környezetből, az ország védelmi szükségletéből, a nemzetközi szerződésekben vállalt kötelezettségekből és a műveleti részvételből adódó követelményeknek.”<sup>1</sup> A Magyar Honvédség víziójának valóra váltásához humán erőforrás oldalról megfelelő kompetenciákkal bíró, kiválóan teljesítő, lojális és motivált munkavállalókra van szükség. Nemzetközi és hazai tapasztalatok szerint a vállalatok akkor képesek – a versenyszférában tartós gazdasági – sikert elérni, ha képesek motiválni, partnernek tekintik, megbecsülik, munkavállalóikat.

Az AON HEWIT<sup>2</sup> Legjobb Munkahely kutatásainak másodelemzése rávilágít arra, hogy a munkavállalók teljesítményében jelentős szerepe van a dolgozói elégedettségnek, a munkakörülményeknek, a szervezeti klímának és a büszkeségnek. A Magyar Honvédség, mint komoly munkaerő-piaci szereplő a humán erőforrás szükségleteit a versenyszférával közös munkaerőpiacról elégíti ki. A fejlett világ országaiiban a közszféra vagy közszolgálat már nem normatív jellegű, formális szabályozáson alapuló bürokratikus rendszer. POÓR József szerint egyre népszerűbb a „partneri közszolgálat” (*responsive governance*) gondolata.<sup>3</sup> Az elmúlt mintegy másfél évtized alatt a magyar közszférában is nagyon sok pozitív folyamat indult el. Az alkalmazkodó-optimalizáló közszolgálat kialakulása a többféle érintett igényre is odafigyelő, partneri közszolgálat gondolatának terjedéséhez kapcsolódik. Ennek előfeltétele a harmonikus és konstruktív együttműködés a köz- és a versenyszféra között.

---

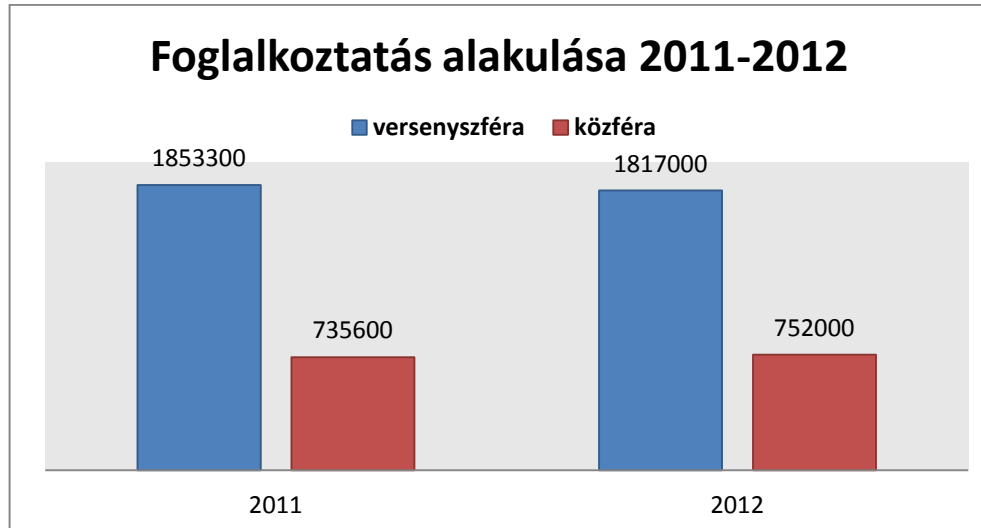
<sup>1</sup>Honvédelmi Minisztérium: *HUMÁNSTRATÉGIA 2012–2021*. (Továbbiakban: új Humánstratégia) zrínyimédia:[http://www.zrinyimedia.hu/container/files/attachments/28752/hum%C3%A1nstrat%C3%A9gia\\_hm\\_ut.pdf](http://www.zrinyimedia.hu/container/files/attachments/28752/hum%C3%A1nstrat%C3%A9gia_hm_ut.pdf) Letöltve: 2013.04.12. Oldal: 3

<sup>2</sup>Az AON HEWIT minden évben meghirdeti a Legjobb Munkahely címet. A honlapon folyamatosan nyomon követhetőek a legújabb, legfrissebb eredmények. <https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/hungary/mag/pages/index.htm> Letöltve: 2012. 01.02.

<sup>3</sup>Dr. POÓR József: *A közszféra hatékonyságát befolyásoló HR menedzsment technikák és módszerek*. [http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/atfk/tematikak/HUMAN/MA\\_any/EE-fogl\\_szerv\\_felep\\_1.pdf](http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/atfk/tematikak/HUMAN/MA_any/EE-fogl_szerv_felep_1.pdf) Letöltve: 2007.07.20. Oldal: 1.



A versenyszféra és a közsféra szervezeteihez kapcsolódó értékrendszer azonban jelentős eltéréseket mutat, ami a szervezet, a vezetés és az emberi erőforrások menedzselési környezetének lényegi különbségeit eredményezi. A közsférában alkalmazható, a 21. század igényeit, elvárásait kielégíteni képes HR megoldásokat illetően megoszlanak a kutatók és a gyakorlati szakemberek véleményei. Sokan vélik úgy, hogy csak a közsféra belső forrásaiból táplálkozó technikákkal, eljárásokkal lehet megújítani a közsférát. *„Sokan támogatják azt a véleményt, miszerint a politikai demokrácia kiépülése után el kell érni e szféra szervezeteinél is a vezetési módszerek és eljárások megváltozását. Mára megérett az idő arra, hogy az emberi erőforrás menedzselés is sokkal tudatosabbá váljék. A jövőben, pedig ez a szféra csak akkor tud majd megfelelni a hazai, az Európai Unió és a globalizációs kihívásoknak, ha korszerű menedzmentstruktúrákat és folyamatokat honosítanak meg ezen a területen is.”*<sup>4</sup> Mások hisznek abban, hogy a közsféra megújulása származhat más területről is, mégpedig a versenyszférából úgy, ha átveszi az ott bevált megoldásokat. Ehhez meg kell ismerni a versenyszférában sikerre vezető rendszereket, módszereket és azokat a közsféra működésének korlátai és lehetőségei ismeretében adaptálni kell.



1. ábra. A versenyszféra és a közsféra foglalkoztatott létszáma<sup>5</sup>

<sup>4</sup>Dr. POÓR József: *A közsféra hatékonyságát befolyásoló HR menedzment technikák és módszerek.* 2007.07.20. Oldal: 1.

[http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/atfk/tematikak/HUMAN/MA\\_any/EE-fogl\\_szerv\\_felep\\_1.pdf](http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/atfk/tematikak/HUMAN/MA_any/EE-fogl_szerv_felep_1.pdf) Letöltve: 2013.02.12.

<sup>5</sup>DURBÁK Ildikó: *Ennyivel csökkent a dolgozók száma.* Megjelenés dátuma: 2013. 01.18. [http://www.profession.hu/cikk\\_rovid\\_hirek/20130118/ennyivel-csokkent-a-dolgozok-szama/2108](http://www.profession.hu/cikk_rovid_hirek/20130118/ennyivel-csokkent-a-dolgozok-szama/2108) Letöltve: 2013.04.21.

A tehetséges, sokoldalú, képezhető munkaerő megszerzése és megtartása az egyik legfontosabbá váló folyamat az új Humánstratégia kérdésében. Az éles versenyben nehezíti a honvédség HR szakembereinek a dolgát, hogy speciális területen kell megtartani a munkaerőt, a kívánt minőségű és mennyiségű személyi állományt. Modern világunkban nem domináns a hazaszeretet, a katonai hivatástudat és az áldozatvállalás fogalma, ezért az állomány (elsősorban az önkéntes haderő) megtartásának folyamatában döntő szerepet játszanak a munkaerőpiac által diktált feltételek.<sup>6</sup> A Magyar Honvédség a katonai pálya előnyeivel járó előnyökkel kampányol, melybe beletartozik a szervezet pozitív megítélése, és a stabil munkahely hangsúlyozása is. *„Maga a katonai pálya, korábban is jó lehetőségeket tudott nyújtani, a jelenlegi gazdasági helyzetben pedig még inkább vonzóvá vált a munkát keresők számára. A Magyar Honvédség – mint intézmény – társadalmi presztízse ugyanis magas szintű, a katonák társadalmi megítélése rendkívül pozitív. A napi élet szempontjából talán még fontosabb, hogy a honvédség megbízható munkáltató, a munkahelyek és járandóságok stabilitása a versenyszféránál biztosabb. További vonzerőt jelent a külszolgálat lehetősége – extra jövedelem és tapasztalat, mely az állomány széles rétegei számára elérhető”* – kaptuk a honvédségtől a hivatalos választ, de *"javítani kell a motivációs és megtartó erőt"*.<sup>7</sup>

A versenyszférában szerzett tapasztalataim alapján bizonyos területek kulcsfontosságúak a munkatársi motiváció szempontjából. A magas dolgozói elkötelezettség kapcsolatban áll a pozitív üzleti eredményekkel, a kulcsfontosságú munkavállalók motivációjával és kötődésével.<sup>8</sup> A már említett Legjobb Munkahely nemzetközi kutatássorozat szerint a legjobb munkahelyeket a dolgozók magas motivációs szintje emelte az élmezőnybe. A kutatás alapján a magas motivációs szintet pedig az biztosítja, ha a munkatársak úgy érzik, hogy törődnek velük, és személyes teljesítményük, fejlődésük valóban hozzájárul a cég előmeneteléhez. Az AON HEWIT szerint a legfontosabb motivációs eszköz a nyílt kétoldalú kommunikáció a szervezeten belül. A Legjobb Munkahely díj tapasztalatai alapján hogy fontos motivációs eszköz az, ha a vezetők meghallgatják az alkalmazottakat és

---

<sup>6</sup> SZABÓ István: *A honvédség, mint munkaadó versenyképességének vizsgálata*. 2009. [http://unike.hu/downloads/kutatas/folyoiratok/hadtudomanyi\\_szemle/szamok/2009/2009\\_4/2009\\_4\\_tt\\_szabo\\_istvan\\_59\\_75.pdf](http://unike.hu/downloads/kutatas/folyoiratok/hadtudomanyi_szemle/szamok/2009/2009_4/2009_4_tt_szabo_istvan_59_75.pdf) Letöltve: 2012. 04. 21.

<sup>7</sup> DOROFJEV Tamara: *Miért nem megyünk katonának?* <http://rhea.jobpilot.hu/palyacsucs/index.php/palyazas/3153-miert-nem-megyuenk-katonanak.html> Letöltve: 2012.03.21.

<sup>8</sup>Fontos megjegyezni, hogy a versenyszféra szereplői közül az értekezésemben csak a **nagyvállalatokat** és a **multinacionális** cégeket hasonlítom össze a közszolgálat szervezeteivel.

kikérik véleményüket a munkájukról. **Ez történhet kötetlen személyes beszélgetés, vagy formalizált mérések sorozatával.** A magyarországi felmérés szerint a hazai vállalatoknál a munkatársak meghallgatása, a kölcsönös kommunikáció hiánya okozza a legnagyobb problémát. A Legjobb Munkahely felmérés szerint a dolgozók megtartásában kiemelt szerepe van a vállalati stratégián alapuló, részletesen kidolgozott karrier utaknak, amelyek konkrét kompetenciamodellekkel és az azokhoz szükséges képzési rendszerrel segítenek felvázolni a jövőt a munkatársak számára. Ez így történik a fejlett haderőkben is már a kilencvenes évektől. Ennek további előnye az is, hogy ezeknél a cégeknél nem jelent problémát a munkaerő-megtartás sem. Más fejlett országok hadseregeihez hasonlóan a Magyar Honvédségben is jelentős problémaként jelentkezik az önkéntes, szerződéses katonaaállomány megszerzése és megtartása. „*A hadsereggel szerződést kötött katonák és a szervezetből kilépők számának arányaival mért fluktuáció igen magas és ebben jelentős szerepet játszik a motiváció*”.<sup>9</sup> A megszerzés (adott esetben toborzás), megtartás és gondoskodás esetében óriási jelentősége van magának a motivációnak, amely a munkaerő-megtartó képességben jelentős szerepet játszik. NAGY–VARGÁNÉ szerint a haderőmegtartó képessége elsősorban a honvédség szervezetén belül működő ellátórendszerrel, a munkahelyi körülményektől, az ösztönző rendszerrel, a humán szolgáltatások és az ellátandó feladatok minőségétől, az előmeneteltől és a bánásmódtól (törődés) függ.

A Magyar Honvédséget munkaerő-piaci szereplőként a versenyszférával összehasonlítva azt vizsgálom, hogy az, ami a versenyszférában sikeresen működik, és ez hogyan adaptálható a Magyar Honvédségre, figyelembe véve és megtartva a Magyar Honvédség specifikumait. A Legjobb Munkahely felmérés eredményeit összegezve azt gondolom, hogy a katonai és a polgári munkahelyekre egyaránt igaz: ha sikerül olyan munkahelyet kialakítani, ahol az egyén jól érzi magát, szívesen végzi feladatát, meghallgatják és számítanak a véleményére, fontos a személyes teljesítménye, ami által azonosulni tud munkájával, akkor minden rendelkezésre áll, hogy magas motivációs szintet biztosítsunk a számára. A magas motiváció kapcsolatban áll az elkötelezettséggel, az elkötelezettség magas munkaerő-megtartó képességet, ez utóbbi pedig biztos üzleti eredményt garantál. Nagyon

---

<sup>9</sup>NAGY–VARGÁNÉ Juhász Ágnes: *A motiváció szerepe a Magyar Honvédségben*. Hadművészet 2011. Oldal: 12. <http://portal.zmne.hu/download/bjkmk/bsz/bszemle2010/2/01.pdf>  
Letöltve: 2013. 04. 12.

leegyszerűsítve: a versenyszférában ez profitot termel, a Magyar Honvédségnél pedig a professzionális hadsereg minőségi és mennyiségi garanciáját jelentheti.

A gazdasági válságra a versenyszféra legtöbb szereplője a humán erőforrásra fordított költségek csökkentésével reagált. Ez az általam vizsgált cégeknél leginkább a képzésre és az ösztönzésre fordított költségeket érintette. A csökkentés miatt fontossá vált, hogy az ösztönzésre fordított kiadások a lehető legnagyobb hatékonyságot ériék el. Új eszközöket, új módszereket kell folyamatosan alkalmazniuk. Ezek a tapasztalatok a Magyar Honvédség számára kiemelten fontosak, hiszen a költséghatékonyság e szervezetnél is prioritást élvez.

## **A KUTATÁSI CÉLKITŰZÉSEK ISMERTETÉSE**

Kutatási célként fogalmaztam annak bemutatását, hogy a versenyszféra hogyan, milyen eszközökkel biztosítja a munkavállalók magas motivációs szintjét, és ez hogyan járul hozzá a munkaerő-megtartó - és bevonó képességhez valamint ezzel együtt az üzleti eredményességhez. Ezzel azt kívánom elérni, hogy a Magyar Honvédség eszköztárát hasznosítható, a gyakorlatban sikeresen használt eszközökkel gyarapítsam. Céloom bemutatni egy – a versenyszférában – működő humán kontrolling rendszert, hogy milyen módszerekkel mérik többek között az elégedettséget, a teljesítményt és milyen kapcsolat van a szervezeti belső kommunikáció, a motiváció, az elkötelezettség és a teljesítmény között. Teszem ezt azért, mert számos elemzés, kutatás világít rá, hogy a versenyszférában a magas motivációs szint és a munkaerő-megtartó képesség között szoros kapcsolat van. A Magyar Honvédség tekintetében ezt most válhat fontossá az új Humánstratégia megjelenése kapcsán.

A Magyar Honvédségben a speciális fizikai és pszichikai terhelés miatt az életkornak is nagyon fontos szerepe van. A motiváció szempontjából azonban eddig még nem vizsgálták célirányosan a különböző generációs szempontokat. Ez az új nézőpont, amit az értékezésben vizsgállok, kiemelten fontos egy olyan közösségben, ahogy a munkatársak, vezetők, beosztottak az átlagosnál szorosabb napi kapcsolatban és meghatározott függelmi viszonyban állnak egymással.

Az új Humánstratégia feldolgozása után megállapítható, hogy a teljesítményértékelés célja a közsférában és a versenyszférában hasonló. A kutatásom során azt vizsgálom, hogy a hasonló célok elérésére hasonló eszközöket

alkalmaz-e a két szféra, és ha nem, melyek azok a versenyszférában sikeresen alkalmazott eszközök, amelyek a gyakorlatban használhatóak a Magyar Honvédségnél is. Bemutatom, hogy mi a sikeres értékelő beszélgetés és mi az érzelmi kompetenciák szerepe az értékelő beszélgetés során. Ezen kívül céлом bemutatni egy az objektívebb teljesítmény mérése alkalmas rendszert is.

Kiemelt kutatási célom, hogy a versenyszféra és a saját kutatásom eredményei alapján olyan javaslatok megfogalmazása és bizonyítása, amely tézisek felhasználhatóvá válnak a Magyar Honvédség számára. Kutatásom alapjául szolgáltak egyrészt az általam kidolgozott és bevezetett humán kontrolling mérési rendszerek és az azok bevezetését követő tapasztalatok. Fő célkitűzésem volt olyan következtetések és javaslatok megfogalmazása, amely segítheti a szervezetek mérési rendszerének hatékonyabb működését, elsősorban a Magyar Honvédségnél munkavállalói állományának magas motivációs szintjének elérésére.

Összességében a dolgozat elkészítésével el kívánom érni, hogy értekezésem emelje a Magyar Honvédségen belül dolgozó katonák, munkavállalók motiváltságát, az általuk elvégzett munka eredményességét, és hosszú távra kialakított humán kontrolling mérési rendszer kialakításával a magyar haderő NATO-n belüli sikerességét.

## **HIPOTÉZISEK**

1. Feltételezem, hogy a motivációnak generációs aspektusa is van: az eltérő generációk eltérő motivációs igényekkel rendelkeznek.
2. Feltételezésem szerint minden generáció számára egyaránt motiváló eszköz nincs.
3. A vállalatok generációs korfájának ismerete segíti a szervezetben található generációk optimális motiválását, támogatja az optimális vezetői döntések meghozatalát a szervezetben belül.
4. Feltételezésem szerint az értekezésemben bemutatásra kerülő humán kontrolling rendszer és az alkalmazott mérő eszközök alkalmasak arra, hogy felfedjék a motivációt gátló tényezőket a Magyar Honvédség személyi állományára vonatkozóan.

5. A teljesítményértékelésnek – és azon belül az optimálisan megtartott értékelő beszélgetésnek – motiváló hatása van, továbbá hozzájárul a magas motivációs szint eléréséhez és fenntartásához.
6. A Magyar Honvédségnél alkalmazott reális és objektív teljesítményértékelés pozitív hatással van és lesz a munkaerő megtartó képességre és a munkateljesítmény javítására. És ennek a fordítottja is igaz: a rosszul végzett értékelésnek demotiváló hatása van és lesz a fent említettekre.

## A KUTATÁSI MÓDSZEREK ISMERTETÉSE

A kutatási célkitűzések teljesítése érdekében az általános és a téma feldolgozásához szükséges specifikus **kutatási módszereket** használtam fel. A téma jellegénél fogva az értekezés az alkalmazott kutatás típusai közé sorolható. Az alkalmazott eszközök a könyvtári kutatás, a dokumentumelemzés, a célirányos elemzések, az analízis és szintézis, az indukció, dedukció és az adaptáció.

**Tanulmányoztam** a témával kapcsolatos elméleti forrásokat, a releváns hazai és a külföldi szakirodalmat. A szakirodalom feldolgozása során az indukció és a dedukció módszerét is alkalmaztam.

**Megvizsgáltam, analizáltam és elemeztem** a versenyszféra és a Magyar Honvédség teljesítményértékelő rendszerét, a generációk motivációs aspektusait, a kapcsolatot a szervezeti belső kommunikáció, a motiváció, az elkötelezettség és a teljesítmény között, továbbá az alkalmazottak magas motivációs szintjének kapcsolatát a munkavállaló munkaerő megtartó képességével. A tapasztalati adatokat **szintetizáltam**, és fogalmat az értékeléssel kapcsolatban valamint **következtetéseket vontam le**.

**Összehasonlító elemzést végeztem** a versenyszféra és a Magyar Honvédség teljesítményértékelő rendszerével kapcsolatban.

Felhasználtam azokat a megfigyelés és gyakorlati munka során szerzett személyes **tapasztalatokat**, amelyeket az általam kidolgozott és bevezetésre került teljesítményértékelési, humán kontrolling mérési rendszer kapcsán szereztem. Különböző vizsgálati módszereket alkalmaztam: kérdőíves lekérdés, kötetlen beszélgetés, saját szempontú másodelemzés. A generációs motivációs azonosságokat és különbségeket vizsgáló kérdőíves lekérdés során csak a kérdőívet kitöltők **neme és életkora** volt fontos számomra, minden egyéb adat a cég által (pl. iskolai

végzettség) rendelkezésemre áll, de ezeket nem használtam fel munkám során. **A fel nem használt adatok újabb kutatásokra, (pl. generációs attitűd és az iskolai végzettség azt befolyásoló szerepe) elemzésekre adnak lehetőséget.** Az interjúk során csak azokra kérdeztem rá, ahol az „egyéb” válaszlehetőségre írásbeli jelzést nem kaptam.

**Konzultáltam** a Magyar Honvédség állományába tartozó parancsnokokkal és beosztottakkal, hogy jobban megismerjem a szervezet működését.

**Saját szempontú másodelemzéseket** végeztem már publikált kutatási eredmények alapján.

A kutatást először 2012. december 15-én zártam le, azonban az új Humánstratégia megjelenése miatt a témavezetőim egyetértésével tovább folytattam a munkát, így **kutatásom befejezésének dátuma 2013. augusztus 12.** lett.

## 1. „RÉGI” MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK, ÚJ ASPEKTUSOK

*„A sikeres és sikertelen vállalatok között elsősorban nem a műszaki-technológiai fejlettségben vannak a meghatározó különbségek, hanem a humán erőforrás minőségében. Az emberi erőforrások fejlettsége és a gazdaság teljesítőképessége közötti összefüggések közgazdasági vizsgálata azt mutatta, hogy a gazdasági növekedés meghatározó eleme a munkaerő-struktúra fejlettsége, amely azonban önmagában nem hat automatikusan, hanem csak akkor, ha ezzel az erőforrással megfelelően gazdálkodunk.”<sup>10</sup>*

*„A motiváció szó a latin eredetű movere igéből ered, amelynek jelentése: mozogni, mozgatni.”<sup>11</sup>* Az emberi szükséglet kielégítésére irányuló késztetések, indítékok belső rendeződését nevezzük motivációnak. Minden célirányos viselkedést motivált viselkedésnek nevezünk. A motiváció egyrészt a szükségletek kielégítésére irányuló belső késztetések megszerveződése, másrészt az ösztönzés szinonimájaként azt a vezetői magatartást jelöli, amelyben a vezető beosztottjait a szervezeti célok elérésére készíti. A motiváció vagy motiválás pedig nem más, mint működésünkben megragadott indítékok együttese és folyamata. Az optimális motiválásnak a feltétele, hogy mindkét fél szükségletei kielégüljenek. Ha a pozitív motiváció nem vezet sikerre, gyakran negatív motivációval próbálkozunk. A negatív motiváció során nyomás és /vagy büntetés kilátásba helyezésével kényszerítünk valakit arra, hogy az általunk kitűzött cél felé törekedjék.

Motiválni annyit tesz, mint viselkedést, attitűdöt változtatni, felvenni vagy erősíteni egy adott cél elérésének az érdekében. Vagy mások esetében, mások motiválásánál azt elérni, hogy az egyén a viselkedését változtassa meg, az általunk kívánt módon, az általunk kitűzött cél érdekében. A gazdaságpszichológia viszonylag új tudományágként igyekszik feltárni az emberi erőforrás-gazdálkodással együtt azokat a szubjektív motiváló tényezőket, amelyeket önmagukban nehéz, de hatásukban mégis lehet és fontos mérni, tervezni, és – a lehetőségek szerint –

---

<sup>10</sup>GYÖKÉR Irén: *Korszerű emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, 2001, Verlag Dashöfer Kiadó. ISBN:095601601. Oldal: 188.

<sup>11</sup>GARDA Ildikó: *A motiváció elméletei*. 2011. <http://mlmhogyan.com/pszichologia/a-motivacio-elméletei> Letöltve: 2012. 09. 05.



befolyásolni. A feldolgozott szakirodalom alapján a motiváció a **vonzerők, elvárások és célravezetőségük eredője**, az az erő, amely az egyént céljai felé hajtja. A kutatók többféle csoportosításban vizsgálják a motivációt.

- **A motiváció tartalomelméleti csoportosításban** azokat az egyénre jellemző motívumokat foglalják össze, amelyek cselekvésre serkentenek bennünket. A modellek olyan elméleti keretek, amelyek segítenek megérteni azt, hogy a munkatársaink valószínűleg mire törekedve cselekszenek, és miként változhat ez a viselkedés az idők folyamán. (MASLOW-féle szükségletelmélet, HERZBERG-féle kéttényezős-elmélet, McCLELLAND teljesítmény-elmélete.)
- **A motiváció folyamatelméletei** azt kívánják megvilágítani, hogyan hasznosíthatják a vezetők a szükségletekről, egyéni törekvésekről megszerzett ismereteiket a magatartás megfelelő irányba terelésére. (SKINNER megerősítés elmélete, Célkitűzés- elmélet, VROOM elvárás-elmélete, méltányosság-elmélet.) HUNT és ADERFER megállapítása az egyes célok erősségéről hatással volt a kutatásomra: miszerint a célok nem egyértelműen határozzák meg magatartásunkat, inkább orientálják viselkedésünket. HUNT további lényeges felismerése az is, hogy az egyes célok nem rendezhetők eleve feltételezett hierarchiába, hanem dinamikus struktúrát alkotnak. A céloknak változik mind az erősségük, mind a fontosságuk, nemek szerint, különböző életkorokban, vagy különböző élet- és munkaszituációkban.
- A 21. században kutatók egy csoportja másképpen közelíti meg a motivációt. (Többek között *Daniel PINK, Seth GODIN és CSÍKSZENTMIHÁLYI Mihály*.) Az ő megközelítésük szerint a **motiváció saját, egyéni, belső hajtómotor**, amely kívülről közvetlenül nem hozható létre, és csak a motiváció létrejötte, létrehozása inspirálható.

A szervezeti magatartás szempontjából motivációról akkor beszélhetünk, ha hajlandóak vagyunk a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésekre, amellyel egyben egyén szükségleteket is kielégíthetünk. Különbséget kell tennünk három – részben tartalmában, de főként jellege tekintetében különböző

– motiváció között. RÓKUSFALVY szerint ezek a **munkamotiváció**, a **pályamotiváció** és a **teljesítménymotiváció**.<sup>12</sup>

- A **munka motivációján** azoknak az indítékoknak az érvényesülését értjük, amelyek arra ösztönöznek, hogy értékalkotó, termelő tevékenységet végezzünk. A munkamotivációnak ilyen általánosan motiváló tényezői például a közösség érdeke, az anyagi motívumok, az erkölcsi indítékok, a családfenntartás szükségletei és az egyéni ambíciók.
- A **pályamotiváció** az előzőnél differenciáltabb, specifikusabb dinamikus folyamat. Elsősorban olyan a konkrét indítékoknak a működését értjük rajta, amelyek egy meghatározott pálya – szakma és munkakör – választására, illetve az abban való tartós helyállásra ösztönöznek valakit.
- A **teljesítménymotiváció** ismét általánosabb fogalom, s minden olyan tevékenységben fontos dinamikus tényező, amelyben meghatározott feladatok megoldására van lehetőség.

## 1.1 A TELJESÍTMÉNYSZERZÉSI MOTIVÁCIÓ

Az értekezésem szempontjából a teljesítménymotivációval kapcsolatos kutatások és elméletek voltak számomra a legfontosabbak, ezért ezt vizsgáltam leginkább. A teljesítménymotivációval (*achievement motivation*) kapcsolatos kutatások főleg az ötvenes, hatvanas években terjedtek el. MCCLELLAND, ATKINSON majd HECKHAUSEN vizsgálatai a terület meghatározó alapirodalmává váltak. A laboratóriumi körülmények között folytatott kutatásokban a teljesítménymotiváció elsődleges mutatójának a sikerorientáltságot és a kudarckerülést tekintették. A teljesítménymotivált viselkedést a sikerorientált-kudarckerülő dichotómia<sup>13</sup> mentén írták le. Az utóbbi évek nemzetközi kutatásait egy alapvetően új szemléletmód jellemzi: a korábbi dichotómikus megközelítéseket egyre inkább a motívumok ötvöződésére, a különböző motívumok egymásra ható működésének, fejlődésének integrált vizsgálatára irányuló kutatások (DECI, KOESTNER és RYAN) váltják fel. Az új megközelítésben – főleg DECI kutatásainak eredményeként – az önjutalmazó (belső, idegrendszerhez kapcsolható, úgynevezett *intrinzik*) motívumoknak a külső

---

<sup>12</sup>*Vezetés-és szerveztpsychológia*. Budapest, 2001, SHL Kiadó KLEIN Sándor szerkesztésben, oldal 298. ISBN 9789639760073

<sup>13</sup>Saját megjegyzés: a logika a kizárt harmadik elvét a kétértékűség/dichotómia/ elvében foglalja össze.

környezetből érkező (úgynevezett *extrinzik*) motívumokkal, majd a teljesítmény, mint motívum szembeállításával foglalkoztak sokat a kutatók.

A primer (*intrinzik*) motiváció közvetlen, tárgyra irányuló, belső indíték, amely érdeklődésben, kíváncsiságban, a probléma által okozott feszültségben jut kifejezésre.

A szekunder (*extrinzik*) motiváció a feladattól, a tevékenység tárgyától rendszerint független külső indíték. Ilyen a jutalom, a dicséret, az érdek, a versengésben létrejövő önérvényesítés, vagy a büntetéstől való félelem. Az *extrinzik* motiváció *intrinzik* motivációra gyakorolt hatásának vizsgálati módszere csaknem ugyanazzal az általános szerkezettel rendelkezik. (Például Edward DECI „Soma-kockákkal” végzett kísérlete.) Először valamilyen tevékenység elvégzéseként vizsgálják egy adott személy motivációs szintjét. Ezután egy jutalmat magába foglaló kísérleti beavatkozással próbálkoznak (pénzjutalom, egyéb tárgyi jutalmak). A legvégén elemzik, hogy a vizsgált személy a jutalmazás után milyen hajlandóságot mutat a tevékenység elvégzésére. Ezek után összehasonlítják a nem jutalmazott kontrollcsoporttal. A kísérlet azt bizonyítja, az önjutalmazó tevékenységformák külsődleges megerősítése felesleges, sőt káros is lehet. A jutalmazás hatása nem egyértelműen növeli a viselkedés megerősítést, mint ahogy azt a korábban gondolták.<sup>14</sup>

**Az új szemlélet szerint a teljesítménymotiváció egy készítés arra, hogy valamit jól tegyünk, megfeleljünk egy-egy elvárásnak. A tevékenység nem a haszonért vagy a státusért történik, hanem a „csináltam valami jót” élvezetért. A munkavállalókat megkülönböztethetjük a szerint is, hogy belsőleg motiváltak, vagy erős külső motivációt igényelnek. Természetesen ez nem dichotómikus megközelítés.**

### **1.1.1 BELSŐ MOTIVÁCIÓVAL RENDELKEZŐK**

A motivációs kutatások és személyes tapasztalatok alapján léteznek erős belső motivációval rendelkező munkavállalók. *„A legsikeresebb emberek nem közvetlenül a hagyományos értelemben vett sikerre hajtanak. Keményen dolgoznak, és kitartanak nehéz időkben is, mert megvan bennük a vágy, hogy maguk irányítsák az életüket,*

---

<sup>14</sup> DECI, E. L.: *Kognitív értékelés elmélet: az extrinzik jutalom hatása az intrinzik motivációra.* (BARKÓCZI I., SÉRA L. szerk.): *Az emberi motiváció II. Humán specifikus motiváció.* Budapest, 1993, Nemzeti Tankönyvkiadó. ISBN: 9789630786287. Oldal: 333-360.

*hogy megismerjék a világot, amiben élnek, és hogy valami maradandót alkossanak.*” – írja Daniel PINK a MOTIVÁCIÓ 3.0 című könyvében. Ők az alkotás örömeért, egy adott tevékenységgel járó elégedettségérzésért dolgoznak. A szerző szerint a belső motivációnak három alkotóeleme van:

- *„önállóság – a vágy, hogy kezünkbe vegyünk a saját sorsunk irányítását”, tehát minél nagyobb fokú szabadságunk legyen annak meghatározásában, hogy milyen feladaton, mikor, hogyan és kivel dolgozunk;*
- *„szakmai igényesség – a belső késztetés, hogy valami számunkra fontos dologban egyre jobbak legyünk, annak mesterévé váljunk”, melyhez elengedhetetlen, hogy képességeinket korlátlanul fejleszthetőnek gondoljuk és meglegyen bennünk a hajlandóság a komoly erőfeszítésre és az elszánt gyakorlásra; és*
- *„céltudatosság – a vágy, hogy amit csinálunk, azt valami nagyobb dolog szolgálatában tegyük”, mivel láthatóan a profitmaximalizálás „bár igen erőteljes motiváció” (...) „nem ad elegendő lendületet sem a szervezeteknek, sem az egyéneknek.”<sup>15</sup>*

Tehát az ő motivációjukat inspirálni kell, arra kell figyelni, **hogy ne romboljuk le a meglévő belső motivált állapotot**, vagyis **megfelelő körülményeket** kell teremteni a munkavégzéshez. Ezért elengedhetetlen, hogy szervezeti és egyéni szinten is képesek legyünk azonosítani azokat a tényezőket, amelyek a motiváció gátjai lehetnek. Tudnunk kell, hogy mi motiválja a személyi állományt, de a Magyar Honvédség esetében sokkal fontosabb lehet annak a kérdése – a speciális szervezeti felépítés és feladatok – miatt, hogy **mi akadályozza a sikeres motivációt**. PINK a már említett könyvében is alapvetőnek tartja a megfelelő szintű jövedelmet, hogy az emberek a hiánya miatt ne legyenek demotiváltak. Ez a tehetségmegtartási-és bevonzási képességet is növeli, valamint a termelékenységet és a munkamorált, ugyanakkor csökkenti a fluktuációt.

### **1.1.2 KÜLSŐ MOTIVÁCIÓT FOKOZOTTAN IGÉNYLŐK**

Vannak olyan emberek, akik elsősorban kívülről motiváltan működnek. Ez nem azt jelenti, hogy náluk nem működik a belső motiváció, csak annyit jelent, hogy

---

<sup>15</sup>H. PINK: *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us?* 2009, Riverhead Books, Penguin Group. CSERVENYÁK Tamás: *Motiváció 3.0*. Az összefoglaló elemzés megjelenés dátuma: 2010. 12.06. <http://tudatosvezetes.blogspot.hu/2010/12/motivacio-30.html>. Letöltve: 2013.04.12.

erősebben hat a külső motiváció, mint a belső. Az érdekli őket, hogy milyen külső jutalmat, béremelést, karrierlehetőséget kapnak munkájukért cserébe. KORONVÁRY Péter szakirodalmi feldolgozásában VROOM elvárás-elmélete – annak kritikáival együtt – volt a leginkább hasznomra abban, hogy megértsem a külső motivációt igénylőket.

VROOM elvárás-elmélete (*expectancy theory*) arra épít, hogy az egyén azért tesz valamit, mert úgy gondolja, hogy tettének eredménye közelebb fogja őt vinni valamilyen kívánt célhoz, ami a számára vonzó. Megpróbálják megbecsülni, hogy egyes cselekvési alternatívák milyen ráfordítással és haszonnal járnak, és ezek szerint döntenek. Ezek ismeretében választják ki a legkedvezőbb alternatívát. Az elmélet lényege, hogy motiváltságunk azon múlik, mennyire vonzó számunkra az eredményért kapott jutalom.

- **ELVÁRÁS** – milyen jutalmat várunk el, megkapjuk-e, megelégszünk-e a jutalommal? A feladatvégző egyén mennyire érzi azt, hogy magatartása befolyásolja a cél elérését, és milyen mértékben?
- **A VÁRAKOZÁS** – a cél az egyén számára milyen vonzónak tűnik.
- **MOTIVÁCIÓ** – cél, eredmény, jutalmazás; ha pozitív eredményt várnak tőlünk, jobban teljesítünk, ösztönzően hat. A kritizálás rombolóan hat.
- **MEGFELELÉS** – a vezető befolyásolja a beosztott elvárását a beosztott cselekvése és a remélt kimenetel közötti kapcsolat megvilágításával, de elismeri, hogy a vezető hatékonysága az adott helyzet körülményeitől is függ.



2. ábra. VROOM elméletének kulcsfogalmai (saját ábra KORONVÁRY alapján)<sup>16</sup>

<sup>16</sup> KORONVÁRY Péter. *Vezetéstudományi jegyzetek*. Budapest, 2005, oldal: 3.  
<http://www.freewebs.com/pkoron/Magyar%20jegyzetek/VT6r.pdf> Letöltve: 2012. 02. 21.

VROOM szerint a munkavállaló teljesítményét az egyéni tényezők, mint a személyiség, **képességek, ismeretek, tapasztalatok is befolyásolják**. Az emberek különféle elvárásokkal rendelkeznek a munkahelyi teljesítményben tükröződő különböző magatartásformák valószínűsíthető következményeit illetően. Ha azt várják el, hogy komoly erőfeszítések árán jó teljesítményeket érjenek el, és azok kielégítő – személyes és vállalati – végeredményhez vezetnek, akkor a jövőre vonatkozóan valószínűsíthető a produktív erőfeszítést. **Ha felborul az erőfeszítés és a javadalmazás egyensúlya, az megváltoztathatja a munkavállaló motivációs beállítottságát.** Az elvárás-elmélet egy ilyen kettős elvárás rendszer erőterében keresi a választ az egyén motiváltságára, motiválhatóságára. Továbbá feltételezi, hogy az emberek mintegy költség-haszon elemzésként előrebecslik a különböző cselekvési alternatívák ráfordításait és hozamait, majd ezek ismeretében választják ki a legkedvezőbb alternatívát. Az elvárás-elméletnek három kulcskategóriája van: a vonzerő, a várakozás és a kötés.

- A **VONZERŐ** (*valencia*) a preferenciák erősségét, a következmények fontosságát jelenti. Megmutatja, hogy mennyire kívánatos az egyén számára egy adott következmény, mennyire törekszik elérésére. Világos preferenciát mutat más lehetséges következményekkel szemben. A vonzerő lehet pozitív (nagyon akarja), negatív (nagyon szeretné elkerülni), vagy semleges (mindegy, hogy megkapja-e, vagy sem). Ha egy eredménynek alacsony pozitív valenciája van, valószínűsíthető, hogy az illető nem teljes erőbedobással küzdene annak eléréséért.
- A **VÁRAKOZÁS** (*expectancy*) olyan egyéni előrebecslés vagy megítélés, amely azt az általa tulajdonított esélyt tükrözi, hogy adott cselekvésnek meghatározott következménye lesz. Az esemény bekövetkezésének valószínűsége 0 és 1 között lehet.

Ez az elmélet kétfajta várakozást különböztet meg.

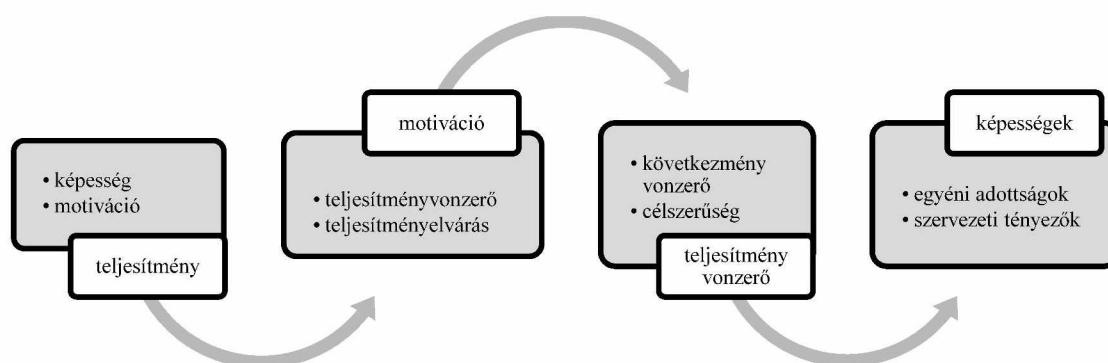
- Az egyik az **Erőfeszítés – Teljesítmény** (E-T) kapcsolatra vonatkozik. Ez a várakozás azt becsüli előre, hogy a viselkedéshez kapcsolódó erőfeszítés milyen eredményekre fog vezetni. E becslést két tényező befolyásolja: mennyire tarja nehéznek magát a feladatot és milyen esélyt lát a sikerre.

- A másik, a **Teljesítmény – Következmény** (I-K) várákozás azt valószínűsíti, hogy az adott teljesítményhez milyen következmények járulnak, azaz a teljesítmény elérése esetén milyen eséllyel nyerjük el az általunk vágyott következményeket.

A stabilizálódott pozitív **Teljesítmény – Következmény** (I-K) várákozás nevezzük teljesítmény/jutalom kapcsolatnak, ami az erős motiváltság szükséges feltétele. Ennek hiányában hiába várhatunk többlet erőfeszítést dolgozóinktól. Hangsúlyozandó ugyanakkor, hogy nem minden következmény egyformán hangsúlyos és fontos. Mindkét elvárásnak van vonzereje. **A célkitűzés-elmélet mutatott rá arra, hogy egy szervezet által kitűzött cél (adott teljesítményszint elérése) milyen erős motivációt kelthet bennünk (a teljesítmény vonzereje).**

Az elvárás-elmélet gondolatmenete szerint a motiváció erőssége a munkavállaló három hiedelmén alapozódik:

- „hisz abban, hogy cselekvései vonzó jutalmakhoz vezetnek (teljesítmény – következmény – várákozás);
- hisz abban, hogy ez a jutalom fontos számára (következmény – vonzerő), és
- hisz abban, hogy képes az elvárt szinten teljesíteni (erőfeszítés – teljesítmény-varákozás)”.<sup>17</sup>



3. ábra. Az elvárás-elmélet logikai rendje (saját ábra)

**Az elvárás-elméletből levont következtetésem, amelyek befolyásolják a munkavállalók magas motivációs szintjét.**

- A teljesítmény a motivációk és a képességek összhatásaként alakul ki. A képességeket egyéni adottságok és szervezeti tényezők (például erőforrások, technológiai színvonal, szervezeti kultúra) is befolyásolják. Legyenek

<sup>17</sup> NORTHCRAFT, G., & NEALE, M.: *Organization Behavior – A management Challenge*. Chicago. 1990, The Dyren Press. Oldal: 166. ISBN: 0805838295.

munkavállalóink bármilyen motiváltak, ha a szükséges külső feltételek nem állnak rendelkezésre, akkor nem tudnak teljesíteni. De megfordítva is igaz: motiváció hiányában ideális feltételek mellett sem várhatunk jó teljesítményt.

- A motiváció a várankozások és a teljesítmény vonzerejének a szorzata. Akármilyen vonzó is legyen a teljesítmény, ha erőfeszítéseik reálisan nem vezethetnek eredményre, nem lesznek motiváltak. És megfordítva: ha erőfeszítéseik eredményre vezetnek is, de az eredmény nem vonzó számukra; akkor ugyancsak nem lesznek motiváltak.
- A teljesítmény vonzerejét a következmény vonzereje és a kötés szorzata adja: ugyanazon teljesítményhez különböző következmények kapcsolódhatnak egyidejűleg, és ezek mindegyike befolyásolja az egyén motivációit. Legyen bármilyen vonzó a következmény, ha erőfeszítésük eredményeként nem számíthatnak elnyerésére. Megfordítva: ha bizton számíthatnak jutalomra, de az maga nem vonzó, akkor nem lesz vonzó a teljesítmény sem.

Az elvárás-elmélettel szemben megfogalmazott kritikám, hogy az elvárás-elmélet feltételezi, hogy az ember minden motivációja tudatos, és hogy minden döntésünk előtt kalkulációt végzünk az elmélet szerinti módon és a szerint választunk. A tudatalatti motivációkat vagy a rutinszerű cselekedeteket az elmélet figyelmen kívül hagyja.

**Az összes motivációs elmélet egyik végkövetkeztetése az, hogy a külső motiválás célja az eddigi magatartásformák, a magatartás megváltoztatása olyan irányba, amely a vezető és a szervezet számára kívánatos. Azonban azzal is tisztában kell lennünk, hogy a külső motivációnak nemcsak lehetőségei, hanem korlátai is vannak:**

- csak a pillanatnyi magatartást lehet azonnal megváltoztatni,
- az ember minden rendszeres magatartást tanulás útján sajátít el,
- a rendszeres magatartás megváltoztatása új betanulást követel meg,
- a betanuláshoz időre van szükség,
- a tanulás ideje az eredmény elismerése segítségével lerövidíthető.

A betanuláshoz időre van szükség. Az új magatartásokat meg kell tanulni és be kell gyakorolni. **A generációs kutatásaim alapján az idősebb generációknak még**



**több időre van szüksége, mint a fiataloknak, tehát náluk ez a folyamat lassabb lehet.**

Hogyan lehet valaki magatartását megváltoztatni? Úgy, ha közöljük vele, hogy valamilyen, addig ki nem elégített szükségletét milyen magatartással elégítheti ki. Minél pontosabban ismeri az elérendő célt és az azzal járó jutalmat valaki, annál erősebb lesz a motivációja. **Azonban azt, hogy kinek mi a vonzó jutalom, nagyon sok minden befolyásolhatja. Ha nincs is lehetőség arra, hogy a teljes személyi állományt egyenként megkérdezzük arról, hogy őt személy szerint mi motiválja, és ennek alapján építsük fel ösztönző rendszerünket, a generációk azonosítása és az egyes generációkat motiváló eszközök alkalmazása segítséget nyújt a sikeres motivációban. Ennek azonosítására alkalmas mérések léteznek a versenyszférában. Ezek használatát a Magyar Honvédeknek is érdemes megfontolnia.**

Az általam ismert szervezetekben a munkahelyi vezetők alkalmazottaikat elsősorban a **külső jutalmazás eszközeivel** motiválják. Ezt a szervezeten belül ösztönzési rendszernek nevezzük, amely azzal a céllal kerül kialakításra, hogy a rendszer az egyén számára értékes javakat tartalmazzon, és egyértelműen kapcsolódjon a teljesítményhez.

## **1.2 A MOTIVÁCIÓ GENERÁCIÓS ASPEKTUSBAN**

A motivációs elméletek vizsgálata során még több kérdés merül fel bennem. Alapigazság, hogy az alkalmazottak leghatékonyabban munkabérral, illetve bérjellegű juttatásokkal motiválhatók? És a motiváció vajon egységesen kezelendő, vagy figyelembe kell venni az egyre sürgetőbben jelentkező generációs eltéréseket? A motivációs elméletek vizsgálata során számomra világossá vált, hogy a kutatóknak előfeltevéseik vannak a munkát végző ember természetéről, a nemek közötti különbözőségekről, a multikulturális környezeti hatásokról, de keveset foglalkoznak az életkori motivációs különbözőségekkal. Különösen igaz ez a Magyar Honvédségre vonatkozóan. Pedig a generációs eltérések komoly kihívást jelentek a vállalati humánpolitika számára.

A kutatásom egyik célja az, hogy feltárjam azt, hogyan lehet az eltérő igényű, összetételű, adottságú generációkat együttesen motiválni úgy, hogy az egyensúly a szervezetben fenntartható legyen. Pontosabban, hogy lehet-e egységesen motiválni

az eltérő korcsoportokhoz tartozó munkavállalókat? Van-e az életkornak szerepe a motiváció hatékonyságának aspektusában? Van-e motivációs generációs probléma?

Generációs különbségek minden munkahelyen előfordulnak az ott dolgozók között és ez nem a 21. század újkeletű problémája. Azonban talán soha nem volt ilyen mély szakadék az egy munkahelyen dolgozó aktív generációk között. A változás a 20. század második felében kezdődött, amikor ipari társadalmat fokozatosan felváltotta az információs társadalom, majd a tudásalapú társadalom, amely megváltoztatta az emberek közötti kommunikáció eddig létező természetes rendjét. Az internet megkönnyítette a gazdaság, a szolgáltatás, a kultúra és más területekben való eligazodást, az információk megszerzését. Ugyanakkor megváltoztatta az emberek közötti viszonyok jellegét, valamint az ember, a termelés a munka és a munkahely viszonyát. A műszaki-technikai fejlődés és a társadalmi fejlettség közötti kölcsönhatás ténye különösen igaz a számítógép és az internet, az információtechnológia egyre szélesebb társadalmi alkalmazásának ma még beláthatatlan következményeire, a gazdasági és társadalmi folyamatok, a kultúra és a tudás, a személyiség illetve az emberek közötti viszonyok átalakulása terén bekövetkező változásokra és soha nem látott generációs konfliktusokra.

Az információs társadalom egy **virtuális társadalmat is megteremtett**, erre a munkaadók még nem készültek fel, viszont a fiatalabb generációk már ebben a virtuális társadalomban szocializálódtak és itt is magabiztosan mozognak. A munkahelyek ezzel szemben most szembesülnek a virtuális társadalom által generált újszerű problémákkal és a szociális média, a Networking veszélyeivel.

A gazdasági életet továbbra is a termelékenység és a versenyképesség határozza meg, de ezek az irányító folyamatok alapvető változáson esnek át. A termelékenységet az újítás és a megújulás innováció belső forrásainak kiszélesítése, a versenyképességet pedig a rugalmasság, a változásokhoz való alkalmazkodás és mindenekelőtt a tudás alkalmazásának képessége határozza meg.

A 21. század a tudásalapú gazdaság évszázada, s ez egyszerre azt is jelenti, hogy a világ új kihívások előtt áll. „*A modern gazdaságok fejlődési üteme és versenyképessége jelentős mértékben az emberi tényezőktől függ*” – állapította meg a

nyolcvanas évek közepén P. F. DRUCKER.<sup>18</sup> Ugyan a tudásalapú korszak legelején tartunk csupán, de a változások már óriásiak. Mind a közeli, de főleg a távoli jövő társadalmi változásai megjósolhatatlanok, mint ahogyan a felnövő generáció munkahelyi szokásait, motivációs faktorait is csak elképzelni tudjuk.

### 1.2.1 A GENERÁCIÓK BEMUTATÁSA

A generációk magatartásának figyelésével 1971 óta foglalkozik a YANKELOVICH<sup>19</sup> riport címen készült kutatás-sorozat az Egyesült Államokban. A generációs kutatók a fiatalok kohorsz - élmények<sup>20</sup> alapján határozzák meg a generációkat: melyek azok a generáció-szintű, közös élmények, amelyek hatással lehetnek az adott korcsoport későbbi személyiségének, értékrendjének alakulására. Nagyon fontos szempont, hogy milyen gazdasági-társadalmi környezetben nőtt fel, szocializálódott az adott generáció, milyen tárgyak, események, folyamatok hatottak rájuk, és ez milyen mértékben befolyásolja a munkaerő-piaci szereplésüket, hozzáállásukat, viselkedésüket. A társadalom generációs tagozódása természetesen nem jelenti azt, hogy a generáció minden tagja egyforma, de a kivételeken keresztül érvényesülnek az azonosságok.

---

<sup>18</sup> UGRIN Emese – VARGA, Csaba. *Új állam - és demokraciamelet*. 2007. Oldal: 50.  
<http://www.slideshare.net/VargaCsabahu/teljes-knyv-varga-csaba-s-ugrin-emese-j-demokrcia-s-llamelmllet> Letöltve: 2013. 03. 20.

<sup>19</sup> THE FUTURES COMPANY: *The Yankelovich monitor* 2012.  
<http://thefuturescompany.com/what-we-do/us-yankelovich-monitor> Letöltve: 2013.04.12.

<sup>20</sup>Egy nemzedék, tehát olyan emberek részcsoportja, akik valamilyen jellemzőjük szerint vannak csoportosítva, pl.: egy évben születtek, vagy kötöttek házasságot.

A GENERÁCIÓ ELNEVEZÉSE	SZÜLETÉSI IDŐ	AZ ELNEVEZÉS EREDETE
<b>Veterán (csendes) generáció</b>	<b>1925-1945</b>	A világháborúkat megélt generáció
<b>Baby boom generáció</b>	<b>1946-1964</b>	A II. világháború utáni népességrobbanás gyermekei
<b>X generáció</b>	<b>1965-1979</b>	(Coupland, 2007) generációs műve után
<b>Y generáció</b>	<b>1980-1994</b>	Az X generáció után következő
<b>Z generáció</b>	<b>1995-</b>	Az Y után következő
<b>Alpha vagy Új csendes generáció</b>	<b>2010-</b>	A Z után következő $\alpha$ (alfa) generáció

4. ábra. Generációk (saját ábra, 2012.)

#### 1.2.1.1 A veterán generáció (1925 – 1945)

Már jellemzően nem aktív munkaerő-piaci generáció, akik egy munkaadónál, egy szakterületen dolgoznak egy életen át. Egy új világot építettek fel, ahol értékes tudást és tapasztalatot halmoztak fel. A generáció a 20. század viharai árnyékában nőtt fel és szocializálódott. Megtanulták, hogyan kell túlélni a háborúban a fronton és a rendszerek változásában, s mint a háború és a világválság gyermekei olyan környezetben nőttek fel, amelyben az **alkalmazkodás** a siker záloga. Számukra érték egy munkahelyen ledolgozni az életüket és kiemelten fontos a hiteles, céltudatos, karizmatikusvezető személye. Tisztelik a kétékezi, fizikai munkát és az életkorhoz köthető tapasztalatnak nagy tekintélye van köreikben.

#### 1.2.1.2 A Baby boom generáció (1946 – 1964)

A demográfiai robbanás gyermekei, nem részei a virtuális társadalomnak, hiszen ők életük derekán találtak az internettel. A szüleiktől az különbözteti meg őket, hogy új utakra, tudásra, információra, cselekvésre vágnak, karriert építenek. Fegyelem, tisztelet és kitartás jellemzi őket, és alázattal végzik munkájukat a szó legpozitívabb értelmében. Kötődnek a munkahelyhez, az íróasztalukhoz, fontosak számunkra a státuszszimbólumok, amely a hierarchiában betöltött szerepekhez

köthetők. Tudásuk, tapasztalatuk, bölcsességük, munkafegyelmük és lojalitásuk olyan érték, amely bármilyen és bármekkora céget a legjobbak közé emelhet. Kevésbé rugalmasak, ellenállnak a változásoknak, és elfogadják a hierarchikus struktúrákat. Tartanak attól, hogy az utánuk következő nemzedékek elveszik a munkájukat, mert olyan készségekkel rendelkeznek, amikkel ők nem, vagy csak részben. Magyarországon a generáció szülei a háborús veszteségek természetes szaporodással való pótlásában vállaltak meghatározó szerepet, amikor a terhesség megszakítását szigorú törvény tiltotta, és a gyermektelenéért adót kellett fizetni.

A törvény célja a születések számának emelése volt. Ezt a célt csak részben sikerült teljesítenie, hiszen az egészségügyi okokból nem engedélyezett abortuszt a gyakorlatban valóban börtönnel büntették, tehát a nem kívánatos gyermekek is világra jöttek.

Az évtized elejétől az 1956-os forradalomig 600 ezer fővel nőtt a népesség. Ennek a következményei, hogy a „Ratkó gyerekek”<sup>21</sup> 40-50 fős osztályokban ültek, fiatalon nem volt elegendő lakás a számukra, ők voltak a rendszerváltás első munkanélküli nemzedéke. Ebben a korszakban indult el a kétkeresős családmodell hódító útjára, amely a nők felszabadítására támaszkodva sietette a női egyenjogúság felgyorsulását, a nők tömeges megjelenését a közép-és felsőfokú képzésben. Ez a generáció mondható ma a társadalom legtekintélyesebb és befolyásosabb csoportjának. Ez a generáció korábban nem látott tanulási lehetőségeket kapott, és a demokrácia hozta versenyelőnyök kihasználásában is jeleskedik. Ennek a generációnak jó a közérzete, és a jót természetesnek tartja és fogadja el. „*Közös jellemzőjük a hit a fejlődésben és a hatalom megszerzési lehetőségében*”.<sup>22</sup>

### 1.2.1.3 Az X generáció (1965 – 1979)

A hírnök-nemzedék vagy az átmeneti generáció tagjai már kamasz- és ifjúkorukban találkoztak az internettel, munkavégzésüket és életvitelüket felnőttként alapvetően a web és az internet határozza meg. A legtöbbször tipikus „salary man”,

---

<sup>21</sup> **Ratkó Anna** (Bíró Károlyné) (1903-1981) szövegíró, szakszervezeti vezető, népjóléti- majd egészségügyi miniszter, a Ratkó-korszak névadója. Ő volt az első nő Magyarországon, aki miniszteri posztot töltött be. Ismertté azonban a róla elnevezett születésszabályozási törvény és a gyermektelenéért adó tette, amelyet az a 20 és 50 év közötti férfi, illetve 20 és 45 év közötti nő volt köteles megfizetni, akinek már volt keresete, de gyereke még nem. Az adó az adóalap 4%-ára terjedt ki.

<sup>22</sup> MUTTE, J. L.: *Az álláspiacon megjelent a Z generáció cikke alapján.*  
<http://www.mfor.hu/cikkek/15908.html>. Letöltve: 2012. 12. 01.

aki hagyja, hogy megmondják neki, mit és hogyan csináljon, szem előtt tartva a céges szabályzat minden egyes betűjét, és beépülve a vállalati szervezetbe.<sup>23</sup> Az X generáció tagjai már nem a szakadt farmeres kölykök, „*akik házasságkötés nélkül együtt alszanak, nem tanulták meg, hogy Istenben hinni kell, és nem tisztelik a Királynőt és a szüleiket*”, ahogy azt a Time magazin<sup>24</sup> 1990-ben írta. Elődeiknél magasabban iskolázottak, sokuknak két vagy több diplomája is van. Az X generáció tagjai már két-jövedelmű családokba születtek, ahol a válás is jelenség volt. A nők tömegesen csatlakoztak a munkaerő-piaci folyamatokba, sok gyerek nem is látta a szüleit, mert azok mindketten dolgoztak. Így a „kulcsos gyerekek” generációja önálló, találékony és önellátó nemzedékké vált, akik a munkahelyen is értékelik a szabadságot és a felelősséget. Sokan közülük nem nézik túl jó szemmel a felülvizsgálatot és a kötött munkaidőt, inkább függetlenül szeretnek dolgozni. Az első generáció, akik már kamaszként is találkoztak számítógépekkel, a technológiai fejlesztések begyűrűzték életükbe, ők pedig megtanulták azt kezelni. Az X generáció megélte a '80-as évek kemény gazdasági fordulatait, és megtapasztalták azt, ahogy szüleik elvesztik állásukat. Ennek következménye, **hogy nem olyan mértékben elkötelezettek egy munkáltató felé, mint az idősebb generációk, hajlandóbbak továbbállni, és újra kezdeni.** Könnyedén alkalmazkodnak a változásokhoz és toleránsak az alternatív életstílusok iránt.

Az X generáció ambiciózus és buzgóan sajátját el új dolgokat, de a saját feltételei szerint. Munkába állásukkor a munkaerőpiacon versenyképes fizetést kínáló, újonnan betelepült multinacionális vállalatok várták őket, akikkel együtt azonban megérkezett a korlátlan munkaidő és a munkahelyi stressz is. Dr. HOFFMANN Istvánné generációs marketing tanulmányában így írja le az X generáció jellemzőit. „*Aktív, cselekvő generáció, amely vezető politikusokat csak úgy ad az országnak, mint football huliságokat és olimpiai bajnokokat. Közös bennük, az idősebb generációk lebecsülése, az élet szinte minden területén, a szélsőségekre való hajlam, a pénz túlértékelése, a tudatos karrierépítés, a dinamizmus és érzékenység az újra, az innovatív magatartás, a technológiai újítások gyors birtokbavétele, ifjú tehetségek feltűnése, győzelme és leszerepelése. Megtapasztalta szülei válságos helyzetét az új*

---

<sup>23</sup> Salary man – jövedelemből élők, klasszikusan az X generáció tagjai. Megtalálható HOLDSWORTH, R. 2009-ben írt *Nem alkalmazkodnak a Z generáció tagjai* című munkájában. <http://www.hrportal.hu/c/nem-alkalmazkodnak-az-y-generacio-tagjai-20080828.html>  
Letöltve: 2009. 10. 08.

<sup>24</sup> STEPHEY, M.: *Gen-X: The ignored generation*. 2008.  
Time.com: <http://www.time.co/time/arts/article/0,8599,1731528,00.html> Letöltve: 2012. 04. 21.

*rendszerben, és nem csekély szorongást hoz otthonról a jövő kilátásaira gondolva. Ez a generáció a kemény munkát becsüli és hajlandó végezni is. A hazai kis és középvállalkozók 60-70 százaléka közülük kerül ki, a függetlenséget a biztos munkahelynél is többre becsülik”<sup>25</sup>*

#### 1.2.1.4 Az Y generáció (1980 – 1994)

A fiatal (az angol *Youth* – *fiatalság, ifjúság* szó rövidítése) generáció, akik Magyarországon a szocializmusban születtek, de a fejlődő demokráciában nőttek fel. Nyitottak az újdonságokra, befogadóak, gyorsan sajátítják el a technológiai újdonságokat. Agilisak, célratörők, korlátlan munkakedv, horribilis fizetési elvárások jellemző rájuk. Fontos ars poeticájuk, hogy nem akarnak úgy élni, mint szüleik, akik állandóan hajtják a pénzt, és szorongva felelnek meg minden elvárásnak. Vizuális generáció, **akik netes személyiséggel és új kommunikációs stílussal** rendelkeznek. Öntudatos munkavállalók, ha nem tetszik valami, akkor odébbállnak, ezt minden különösebb érzelmi kötődés nélkül és érzelmi trauma nélkül teszik meg. Elődeikhez képest egy teljesen más világot képviselnek: a modern technikák, az informatika, az on-line világ velük együtt váltak nagykorúvá, személyiségük része lett. Társadalmi kapcsolataikat egy időben élik meg a valós és a virtuális világban. Bátrak, kezdeményezők, kevésbé kételkedők saját képességeikben, korlátaikban. Praktikus szemlélet jellemzi őket, az egyén szabadságát, a formalitásmentes közvetlen világot nagyra értékelik. Új világot építenek, hiszen nem a hagyományos irodai munkakultúrát képviselik, hanem a mobil és az internet segítségével a világ bármelyik pontján elvégzik feladataikat, létrehozzák virtuális közösségeiket. A munkaerőpiacon komoly kihívást jelentenek az X generáció számára, mert minőségileg új szintet képviselnek a hírnökmenzedékhez képest. Elődeiket megszegyenítő önbizalommal szállnak szembe a megkövült szabályokkal, más képességekkel rendelkeznek, mint az előző generációk. A számítógépekkel együtt nőttek fel, igen gyakorlatiasak, és remekül eligazodtak az interneten. Az Y generáció már maga alakítja, formálja a munkahelyet a saját képére. Az ezredfordulós generáció élvezni akarja a munkahelyet: legyen az modern, a hagyományostól eltérő, nagy tág terekkel, és közös étkezésre, beszélgetésre lehetőséget adó konyhával.

---

<sup>25</sup> HOFFMANN, Istvánné: *A generációs marketing alkalmazása a civil szférában*. 2004.civilkomp.hu/docs/generacios\_marketing.doc Letöltve: 2012. 06. 21. Oldal: 6.

Az új generáció értékeli a csoportos teljesítményt, hisz a közös erőfeszítések eredményében. Otthon érzik magukat a világban, nagyra értékelik a szabadságot, a demokratikus, formalitásoktól mentes munkakörülményeket, szabályokat. Egyszerre több feladatot szeretnek végezni, munkaidejük felénél kevesebb időt töltenek az íróasztal mögött, inkább a legkülönbözőbb helyekről, mobiltelefonon és laptopon dolgoznak. Fontos számukra a személyi szabadság, kevésbé mutatnak hajlandóságot az alkalmazkodásra, a szabályok betartására. Hiányzik belőlük a Baby boom és X generációs alázat a munkával, a munkahellyel szemben. Magukban bíznak és nem a körülöttük lévő világra és intézményekre támaszkodnak. A korábbi generációkhoz képest ők a szkeptikusok, akik a saját képességeik és tudásuk növelésével erősítik társadalmi helyzetüket és biztonságukat. Nem félnek a változástól, a saját személyes érdekeiket a céges érdekek elé helyezik, kevésbé lojálisak, mint a szüleik, gyorsan és könnyen döntenek és tovább állnak, ha jobb ajánlatot kapnak.

Ők a **fordított szocializációs generáció**, ami annyit jelent, hogy amíg az előző generációk a szüleiktől és nagy szüleiktől tanultak meg mindent, tőlük kapták meg azt a tapasztalati tudást, amely generációról generációra szállt és alapjául szolgált arra, hogy már csak ezért a tudásért tiszteljék az előző generációkat, szüleiket, nagyszüleiket, idősebb kollégáikat. Ez a fordított szocializációs generáció azonban a legfontosabb tudást, amely a digitális újkorban szükséges nem az előző generációktól szerzi meg, hanem saját maga által és kortársaitól. Sőt, nem hogy nem tőlük tanulja meg, de ő tanítja az előző generációkat a digitális világ eszközeinek használatára.

Korábban a fiatalok egyértelműen kiszolgáltatottjai voltak a náluk idősebbeknek CSEPELI György szerint. Az idősebbeknél volt a tudás monopóliuma, mely hatalmuk és tekintélyük záloga volt. Ma azonban nem ők tanulnak az előző generációktól, hanem ők tanítják az előző generációkat. Mi ennek a következménye? Ez a generáció már nem tiszteli az elődöket, **csak azért** mert idősebbek, mert sokat tapasztaltak és sokat tudnak, hiszen a legfontosabb tudás az ő birtokukban van. „Az információs korszak adta lehetőségek kihasználást lehetővé tevő tudás birtokosai a fiatalok, akik a náluk idősebbek tanítói lesznek.”<sup>26</sup> Szüleik, nagyszüleik, kollégáik és önmaguk megítélésében a hangsúlyt a személyes értékekre helyezik a korral szemben.

---

<sup>26</sup> CSEPELI, György: *Digitális generáció*. 2003.  
[http://www.csepli.hu/pub/2003/csepli\\_et\\_2003\\_45.pdf](http://www.csepli.hu/pub/2003/csepli_et_2003_45.pdf) Letöltve: 2013. 04. 20. Oldal: 6.



Kiemelten fontos számunkra a munka és a magánélet egyensúlya, szabadidejük érték számukra. Ez a generáció gyermekként élte át azt, hogy szüleik a munka oltárán hogyan képesek feláldozni a magánéletet, hogyan mennek a családok tönkre a munkahelyi leterheltség és a szabadidő hiánya miatt. Több nyelvet beszélnek, az ország határai nem kötik őket, nem mindent tudnak fejből, de pontosan tudják, hol keressék. Keresik a lehetőségeket, bevethető tudás elsajátítására törekszenek és gyors előrehaladást igényelnek. Az ezredforduló generációja a szüleinél érzékenyebb a közös gondokra, észleli a hibákat és megoldásokat keres.

Új tanulási mechanizmusok, új készségek elsajátítására képesek. A számítógép az internet és a hozzátartozó technológiák olyan specifikus technikai szakértelmet kívánnak, amelyet egyetlen eddigi populáris média nem követelt meg felhasználóitól azelőtt. Emellett egyetlen technológia sem igényelt felhasználótól olyan állandó kognitív tanulást, a legújabb, folyamatosan változó digitális alkalmazásokkal való lépéstartást, mint a számítógép és az Internet. *„Az információs és kommunikációs technológia használata állandó, folyamatos koncentrációt illetve tanulást igényel, egyben megváltoztatja alapvető attitűdjeinket, gondolkodásunkat, tanulási mechanizmusainkat illetve az agyműködésünket”*<sup>27</sup>

#### 1.2.1.5 A Z generáció (1995 – 2009)

A Z – más források szerint R-nek (*responsible*) nevezett – generáció, a világ első globális nemzedéke, a globális falu első gyermekei, ugyanazon a zenén, ételen, mozifilmen, és divatirányzaton nőnek föl, a legkisebb létszámú, a legoktatottabb, a legkisebb családba született, a legidősebb anyák nevelik (és sokszor egyedül) és az előző generációkhoz képes a hosszabb várható élettartammal rendelkeznek. Ők már teljes egészében beleszülettek abba a világba, amelyet egyre inkább meghatároznak a különböző digitális technológiák. Hozzászórtak ahhoz, hogy állandó kapcsolatban vannak egymással, hogy állandó, korlátlan és azonnali hozzáférésük van a világhálóhoz. Hálózaton keresztül funkcionálnak a legjobban, a szocializáció ebben a korosztályban virtuális térben történik. Profin kezelik az elektronikus eszközöket, virtuálisan naponta akár több száz emberrel is kommunikálnak, a közösségi oldalakon ezernél több barátal rendelkezhetnek, a való életben zajló kommunikációt azonban stresszhelyzetként élik meg, ezért egyre inkább bezárkóznak, a valódi

---

<sup>27</sup>SZABADOS Sándor: *Digitális bennszülöttek*. 2009.  
[http://www.eltereader.hu/media/2013/05/Okt\\_Inf\\_2009\\_1\\_opt.pdf](http://www.eltereader.hu/media/2013/05/Okt_Inf_2009_1_opt.pdf) Letöltve: 2013. 04. 20. Oldal:19.

világban leépítik baráti körüket és az internet nyújtotta biztonságba menekülnek. Információforrásuk is leginkább a web. SZABADOS Sándor szerint a Z generáció többsége, de akár Y generációs sorstársai egy része, egy olyan mesterségesen kreált, fenntartott folyamatos krízisben élnek, amelynek folytatására az a vágy motiválja őket, hogy egy élő csomópontjai legyen egy olyan hálózatnak, amelynek résztvevői egytől egyig folyamatosan megosztják a figyelmüket attól való félelmükben, hogy lemaradnak valamiről. Ez a generáció tökéletesen akklimatizálódott a videojátékok észvesztő, szemkápráztató tempójához, hozzászokott az Internet és Web 2.0 technológia nyújtotta, pillanatnyisághoz és azonnalisághoz egyben használatukat készségszintre fejlesztette, jellemző rájuk a párhuzamos cselekvés. A Z generáció ösztönösen olyan képességekre, készségekre tesz szert, mint a többfeladatos működés/feldolgozás (*multitasking*), az együttműködő tanulás (hálózatban, *collaborative*) vagy az önszabályzó tanulás. Ez a generáció mindezekre a készségekre az iskolán kívül, szabadidejében tesz szert, kizárólag önszabályozó módon, illetve hálózatban korcsoportjától tanulva.

Azt, hogy hogyan viselkedik a Z generáció a munkahelyeken, csak prognosztizálni lehet. A rájuk irányuló elemzések és kutatások alapján a Z generációt, mely a 21. század első éveiben áll majd munkába, a gyors váltások jellemzik. Sokkal gyorsabb ritmusban élnek, mint elődeik, és, ha nem tetszik nekik valami – például egy állás –, készek lesznek az azonnali változtatásra. A Z generációnak a munkahelyek cserélgetése természetes lesz. Kompromisszum nélkül odébbállnak úgy, ahányszor csak szükségét érzik, nem ragadnak le egy vállalatnál, nem aggódnak, amiatt, hogy nincs biztos fizetésük és egy stabil íróasztaluk valahol. Bátrak, kezdeményezők, kevésbé kételkedők saját képességeikben, korlátaikban. Praktikus szemlélet jellemzi őket, az egyén szabadságát, a formalitásmentes közvetlen környezetet nagyra értékelik. Nem a szavak és az érzelmek jellemzik őket, elképzeléseiket komoly áldozatok árán is képesek megvalósítani. Ők már nem egyénileg fogják forradalmi ötleteiket megvalósítani, hanem egymással összefogva szolgálják a közösséget. Két munkahely közül szívesebben választják a tudatos CSR<sup>28</sup> stratégiával és környezettudatos gondolkodással áthatott munkahelyet.

---

<sup>28</sup>CSR. Corporate Social Responsibility - Társadalmi felelősségvállalás

### 1.2.1.6 Az Alpha generáció (2010 –

„Ügyesebbek, gazdagabbak, egészségesebbek és magányosabbak lesznek a legfiatalabb generáció tagjai.” Olvashatjuk egy népszerű ausztrál szülői blogban.<sup>29</sup> Ez a generáció a második Baby boom generáció, ahogyan az elsőnek, úgy nekik is komoly technológiai és társadalmi változásokkal kell majd szembesülniük.

A legtovább fognak élni az emberiség történetében, a legmagasabb iskolai képzettséggel rendelkeznek majd és teljes mértékben a világháló részei lesznek. Ennek az ára, hogy ők lesznek a legmagányosabb nemzedék, akik a GOOGLE szemüvegeken keresztül folyamatos hálózati kapcsolatban állnak majd egymással, de egykék lesznek és egyedül fognak élni is. Ez a technológia és maga a megállíthatatlan technológiai fejlődés a munkaerőpiacot is drámaian megváltoztathatja. Eltűnhetnek az irodák, globális munkahelyek és cégek születhetnek. A generáció olyan problémákra kell, hogy megoldást találjon, mint a környezetszennyezés, globalizációs ártalmak és a társadalmi öregedés. Ezért is nevezik őket „új csendes, vagy alfa” generációnak, remélve azt, hogy képesek lesznek a kihívásokkal megbirkózni, és azt, hogy velük újra kezdődik minden, új lehetőséget kapnak, amivel élni is tudnak majd.

---

<sup>29</sup>HANSEN, J. & VAN DER BERG, L.: *Second baby boom generation*. 2012.  
<http://www.news.com.au/lifestyle/parenting/australias-second-baby-boom-generation-alpha-smarter-richer-healthier/story-fnet08ui-1226655064591> Letöltve: 2013.02.12.

<b>Elnevezés</b>	<b>A munka szempontjából fontos jellemzők</b>	<b>Motiváló erő</b>
<b>1925-1945 veterán generáció</b>	Fegyelem, tisztelet, munkabírási, kitartás, egy munkaadó egy életen át, alázat a munkával szemben.	Stabil, biztonságos környezet, tiszteletet parancsoló, karizmatikus vezető.
<b>1946-1964 Baby boom generáció</b>	Új utak, új tudás, karrierépítés, technológiai fejlesztések, ragaszkodnak a sémákhoz, fegyelem, alázat, kitartás.	Kötődés és stabilitás: anyagi jólét és biztonság. Saját iroda, telefon és autó, státusz-szimbólumok, karrierépítés lehetősége.
<b>1965-1979 X generáció</b>	Egocentrizmus, internet használat, beépülnek a szervezeti kultúrába, szabálykövetők, nehezen váltanak munkahelyet, nehezen alkalmazkodnak és nem elég nyitottak az újra.	Horizontális és vertikális karrier stabil íróasztal, fontos a fizetés a státusz, a pénz, a társadalmi ranglétra.
<b>1980-1994 Y generáció</b>	Gyakorlatias munkavégzés, az internet, a számítógép az alapmunkaeszköz, szabálytisztelet hiánya, csoportos teljesítmény előtérbe helyezése, szabadság szeretet, kreativitás, nehezen alkalmazkodnak, nem kötődnek az íróasztalhoz.	Kellemes munkakörnyezet, tágas terek, csoportok cselekvés, csapatépítő programok, folyamatos kommunikáció, képzési lehetőségek, személyre szabott kompenzációs csomagok, életpálya építés, és a büszkeség.
<b>1995- Z, vagy XD generáció</b>	Gyors váltások, kötődés hiánya, gyors ritmus, nincs különbség a virtuális és valós világ között, fontos a hálózatépítés és azonnali gyors kommunikáció, a tudásmegosztás, multitasking.	Önállóság, kreatív munkahely, vezetői támogatás az ellenőrzés helyett, világos tág terek, közös étkezés, közös élettér, CSR, energiatakarékosság szelektív hulladékgyűjtés.

5. ábra. Generációs eltérések (saját gyűjtés alapján 2012.)

## 1.2.2 GENERÁCIÓS MUNKAERŐ-PIACI HELYZETKÉP 2012

A magyar társadalom aktív munkaerő-piaci generációi (Baby boom, X, Y) alkotják a munkaerőpiacot, hiszen a veterán generáció lassan kivonul a munkaerő piacról. Jelentős különbségek találhatók az eltérő generációk között, éppen ezért értékeik is eltérőek, amelyekre az ösztönzésüknél és motiválásuknál is tekintettel kell lennünk.

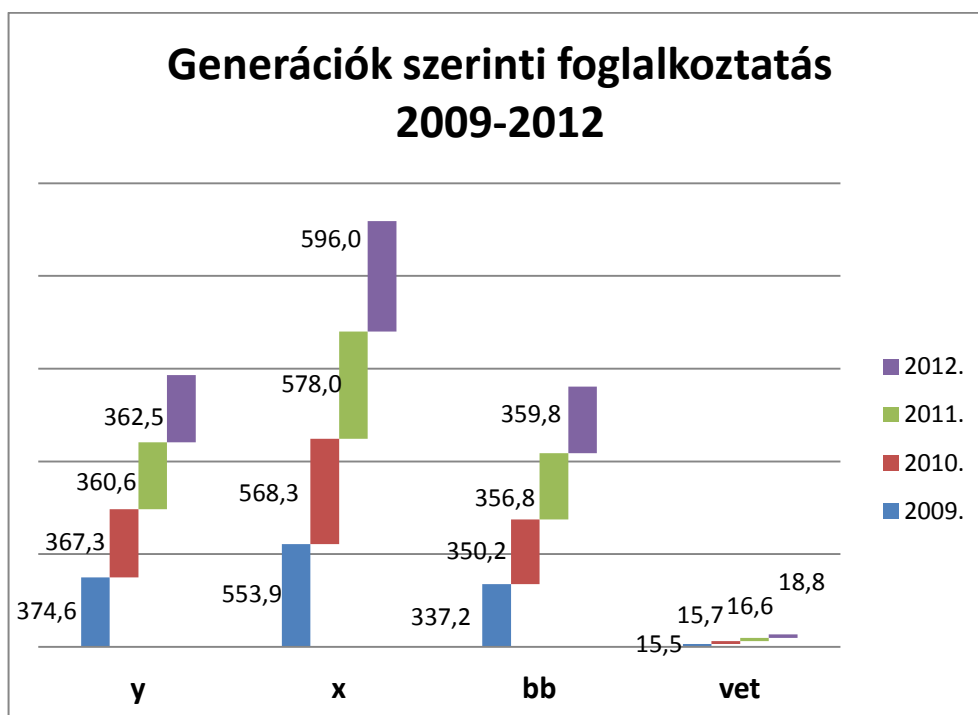
A munkaerőpiac radikális változáson megy keresztül többek között a megállíthatatlan technikai fejlődésnek köszönhetően. Az átalakulás mellékhatása az is, hogy a foglalkoztatás biztonsága folyamatosan csökken mind a verseny és a közsférában egyaránt. Az egy munkáltatónál eltöltött élet már nem jellemző és „*a közsféra sem jelent már teljes életpályán átívelő biztonságot.*”<sup>30</sup> A globális gazdasági válság leginkább a fiatal korosztály munkavállalási lehetőségeit érintette, érinti katasztrofálisan. A THE MOST WANTED JOB nemzetközi állásportál kutatásai alapján<sup>31</sup> az Egyesült Államokban 2008 és 2010 között a 16 és 24 év közötti korosztály foglalkoztatási mutatói zuhantak a legnagyobb mértékben. Ma a fiatalok kevesebb, mint felének, összesen 45 százalékának van munkája, ami 6 százalékponttal kevesebb, mint 2007 decemberében, a válság kitörésekor. Ugyanakkor az időseknél éppen fordított a helyzet. Az amerikai nyugdíjasok 18 százaléka dolgozik, 2 százalékponttal többen, mint a recessziót megelőző időkben. A nyugdíjasok foglalkoztatási rátája 2012-ben volt a legmagasabb 1965 óta. A jelenség a demográfiai és egészségügyi okok mellett ugyancsak a válság számlájára írható. A legtöbben ugyanis nem engedhetik meg maguknak, hogy ne dolgozzanak. Nem vonulnak nyugdíjba, nem adják át sem a helyüket, sem a tudásukat a fiatalabb generációknak. Ennek többek között az oka az 1997-től elindult nyugdíjkorhatár-emelés, amelynek következtében mind a nők, mind a férfiak esetében egységesen évre nőtt az öregségi nyugdíjazás nyugdíjcsökkentés nélküli igénybevételének korhatára.

---

<sup>30</sup>MÉSZÁROS Géza: *A Magyar Honvédség vezetői szemléletváltozásának társadalomlélektani megközelítése különös tekintettel a szervezeti és vezetői mentálhigiéniére.* Doktori értekezés, 2011. Oldal:17. [http://portal.zmne.hu/download/konyvtar/digitgy/phd/2011/meszaros\\_geza.pdf](http://portal.zmne.hu/download/konyvtar/digitgy/phd/2011/meszaros_geza.pdf) Letöltve: 2013.04.21.

<sup>31</sup>THE MOST WANTED JOB: *Generációs szakadék a munkaerőpiacon.* 2013. 05 08. [http://themostwanted.blog.hu/2013/05/08/generacios\\_szakadek\\_a\\_munkaeropiacon](http://themostwanted.blog.hu/2013/05/08/generacios_szakadek_a_munkaeropiacon) Letöltve: 2013.06.01.

A Magyar Honvédséget is érintő probléma ez, hiszen a szolgálati nyugdíj kedvezményének megszűnése révén ugyanezzel a problémával kell szembenéznie, miközben a Magyar Honvédség létszáma maximálva van.



6. ábra. A foglalkoztatás alakulása generációk szerint (saját ábra KSH adatok alapján)

Az általam készített ábrán, amelyet KSH<sup>32</sup> adatok alapján készítettem, jól látható az a tendencia, amely azt mutatja, hogy amíg az idősebb generációk foglalkoztatása nő, addig a fiatal (Y) generáció foglalkoztatása inkább csökkenést mutat. Ezt a témát folytatom a társadalmi öregedés problémájával foglalkozó fejezetben.

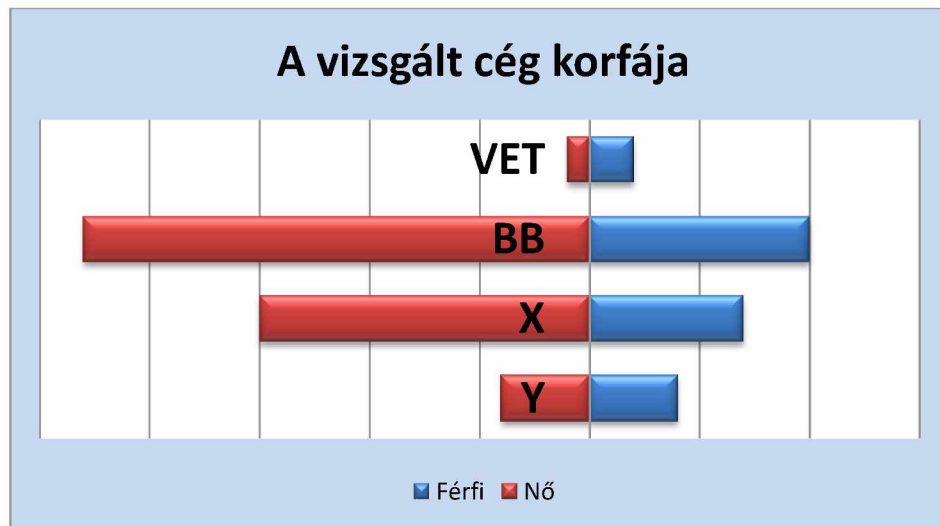
### 1.2.3 AZ ELSŐ SAJÁT GENERÁCIÓS KUTATÁS

A kutatást 2010 januárjában készítettem. A kutatásom célja az volt, hogy feltárjam a generációk munkahelyi motivációjának azonosságait és különbözőségeit, hogy cégre és személyre szabott, motiváló célú teljesítményértékelő rendszert és arra szorosan épülő ösztönző rendszert alkothassunk. A kutatás jelentősége, hogy egy olyan állami tulajdonban lévő gazdasági társaságnál végeztem, ahol a munkavállalók egy része (8,1%) korábban a Magyar Honvédség állományában szolgált. A kutatásban résztvevők száma, az alapsokaság összesen 2054 fő volt. Ebből 94 fő

<sup>32</sup>KSH PORTÁL: *Gazdaságilag aktívak száma korcsoportonkénti bontásban*. 2012. [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_qlf013a.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qlf013a.html) Letöltve: 2013. 04.14.

veterán generációs, 960 Baby boom generációs, 778 fő X generációs és 221 fő Y generációs munkavállaló volt.

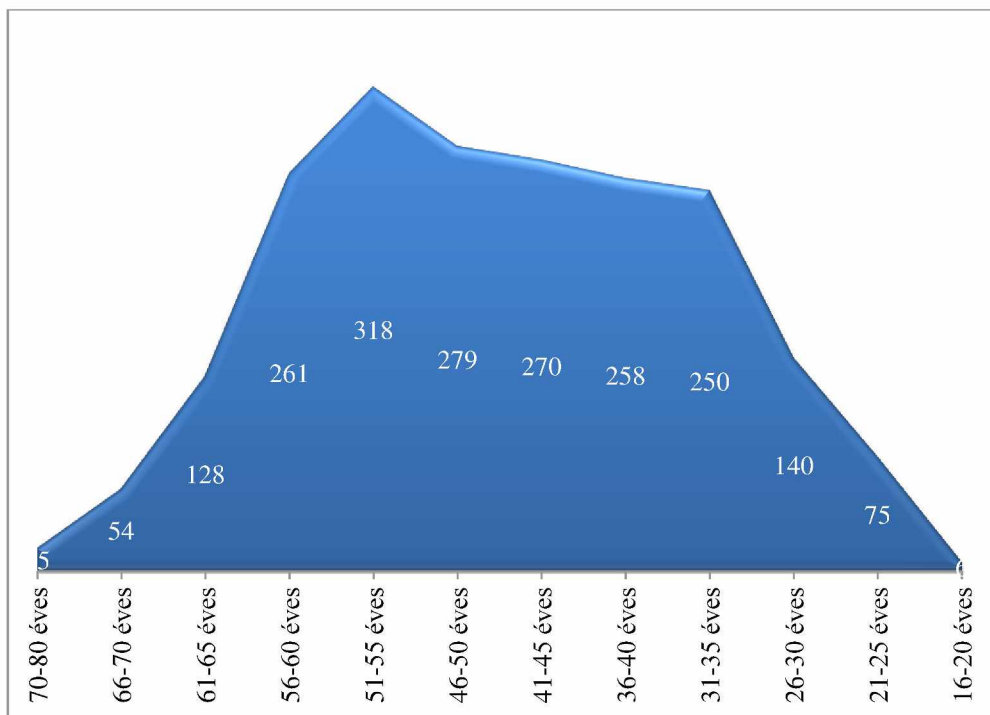
A kutatás kérdőíves lekérdezés formájában történt, a válaszadók 50 százaléka on-line töltötte ki a kérdőíveket. A motivációs kérdőíves lekérdezés során a kitöltők egy kérdésre kellett, hogy válaszoljanak. Egy listából – amelyben motivációs tényezők voltak – rangsorolniuk kellett a tényezőket. Az első feladat az volt, hogy egy harminc motiváló tényezőt tartalmazó listából válasszák ki a számukra 10 legfontosabbat. Ezután kellett a kiválasztott 10 legfontosabbat 1-10-ig sorrendbe rakni a leginkább motiválótól a legkevésbé motiválóiig. A harmincas lista előzetes kutatási anyagok és gyakorlati tapasztalat alapján került összeállításra. A kérdőíven egy generációs táblázat is szerepelt.



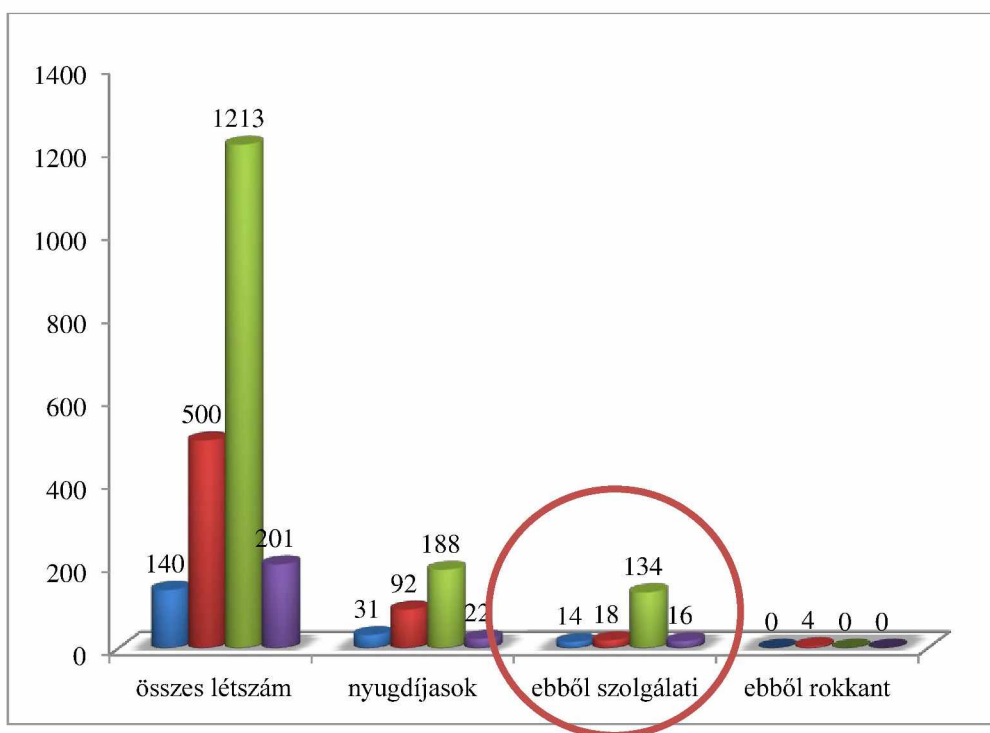
7. ábra. A kutatásban résztvevő cég korfája (saját ábra)

A GENERÁCIÓ ELNEVEZÉSE	SZÜLETÉSI IDŐ	HASZNÁLT RÖVIDÍTÉS
Veterán (csendes) generáció	1925–1945	VET
Baby boom generáció	1946–1964	BB
X generáció	1965–1979	X
Y generáció	1980–1994	Y
Z generáció	1995–	Z
Alpha	2010–	α

8. ábra. A generációk kódja és a használt rövidítések (saját ábra)



9. ábra. A kutatásban résztvevő cég korcsoportos bontása (saját ábra)



10. ábra. A kutatásban résztvevő cég más szempontú elemzése: az összes létszámon belül a nyugdíjasok aránya különböző bontásokban (saját ábra)



A kérdés így hangzott: „Mi az, ami a legjobban ösztönzi, motiválja önt a munkahelyén? Válassza ki az Ön számára 10 legfontosabbat a listából, majd ezután a kiválasztott tíz tényezőt fontossági sorrendbe téve számozza, ahol az 1. a legfontosabb és a 10. értelemszerűen a listából a legkevésbé fontos az Ön számára.” Kérjük, hogy karikázza be azt is, hogy Ön a táblázat szerint melyik generációhoz tartozik!

- |   |   |
|---|---|
| 1. stabil munkahely                                       | 21. vállalati társadalmi felelősség<br>vállalás |
| 2. kellemes munkakörnyezet                                | 22. környezet tudatosság                        |
| 3. büszkeség  | 23. karrier terv, életpálya                     |
| 4. anyagi jólét   | 24. fejlett technológia használata              |
| 5. hogy milyen a vezetőm                                  | 25. munka magánélet egyensúlya                  |
| 6. karrierépítés lehetősége                               | 26. céges autó, telefon                         |
| 7. kihívást jelentő feladatok                             | 27. nyílt, folyamatos<br>kommunikáció           |
| 8. szervezeti kultúra                                     | 28. közös céges rendezvények                    |
| 9. társas kapcsolatok,<br>csapatpszellelem, csapatmunka   | 29. családbarát munkahely                       |
| 10. személyre szabott<br>kompenzációs csomag              | 30. munkáltatói hírnév (brand)                  |
| 11. engem tisztelnek                                      |   |
| 12. én tisztelem a munkatársaimat                         |   |
| 13. karizmatikus vezető                                   |   |
| 14. hiteles menedzsment                                   |   |
| 15. saját iroda   |   |
| 16. közös irodák  |   |
| 17. közös étkezési lehetőség                              |   |
| 18. rugalmas munkaidő                                     |   |
| 19. képzési lehetőségek (további<br>választás lehetséges) |   |
| 20. önfejlesztés lehetősége                               |   |

### 1.2.3.1 Azonosságok

A válaszokból egyértelműen látszik, hogy vannak azonosságok, de különbözőségek is. A három idősebb generáció számára a **stabilitás** a legfontosabb. A kérdőíves lekérdezés a gazdasági válság nehéz évében készült, ezért ezt, mint torzító tényezőt figyelembe kell vennünk.

A válaszok alapján a legfontosabb és generációkon átívelő motiváló tényezők:

1. stabil munkahely,
2. büszkeség (az, hogy büszkék legyenek a cégre, ahol dolgoznak),
3. kellemes munkakörnyezet,
4. anyagi jólét.

Az anyagi jólét alatt az optimális bért és béren kívüli juttatásokat (a versenypiaci benchmarknak megfelelő) értették, azt, hogy ez a bér elegendő legyen arra, hogy ne kelljen még pluszállást és munkát vállalni a főállásuk mellett – derült ki válaszadókkal folytatott interjúk, kötetlen beszélgetések során.

### 1.2.3.2 Különbözőségek

Az is jól látható, hogy amíg az idősebb generációknál a **biztonság, az anyagiak és a státusszal járó előnyök a meghatározóak**, addig az Y generációnál előre került a **képzési lehetőség és a csapatmunka**, mint motiváló tényező. Ők preferálták a leginkább a személyre szabott juttatási csomagokat, és nekik volt a legfontosabb hogy egyrészt a munkahely maga megfeleljen az igényeiknek, másrészt a munka örömet, egyfajta flow<sup>33</sup> állapotot legyen képes okozni. A képzési lehetőségek tekintetében az iskolarendszereken kívüli, de végzettséget adó képzéseket kedvelik a leginkább.

A kutatás eredményei alapján a teljesítményértékeléshez kötötten **bónuszrendszer kialakítását** (anyagi jólét biztosítása), **egy újfajta erkölcsi elismerési rendszert kialakítását** **Az Év Dolgozója címmel** (büszkeség) és **képzési programok megreformálását** (képzési lehetőségek, karrier) terveztük, hogy az értékelés és a hozzákötött ösztönzés minden generáció számára valóban ösztönző legyen. A kommunikációban pedig a hangsúlyt arra fektettük, hogy a **hatékonyság**

---

<sup>33</sup> Flow állapot az elme működésének egy olyan állapota, melynek során az ember teljesen elmerül abban, amit csinál, amitől energiával töltődik fel, abban teljesen részt vesz, és ebben örömet leli.

és a teljesítmény a cég sikerét és ezzel együtt a megszerzett piaci pozíció (stabilitás) megtartását teszi lehetővé.

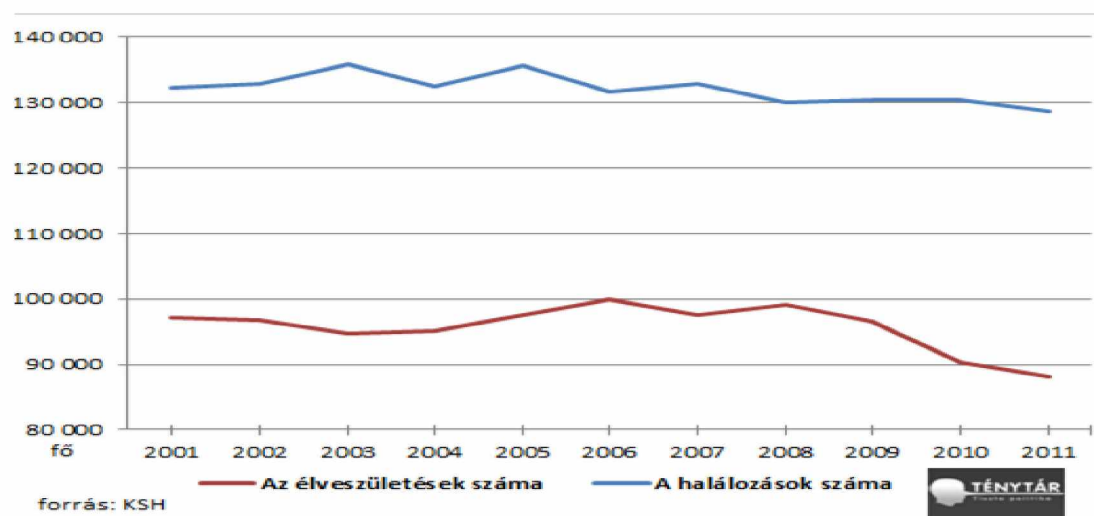
Leg- fontosabb motivációs tényezők	Generációk			
	Veterán	Baby boom	X	Y
1	stabil munkahely	stabil munkahely	stabil munkahely	kellemes munka környezet
2	karizmatikus vezető	anyagi jólét	státusz	büszkeség
3	tisztelet	saját iroda	büszkeség	csapatmunka
4	karrier	autó, telefon	anyagi jólét	képzési lehetőségek
5	kellemes munkakörnyezet	büszkeség	karrier	személyre szabott kompenzációs csomagok

11. ábra. A lekérdezés eredménye (saját ábra 2010.)

## 1.2.4 A TÁRSADALMI ÖREGEDÉS PROBLÉMÁJA ÉS A MUNKAERŐPIAC

### 1.2.4.1 A társadalmi öregedés

A termékenység csökkenése és a várható élettartam növekedése hozzájárul a népesség öregedéséhez. Ez a társadalmi öregedés folyamata. Az évszázad végére a várható élettartam a Földön az előzetes számítások szerint a jelenlegi 68 évről 81 évre növekszik majd. Ennek következtében fog kialakulni az úgynevezett „egyharmados” népesség a népesség egyharmada – azaz minden harmadik ember az időskorúak közé fog tartozni.<sup>34</sup>



12. ábra. Az élve születések és a halálozások számának változása<sup>35</sup> (KSH, 2012)

A fenti diagram jól mutatja, hogy amíg évről évre csökken a halálozások száma addig ezzel párhuzamosan csökken az élve születések száma is.

SZÉKELY Levente szerkesztésében jelent meg a *Magyar Ifjúság 2012* című tanulmánykötet. A kutatási adatokat saját szempontú másodlagos elemzéssel használtam fel az értekezésemben.<sup>36</sup>

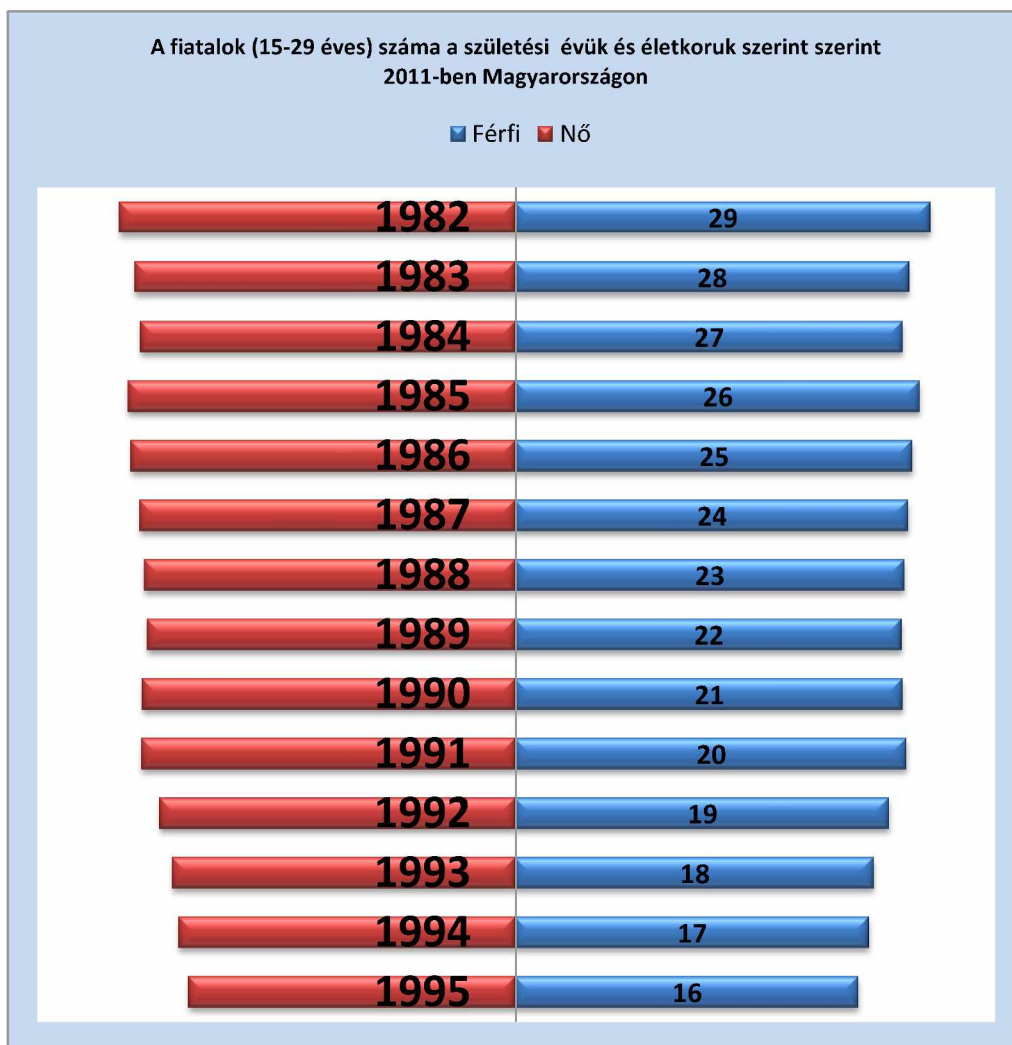
A legfrissebb népszámlálási adatok alapján 2011. október 1-jén Magyarország lakónépessége 9.937.628 fő volt, 2001 óta **261 ezer** fővel csökkent. A csökkenés a természetes fogyásból eredt, aminek mindössze egyharmadát tudta ellensúlyozni a

<sup>34</sup>KSH éves adatok [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_hosszu/h\\_wdsd001a.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/h_wdsd001a.html).  
Letöltve: 2013. 04. 20.

<sup>35</sup>KSH éves adatok [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_hosszu/h\\_wdsd001a.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/h_wdsd001a.html)  
Letöltve: 2011. 04.14.

<sup>36</sup>SZÉKELY Levente: *Magyar ifjúság 2012. Tanulmánykötet*. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2013. Oldal: 13.  
[http://kutatopont.hu/files/2013/09/Magyar\\_Iifjusag\\_2012\\_tanulmanykotet.pdf](http://kutatopont.hu/files/2013/09/Magyar_Iifjusag_2012_tanulmanykotet.pdf) Letöltve: 2013.03.21.

nemzetközi vándorlás teljes időszakra számított egyenlege. A 15-29 éves korosztályba tartozó fiatalok száma 1.823.070 fő volt a népszámlálás idején, ami a teljes népesség 18 százalékáa, ezen belül pedig a 20-24 évesek vannak a legtöbben, 618 ezer fő él ebben a kohorszban, szemben a 14-19 évesek 593 ezer fős, és a 25-29 évesek 611 ezer fős táborával. Ez a folyamat korfán ábrázolva még szembetűnőbb.



13. ábra. A fiatalok száma születési évük szerint 2011-ben Magyarországon

(Forrás: KSH Demográfiai Évkönyv 2011)<sup>37</sup>

#### 1.2.4.1.1 A korfa

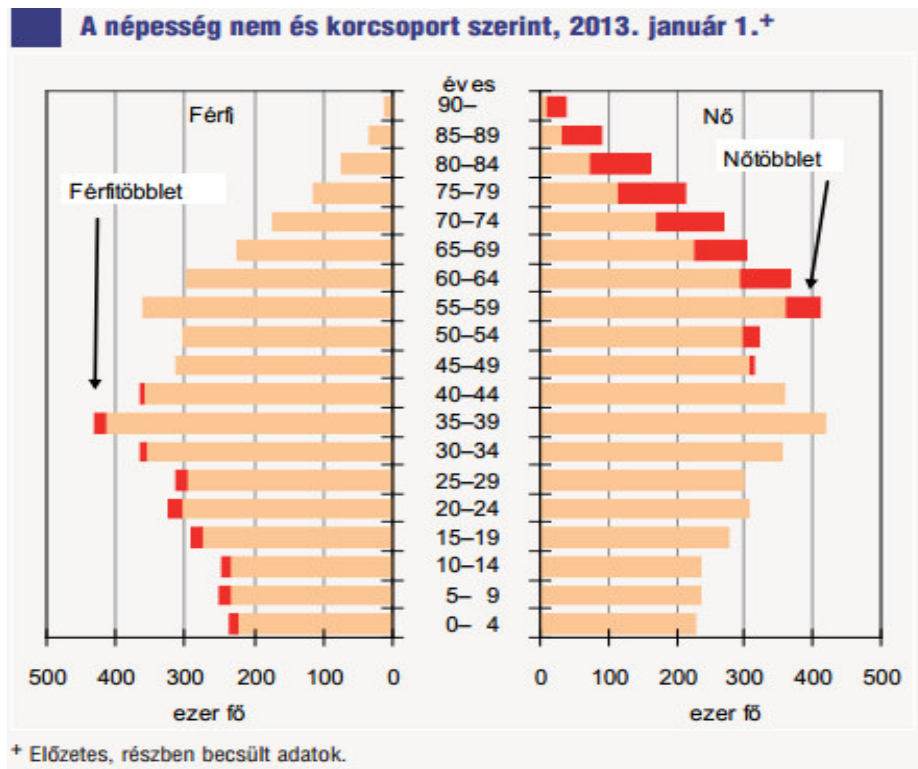
A népesség kor és nem szerinti megoszlását korfával (korpíramissal) ábrázolják. A vízszintes tengely egyik oldalán a férfiak, a másik oldalon a nők aránya százalékban, a függőleges tengelyen a korcsoportok szerepelnek.

<sup>37</sup>A fiatalok száma születési évek szerint 2011-ben Magyarországon. Forrás és adatok KSH Demográfiai Évkönyv 2011. [http://www.ksh.hu/apps/shop/kiadvany?p\\_kiadvany\\_id=12675](http://www.ksh.hu/apps/shop/kiadvany?p_kiadvany_id=12675) Letöltve: 2013.04.21.

A **korfa** lényegét tekintve egy oszlopdiagram, mely egy adott társadalom korösszetételét nemek és életkori szakaszok szerint egyidejűleg ábrázolja.

A **vállalati korfa** egy adott szervezet korösszetételét nemek és életkori szakaszok szerint jeleníti meg.

A **generációs korfa** az általam használt generációs csoportosítás szerint adja meg az adott szervezet generációs és nemek szerinti eloszlását.



14. ábra. Magyarország korfája 2013-ban<sup>38</sup>

A 60 éves és idősebb lakosok száma és aránya először 1992-ben haladta meg a 0–14 éves gyermekkorú népességét, 2005 óta viszont már a 65 évesek és ennél idősebbek is többen vannak, mint a gyermekkorúak. 2013. január 1-jén száz gyermekre 119 időskorú, 65 éves és idősebb lakos jutott

A társadalmi folyamatok nyomom követhetőek a vállalatoknál is. A vállalatok korfája folyamatosan változik, igazodva a társadalmi változásokhoz. Amíg az ötvenes években a jellemzően a 20-30 évesek tették ki az alkalmazottak nagy részét – az optimális piramis modellben – addigra ez a 21. század közepére drasztikusan átalakult. A munkaerőpiac gerincét az X és Baby boom generáció alkotja, és csak

<sup>38</sup> A legfrissebb korfa a Piackutatások című oldalról. A megjelenés dátuma: 2013. 05.07. <http://www.piackutatasok.hu/2013/05/ksh-az-uj-korfa-nepesseg-nem-es.html> Letöltve: 2013. 06.01.

őket követi az Y generáció. Kivételt ez alól csak az informatikai cégek képeznek, ahol többnyire az Y generációs munkavállalók a jellemzőek.

Ez a helyzet a prognózisok szerint csak rosszabb lesz: jóval kevesebb fiatal fog dolgozni a cégeknél, ezzel szemben magasabb lesz az idősebb korosztályok jelenléte. A munkaerőpiac radikális átalakuláson megy át: a munkaerő-kereslet (kiemelten a fiatal, tehetséges munkavállalók iránt) jelentősen megnő, míg a kínálat nagymértékben csökken, ami a munkáltatók közötti verseny fokozódásához vezet majd, átalakítva a munkaerőpiac kínálati oldalát. Ez a folyamat a munkaerőpiac egyik legfontosabb szereplőjét, a Magyar Honvédséget sem kerüli el.

Az Európai Unió<sup>39</sup> is kiemelten foglalkozik e témával, az *Európa 2020 Stratégia* komoly munkaerő-piaci reformokat ír elő, melyek kulcsszavai: biztonság és flexibilitás. A stratégia kiemelten foglalkozik a hátrányos helyzetű 50 év feletti nők, a bevándorlók és az idősebbek munkaerő piaci helyzetével.

A társadalmi öregedés következtében a következő kihívásokkal kell szembenéznie a társadalomnak, a munkáltatóknak és a Magyar Honvédségnek egyaránt.

- **Az első a gazdasági kihívás:** egyre több forrást kell a nyugdíjakra, az egészségügyi és a szociális ellátásra fordítani, s közben fenn kell tartani a források korosztályok szerinti igazságos elosztását.
- **A második a generációk közötti szolidaritás problémája:** a nemzedékek között egészséges, szolidaritáson alapuló viszony kialakítása és fenntartása kiemelten fontos feladat. Új generációk közötti megállapodásokra és a források elosztásának újragondolására lesz szükség, amelynek alapja nem a generációk között a jóléért folytatott versengés, hanem az egész életutat átfogó szemlélet. Ennek alapján mindenki számíthat arra, hogy különböző életszakaszaiban a források elosztása és újraelosztása tekintetében mindig azonos elbírálás alá esik.
- **Harmadik az életkor szerinti diszkrimináció:** a diszkrimináció e formája ellen társadalmi és gazdasági okokból egyaránt elengedhetetlenül fontos felvenni a küzdelmet.

---

<sup>39</sup> *Stratégia 2020* [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index\\_hu.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_hu.htm)  
Letöltve: 2012. 04. 21.

A munkáltatóknak fel kell készülni arra, hogy a munkavállalók egyre hosszabb időt kénytelenek a munkaerőpiacon és a munkahelyeken eltölteni. Ez problémát jelent a komoly fizikai és pszichikai megterhelést jelentő munkakörökben és munkahelyeken, és így a Magyar Honvédség számára is főként a szolgálati nyugdíj kedvezményeinek megszűnésével.

### **1.2.5 GENERÁCIÓS MOTIVÁCIÓS KUTATÁS 2012.**

2012 és 2013-ban egy versenypiacon működő cégnél tartam fel a **társaság munkaerő-megtartó képessége romlásának** okait, és ezzel összefüggésben azt, hogy miért nem képesek **az elvándorlók helyére megfelelő számú fiatal utánpótlást találni**. Az értekezésem egyik fontos kérdése a Magyar Honvédség munkaerő-megtartó és - vonzó képességének növelése, ezért tartom fontosnak a kutatás eredményeit megjeleníteni az értekezésemben.

**A társaság lehetővé tette, hogy a 2010-es motivációs kutatást kibővített kérdésekkel és új struktúrával elvégezzem náluk, és azt is, hogy az értekezésben mindezt publikáljam (1. számú melléklet), de külön kérték, hogy az eredményeket a társaság megnevezése nélkül tegyem közzé, mert nagyon komoly a verseny a piacon, és a kutatás eredménye tovább veszélyeztetné a társaság versenyképességét. A kérést természetesen tiszteletben tartom.**

A munkát a társaság kofaelemzésével kezdtem. A társasági korfa jól mutatja, hogy a munkavállalók jelentős része az idősebb generációkhoz tartozik. A nemek között is eltérés tapasztalható, az idősebb generációkban főleg nők dolgoznak, azonban az Y generációt már némileg több férfi jellemzi, mint nő. A korfa alapján megállapítható, hogy gond van az utánpótlással és nincs egyensúly a generációk között. A Magyarországra jellemző öregedő társadalmi összetétel a vállalat korfáján is megfigyelhető. A korfa bal oldalán a **nők (piros)** százalékos megoszlása látható, jobb oldalán a **férfiaké (kék)**.





15. Ábra. A társaság korfája (saját ábra 2012.)

A női munkavállalók megoszlása aránylag egyeletes, és nagyobb számú, mint a férfiaké. A versenyszférában szerzett tapasztalatok alapján a versenyképes cégeknél a női vezetők és a beosztottak aránya magas, ahogyan ennél a cégnél is. A nők pozitív szerepe a cégeknél már elismert.

A munkaadókra vonatkozó empirikus kutatás szerint a nők foglalkoztatásának legfontosabb előnyei közé sorolják a szervezetek az empátiát, kompromisszumra való hajlandóságot, rugalmasságot és alkalmazkodó készséget. *„Az a szervezet, ahol dominánsan férfiak vannak jelen, sokat veszíthet a női munkaerők és hozzájuk kapcsolható kompetenciák hiánya miatt.”*<sup>40</sup>

Generációs szinten leginkább a Baby boom és az X generáció magas létszáma figyelhető meg. A korfa mutatja azt is, hogy kevés a fiatal munkavállaló, ami az utánpótlás fejlesztés, tudás átadás és átöröklés szempontjából kritikus tényező lehet. A tapasztalat, a cégismeret, a helyismeret és a megszerzett gyakorlati tudás nagyon sokat számít. Ha ezeket nincs kinek átadni, az előbb utóbb a cég megszerzett pozícióját veszélyezteti.

#### 1.2.5.1 Kérdőíves lekérdezés – Motivációs kérdőív

A válaszadókat rétegzett mintavétel szerint választottam, a sokaságból egy bizonyos részcsoporthoz jelöltem ki. Fontos volt a megfelelő arány, hogy a különböző korcsoportok kitöltői száma közel azonos arányban legyen, így ez pontos, átgondolt előkészületeket igényelt. A generációk azonosságai és különbözőségei vizsgálata

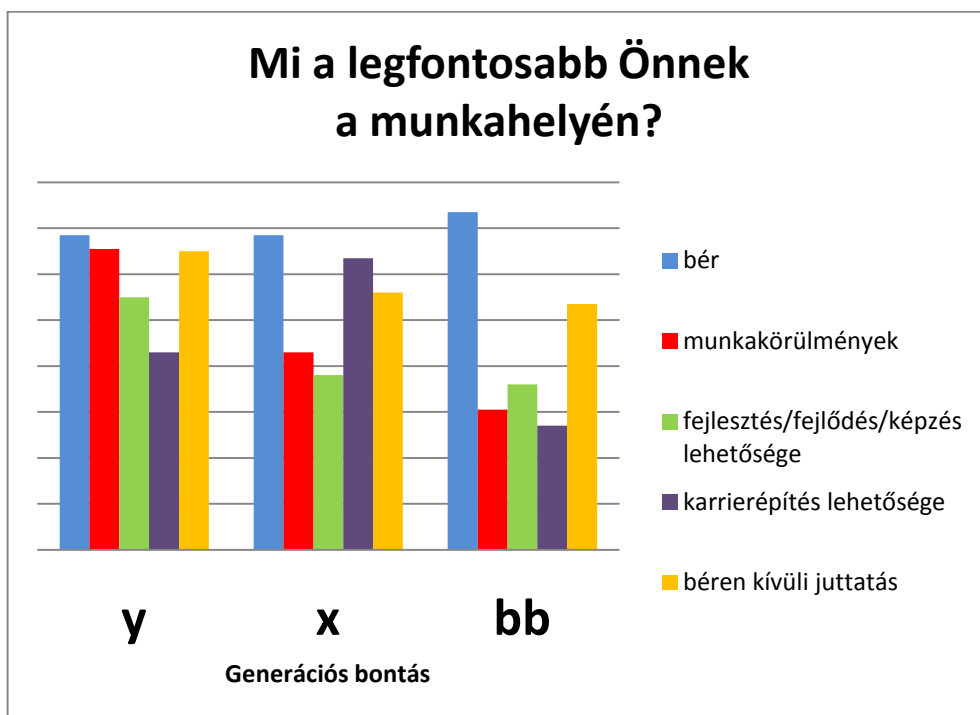
<sup>40</sup>KASZÁS–KORÉN Andrea: *A nők munkaerő-piaci versenyképessége*. Sopron, 2012, Nyugat-magyarországi Egyetem Doktori iskola Oldal: 9.  
[http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/Kepzes\\_doktori/2012/2012\\_KaszasKorenAndrea\\_t.pdf](http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/Kepzes_doktori/2012/2012_KaszasKorenAndrea_t.pdf). Letöltve: 2013. 03. 12.

során az eddigi kutatások azt állapították meg, hogy a fiatalabb generáció számára ugyan olyan fontos a bér, mint az idősebb generációknak, de a tapasztalat szerint ez a társaságnál nem elég ahhoz, hogy bevonzza, megtartsa és megfelelően motiválja a fiatalabb generáció tagjait, bár a bérpiaci benchmark szerint az átlagosnál valamivel jobban fizetnek. **A kitöltés során csak a generációs kódot és a nemüket kellett bejelölnie a kitöltőknek.**

**A kérdőív kitöltésére 2012. április 29. – május 08. között volt lehetőség.** A kérdőíveket online töltötték ki egy adott link jelszóval történő elérése után. Veterán generációs kitöltő nincsen, ez a lekérdezés eredményét ebben az esetben nem torzítja.

#### 1.2.5.1.1 A kérdőív feldolgozása:

1. Kérem, rangsorolja az alábbiak közül, hogy mi Önnek a legfontosabb a munkahelyén!

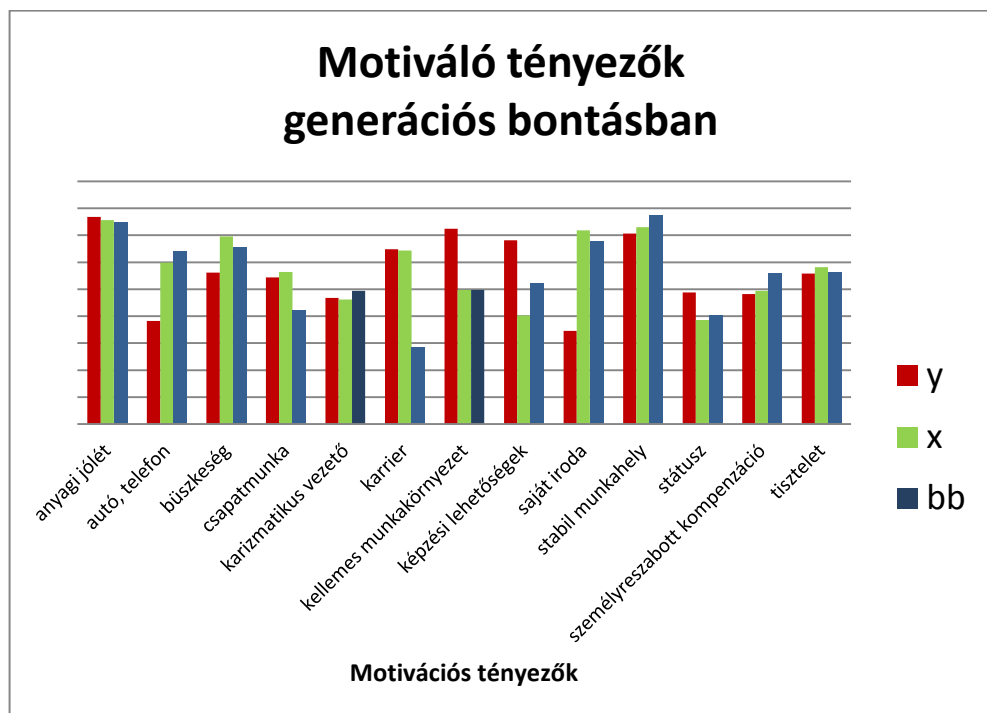


16. ábra. Mi a legfontosabb Önnek a munkahelyén?(saját ábra)

Az eredményből látszik, hogy a generációtól függetlenül a válaszadók számára a **legfontosabb a bér**. A második legfontosabb tekintetében már eltérés mutatkozik: míg az Y generációnál a munkakörnyezet, addig az X generációnál a karrierépítés lehetősége, a Baby boom generációnál pedig a béren kívüli juttatások szerepelnek. A béren kívüli juttatások mindhárom generációnál az első három helyek valamelyikén állnak, ez az ösztönző rendszer nagyon népszerű a munkavállalók körében, még úgy

is, hogy az adóterhek növelése negatívan befolyásolta a Cafeteria<sup>41</sup> nettó felhasználhatóságát. (A társaság nem vállalta át az adóterheket a munkavállalóktól.) Az Y generációs kitöltők az utolsó helyre a karrierépítés lehetőségét sorolták, ami meglepő, hiszen az eddigi kutatások azt bizonyítják, hogy a generáció számára a karrier út és az életpálya építés az egyik legfontosabb tényező. Az eredmény oka lehet az, hogy a társaságnál a karrierépítésre nincs sok lehetőség, hiszen rendkívül lapos szervezettel van dolgunk. Az X generációnál a fejlesztés/fejlődés lehetősége került az utolsó helyre. Az interjúkból kiderült, hogy ez a korosztály már minden lehetséges képzést megkapott a társaságtól, és rendszeres belső képzéseken is részt vesznek, ezért számukra nem motiváló erő, sokszor inkább plusz teher. (az X generációs munkavállalók 90 százaléka 5 évnél régebben van a társaság alkalmazásában). A Baby boom generációnál az utolsó helyen a karrierépítés lehetősége került, ez már ezt a generációt a meglévő munkahelyen nem motiválja.

2. Rangsorolja, hogy melyek azok a motiváló munkakörülmények/tényezők, amelyek a leginkább inspirálják a munkahely-választás során!



17. ábra. Motiváló tényezők a munkahely-választás szempontjából (saját ábra)

<sup>41</sup> Béren kívüli juttatások rendszere a szervezeteknél

Az összes válaszlehetőségnél, amit rangsorolni kellett, az 1-es volt a legfontosabb így kellett tovább haladni:

- anyagi jólét biztosítása
- autó, telefon
- büszkeség (büszke lehessek arra, hogy hol dolgozom)
- csapatmunka
- karizmatikus vezető
- karrier
- kellemes munkakörnyezet
- képzési lehetőségek
- saját iroda
- stabil munkahely
- státusz
- személyre szabott kompenzáció
- tisztelet

Az Y generáció számára az anyagi jólét és a kellemes munkakörnyezet után azonnal a stabil munkahely következik, ami azért meglepő, mert ez a generáció a Legjobb Munkahely kutatásai és elemzések szerint 3-5 évet kíván eltölteni egy munkahelyen. Dr. BAJNER Mária mélyinterjúiból kiderül, *„hogy amit ennek a generációnak a tagjai a főiskolán, egyetemen tanultak, kevésbé használható a gyakorlatban, vagyis az elméleti oktatás nagyon messze áll a gyakorlatban szükséges tudástól.”*<sup>42</sup> Nagyon öntudatosak, idegen nyelveket beszélnek, de az éles szakmai tárgyalásnál nem jeleskednek. Ambíciójuk a jobb pozíció megszerzése, de nem a rang és a cím a fő motiváló erő számukra, **hanem a több pénz** – derült ki a vezetőik nyilatkozataiból. A kutatásom eredménye pontosan ezt támasztja alá.

Feltételeztem azonban – amely a kutatás során be is igazolódott –, hogy csak egy bizonyos pontig működik a pénz, mint motivációs eszköz. Ez a pont felfogható a mikro ökonómiából már jól ismert telítettségi pontként is, amely után már a bérezés határhasznossága csökken. A gyakorlati tapasztalatom alapján a bérfejlesztés hatása 3-6 hónapig van hatással a munkavállalóra, azután már nem hat motiváló erőként. **Azonban a motivációs elméletek alapján a megfelelő bérezés hiánya lehet a sikeres motiváció gátja.** Személyfüggő, hogy hol található ez a pont, mekkora összeg köthető hozzá. Az autó, mobiltelefon már nem motiváló tényező, hiszen ezek ennek a generációnak ezek természetes juttatások, alapvető munkaeszköznek számítanak. A saját iroda nem igény, hiszen jobban kedvelik a közös munkavégzésre

---

<sup>42</sup>BAJNER Dr. M.: *Másképp dolgozik az Y generáció.* A Talent Q felmérés eredményei. Publikálva: 2011. 07. 25. [http://www.profession.hu/cikk\\_karrierepites/20110725/maskepp-dolgozik-az-y-generacio/587](http://www.profession.hu/cikk_karrierepites/20110725/maskepp-dolgozik-az-y-generacio/587) Letöltve: 2013. 03. 12.

alkalmas nyitott tereket és irodákat. Ráadásul a társaságnál az effektív munkavégzés elsődleges helye nem az iroda.

Az anyagi jólét következetesen az elsők között jelenik meg mindhárom generációnál. A Baby boom generáció számára azonban a stabilitás az anyagi jólétet is megelőzi. Ez összekapcsolható a munkahely féltés problematikájával, miszerint ez a generáció fél attól, hogy a fiatalabbak kiszorítják őket a munkahelyekről. Míg az Y generáció számára az autó és a telefon nem hat motiváló erővel, szinte természetes juttatásként kezelik, addig az idősebb generációk esetében ezek még státuszszimbólumnak számítanak és motiváló erővel is bírnak.

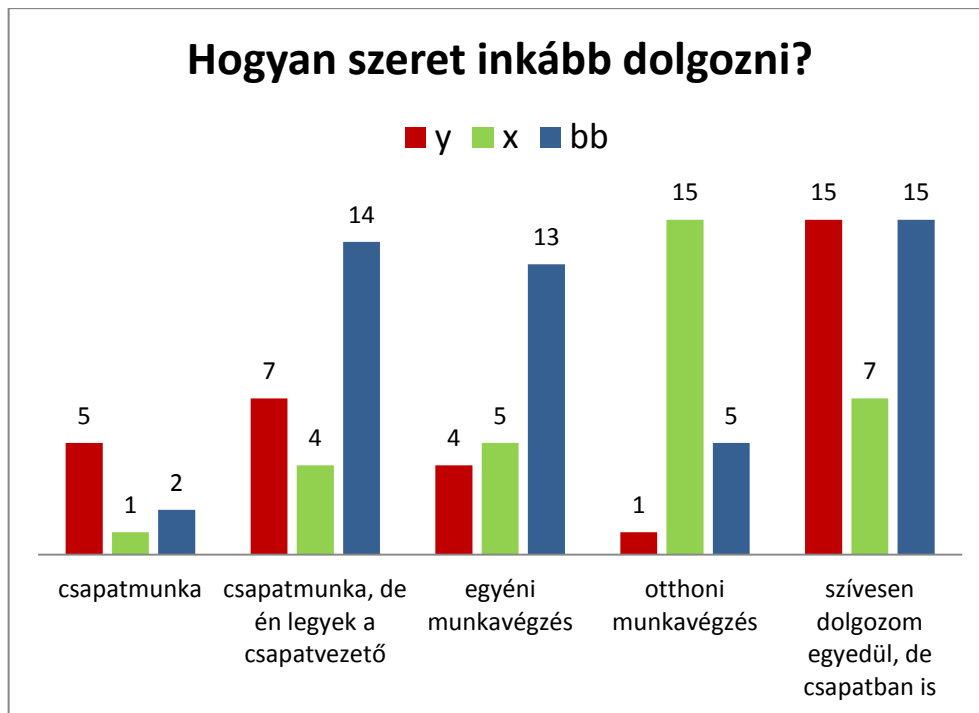
### 3. Melyik munkavégzési formát részesíti előnyben, kedveli jobban?

Az adott válaszokból kiderül, hogy a Baby boom generáció tagjai egyedül szeretnek a legjobban dolgozni. Ez a társaságnál, ahol biztosítási ügynökök dolgoznak nem meglepő. Az X generáció tagjai azok, akik preferálják az otthoni munkavégzést. Ők többségében nők, akiket a szakirodalom szendvics generációként ismer.<sup>43</sup> Ők az EU<sup>44</sup> által hátrányos helyzetűnek titulált generáció, akikre mintegy szendvicsként zárul a gyermekeikről és egyszerre idős szüleikről való gondoskodás terhe és kötelezettsége. Ők azok, akik számára az otthoni munkavégzés könnyebbséget jelent. Az Y generáció kedveli a csapatmunkát, szívesebben választanak olyan munkahelyet, ahol erre lehetőség is adódik.

---

<sup>43</sup>Saját megjegyzés: a „Szendvics generáció” kifejezést Carol ABAYA használta azokra a nőkre, akikre egyaránt hárul a gyermekeikről és a szüleikről való gondoskodás terhe.

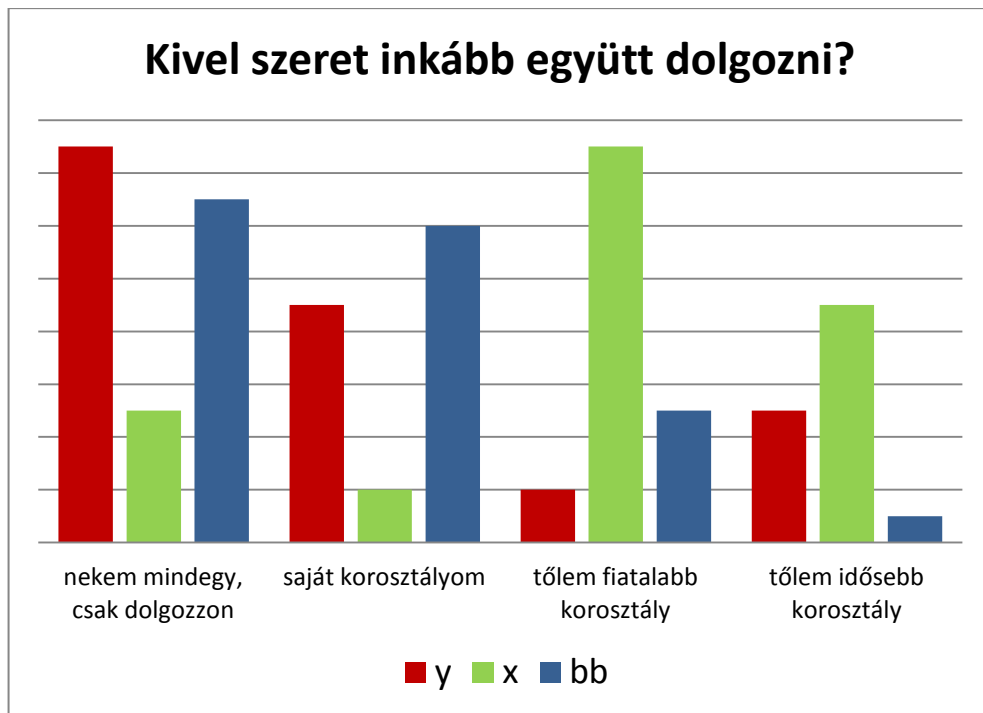
<sup>44</sup> *Stratégia 2020*. [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index\\_hu.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_hu.htm)  
Letöltve: 2012. 04. 21.



18. ábra. *Hogyan szeret inkább dolgozni? (saját ábra)*

4. Mely korosztállyal dolgozik szívesebben együtt? Ön szerint melyikkel együtt lehet a leghatékonyabban elvégezni a kapott munkát?

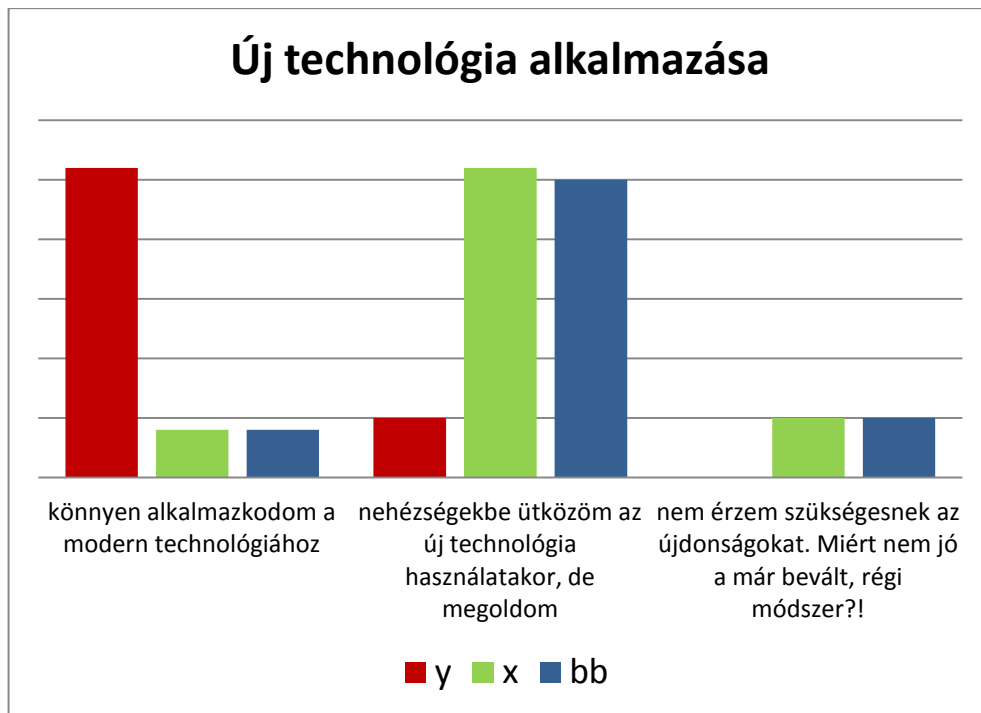
Nagyon érdekes a kérdésre adott válaszok eredménye. Az eddigi tapasztalataim alapján, az idősebb generációk kifejezetten szeretnek a fiatalabbakkal együtt dolgozni. Itt a Baby boom generáció inkább preferálja a saját korosztályával való együttműködést, mint a fiatalabbakkal. Ennek az a veszélye, hogy a generációs tapasztalatokat nem osztják meg egymással, a felhalmozott céges tudás nem kerül átadásra és a fiatalok nem tudnak gyakorlati tapasztalatszerzés útján tanulni az idősebbektől. A munkahelyi generációs veszélyek közül az egyik legkiemeltebb a **generációk közötti tudásfáltás**. Az idősebbek tovább maradnak külső kényszerítő tényezők miatt a munkaerőpiacon és a munkahelyfáltásukkal párhuzamosan jelenik meg a tudásfáltásuk is. Attól félnek, ha átadják a tudásukat a fiatalabb generációnak, akkor feleslegessé válnak. A megoldás erre egy jól kialakított mentori program lehet, ahol az idősebbek előzetes elvárásoknak megfelelően adják át a meglévő tudásukat a fiataloknak. Ennek erkölcsi és/vagy anyagi elismerés lehet a jutalma.



19. ábra. Kivel szeret inkább együtt dolgozni? (saját ábra)

#### 5. Hogyan vélekedik a technológiai újításokról?

A legtöbb válaszadó könnyen alkalmazkodik a modern technológiákhoz, hiszen ez nagyon fontos a sikeres munkavégzésük szempontjából. A fiatalok nyitottabbak az idősebbek pedig nem állnak ellen. A jól szervezett mentori program ebben is segíthet, a fiatalabbak átadhatják tudásukat az idősebbeknek, és támogathatják őket abban, hogy magabiztosabban használják az új technológiát. A mentori program arra is alkalmas, hogy az Y generáció csapatmunka iránti vágyát kielégítse, hiszen így egy csapat egyenrangú tagja.

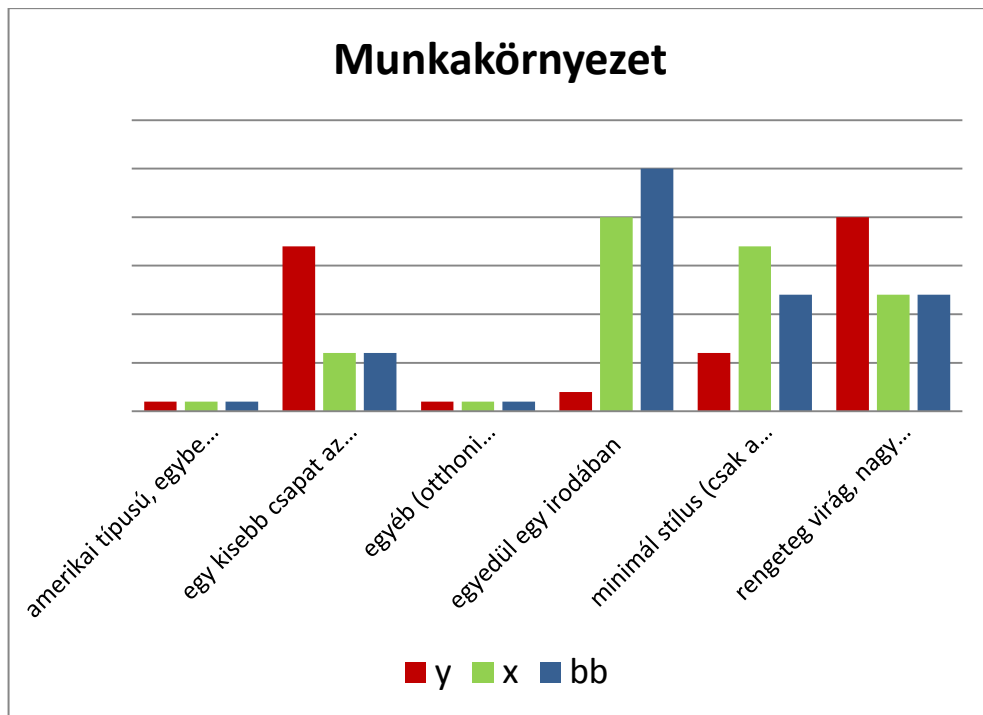


20. ábra. Új technológia használata (saját ábra)

#### 6. Mit jelent Ön számára az inspiráló munkatér?

Inspiráló munkatérként a legtöbb szavazatot a „rengeteg virág, nagy ablakok, sok fény, dekoratív külső környezet” kapta, míg a legkevésbé szimpatikus válasz az „amerikai típusú, egybenyitott iroda” volt. Ez egy társaságnál el is fogadható. A válaszokban nem a munkavállalók, sokkal inkább az ügyfelek elvárásai jelennek meg, hiszen az ügynökök viszonylag keveset vannak a munkahelyükön. „Az ügyfelek viszont kedvelik a szép környezetet és a világos tereket, mert az jó benyomást kelt.” írta le szöveges megjegyzésben az egyik válaszadó. Az idősebb generáció tagjai számára fontos az önálló iroda, ahol egyedül tudnak dolgozni, ők még nem képesek a megosztott figyelemre, mint fiatalabb társaik, a koncentrációhoz magányra van szükségük. Az iroda státuszszimbólum is, ezért is nagyon fontos főleg a Baby boom tagok részére. A társadalmi globalizáció folyamatában egyre természetesebbé válik, hogy a munkatársaknak egy virtuális térben, interkulturális környezetben kell dolgozniuk. Ebben a térben sokkal jobban oda kell figyelniük a kiválasztási eljárások etikusságára, az egyenlő bánásmódra és a generációs összhang megteremtésének képességére.





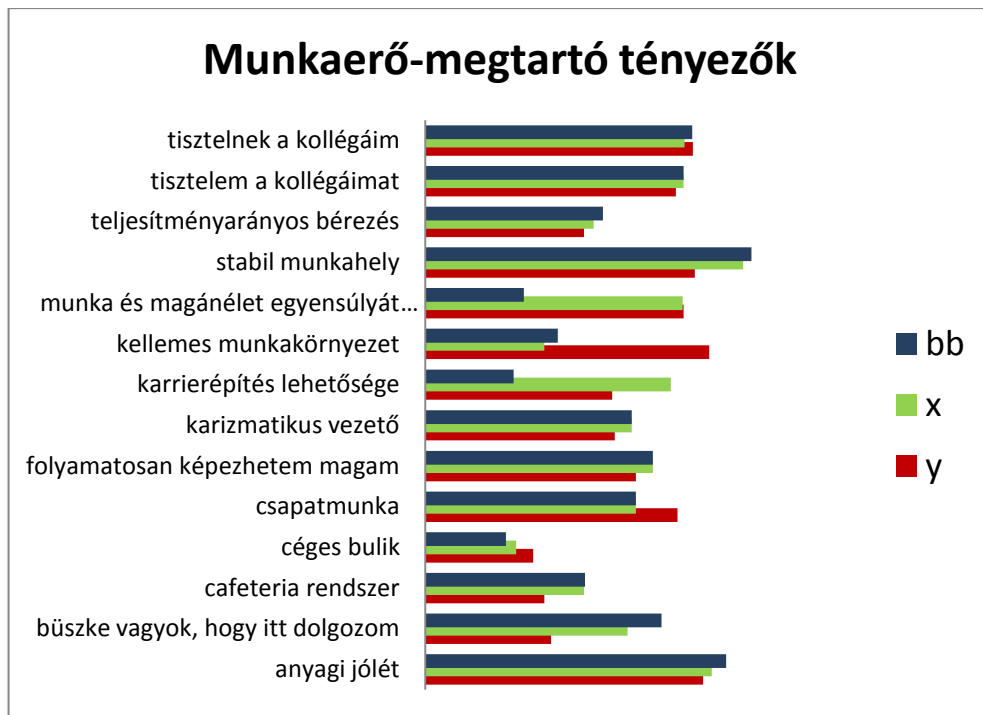
21. ábra. Munkakörnyezettel kapcsolatos elvárások (saját ábra)

7. Kérem, rangsorolja, hogy mi az Ön számára a legfontosabb megtartó erő a jelenlegi munkahelyén!

*„Cégéhez csábíthatja a legjobb munkavállalókat! A tehetséges munkaerő megtartása a legjobb munkavállalók felkutatásával kezdődik. Érje el célzottan a passzív munkavállalókat! Innovatív média megoldásaink segítségével még gyorsabban betöltheti cége megüresedett pozícióit.”*

Ez csak egy Internetes hirdetés 2011-ben a sok közül.<sup>45</sup> Nehéz kérdés, hogyan lehet megtartani a legjobb munkavállalókat. Mi az a motiváló erő, amely megtartja a kulcsembereket többszörös fizetés vagy egyéb más juttatásokkal kecsegtető ajánlatok ellenére is?

<sup>45</sup>MONSTER, Job: *Komplex HR toborzási megoldások*. 2011. <http://toborzas-menedzment.monster.hu/hr-toborzasi-megoldasok/komplex-hr-megoldasok.aspx>  
Letöltve: 2012. 01.04.



22. ábra. Munkaerő-megtartó tényezők (saját ábra)

Alapigazság, hogy az alkalmazottak leghatékonyabban munkabérrrel, illetve bér jellegű juttatásokkal motiválhatók. De a legújabb kutatások szerint mégis a büszkeség a leghatékonyabb motiváló erő. Ez az, amely képes arra, hogy magas motivációs szintet okozzon és tartson fenn. „A büszkeség az elkötelezettség legméltóságteljesebb megjelenési formája, mely nehezen fejezhető ki pénzben, de gyakran még szavakban is. A büszkeség kialakításának képessége egyre meghatározóbbá válik a vállalat sikere szempontjából.”<sup>46</sup> Az emberek büszkeségét sikeresen kiépítő vezetők versenyelőnyre tehetnek szert, ami nem elhanyagolandó a jelen gazdasági helyzetben. A magas dolgozói elkötelezettség jellemzően együtt jár a pozitív üzleti eredményekkel, egymást erősítve, feltéve, hogy a vállalat számára kulcsfontosságú kérdés dolgozóinak motivációja és kötődése.

A hazai munkavállalók számára rendkívül fontos, hogy milyen kép él munkaadójukról a köztudatban. Fontos, hogy büszkén mondhassák ki vállalatuk nevét a baráti társaságban, ahogy a cég által előállított termékek vagy az általa nyújtott szolgáltatások jó minősége is szempont lett. Fontos hogy a cégük jó munkahelynek számítsa. Jó munkahely pedig az, ahol a dolgozó fontos és ezt éreztetik is vele. A válaszokból azonban nem ez derült ki. A társaságnál **a stabil**

<sup>46</sup>EFFRON, M., & GANDOSSY, R.: *HR a 21. században*. Budapest, 2004, HVG Kiadó. ISBN:9637525556. Oldal: 56

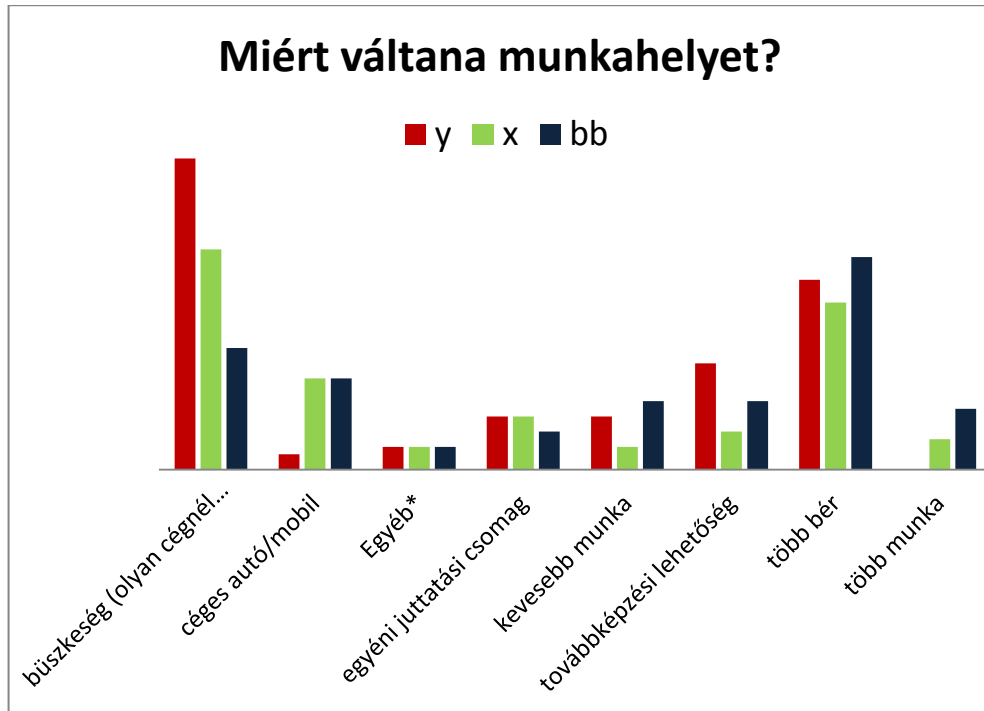
**munkahely és az anyagi jólét biztosításának képessége a legfontosabb megtartóerő.** Alapvetően a válaszok az előzetes feltételezéseimet adták vissza a generációs megtartó erővel kapcsolatban, minden generáció azonosította a számára fontos elemeket. Ez alól csak az Y generáció büszkeséggel-, mint megtartó erővel kapcsolatos válasza kivétel. Vajon az, hogy nem büszkék a saját munkavállalók a társaságra, arra, hogy ott dolgoznak, nem lehet az oka a munkaerő-vonzó képesség hiányának? Márpedig a társaságnál végzett kutatás alapján az Y generáció nem büszke arra, hogy ott dolgozik. Hogyan lehet ezen javítani, hogyan lehet erősíteni azt, hogy büszkék legyenek a cégre, ahol dolgoznak? A lehetséges válasz az *Employer Branding* – a vonzó munkáltatói márka kiépítése, amely biztosíthatja a büszkeséget. Az erős munkáltatói brand versenyelőnyt jelent az álláspiacon és fontos fegyver a tehetségekért folytatott harcban. A munkahelyi légkör, az előrelépési, tanulási lehetőségek, a fizetés nagysága mellett a vállalat jó hírneve dönt egy-egy munkahely kiválasztásánál, legyen szó pályakezdőkről, vagy több éve dolgozókról. A tapasztalatok szerint az álláskereső figyelmét elsősorban nem a magas fizetésekkel tudja felkelteni egy vállalat, hanem azzal, ha jó az adott cégnél dolgozni.<sup>47</sup> A vonzó munkáltatói márka építése a Magyar Honvédség számára is kiemelt fontosságú az éles munkaerő-piaci versenyben. Kiemelten fontos ez a fiatalabb generációk toborzása kapcsán. A Z generáció tagjai nem szívesen azonosulnak a magas szervezeti hierarchiával, önállóan, függetlenül szeretnének dolgozni és nehezen azonosulnak a szabályok és kötelmek szerint működő hierarchikus katonai szervezettel. Viszont nagyon fontos a számukra a munkáltatói márka, a hírnév. Erre kell építenie a Magyar Honvédségnek a munkaerő-megtartó és -bevonzó stratégiáját.

#### 8. Ha munkahelyet váltana, miért tenné meg?

A kérdőívet kitöltők munkahely váltás esetén a vonzóerőként a „több bér”, és a „büszkeség” (olyan cégnél dolgozni, amire büszke vagyok)” opciókat választották. Itt már megjelenik az elvárás, hogy olyan helyen dolgozzanak a munkavállalók, amelyre büszkék lehetnek. Az **egyéb** kategóriában a Baby boom generációs válaszadók közül ketten a „jobb főnököt”, egy fő pedig a „jobb információáramlást” jelölte meg. Az X generációs válaszadónál ez „alkalmazotti státus volt” (itt vállalkozói státusban vannak), az Y generációnál pedig két esetben „érdekesebb

<sup>47</sup>A Figyelő, az AON HEWITT és az AIESEC Magyarország Munkáltatói Márka Kutatása alapján 2012. [http://brandtrend.hu/2012/03/01/az\\_eros\\_munkaltatoi\\_marka\\_a\\_nyero/](http://brandtrend.hu/2012/03/01/az_eros_munkaltatoi_marka_a_nyero/) Letöltve: 2013.04.12.

munka” és egy esetben „nagyobb önállóság” voltak. Ha összehasonlítjuk a két kérdésre adott Y generációs válaszokat, akkor látható, hogy igényük van arra, hogy büszkéek legyenek arra a cégre, ahol dolgoznak, csak épp az adott társaság nem tudta ezt eddig elérni.



23. Ábra. Ha munkahelyet váltana, akkor miért tenné ezt meg? (saját ábra)

A kérdőíves lekérdezés célja az volt, hogy képet kapjak arról, hogy milyen azonosságok és különbözőségek vannak a különböző generációk munkával és munkahellyel kapcsolatos elvárásaikban, és ez milyen összefüggésben van a munkahely munkaerő-megtartó képességével.

**Az eredmények alapján az a feltételezésem, hogy nincs olyan motiváló tényező, amely minden generációra egységesen hat – nem bizonyult igaznak. Ennek az ellenkezőjét igazoltam: a bér minden aktív munkaerő-piaci generáció számára az első, vagy egyike az első három legfontosabb tényezőnek.**

## 1.3 A MAGYAR HONVÉDSÉGRE VONATKOZÓ ÖSSZEGZÉS

A motiváció olyan belső állapot, amely cselekvésre ösztönzi az embereket. A motiváció mindig helyzetfüggő és emberfüggő. Függ a céltól, a környezettől, az időbeliségtől, a kommunikáció módjától, a megelőző motivációs lépések eredményességétől. Alkalmazható egy motivációs eszköz önállóan is, azonban jellemzően motivációs „technikák” sora az, amely megfelelő szinten képes motiválni a kollégákat a cél elérése érdekében. A legfontosabb az, hogy a motivációs eszközöket tudatosan, következetesen és személyre szabottan fókuszálva használjuk.

### 1.3.1 A MAGYAR HONVÉDSÉG SZEMÉLYI ÁLLOMÁNYA

A törvény szerint a **tényleges katonai állományba** tartoznak a hivatásos és szerződéses katonák, a szolgálatot teljesítő önkéntes tartalékos katonák, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem honvédségi ösztöndíjasai és az MH Altiszti Akadémia hallgatói. Ezen állomány tagjainak utánpótlása – a szolgálati viszony keletkezése szerint – békében önkéntes jelentkezés alapján; megelőző védelmi helyzet és rendkívüli állapot idején pedig – hadkötelezettség alapján – behívás útján történik.

A **hivatásos állomány** tagja az az altiszti, tiszti rendfokozatú katona, aki a katonai szolgálatot élethivatásként, határozatlan időre vállalja.

**Szerződéses katona** az a közkatona (rendfokozat nélküli), tisztesi, altiszti, tiszti rendfokozatú katona, aki beosztástól függően minimum 3, vagy 5 év időtartamra a szolgálati viszonyt határozott idejű szerződésben vállalja. A követelményeknek (egészségi, pszichikai és előmeneteli) történő megfelelés esetén a szolgálat felső korhatára megegyezik a civil életben érvényes öregségi nyugdíj korhatárral.

A Magyar Honvédség 2004-ben végrehajtott önkéntes haderővé történő átalakításának az volt a célja, hogy a korábbinál kisebb létszámú, de magas színvonalon kiképzett, önkéntességen alapuló haderő jöjjön létre. A **tartalékos állományba** békében az önkéntes tartalékosok, megelőző védelmi helyzet és rendkívüli állapot idején a kiképzett hadkötelesek tartoznak. Az önkéntes tartalékos szerződés alapján meghatározott ideig vállalja a katonai szolgálatra történő rendelkezésre állást és a **tényleges katonai szolgálatot**.

A Magyar Honvédség ezen kívül köztisztviselőket és közalkalmazottakat is foglalkoztat meghatározott feladatok ellátására.

### 1.3.2 A MAGYAR HONVÉDSÉG KORFA-MODELLJE

KISS Zoltán László Professzor úr engedélyt kért és kapott arra, hogy a „*Kutatási zárójelentés a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses katona állománya körében a szervezeti külső és belső kommunikációval, valamint az MH új humán stratégiája érvényesülésével kapcsolatos vélemények megismerése érdekében végrehajtott SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ, HUMÁN STRATÉGIA, 2012*” empirikus katonaszociológiai kutatás eredményei alapján saját szempontú másodelemzést végezzek a rendelkezésre álló adatok alapján és elkészítsem a Magyar Honvédség korfájának modelljét.

Az **adattábla adatain**, amiből a korfa modellt elkészítettem, a korcsoport szerinti bontásban és a generációs csoportosításban **átfedések** vannak. Az egyes eltéréseket a táblázatban külön jelöltem. Így az általam elkészített korfák **nem pontosak**, csak megközelítően modellezik a Magyar Honvédség korfáját. Az azonban látható a még pontatlan kezdő és záró évszámmal elkészített korfákon is, hogy milyen munkahelyi generációk találhatóak a korfán, van-e hiányzó generáció, és a meglévő generációk egyensúlyban vannak-e.

Fontos ez a tervezett közszolgálati átjárhatóság miatt, – miszerint az MH egyes állományai szolgálati idejük letelte után/és/vagy a nehéz fizikai és pszichikai terhelés miatt a MH-ból kikerülve egyes **közszolgálati területeken** helyezkedjenek el, további kutatást igényelne a közszolgálati területen jelenleg foglalkoztatottak korfájának az elkészítése. Ez világos képet adna arról, hogy van-e, lesz-e hely az esetleges kiáramló honvédségi munkaerőnek a közszolgálatban.

További elemzés tárgya lehet más rendvédelmi szervezetek korfájának elkészítése, hogy felkészülhessünk, hogy milyen a **most még ugyan nem, de a jövőben bizonyosan potenciális konkurencia** az üres közszolgálati álláshelyek tekintetében.

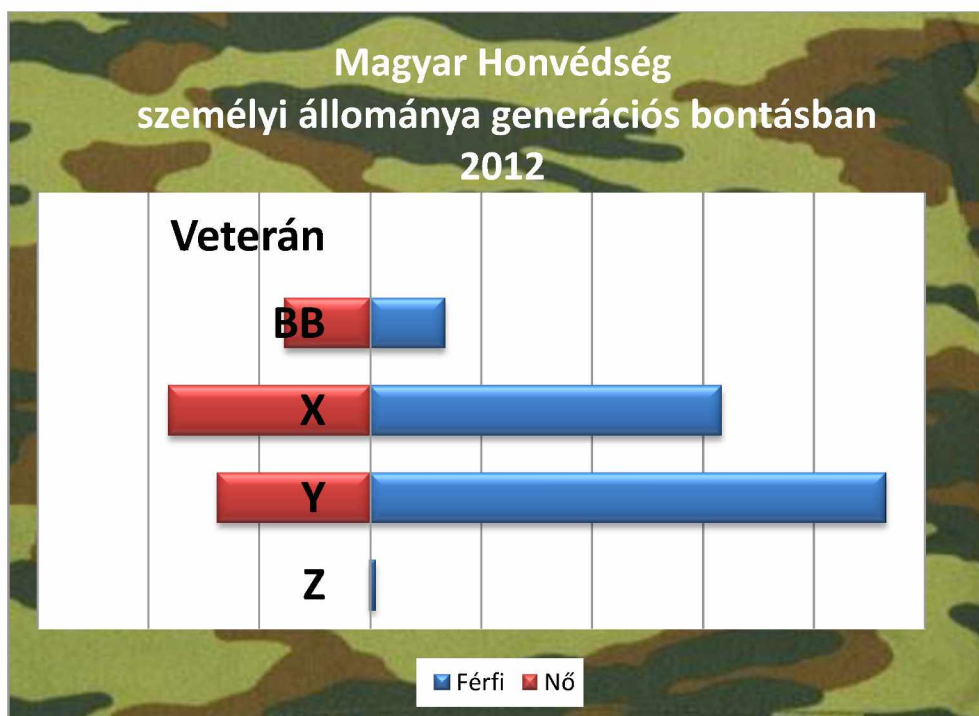
A Magyar Honvédség személyi állománya 2012.									
nem	korcsoport	tiszt		altiszt		legénység		polgári	
férfi	18 és 20 között	0	z	13	z	77	z	8	z
	21 és 25 között	139	y	353	y	1057	y	72	y
	26 és 30 között	552		842		1318		194	
	31 és 35 között	1025		2045		1420		292	
	36 és 40 között	993	x	1347	x	925	x	266	x
	41 és 45 között	737		431		311		326	
	46 és 50 között	417		157		99		337	
	51 és 55 között	164	bb	67	bb	20	bb	431	bb
55 fölött	41	21		1		610			
nő	18 és 20 között	0	z	2	z	1	z	6	z
	21 és 25 között	18	y	44	y	40	y	140	y
	26 és 30 között	124		202		112		331	
	31 és 35 között	364		583		177		614	
	36 és 40 között	232	x	501	x	130	x	623	x
	41 és 45 között	139		422		41		631	
	46 és 50 között	65		277		11		564	
	51 és 55 között	53	bb	158	bb	5	bb	636	bb
55 fölött	17	46		0		624			

24. ábra. A Magyar Honvédség személyi állománya 2012.<sup>48</sup>

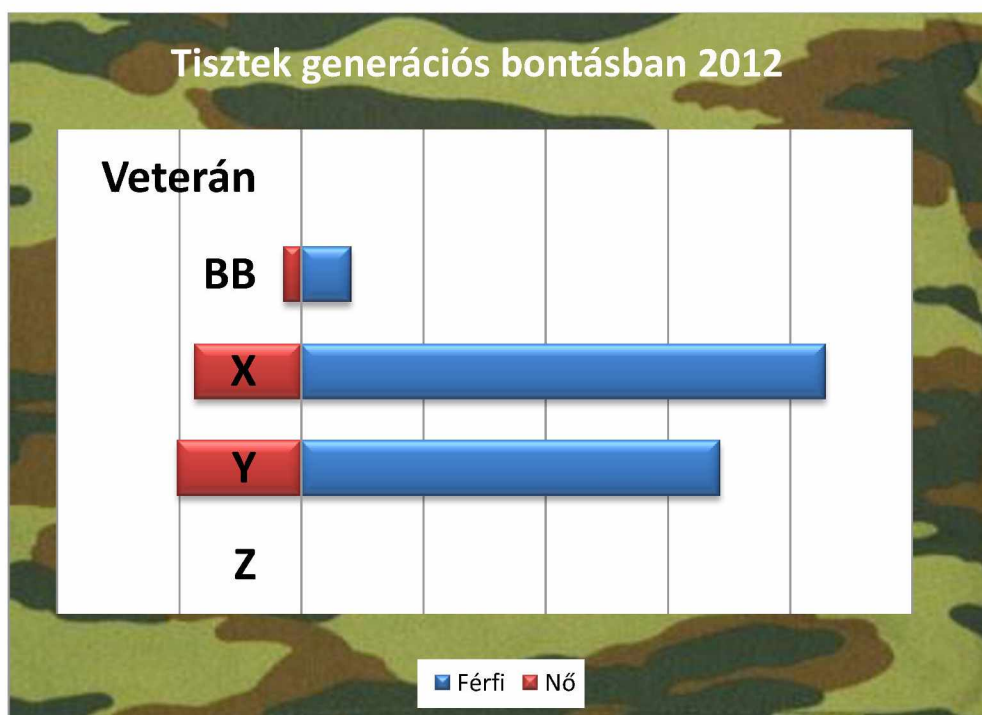
A GENERÁCIÓ ELNEVEZÉSE, KÓDJA	SZÜLETÉSI IDŐ	Korcsoporti megfelelés, zárójelben a generációs életkorhatár
<b>Veterán (csendes) generáció</b>	<b>1925-1945</b>	Nincs adat
<b>Baby boom generáció /bb/</b>	<b>1945-1964</b>	/49/51 és 55 között 55 fölött /67/
<b>X generáció /X/</b>	<b>1965-1979</b>	/34/36 és 40 között 41 és 45 között 46 és 50 között /48/
<b>Y generáció /Y/</b>	<b>1980-1994</b>	/19/21 és 25 között 26 és 30 között 31 és 35 között /33/
<b>Z generáció /Z/</b>	<b>1995-</b>	18 és 20 között /18/
<b>Alpha vagy Új csendes generáció</b>	<b>2010-</b>	Nincs adat

25. ábra. A generációs kódok és korcsoportok adatainak összehasonlítása (saját ábra)

<sup>48</sup>Kutatási zárójelentés a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses katonai állománya körében a szervezeti külső és belső kommunikációval, valamint az MH új humán stratégiája érvényesülésével kapcsolatos vélemények megismerése érdekében végrehajtott „SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ, HUMÁN STRATÉGIA, 2012” empirikus katonaszociológiai kutatás alapján. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar Katonai Vezetőképző Intézet Vezetéstudományi és Közismereti Tanszék Katonaszociológia, Emberi Erőforrás Gazdálkodás Szakcsoport 2012. november



26. ábra. A Magyar Honvédség korfa-modellje (saját ábra)

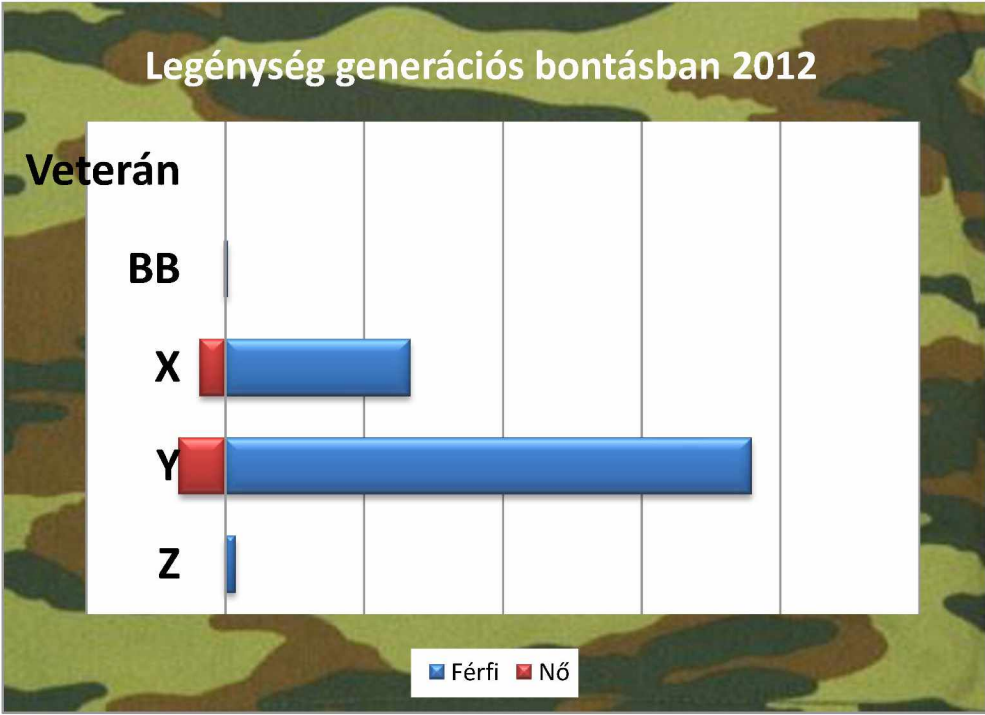


27. ábra. A tiszti állomány korfa-modellje (saját ábra)

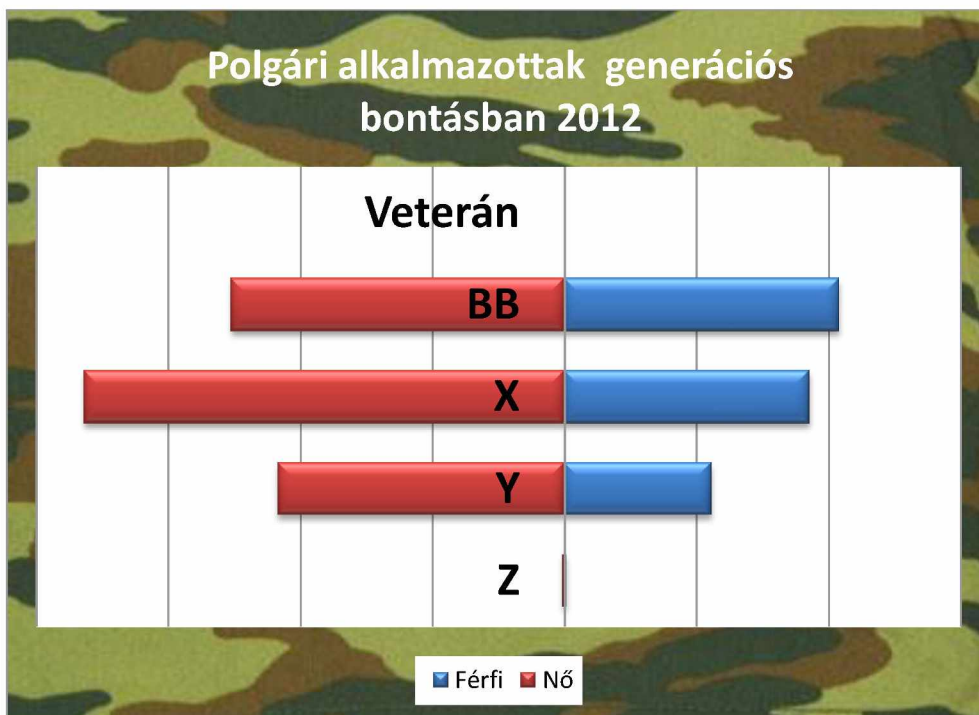




28. ábra. Az altiszti állomány korfa-modellje (saját ábra)



29. ábra. A legénységi állomány korfa-modellje (saját ábra)



30. ábra. A polgári állomány korfa-modellje (saját ábra)

Az általam elkészített korfa modellek, ha nem is pontosan, de mutatják a Magyar Honvédség aktív generációs csoportjait. Látható, hogy az Y generáció a legnagyobb létszámmal jelenlévő csoport, ezt követi a X, majd jóval kisebb létszámmal a Baby boom és a Z generáció. A Magyar Honvédség speciális feladatai miatt a nők létszáma arányaiban kisebb, mint a férfiaké, kivétel ez alól a polgári alkalmazotti állomány, ahol viszont magasabb. Ha a teljes állományra vonatkozó korfát vizsgáljuk és elfogadjuk, hogy a nemek nem lehetnek egyensúlyban, akkor a vállalati korfáról elmondható, hogy klasszikus, piramis alakú korfa. Motivációs szempontból két nagyobb létszámú generációval (X, Y) kell számolni (ebből is kiemelkedik az Y generáció), és két kisebb létszámúval (Baby boom, Z).

A munkabér a kutatásaim alapján minden aktív munkaerő-piaci generáció számára az első, vagy az első három legfontosabb tényezőnek bizonyult. A generációk azonosságainak és különbözőségeinek vizsgálata során az eddigiek alapján megállapítható, hogy a fiatalabb generáció számára ugyan nagyon fontos a bér, **de nem elég ahhoz, hogy megtartsa** a generáció tagjait egy-egy munkahelyen, **és magas motivációs szintet idézzen elő. Az Y generációnál azonban nem motivációt generál, hanem a sikeres motiváció gátja, ha nincs megfelelő bérezés.**

**A fiatalabb generációknak csak a bér nem elég motivációs és megtartó erő.** Fontos és egyre fontosabb a **munkáltatói márka** és ezzel összefüggésben az, hogy a

**munkavállalók mennyire büszkék arra, hogy az adott cégnél dolgoznak. Fontos a kellemes környezet és a fejlődés, a karrier lehetősége is.** Ezek hiánya gátolja a motiváció sikerességét.

A gazdasági válság és ez ezzel járó munkanélküliség növekedésével arányosan nő a munkavállalók munkahely-féltése ezzel együtt az anyagi biztonság és az anyagi jólét szerepének megnövekedése. **A munkavállalók stabilitási igénye és az anyagi jólét utáni vágya generációktól függetlenül kiemelkedően magas.** A szervezeteken belül az eltérő generációk sikeres együttműködésének a kulcsa az egyensúly.

A generációk bemutatása során számomra világossá vált, hogy nincs rossz, vagy felesleges generáció egy szervezetben. Minden generációnak megvan a szervezet szempontjából előnyös tulajdonsága és attitűdje. Az a szervezet működik a jól, ahol minden generáció képviselteti magát, ahol érvényesülnek az egyes generációk előnyei és hátrányai, ahol keveredik az új és a régi szemléletmód. Erre kiváló példa maga a Magyar Honvédség. Azoknál a szervezeteknél, ahol csak egy generáció van, jelentős torzulás keletkezhet. Ezt igazolja számomra Dr. KOVÁCS Gábor 2001-ben írt tanulmánya, amelyben elemezte a határ vadász tiszthelyettesek életkorát és megállapította, hogy 71 százalékuk 20-25 éves, 20 százalékuk 26-30 éves és elenyésző a 30 évesnél idősebb közöttük. A tanulmányában arra a következtetésre jutott, hogy *„a határ vadász pályatükör kidolgozásával célszerű gondoskodni a határ vadász állomány folyamatos cseréjéről, a korosztályok közötti megfelelő összhang kialakításáról.*”<sup>49</sup>

Mindegyik generációban megvannak az értékek, amelyeket fel kell tární, ki kell használni és ötvözni, majd a szervezet és a csoport előnyére felhasználni ezt a sokrétű tudást és energiát. A különböző generációk – ha együtt tudnak működni egymással – sokkal sikeresebbek lehetnek, mint a csak homogén generációs csoportokból álló munkahelyek. Nagyon fontos azonban tisztában lenni azzal, hogy mi az, amiben a generációs csoportok a leginkább eltérnek egymástól, azok a tényezők, amelyek konfliktusokhoz vezethetnek.

Az eltérések megnyilvánulhatnak:

---

<sup>49</sup> Dr. KOVÁCS Gábor: *A határőrségi csapatok határrendészeti alkalmazásának szükségessége, elvei, módszerei és lehetőségei.* (Határőrségi Tanulmányok Különszám – 2001/6. szám. Oldal: 99-105.

- a változásokhoz való viszonyulásokban,
- a folyamatos tanuláshoz való viszonyulásban,
- a karrierépítésben,
- vezetőikkel szembeni elvárásokban,
- a munkakörnyezettel szembeni elvárásokban.

### A generációs eltérések megnyilvánulásai

TÉNYEZŐK	BABY BOOM - generáció	X - GENERÁCIÓ	Y - GENERÁCIÓ
Idősebbek tisztelete	Természetes	Udvariasság	Miért kellene?
Pénz	Meg kell keresni!	Nem minden a pénz!	Jár nekem!
Lojalitás, karrier	Feljutni a csúcsra	Leválni az utat	Adj szabadságot, különben kilépek!
Változás	Ellenáll	Elfogadja	Akarja
Döntéshozás	Megfontolt	Tényeken alapul	Barátok véleménye számít
Tanulás	Fontos, de időnyomástól mentesen	Keretek között	Szabadon és élményekkel telve, folyamatosan
Technológia	Kizárja	Kényelmes	Segít, hogy jól érezzem magam!
Munkakörnyezet	Funkcionális	Kényelmes	Inger gazdag
Vezető	Leader	Manager	Coach

31. ábra. A generációs eltérések megnyilvánulásai (LERF Andrea<sup>50</sup> és saját kiegészítések alapján)

**Azonban a motiváció, ösztönzés szempontjából is az egyensúlyra kell törekedni a szervezeteknek, minden generáció számára meg kell találni a megfelelő ösztönzést. A kutató munka során az előzetes feltételezésem igaznak bizonyult: a munkavállalók magas motivációs szintje és annak megtartási képessége szoros kapcsolatban áll a szervezetek munkaerő megtartó és bevonó képességével. Minél magasabb a munkavállalók motivációs szintje, annál magasabb a munkáltatók munkaerő- megtartó képessége.**

A hipotézis igazolására másodelemzést végeztem (A Figyelő, az AON HEWITT és az AIESEC Magyarország Munkáltatói Márka Kutatása 2012, A legjobb munkahely, 2012), amely során részben igazoltam, hogy azon cégek munkaerő-

<sup>50</sup> LERF Andrea - Coaching Team - előadása a magyarországi generációkról (2013. 11.21.) alapján.

megtartó képessége magasabb, ahol a munkavállalók motivációs szintje is magasabb. A magas motivációs szint pedig korrelál az elkötelezettséggel, és kiemelten fontos szerepe van annak, hogy a munkavállalók büszkék a cégükre, és partnerként kezelik-e őket ott, ahol dolgoznak. A feltételezés igazolására az ellenkezőjét is igazoltam a 2012-es motivációs kutatással, miszerint az a szervezet, amelyik nem képes magas motivációs szintet biztosítani és elhárítani a motivációs gátakat, az nem képes a munkaerőt megtartani és bevonítani.

Feltételezem, hogy a motivációnak generációs aspektusa is van: az eltérő generációk eltérő motivációs igényekkel rendelkeznek, és nincs egységesen, minden generáció számára egyaránt motiváló eszköz. Ezt igazoltam, mert van egységesen motiváló eszköz a „stabil munkahely”, az, hogy „büszkék a munkahelyükre”, a „kellemes munkakörnyezet” és az „anyagi jólét”. Ezen kívül a kétoldalú kommunikáció (Belső kommunikációs felmérés eredménye alapján) és a személyes beszélgetés is motiváló erővel bír generációs aspektustól függetlenül. Azonban a munkaerő-megtartó erő szempontból a generációk között releváns eltérés mutatkozik. A vállalatok generációs korfájának ismerete segíti a szervezetben található generációk optimális motiválását, támogatja az optimális vezetői döntések meghozatalát a szervezeten belül. Ezért a generációs korfa ismerete elősegíti az optimális vezetői döntéseket, az alkalmazott motivációs eszközök kiválasztását és a munkaerő-megtartó képesség növelését.

## 1.4 KÖVETKEZTETÉSEK

A magas motivációs szint eléréséhez és megtartásához a vezetőknek közölnie kell, mit vár el a beosztottaktól. Az elérendő célokat világosan, egyértelműen, mérhető formában kell meghatározni. hogy a feladat adott idő és a rendelkezésre álló körülmények között valóban elvégezhető legyen. **A célokat szóban, személyes megbeszélés során kell megfogalmazni.** Az irreális célkitűzés, amikor az Erőfeszítés – Teljesítmény várakozás értéke nulla, nincs motiváló hatással a dolgozókra. Fontos tehát, hogy adott esetben biztosítsuk a szükséges továbbképzés, fejlődés lehetőségét. A vezetőknek folyamatosan emlékeztetnie kell a munkavállalókat a célokra, és arra, hogy siker és/vagy kudarc esetén mire számíthatnak. Így folyamatosan ösztönözve vannak a cselekvésre és örömmel végzik a munkájukat. Az elért teljesítményt mindig meg kell jutalmazni, lehetőleg azonnal, nyilvánosan, a

többi munkavállaló előtt. Ha ez nem lehetséges, akkor legalább évente egyszer. A teljesítményhez szorosan kapcsolódó elismerések erősítik meg a Teljesítmény – Következmény kapcsolatot.

Kiemelkedően fontos, hogy a teljesítményértékelés során munkakör specifikusan értékeljük a teljesítményt és a kollégák teljesítményét saját magukhoz mérjük. A vezetőnek ismernie kell a dolgozók értékrendjét, hogy tudja, mivel és hogyan motiválhatja őket. Fontos, hogy ismerjék motivációjukat, ki az, aki belsőleg motivált, és ki az, akinek szüksége van rendszeres külső motivációs eszközök alkalmazására, ugyanakkor hasznos, ha a generációs eltérésekkel is tisztában vannak. A belsőleg motiváltaknál a motivációt akadályozó tényezőket kell elhárítani, a külső motivációt igénylőknél pedig ezen túl személyre szabott motivációs bázissal kell elősegíteni a motivációt. A vezetőnek meg kell győznie őket, hogy érdemes erőfeszítést tenniük a jó, kiváló teljesítményért, mert megfelelő jutalomban részesülnek. Ehhez azonban tisztában kell lenni azzal, hogy kinek mi a megfelelően vonzó jutalom. Ebben pedig a generációs korfa ismerete és a generációs elemzés segíthet.

## 2. A HUMÁN KONTROLLING RENDSZER A MOTIVÁCIÓ SZOLGÁLATÁBAN

„Az emberi erőforrás menedzsment tevékenységeinek eredményességét olyan tényezők mutatják meg, mint a **munkavállalók elégedettsége, a munkatársak megtartásának képessége, a munkateljesítmény növelése.**”<sup>51</sup> A humán erőforrás menedzsment döntési folyamataival tartalmilag és funkcionálisan is összekapcsolódik a humán kontrollig. Az emberi erőforrásra irányuló kontrollig tevékenység a menedzsment céljai teljesítésének szolgálatában áll, és rendelkezik olyan eszközökkel és módszerekkel, **amelyek képesek a fent említett tevékenységek rendszeres mérésére, támogatva ez által a kontrollig szemléletmód teljes körű alkalmazását az emberi erőforrás-gazdálkodásban.**

A humán kontrollig a hagyományos kontrollig eszközök alkalmazása a humán gyakorlatban, ezáltal objektív módon segítve elő a humán erőforrást érintő vezetői döntések meghozatalát, folyamatos visszajelzést biztosítva a menedzsment számára a változásokról. A humán kontrollig a megfelelő mutatók segítségével a vezetés számára ad választ arra, hogy bizonyos emberi erőforrással kapcsolatos költségek miért térnek el a tervtől. A humán kontrollig az emberi erőforrás mennyiségi és minőségi összetételét, teljesítményét tervezi, méri, elemzi és beavatkozik az eltérések csökkentése érdekében. Tevékenysége mutatószámokra épül mind a tervezési, mind az ellenőrzési, mind az információ-rendszerben.

**A kontrollig vezetési alrendszer, koordinációs és integrációs feladatokkal.** A költségek és eredmények összevetésére, a teljesítmények és a ráfordítások nyomon követésére a **hatékony működés biztosítása céljából.** A kontrollig NEM egyszerűen ellenőrzést jelent. A kontrollig, ha hagyják, a vezetés legfontosabb és leghasznosabb segítője. A vezetés során a vezetők mindennapjait jelentős részben az emberekkel kapcsolatos problémák megoldása továbbá az emberekben rejlő lehetőségek feltárása és fejlesztése tölti ki. Az emberi erőforrások kezelésében való jártasság napjainkban a versenyképesség, a siker kulcstényezője, ezért (hasonlóan magához az emberi erőforráshoz) stratégiai kérdéssé vált. Egyetemi oktatómat, Nemeskéri Zsoltot felidézve: „a humán kontrollig a vezetés döntéstámogató

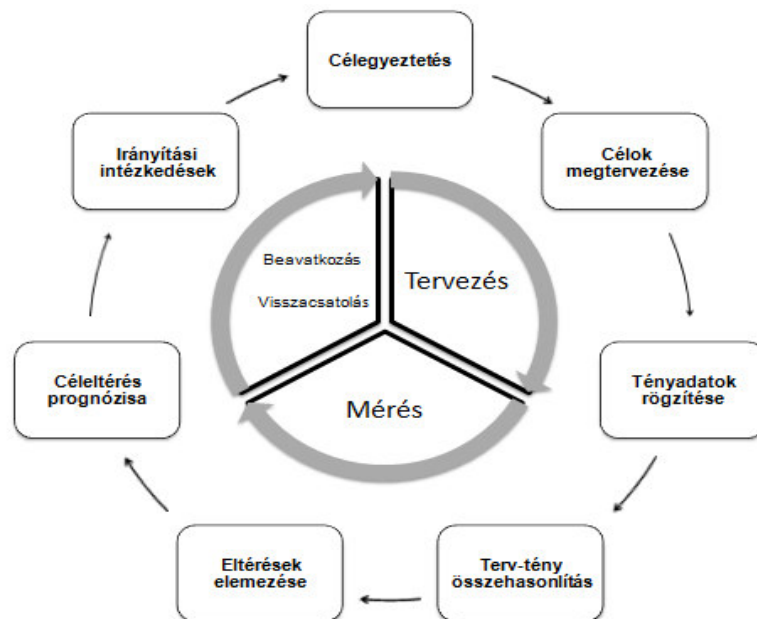
---

<sup>51</sup>SIPOSNÉ Dr. É. G.: *A személyügyi kontrollig jelentősége az emberierőforrás-gazdálkodásban.* Munkaügyi szemle, 2001. XLV. évf. 11. Oldal: 22.

funkcióit látja el, meghatározott vállalati folyamatokról rendszerezett, elemzett adatok gyűjtésével. Döntési alternatívákat dolgoz ki, melyeket gazdasági és humán elemzésekkel támogat. Prognosztizálja a vezetői döntések következményeit, beleértve a rejtett és hosszútávon felmerülő költségeket is. A költségek és az előnyök számszerűsített adatait pénzügyi nyelvre lefordítva tárja a vezetés elé, így támogatva a döntéshozatalt.”<sup>52</sup>

A humán kontrolling nem módszer, **hanem stratégiai folyamat**: integratív, értékelő gondolkodás és számítás a humánpolitikai döntések megítéléséhez, különös tekintettel azok közgazdasági és szociális következményeire. A humán kontrolling egy olyan eszköz, amely segít társasági szinten megvalósítani egy **racionális, költségérzékeny** emberi erőforrás-gazdálkodást.

A szervezet által felhasznált emberi erőforrás vizsgálatok megvalósításának, mérési nehézségének alapja, hogy az emberi erőforrás menedzsment csak közvetett módon, ún. **támogató tevékenységként** járul hozzá a szervezet értékteremtési folyamataihoz. **De minden mérhető, csak meg kell találni hozzá a megfelelő (mérő) mutatószámokat.**



32. ábra. A kontrolling szabályozó kör (saját ábra)

Ez az ábra mutatja, hogy a humán kontrolling körforgásszerű folyamat, ahol a tervezés az első lépés. A kontrolling szabályozókör kiinduló pontja a

<sup>52</sup>NEMESKÉRI Dr, Zsolt.: *Humán kontrolling*. Egyetemi előadások, saját jegyzetek, 2006. PTE-FEEK.



teljesítménycélok, teljesítménymércék meghatározása, vagyis a tervezés. A mérési részben a terv-tény összehasonlítások révén felismert eltérések pedig korrekciókat, ellenintézkedéseket váltanak ki, ez a kör harmadik cikke: a visszacsatolás, beavatkozás. A beavatkozások, korrekciók eredményét, hatását is mérni kell, ezért a folyamat kezdődik előlről. **A humán kontrolling három feladatköre közül az értekezésemben a mérés résszel foglalkozom részletesen, és azon belül is csak a motivációt érintő mérési lehetőségekkel. Ez azonban teljes mértékben összecseng a Magyar Honvédség új Humánstratégiájával.**

*„A stratégiai tervek következetes végrehajtása mellett kiemelten fontos a végrehajtás folyamatos ellenőrzése és értékelése. Ennek eszköze a humán kontrolling. A célkitűzésekhez hozzárendelt mérőszámok, illetve egy objektív mutatószámrendszer kialakítása lehetővé teszi a stratégia megvalósulásának menet közbeni értékelését. A humán kontrolling két fő területe a stratégiai- és az operatív kontrolling. A stratégiai humán kontrolling célja, hogy a humán szakterülettel kapcsolatos operatív folyamatok, feladatok és döntések a stratégiai célkitűzések elérését szolgálják. A stratégiai kontrollingnak figyelemmel kell kísérnie a megvalósítást, értékelnie kell a célok elérésének mértékét, vizsgálnia szükséges az eltérések okait, hatásait, és rendszeres időközönként felhívnia a figyelmet a stratégiától való eltérésre és azok következményeire. Eltérés esetén fel kell tárnia annak okait, és javaslatot kell tennie a korrekciós intézkedésre. Az operatív humán kontrolling a rendelkezésre álló erőforrás-korlátok között nyújt támogatást a döntési alternatívák közötti választáshoz. Célja a humán terület működésének vizsgálata, a nagyobb hatékonyság, a költségcsökkentés vagy teljesítménynövelés érdekében. Alapja az objektív, pontos számításokon alapuló elemzés, valamint a tervek megvalósulásának időbeni követése is. A humán kontrolling rendszernek az integrált humán informatikai rendszerre támaszkodva kell működnie”.<sup>53</sup>*

---

<sup>53</sup> Részlet a Honvédelmi Minisztérium által megjelentetett anyagból *Humánstratégia 2012 – 2021*.

## 2.1 A VERSENYSZFÉRÁBAN ALKALMAZOTT HUMÁN KONTROLLING ESZKÖZÖK

A humán kontrolling rendszer szükségességét egyrészt a tudásalapú gazdaság terjedése, másrészt a vállalati versenyképességben a humán tőke egyre meghatározóbb szerepe igazolja. A versenyszférában egyre népszerűbb *stakeholder* szemlélet<sup>54</sup> és az a tény, hogy a kiadásokat csak a teljesítmény ismeretében ismerik el, valamint az, hogy a vállalatok költségének legnagyobb részét a humán erőforrásra fordított kiadások teszik ki, sokkal inkább e közgazdász szemléletű HR szakemberek és szemlélet térnövekedést igazolja a pszichológus HR szemléletű szakemberekkel szemben.

A humán kontrolling rendszer célja,

- hogy humán oldalról segítse a szervezetet céljai elérésében,
- biztosítsa a megfelelő munkaerőt,
- a munkaerő hatékony alkalmazása,
- a munkavállalók elégedettségének biztosítása.

A humán kontrolling rendszer három alrendszerét különböztetjük meg. A költségkontrolling, a gazdaságossági/hatékonysági kontrolling és a jövedelmezőségi /eredményességi kontrolling. A főbb vizsgálati területei közé tartozik:

- a munkavállalói/személyi állományi jellemzők,
- a személyi jellegű ráfordítások,
- jóléti/szociális intézkedések,
- munkaidő kihasználás,
- képzések,
- munkaerőmozgás.

A vizsgálatok legfontosabb eszköze a **mérés**, amely a tervezés és az ellenőrzés alapja. A mérésekhez mutatószámokra van szükség. A mutatószám a társadalmi és a gazdasági élet helyzetét, jelenségeit és ezek összefüggését jellemző mennyiségi adat. Lehet természetes mértékegységben kifejezett természetes mutató, továbbá vegyes jellegű, de lehet az előbbiekből képzett viszonyszám, indexszám.

---

<sup>54</sup>„A stakeholder értékelmélet a felelősségvállalást előrébb helyezi, mint a nyereségességet. A vállalatban pedig olyan koalíciót lát, amely a résztvevő felek javát szolgálja. Az elv képviselői szerint a vállalat sikerét a stakeholdereinek elégedettsége határozza meg, a felelősségvállalás tehát nemcsak eszköz, hanem cél is. Ha elkötelezettek és motiváltak a munkatársai, és egymást támogató magas bizalmi színvonalú kapcsolatokat tart fent a környezetében lévő felekkel, a stakeholderek közös célján munkálkodik, akkor a vállalat nem csak "több" ezzel, de a társadalom egészségét is maximalizálja.”  
<http://www.lemma-coaching.hu/konyvtar/tovabbkepzesi-konyvtar/shareholdervsstakeholder>  
Letöltve: 2013. 04.21.

LENGYEL László alapján vannak mérhető és közvetlenül nem, csak közvetett módon mérhető mutatók.<sup>55</sup>

1. Mérhető mutatók:

- mennyiségi és minőségi létszámszükséglet,
- a jelenlét adatai,
- a személyi jellegű ráfordítások elemei,
- a fluktuáció.

2. A nem (vagy csak közvetetten) mérhető mutatók:

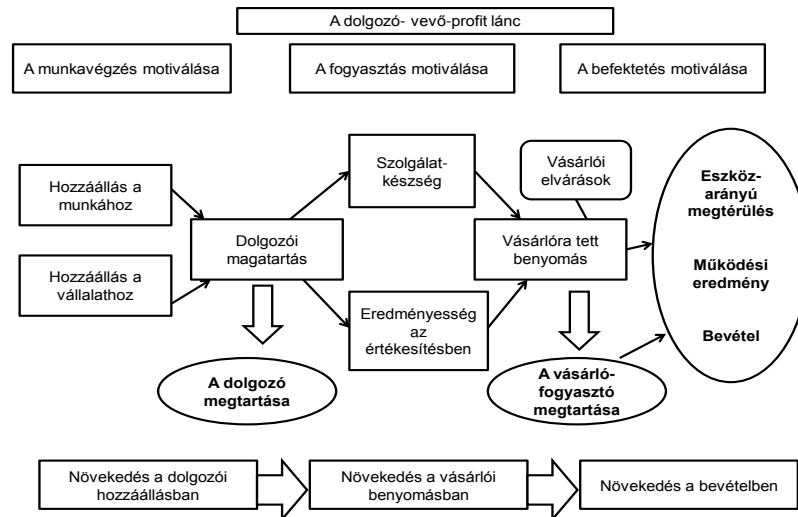
- az elégedettség,
- a lojalitás,
- az alkalmazottak képességei, kompetenciai,
- a szervezet kultúrája.

Az étkezésemben **csak a nem, vagy közvetetten mérhető mutatókkal foglalkozom**, mert feltételezésem szerint e mutatók nagyon szoros kapcsolatban állnak a sikeres motivációval.

A versenyszférában a szervezet célja a profittermelés. Profit csak abban az esetben keletkezik, ha termelünk, szolgáltatunk. Termelni/szolgáltatni pedig csak akkor tudunk, ha vannak vevőink, ügyfeleink, aki igényt tartanak az általunk előállított termékre, szolgáltatásra. Az az ügyfél, aki elégedett, nem reklamál, nem vált szolgáltatót, nem csalogódott, mert jól kiszolgálják, mert jó minőséget kap. Ez pedig akkor érhető el, ha nem csak jó minőségű anyagokkal, infrastruktúrával, de gyorsan, pontosan, és jó minőséget garantálva dolgozunk. Ezeknek az elvárásoknak csak akkor tudunk megfelelni, ha az egyes csoportok értéke megfelelő, dinamikus, fejlődő, és **motivált, elégedett**, konstruktív szellemű, csapatjátékosokból áll a vállalat. A következő ábra ennek a folyamatnak az összefüggéseit mutatja be.

---

<sup>55</sup> A forrás LENGYEL László: *EXCEL HR - eseknek* című tanfolyami anyagából származik, ezt az anyagot dolgoztam át és használom az oktatások során. SAMLING saját jegyzetek - Budapest, 2010. december 8. SAMLING Kft.



33. ábra. A dolgozó-vevő-profit-lánc<sup>56</sup> (forrás: Rucci, Kirm, & Qinn, 2002)

**A motiváció, a bérezés, a munkakörnyezet, továbbá a csapat lehetővé teszi, hogy a dolgozó hozzáállása a munkához pozitív legyen.** A negatív dolgozói magatartás rányomja bélyegét a munka minőségére, az eredményességre. Ezt pedig a fenti ábrából is jól kivehetően, az ügyfél is megérzi. A láncolat alapján a kiinduló alap a hozzáállás a munkához és a vállalathoz. **Ez pedig többek között a belső kommunikáció/szervezeti klíma, az elégedettség, és teljesítmény elismerésének a függvénye. Ezért értekezésemben ezek mérési lehetőségét mutatom be részletesen.**

### 2.1.1 A SZERVEZETI KLÍMA, A BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ MÉRÉSE

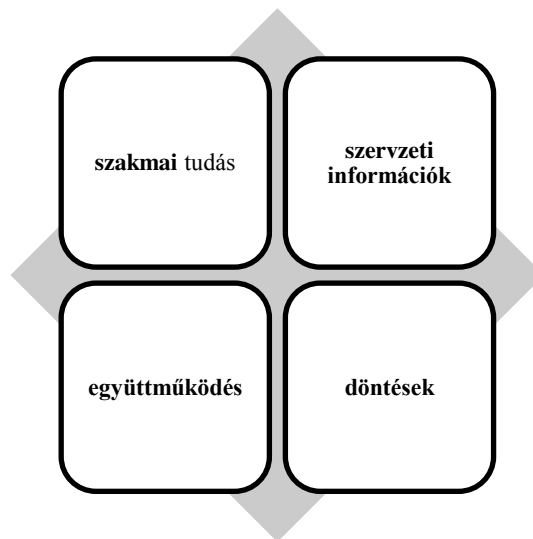
„A tartós szervezeti felépítéssel működő közösségek, a szervezeti kultúra segítségével törekszenek a saját képükre alakítani a benne tevékenykedők magatartás- és viselkedésformáit.”<sup>57</sup> A belső kommunikáció egy adott szervezet vezetősége és az alkalmazottak, munkatársak, tagok, valamint azok érdekvédelmi szervezetei közötti kommunikációs kapcsolat kiépítése és működtetése. Az alapvető szervezeti viselkedés modelljében szinteket különböztetünk meg. „A különböző szintek között (egyéni, csoportos, szervezeti) pedig az összekötő kapocs a

<sup>56</sup>RUCCI, A., KIRN, S., & QINN, R.: *A sikeres HR kontrolling projekt.* 2002. (T. Léderer, szerk.), [www.infostructure.hu/HR\\_kontrolling\\_estudo\\_2002.pps](http://www.infostructure.hu/HR_kontrolling_estudo_2002.pps) Letöltve: 2012. 07. 12.

<sup>57</sup>KOVÁCS Gábor : „*A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának összetevői és sajátosságai, a téma feldolgozása a Rendőrtiszti Főiskola vezetéselméleti oktatásában*”. Tanulmányok a „A rendészet kultúrája - kulturált rendészet” című tudományos konferenciáról. X. KÖTET 2009. <http://pecshor.hu/periodika/tizedik.htm>

*kommunikáció.*”<sup>58</sup> Egyrésztől egyfajta instrumentális eszköz ahhoz, hogy elérjük céljainkat (pl. egy munka elvégzéséhez szükséges információt megszerezünk, vagy adjunk), másrésztől kiszolgálja egyfajta társas kapcsolat fenntartást is. Alapfeltétele, hogy a vezetők elvárják és támogassák a nyitott, **kétirányú kapcsolatot**, valamint a kommunikációs csatornák megléte, melyek biztosítják az **információk folyamatos** áramlását. A belső kommunikáció fontosságát – különösen nagy szervezetek, cégek esetében –nem lehet eléggé hangsúlyozni. De mi a kapcsolat a motiváció, a belső kommunikáció és a teljesítmény között?

A hálózattudomány egy viszonylag új terület, amely erőforrások, szerepek/munkakörök, feladatok, folyamatok, termékek/szolgáltatások, szabályok, dokumentumok és a közöttük lévő kapcsolatok halmazaként tekint a szervezetekre. A hálózatkutató. VICSEK András szerint a szervezeti teljesítmény az ábrán látható négy dimenzió függvénye.<sup>59</sup>



34. ábra. A szervezeti teljesítményt befolyásoló tényezők (saját ábra)

A hálózattudomány azt vizsgálja, hogyan viselkednek ezek a hálózatok, mi akadályozza, és mi javíthatja a működésüket, az információ vagy épp a produktumok áramlását, mennyire kockázatos, ha egy szereplő kiesik, hogyan lehet pótolni a hiányát, biztosítani az üzleti folytonosságot, vagy éppen elkerülni a katasztrófahelyzeteket, milyen módon lehet a jól működő szervezeti egységek és a

<sup>58</sup>GÓSI I.: *A szervezeti kultúra és szervezeti kommunikáció összefüggésének vizsgálata a Magyar Honvédségnél a CIMIX modell tükrében Doktori PhD értékezés.* 2011. Oldal: 49.

[http://193.224.76.4/download/konyvtar/digitgy/phd/2011/gosi\\_imrene.pdf](http://193.224.76.4/download/konyvtar/digitgy/phd/2011/gosi_imrene.pdf) Letöltve: 2012. 05. 20.

<sup>59</sup> VICSEK András kutatásai alapján, amelyet a HR Café blog oldalán osztott meg.

<http://hrcafe.eu/muhelymunkaink.php?szerzo=50> Letöltve: 2012. 03.12.

jól teljesítő munkatársak eredményességét átörökíteni másokra. Hogyan lehet irányítani a különböző típusú szervezeteket, hogyan tudunk a valós kulcsszereplőkre hatni a megfelelő vezetői eszközökkel, ezáltal pozitívan befolyásolni a teljesítményt?

A hálózat kutatás eredményeire alapozva, a szervezeten belüli információáramlás a szervezeti teljesítmény egyik meghatározója. A kommunikáció fontosságát és szerepét a szervezeten belül a szervezeti kultúra és a belső kommunikáció állapotát elemző háromszintű kutatással igazoltam: „*A szervezeti kultúra vizsgálata, fókuszban a kommunikáció*” címmel.

**Időpont: 2010.03.08. – 03.22. Cég: Állami tulajdonban lévő gazdasági társaság**  
**Háromszintű** kommunikációs felmérő rendszert alkalmaztam, amelyet egy éves kutató munka alapján állítottam össze. Az első célcsoport a **FELSŐVEZETŐI** szint, a második a **KÖZÉPVEZETŐI** és a harmadik a **BEOSZTOTTI szint**. Az első két szint részéről elektronikusan, míg a beosztotti kérdőív papír alapon kerül kitöltésre. (2. számú melléklet)

A szervezeti kommunikáció vizsgálatát egy állami tulajdonban lévő gazdasági társaságnál végeztem az általam vezetett 3 fős csoport segítségével. A kiértékelés során 540 db dolgozói és 65 db vezetői (felső és középvezetői) kérdőív adatait dolgoztuk fel. A kommunikációs formák vizsgálatakor a kommunikációs formák gyakoriságát, illetve azok hatékonyságát néztük meg. A kommunikációt befolyásoló tényezők vizsgálata az akadályozó és támogató tényezőket mutatja meg, illetve a kommunikációs-technikai eszközök alkalmazását. Az alábbi kérdésekre voltunk leginkább kíváncsiak:

- Van-e egyáltalán kommunikáció az adott témában? Amennyiben igen, az megfelelő gyakoriságú-e?
- Mennyire pontos az információ, ami a tudomásunkra jut? Tartalmaz-e hiányosságokat, esetleg felesleges elemeket?

A vizsgálattal nem csak a vállalaton belüli kommunikáció egyes elemeit szedtük szét és mértük külön-külön. Megvizsgáltuk azt is például, hogy az egyes üzenetek megfelelően célba értek-e. Az alábbi területekre fókuszáltunk:

- a rendelkezésre álló kommunikációs csatornák,
- a legszívesebben igénybe vett kommunikációs csatornák,
- az információ-áramlással kapcsolatos elégedettség,

- horizontális és vertikális információáramlás,
- jó és rossz kommunikációs kapcsolatok okai,
- az információáramlás gátjai,
- egyéb a belső kommunikációval kapcsolatos vélemény.

A vállalat, amely hierarchiális és funkcionális szervezatként működött, vertikális, főlülről lefelé irányuló kommunikációjában az információs csatornák viszonylag hosszúak, több ponton kell áthaladniuk, ezért a torzulás veszélye is fennáll. A vállalatnál létező kommunikációs csatornák közül a dolgozók elsősorban a személyes beszélgetést (38,4%), kedvelik. A legszívesebben igénybe vett kommunikációs csatornák a közül szintén **a személyes beszélgetést (31%)**, és a rendszeres értekezletet (22%) választották. A százalékos megoszlásból látszik, hogy a munkatársak között a személyes beszélgetés a legszívesebben és legrendszeresebben használt érintkezés. Ehhez képest az egyéb kommunikációs csatornák használata jóval kevésbé preferált. A tájékoztató jellegű, információ-közvetítő, nem interaktív kommunikációs lehetőségek (honlap, internet, faliújság) csak ez után következnek. **Szembeötlő a személyes kontaktust igénylő kommunikációs módok preferáltsága.** A személyes kommunikáció fontossága mind horizontális mind vertikális szinten rendkívül fontos, ugyanis ez az alapja a jó személyes kapcsolatok kialakításának. A személyes kommunikáció erősíti az összetartozás érzését, az intézmény iránti lojalitást, tehát közösségépítő, értékteremtő funkciót is betölt.

A vezetőknél a legszívesebben igénybe vett kommunikációs csatornák megoszlása egy kicsit más arányt mutat, ők a „vezetői értekezletet” (73,3%), az „egyéb vezetői” tájékoztatást (56%), „menedzsment értekezlet” (26,67%), „belső hálózat figyelmeztető levéllel” (26,67%) kommunikációs csatornát választották. **A vezetők a hivatalos csatornákon zajló, szóbeli kommunikációs formákat részesítik előnyben.** Az eredményekből megállapítható, hogy a vizsgált vezetők a legkevesebb időt írásbeli kommunikációval, valamint nem hivatalos közvetlen szóbeli kommunikációval töltik. A státuszbeli különbségek is nagymértékben korlátozhatják a vállalatban belüli kommunikáció áramlását, és hátrányosan befolyásolhatják annak minőségét, függetlenül a kommunikáció irányától. Minél nagyobbak a státuszbeli különbségek, annál nagyobbak a kommunikációs nehézségek. Ezt tovább erősíti a vállalatban belül kijelölt hivatalos kommunikációs utak merevsége, az információs lánc hierarchikus felépítése és szigorú betartatása.

A dolgozók és vezetők informáltság szintjével kapcsolatos véleményét is felmértük. A dolgozók információellátottságot minősítő észrevételei az alábbi százalékos megoszlást mutatják: a „munkavégzésemhez fontos információk elérhetőek” (57,1%), „minden információ a rendelkezésemre áll” (25,1%), „nehézség az információhoz való hozzájutás” (16,3%), „egyáltalán nem hozzáférhetőek az információk” (1,5%). A válaszokból kiderül, hogy a munkatársak 82,2 százaléka megfelelő mennyiségűnek ítéli meg a munkavégzéshez szükséges információk a rendelkezésre állását, 1,5 százalék számára azonban nem hozzáférhetőek az információk. A vezetőknél ez a százalékos arány mást mutat: kiválóan 16,4%, megfelelőnek 64%, nem megfelelőnek 10,6% ítélte az információ ellátottság szintjét. Mind a vezetők, mind a dolgozók válaszaiból kiderül, hogy a nagyobb hányaduk megfelelőnek találja az információ-ellátottság szintjét.

A technikai és kommunikációs lehetőségeken túl tovább vizsgáltuk a jó kommunikációs kapcsolatokat. A dolgozók 30,5 százaléka a jól szabályozott információáramlási rendszert, 27,8 százaléka jó személyes kapcsolatokat, 26,2 százalék a jól működő tájékoztatási eszközöket tartja fontosnak. A „vezetők közötti jó kapcsolatot” csak nagyon kis százalékban, (15,5%) tartották a jó információ áramlás forrásának. A vezetők a jó kommunikációval kapcsolatosan az alábbi észrevételeket tették: a fontos információk általában átadásra kerülnek, a normális munkavégzéshez megfelelőek, szükséges mértékűek.

A következő kérdés az információcserét akadályozó tényezőkre kérdez rá, vagyis arra, hogy miért akadhat/veszhet el útközben a szükséges információ. A dolgozók rossz kommunikáció forrásának a rosszul szabályozott információ-áramlási rendszert (27%), a rossz személyes kapcsolatokat (22,1%), és a rosszul működő tájékoztatási eszközöket tartották (19,9%). Ugyanazokat választották a jó kommunikáció forrásaként, mint amiket megjelöltek hiányosságként az alacsony hatékonyságú információ-áramlásnál. A válaszokból kiderül, hogy a vezetők közötti rossz kapcsolatot nem feltétlenül tartják a rosszul működő kommunikáció okának (13,3%). A vezetők visszajelzéseikben a kommunikációt nehézkesnek, nem megfelelően szabályozottnak, személyiségfüggőnek találták. A kommunikációval kapcsolatosan a további negatív észrevételeket tették: kevés az információs csatorna, más szervezeti egységek között nehézkes, nem rendszeres, leginkább egyirányú, nem mindig időben történik, sok esetben nincs valódi kommunikáció, csak utasítás, jelentés jellegű kapcsolat.



A felmérésből kiderül, hogy a beosztottak számára a kommunikáció kiemelten fontos, mert ennek révén lesznek valóban részesei a vállalatnak.

A vezetők elvárják és támogatják a nyitott, kétirányú kapcsolatot, valamint a kommunikációs csatornák meglétét, melyek biztosítják az információk folyamatos áramlását. A munkatársaink információéhsége – majdnem – kielégíthetetlen. Mindenki szeret informálódni a saját cége helyzetéről, kilátásairól, a képzési lehetőségekről, sőt, szereti mindenki megmutatni saját magát és tehetségét is, amire a belső kommunikációs eszközök kiváló platformot nyújtanak. Minél többet tudnak a vállalatban történt eseményekről, sikerekről, annál több szálon tudnak rácsatlakozni a céges életérzésre, a céges identitásra. Ha a belső információáramlással baj van a legtöbb esetben a probléma az, hogy egyáltalán nincs információ, ha mégis akad egy-egy, akkor pedig a nem megfelelő kommunikációs csatornán terjed. Ha nem használjuk megfelelően és elég gyakran a belső kommunikációt, úgy munkatársunk saját maga keresi majd meg az információkat – amelyek olykor tévesek, vagy hiányosak.

A belső kommunikáció alakítja a cégek kultúráját, amely egyfajta tükörképe a cégnek. Alkalmazottaink teljesítményét pedig nagyban befolyásolja a munkahelyi légkör, az általános közérzetünk. Önbecsülésüket, munkájuk minőségét növelhetjük a hatékony kommunikáció révén.

## 2.1.2 AZ ELÉGEDETTSÉG MÉRÉSE

*„Megfelelő javadalmazási és ösztönző rendszert kell működtetnünk, hogy a megszerzett és kiképzett munkaerőt – a honvédség számára ideálisnak nevezhető szolgálati ideig – megtartsuk. A megfelelő szerződéses katonállomány „megszerzése és megtartása” végett a honvédségnek ki kellett lépnie a civil munkaerő-piacra, s be kellett szállnia a munkaerőpiacon a kívánatos humán erőforrásért folyó, nem ritkán meglehetősen éles versenybe”.*

*Benkő Tibor<sup>60</sup>*

---

<sup>60</sup> Benkő, T.: *A rekonverzió, mint a professzionális haderő humán erőforrás-gazdálkodásának stratégiai kérdése*. Doktori értekezés. Budapest, 2010. Letöltve: 2013. 02. 12. Oldal: 6. [http://portal.zmne.hu/download/konyvtar/digitgy/phd/2010/benko\\_tibor.pdf](http://portal.zmne.hu/download/konyvtar/digitgy/phd/2010/benko_tibor.pdf)

Az elégedettség a szervezet és a munkatársak kölcsönös megfelelésének állapota. Az elégedettség együttesen működő viszonyulás a munkahelyhez, a munkatevékenységhez és a munkatársakhoz – az egyén, mint célkitűző, mint teljesítő, és mint társas lény együttesen elégedett vagy elégedetlen. Az elégedettség az egyén motivációs mintáján és az alkalmazott külső megerősítés, azaz összességében az ösztönző rendszeren keresztül értelmezi a kölcsönös megfelelést. A motivációs elméletek összehasonlító elemzésénél világossá vált számomra, hogy a különböző szükségletek együtt járása különböző dimenziókon értelmezhető. A létfenntartó szükségletek kielégítése csak ideig-óraig lehetséges, alapvetően a nem kielégítetlenség vagy a kielégítetlenség állapotában vannak. Erre elégedettséget nem lehet alapozni.

Ösztönzés, motiváció, pénz. Ezek összefüggése örök téma a munkahelyeken, tudományos konferenciákon. Világszerte nagy tanácsadó cégek foglalkoznak kizárólag ösztönző rendszerek tervezésével, hogy megmondják, hogyan tegyük vonzóvá a munkahelyet, hogyan tartsuk meg és motiváljuk a munkavállalókat. Az ösztönzési rendszert használják elsődleges eszközként arra, hogy az egyének magatartását, hozzáállását a szervezet célkitűzéseire illesszék. A hozzáállás (attitűd) megismerése segít megérteni az emberek különböző reakcióját ugyanazon jelenségre. Az attitűd tanulási folyamat eredménye, amelynek alapja közvetlen tapasztalat, kommunikáció és érzelmi kondicionálás. Az ösztönző rendszerek célja, hogy a munkavállalók attitűdjét a szervezeti érdekek szerint változtassák meg.

Az ösztönzést külső és belső tényezők is befolyásolják:

- **Külső** környezeti tényezők: érdekegyeztetés rendszere, tárgyalásos béripolitika, munkaerő-piaci viszonyok, benchmarking.
- **Belső** környezeti tényezők: szervezet sajátosságai, teljesítménykövetelmények, a munkavállalók szükségletei, elvárásai, érdekei.

Széles körben osztott nézet, hogy a pénzügyi ösztönzési eszközök a leghatásosabbak a munkavállalók motiválásában. A pénzügyi ösztönzés eszközei a szakirodalom szerint alapvetően háromféleképpen járulhatnak hozzá a teljesítmény javulásához:

- **Motivációs hatásuknál fogva a teljesítménnyel arányos pénzügyi juttatási sémák azon az elven működnek, hogy az emberek nagyobb erőfeszítést fejtenek ki azért, hogy több pénzt kapjanak.**

- **Üzenetet hordoznak a szervezet számára a cég alapértékeiről és prioritásairól.** A gazdasági válság idején néha az egymásnak ellentmondó elvárások is zavart okoznak: figyeljünk a minőségre és az ügyfélre, egyúttal csökkentjük a költségeket és növeljük a hatékonyságot. Ilyen körülmények között nagyon fontos hogy az ösztönzési rendszer milyen üzenetet közvetít a munkavállalóknak.
- **Szelektív hatásánál fogva a pozitív attitűddel rendelkező embereket ösztönzi, míg a kevésbé motiváltakat kirekeszti.**

Az ösztönző rendszerek elégtelenségének legfőbb oka az, hogy a szervezetek úgy próbálják meg az eredmények elérésére sarkallni a beosztottaikat, hogy a jutalmazást első helyre teszik az ösztönzési rendszer megtervezésekor. Tapasztalatom alapján azonban először **a belső ösztönzőkre** kell fókuszálni: először a belső elégedettségükről kell gondoskodni, és kiszűrni az ösztönzés sikerét gátló tényezőket. Egy kiegyensúlyozott ösztönzési rendszerben **a külső ösztönzők ez után következnek.** A jól működő, valódi üzleti eredményeket hozó rendszerek megalkotói először az első tényezőt biztosítják, mielőtt a pénzügyi ösztönzőkhöz nyúlnak. Ha nem ezt a logikát követjük, az ösztönző rendszer nem éri el a szervezet által várt célokat: hogy a szervezet által kívánatosnak minősített magatartást illetőleg magatartásváltozást kiváltsa a szervezeti célok teljesítése érdekében.

*„A Magyar Honvédség kompenzációs rendszere, valamint az ösztönzési és rekreációs tényezők együttesen, egymást kiegészítve határozzák meg a személyi állomány életminőségét. A szociális juttatások színvonalát olyan standardok szabályozzák, amelyek megfelelnek a magyar sajátosságoknak, lehetőségeknek, ugyanakkor összemérhetők a NATO-országok hasonló kedvezményeivel. **Alapelv a pénzügyi ellátások alkalmazása, kivéve, amikor az ellátás más formában hatékonyabb és a személyi állomány részére kedvezőbb. A rendszer költségkímélő működéséhez a finanszírozás elveiben alapvető változtatásokat kell végrehajtani. Elengedhetetlen a források elosztási rendjének korszerűsítése, a szigorú jogi szabályozás és az egyértelmű felelősségi viszonyok megteremtése a felhasználás területén.**”<sup>61</sup>*

---

<sup>61</sup>SZABÓ János: *A haderőreform humán aspektusai.* Budapest, HADTUDOMÁNY X. évfolyam, 2. szám 2. pont

Mi a kapcsolat az elégedettség, a motiváció és az ösztönzés között? A versenyszférában számtalan olyan hazai nagyvállalatot találunk, amelyek rendszeresen mérik kollégáik elégedettségét saját meggyőződésből vagy a külföldi anyavállalat nyomására. A vezetők motivált munkavállalókat szeretnének, és ezt nem feltétlenül kapcsolják össze az elégedettséggel. Az olyan szervezeti jellemzők, mint a munka és magánélet egyensúlya, a megfelelő munkakörnyezet, a vezetővel és a munkatársakkal való személyes kapcsolat valamint a pénz senkit sem ösztönöznek a kiváló teljesítmény elérésére. Mégis mérjük az ezekkel kapcsolatos elégedettséget. Mert ezeknek a tényezőknek a hiánya vagy a nem-megfelelősége gátja a kiváló teljesítmény elérésének. Ha nem megfelelő a környezet, nem lesz elégedett a dolgozó. Ha a munkavállalónak legfontosabb anyagi szükségleteit nem tudjuk biztosítani, akkor a munkahelyén **nem a munkájára fog koncentrálni**. A motivációnak addig nincs hatása, amíg a higiénias tényezők (*fizetés, munkafeltételek, státusz, munkahely biztonsága, személyes kapcsolatok*) el nem érik az optimális szintet. A helyes motiváció pozitívan befolyásolja az elégedettséget, a higiénias tényezők hiánya elégedetlenséghez vezet. Az elégedettség belső tényezőkből alakul kialakuló szubjektív dolog. Ha az elégedettség hiányzik, ha bizonyos szükséglet nem elégül ki, feszültség keletkezik. Ha a munkavállaló valamivel elégedetlen, azzal fog foglalkozni, ami elveszi a figyelmét a munkavégzéstől. **A versenyszférában szerzett tapasztalatok alapján az anyagi biztonság és az elégedettség nem garantálja a kiválóságra való törekvést. Az anyagi biztonság csak elégedettséget garantál.** Az elégedett munkavállalók célja lehet az is, hogy ezt a kellemes állapotot fenntartsák változtatás nélkül, tehát ez elégedettség nem garantálja a kiváló munkavégzést.

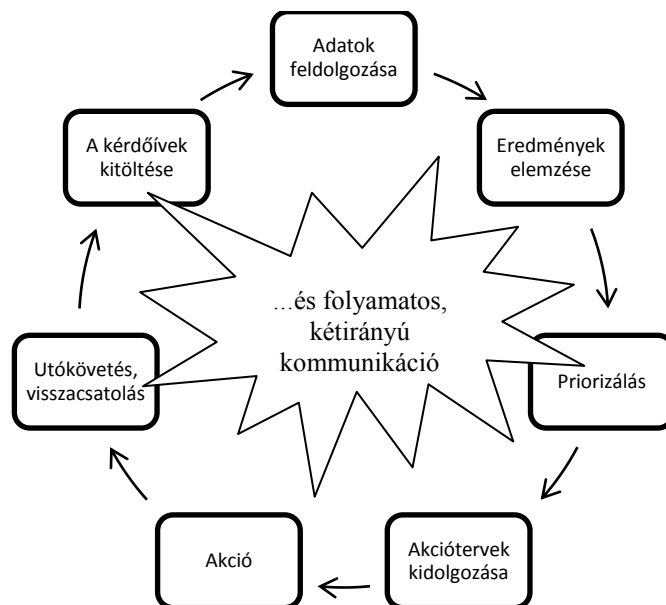
**A belső motiváltak számára** nem ennek az állapotnak a fenntartása fontos, hanem maga a munka, a sikeres munka. Természetesen a belső motiváltaknak is fontos a munkakörnyezet és az anyagi biztonság, de nem elég számunkra az **elégedettség**. A belső motiváltaknak inspirációt és elismerést kell adnunk ahhoz, hogy a mi szervezetünket válasszák az egyéni célkitűzéseik valóra váltásához. Az elégedettség szükséges ahhoz, hogy a motivált munkatársak kiteljesedhessenek és a munkájukkal és ezáltal a teljesítményükkel tudjanak foglalkozni. **De az elégedettség ebben az esetben nem cél, csak eszköz.**

**Az elégedettséget azért kell rendszeresen mérni, hogy a motivációt gátló tényezőket azonosítani tudjuk a szervezetben.** Ha ezeket sikeresen kiszűrtük,

akkor lehetőségünk lesz arra, hogy az ösztönző rendszerünk hatékonyan és célját elérve működjön.

**Az értékezésben a munkavállalók belső környezeti tényezőit és azon belül is a munkavállalók szükségleteit, elvárásait vizsgálom.**

Az elégedettség mérése és az arra épülő akciótervek a versenyszférában hozzájárulnak a magas motivációs szint fenntartásához azzal a kitéttel, hogy az elégedettség mérés célja nem egyfajta elégedettségi állapot fenntartása, hanem azon **külső - és belső tényezők felmérése, amelyek gátolják a motivációt.** Az objektív mérés feltétele a jól összeállított mérőlap és a folyamat következetes véghezvitele, amelyet a 35. ábra mutat. A mérés eredményei minden szervezetnél hasznosíthatóak a Magyar Honvédség számára is.



35. ábra. Az elégedettség mérése (saját ábra)

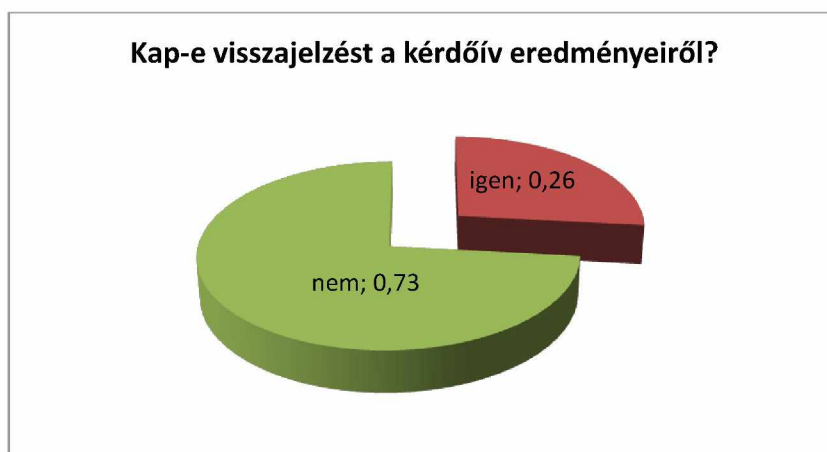
Az általam alkalmazott mérőlap alkalmasnak bizonyult arra, hogy kiszűrhetőek legyenek a motivációt gátló tényezők. Ha a munkavállalóinkat nem csak arról kérdezzük meg, hogy **elégedett-e** az adott tényezővel, de ezzel egyidejűleg arra is rákérdezzük, hogy **ez mennyire fontos** a számára, akkor láthatóvá válnak azok a tényezők is, amellyel a legkevésbé elégedettek, és ez által az ösztönzés gátjai lehetnek. További jól alkalmazott módszer, ha csak páros számú válaszlehetőség közül választhatnak, mert akkor mindenképpen vagy pozitív, vagy negatív irányba, de dönteniük kell a válaszádnál. Ilyenkor természetesen meg kell adni annak a lehetőségét is, hogy a kitöltő tartózkodjon a válaszádtól.

Az eredmények alapján csak akkor van értelme az elégedettség mérésének, ha azt akciótervezés- visszacsatolás- követi.

Fontosság	Egyetértés
4 - nagyon fontos	4 – az állítással teljesen egyetértek
3 - fontos	3 – az állítással nagyrészt egyetértek
2 - kevésbé fontos	2 – az állítással túlnyomórészt nem értek egyet
1 - egyáltalán nem fontos	1 – az állítással egyáltalán nem értek egyet
x – tartózkodom, nem tudok válaszolni	x – tartózkodom, nem tudok válaszolni

36. ábra. Hogyan mérjük az elégedettséget? (Saját ábra és mérőlap 2011.)

A már bemutatott kommunikációs felmérésben rákérdeztünk arra is, hogy kitöltik-e az elégedettség-mérő lapokat és azok kitöltését mennyire találják fontosnak. A válaszokból kiderült, hogy a munkavállalók 86, 6 százaléka tölti ki a kérdőíveket, miközben a 93 százaléka tartja fontosnak ezt a mérést. Mi lehet ennek az oka? A magyarázat a következő kérdésre adott válaszokból derül ki:



37. ábra. Visszajelzések a kérdőív eredményéről (saját ábra)

„Sajnálatos módon az eredmények visszacsatolásában van némi hiányosság” – ez volt a leggyakoribb válasz. A magyarázat egyértelmű: a kitöltési eredményekről nincs visszajelzés. Márpedig ha nincs visszajelzés, akkor akciótervezés sincs az esetlegesen felmerülő elégedetlenséget okozó problémák kiküszöbölésére. (3. számú melléklet)

### 2.1.3 A TELJESÍTMÉNY MÉRÉSE

A munkavállalók teljesítményének mérése eredményesebbé teheti a vállalatot, motiváltabbá teheti a munkavállalókat, mégis ez a legkritikusabb mérési terület.

Ennek oka az, hogy a szervezet tagjai nem bíznak a rendszer objektivitásában. Amennyiben a teljesítményértékelést kellő körültekintéssel vezetik be, az a vezetők, a HR szakemberek és a munkavállalók számára is jelentős előnyöket kínál.

- A vezető így pontosabban fogalmazhatja meg elvárásait a beosztottjaival szemben, a visszajelzések pedig segítenek a feladatok és a rendelkezésre álló javadalmak szétosztásánál, a személyi döntéseknél.
- A HR szakemberek számára a teljesítményértékelés fontos információkat szolgáltat a képzési rendszer meghatározásához, a belső pályáztatáshoz és a toborzás-kiválasztáshoz.
- A munkavállaló számára pedig az jelent előnyt, hogy javul a vállalaton belüli kommunikáció, mivel folyamatos visszajelzést kap a teljesítményéről, ami egyben motiváló erőt is hordoz.

A szervezetre szabott teljesítményértékelés során a szervezet képes arra, hogy mérje alkalmazottai teljesítményét, hatékonyságát, vizsgálja és értékelje, a munkavállalókat és a szervezeti egységeket. Az értelmező kéziszótár<sup>62</sup> a teljesítményt a tevékenység lemérhető eredményeként definiálja. A fizikusok értelmezése szerint a teljesítmény nem más, mint egységnyi idő alatt végzett munka, amelynek watt a mérőszáma. Az üzleti világban, a közéletben rendszerint a teljesítmény alapján ítélnék személyekről vagy intézményekről. A kiváló eredmény, a siker alapvetően és elsősorban a teljesítménytől függ. Teljesítményen a mérhető eredményt, szélesebb értelemben a szervezeti célok eléréséért tett sikeres erőfeszítéseket értik.

Az értékelés az életünk része. Az ember fejlődése folyamán megtanulja, hogy környezete a saját teljesítményén keresztül értékeli őt. Ezzel együtt lassan megtanulja saját magát is így értékelni. Eközben saját teljesítményét állandóan a környezetéhez, illetve saját előző teljesítményeihez viszonyítja. Azonban mindenki a saját szűrőjén keresztül látja, értelmezi a teljesítményt. Tehát, ha nincsenek megállapított és elfogadott értékelési paraméterek, sztenderdek, akkor a teljesítmény értékelése nagyon különböző lehet. A formális értékelés és az azzal járó visszajelzés azt a célt szolgálja, hogy a felek szembesüljenek egymás nézőpontjaival, elvárásaival, és felszínre kerüljenek az esetleges problémák. Az értékelő a teljesítménymutatók és az azokhoz rendelt értékelő kérdések mentén tud közel férkőzni a másik realitásához,

---

<sup>62</sup> MAGYAR ÉRTELMEZŐ KÉZISZÓTÁR az Interneten. [http://download.chip.eu/hu/Magyar-Ertelmezo-Szotar-1.7.2\\_1151723.html](http://download.chip.eu/hu/Magyar-Ertelmezo-Szotar-1.7.2_1151723.html) Letöltve: 2010. 01.25.

megismerni a másik szűrőjét, megérteni motivációit, és továbblépni a megoldás irányába. Akkor azonban, ha a teljesítményértékelés csupán a számonkérést szolgálja, és a vezető, értékelő nem használja megfelelően, csökkenhet a hatékonyság, növekedhet a fluktuáció.

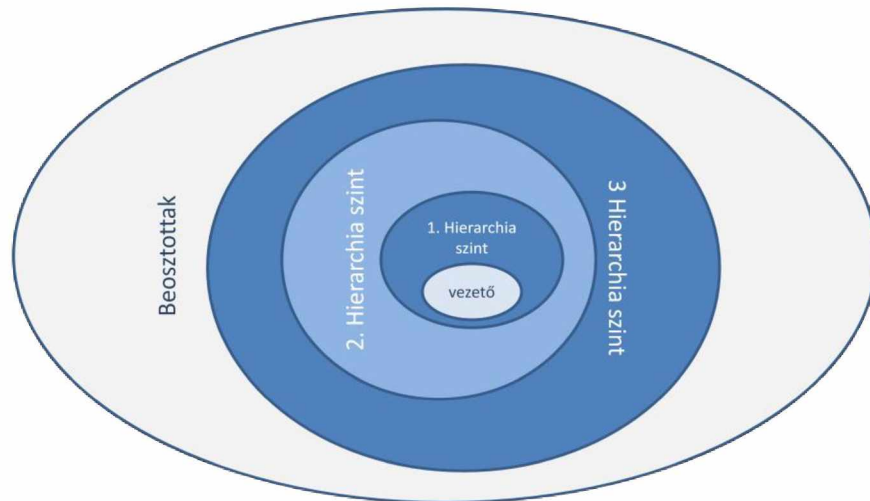
A számonként és megsértett dolgozó nem lesz elkötelezett, nem a munkájára, hanem az elvárások teljesítésére fog törekedni, így a mennyiség és nem a minőség érvényesül majd.

Minden szervezetben létezik informális értékelés (dicséret, szidás, jutalmazás, büntetés), hiszen ez a szervezeti kultúra része. Az informális értékelés alapja nem más, mint a vezetőben a beosztottról kialakult kép, ami alapvetően a személyek közötti kapcsolatra épül. Az informális értékelés hátránya, hogy nem tudatosan végzett, nincs írásban rögzítve és lehet nagyon szubjektív. Az informális értékelést politikai és személyes folyamatok is befolyásolhatják. A vezető érzése szerint kívánatos értékelési mód (dicséret, szidás, büntetés, jutalmazás) nagy hátránya, hogy a formális értékeléssel szemben nem ad lehetőséget a felülvizsgálatra, és sokszor nem tudatos, csak a személyi szimpátián alapul.

A vezető csak azok teljesítményét látja, akik a közvetlen látóterében vannak. Egy vezető nem képes elvégezni az egész szervezetre vonatkozó értékelést, – és nem is lehet reális elvárás –, viszont minden vezetőől elvárják, hogy tisztában legyen a rá bízottak teljesítményével.

A vezető az 1. hierarchia szinten lévő munkatársak munkáját nem mindig tudja teljesen objektíven megítélni, mert túl közel állnak hozzá. A 2. hierarchia szinten lévőket még láthatja és érzékelheti, és a munkájukra is ráláthat, de a 3. hierarchia szinten lévő munkáját már nem érzékeli csak az előbbi két szinten keresztül. A hierarchia szinteken kívüli állomány munkájára már nincs, vagy csak közvetett módon van rálátása. Ezért van szükség formális, objektív teljesítményértékelésre, hogy a vezető objektíven legyen képes értékelni minden kör – szervezeti hierarchia – munkáját.





38. ábra. A vezető és körei (saját ábra)

A formális értékelés rendszeres és szisztematikusan végrehajtott. A formális értékelés célja, hogy az értékelt időszak eredményeiből megfogalmazzuk a szükséges változtatásokat, a fejlesztési igényeket, valamint kinyilatkoztassuk a jövőbeni kitűzött célokat. Bevezetésének fő célja általában a teljesítmény megerősítése, az elégedettség és a motiváció fokozása és az objektív értékelés elősegítése.

### 2.1.3.1 A teljesítmény mérésének célrendszere

A teljesítményértékelés fontos szerepe a szervezeti stratégia közvetítése, lebontása, számonkérése. A szervezeti stratégia a környezeti tényezők elemzésén alapul, meghatározza a stratégiához az ideális szerepeket és az ezekhez tartozó magatartásformákat, eredményterületeket. Ezek az ideális magatartásformák elsajátíthatóak képzéssel és munka közbeni tanulással. Az értékelési rendszernek tehát a feladata, hogy a tanulást motiválja, a gyorsan tanulókat megjutalmazza, a megtanult magatartásformákat erősítse. Az értékelési rendszer megalkotásakor az alábbiakat célszerű figyelembe venni, hogy:

- mit akarunk értékelni,
- mit tekintünk teljesítménynek,
- milyen szempontok szerint ítéljük meg az adott teljesítményt jónak.

Jól mérhető munkakör esetén alapozhatunk szorosan az eredményekre, abszolút értékben (árbevétel), illetve relatív módon **mutatószámokkal** (ügyfelek száma), vagy egy adott időpont eredményeit figyelembe véve. Léteznek olyan munkakörök, ahol nem kézzelfoghatóak az eredmények, ebben az esetben az értékeléshez, a

teljesítmény eléréséhez elengedhetetlen **magatartásformákat, tevékenységeket** és ezek előfordulási gyakoriságát elemezzük. A **személyiségjegyek** értékelésével fejezzük ki azt, hogy a munkatárs az elvárásoknak megfelelően viselkedik, valamint meghatározott képességekkel bír, vagyis felmérjük kompetenciakészletét, munkához való viszonyulását. A munkakörök összetettségéből fakadóan az eddig említett értékelési kritériumok önállóan nem adnak teljes képet az alkalmazottak teljesítményéről, ezért szükséges a fent vázolt három megközelítés ötvözése.

DÁVID<sup>63</sup> alapján a célokat két nagy csoportba sorolhatjuk, úgymint:

- **értékelő célok:** ellenszolgáltatás, elosztás, kompenzáció, adminisztratív döntések, belső munkaerő-mozgatás, kiválasztási, elhelyezési programok;
- **fejlesztési célok:** az alkalmazottak készségeinek és motivációjának fejlesztése, teljesítmény-visszajelzés biztosítása.

### **2.1.3.2 Értékelő célú rendszerek**

Az értékelő célú rendszerekre jellemző, hogy az értékelés igénye mögött az elvárás fogalmazódik meg, hogy a kiválóan teljesítők anyagi vagy erkölcsi elismerésben részesüljenek: a jobban teljesítők kapjanak (több) jutalmat – bért, prémiumot, képzést, előléptetést. Az elvárások nem (kielégítő) teljesítésének pedig lehessenek negatív következményei – pl. lefokozás, elbocsátás. Az ilyen célt támogató értékelés főbb jellemzői illetve feltételei:

- lehetőleg pontos teljesítménykritériumok (mérhető eredmények, normák) megfogalmazása;
- az értékeltek között – e kritériumok szerinti megítélésük alapján – rangsor, sorrend képződik;
- a rangsor elejére kerülők pozitív eredményekre számíthatnak, a végén állók negatívokra;
- az értékeltek között – a jó helyek megszerzéséért – verseny alakul ki;
- az értékelés alapját a múltbéli történések, adatok, jellemzők adják,
- az értékelési eredményekre egy-két határidőhöz (pl. évi bérfejlesztés időpontja) kötötten van szükség.

---

<sup>63</sup> DÁVID, Péter: *A teljesítményértékelés és a minősítés a közigazgatási szervek vezetésében.* (P. Dávid, szerk.) Budapest, 2007, Kormányzati Személyügyi Szolgáltató Központ. Oldal: 12.

Az értékelő szerepei: ítéletalkotás a rangsorok kialakításakor, döntőbíráskodás a helyezések kiosztásakor, ill. a következmények hozzárendelésekor.

### **2.1.3.3 Fejlesztő célú rendszerek**

A fejlesztő célú értékelés során az erősségek és a fejlesztendő területek kerülnek azonosításra, a kívánt eredmény a motiváció és a hatékonyság növelése. A teljesítményértékelés bevezetése előtt elengedhetetlen tisztázni, hogy mi a menedzsment célja a teljesítményértékeléssel. A fejlesztő célú rendszereknél az értékelő szerepe is más. Az értékelő nem ítéletet alkot, helyette támogat és segít. Kiindulópontja, hogy a jó teljesítményhez kapcsolódó pozitív visszajelzés a helyes magatartás megismétlését valószínűsíti. A hibák ismerete megteremti a javítás lehetőségét, így az értékelés többszörösen támogathatja az egyéni fejlődést. Az erősségek és gyengeségek feltárása az értékeltnél reális (-abb) önértékeléshez vezet.

A fejlesztő értékelés jellemzői illetve feltételei:

- az értékelő és értékelt közötti nyílt, őszinte, bizalomra épülő légkör van;
- az értékelői figyelem rendszeres és gyakori a visszajelzés;
- az értékelt megítélésének alapja a saját szintjéhez képest mutatott fejlődés mértéke;
- üteme, melyben az elvárás megfogalmazása a jövőbeni igényekből (is) kiindul (hat);
- az értékeltek nem egymással, hanem önmagukkal állnak versenyben;
- az értékelő szerepe a tanácsadás, a segítség.

A már említett DÁVID Péter szerkesztésben megjelent tankönyv szerint, a kétféle – értékelő és fejlesztő – cél elérését alapvetően különböző karakterisztikájú, stílusú rendszerek biztosítják. Ezek ötvözése, egymás melletti hatékony működésük esélye korlátozott. Ezért sokan hangoztatják a választás, de legalább a prioritás-választás szükségességét.

### **2.1.3.4 Kompetenciaalapú TÉR kidolgozásának lépései a gyakorlatban**

A társadalmi-technikai fejlődés következtében a tudás, az információ birtoklása felértékelődött, és ez a folyamat napjainkban exponenciálisan nő. A gazdasági válság hatása érződik a munkaerőpiacon is: a munkaadók a nehéz helyzetben nem engedhetik meg, hogy visszahúzó erejű, nem alkalmas, a vállalat számára csak

nyűgként jelentkező munkavállalókat alkalmazzanak. A tudás és a kompetencia egyre inkább felértékelődik, és a sikeres, és ami még fontosabb: foglalkoztatott munkavállalók névjegyévé válik. Napjainkban egyre inkább felértékelődik a kompetens tudás.

A kompetencia jelentése összetett. Egyrészt a tanult ismertek gyakorlati alkalmazása és felhasználásának képessége, de ezen túl született adottságok, élettapasztalat és egyéb tényezők, ösztönös mechanizmusok összetett működése. Másképp fogalmazva a tanult ismeretek: tudás (*knowledge*) az egyén által megszerzett ismeretek összessége az élet különböző területeiről. Ismert tény: az ismeretanyag nem szerezhető meg kizárólag az iskolapadban, szervezett és bizonyítvánnyal elismert oktatás keretében.

„*A kompetencia, mint általános, objektív kategória nem létezik. Erősen kötődik a megoldandó konkrét feladathoz és ahhoz az egyénhez, aki a megszerzett tudását a probléma megoldására fordítja*”.<sup>64</sup> A kompetencia-fogalmat egzakt módon csak tevékenység keretében lehet tetten érni, kompetencia fogalom használata konszenzuson alapul és megegyezés kérdése. SPENCER és SPENCER által bevezetett jelentése: egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, amelyek okozati kapcsolatban állnak az adott munkakör ellátásához szükséges kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.<sup>65</sup>

A kompetencia fogalmának meghatározó alkotóelemei:

- **alapvető:** a kompetencia elég mély és tartós része a személyiségnek ahhoz, hogy valószínűsítse a viselkedést bármely helyzetben;
- **okozati kapcsolat:** az adott kompetencia okozza vagy befolyásolja a kérdéses viselkedést és teljesítményt;
- **kritériumszintnek való megfelelés:** befolyásolja, hogy ki fog valamit kiválóan, közepesen vagy rosszul csinálni egy specifikus kritériumnak megfelelően. A kompetencia az, amit a legjobban teljesítők a leggyakrabban, a legtöbb helyzetben, a legjobb eredménnyel tesznek. Azon jellemzők, melyek megkülönböztetik a kiválóan teljesítőket az átlagosan jól, vagy átlagosan teljesítőktől. Ok-okozati összefüggés van a **munkavállalók**

---

<sup>64</sup> FORGÁCS Dr., K. :*Érzelmileg kompetens a jövő munkavállalója*. 2005. 07. 11. HR Portál: <http://www.hrportal.hu/hr/erzelmileg-intelligens-vagy-kompetens-a-jovo-munkasa-ii-resz-20050711.html> Letöltve: 2012. 04. 21.

<sup>65</sup> SZELESTEY, J. :*A kompetencia modell kidolgozásának elméleti háttere*. Budapest, 2007, oldal:5. <http://www.erg.bme.hu/Szakkepzes/4felev/SelesteyKompetencia.pdf> Letöltve: 2012. 04. 21.

**személyisége, viselkedése** és az általuk elért **teljesítmény** között. A kompetens emberek az ismereteiket, képességeiket, személyiségüket, attitűdjeiket, értékrendszerüket úgy tudják felhasználni, hogy a feladatukat kiválóan végezzék el.

„*A kompetenciának több összetevője van, az említett tudáson (knowledge) és jártasságokon (skill) kívül a személyes értékek (value), attitűd (attitude) személyiségvonások (character) és motivációk (motivation) is az egyénre jellemző kompetenciák szerves és meghatározó része.*”<sup>66</sup> A kompetencia szubjektív jellege és az adott munkafeladathoz való kapcsolódása mellett komplex fogalom. Így beszélhetünk szakmai kompetenciáról, amely a szakismereteket, jártasságot foglalja magában. Másodikként a módszertani kompetencia említhető, amely a gondolkozásmódot, és ezen belül a helyzeteket, a problémákat átfogóan kezelni tudó kreativitást jelenti. Következnek a személyes, majd a szociális kompetenciák, amelyek a dolgozóknak saját magukhoz és másokhoz való viszonyát taglalják.

A kompetencia fogalom meghatározására, mint láthatjuk, számos megközelítéssel találkozunk. Ez a bőség azt támasztja alá, hogy a hazai értelmezésnek és alkalmazásnak egységes tartalmú kompetencia fogalomra van szüksége. Jogszabályi keretben határozták meg a Felnőttképzési törvényben, ami így szól: *"A kompetencia a felnőttképzésben részt vett személy ismereteinek, készségeinek, képességeinek, magatartási, viselkedési jegyeinek összessége, amely által a személy képes lesz egy meghatározott feladat eredményes teljesítésére."*<sup>67</sup>

Az általam készített TÉR rendszer akkor került kidolgozásra, amikor a Közigazgatásban lévő TÉR rendszert hivatalosan megszüntetésre került. Ez nagyon megnehezítette a munkámat, hiszen az akkori média is nagyon elítélte a SZETEY<sup>68</sup> – féle rendszert, komoly károkat okozva ezzel a teljesítményértékelő rendszereknek általában. Így sokkal nagyobb hangsúlyt kellett fektetnem a bevezetésre, a kommunikációra, ami a későbbiekben nagyon hasznosnak bizonyult. A sikeresség alapja a bizalomra a vezetők, valamint a munkatársak bevonására továbbá a kommunikációra helyeződött. A két teljesítményértékelési rendszer vizsgálata során, valamint eddigi ismereteim és információim birtokában az alábbi megállapításokra

---

<sup>66</sup> SZELESTEY, J. :*A kompetencia modell kidolgozásának elméleti háttere.* Budapest, 2007. Oldal: 5. <http://www.erg.bme.hu/Szakkepzes/4felev/SelesteyKompetencia.pdf> Letöltve: 2012. 04. 21.

<sup>67</sup> 2001. évi CI. törvény a felnőttképzésről, 29. § 10 COMPLEX JOGTÁR 2012.

<sup>68</sup> SZETEY Gábor személyügyi államtitkár volt 2006 – 2008 között. Az ő nevéhez kapcsolható az akkor bevezetett TÉR. <http://www.origo.hu/itthon/20080102-a-kozigazgatasban-bevezetett-teljesitmeny-ertekeles-tapasztalatai.html> Letöltve: 2012.02. 02.

jutottam, melyet röviden egy táblázatban foglaltam össze. A rendszer kidolgozása során folyamatosan értékeltem a köztisztviselői és természetesen más TÉR rendszerek elemzését és kritikáját. A felismert problémákat egy táblázatban gyűjtöttem össze, ahol a jó megoldásokat is rögzítettem, így elősegítve a használható és elfogadható TÉR rendszer kialakítását.

#### ***2.1.3.5 Első lépés: a kompetencia-szótár készítése***

A kompetenciaalapú TÉR rendszer első lépése mindazon szükséges és fontos kompetenciák összegyűjtése, amelyek fontosak a munkakörök hatékony betöltéséhez. A társaság kompetencia térképének összeállításához az első mérföldkő a kompetencia szótár elkészítése volt. A kompetencia-szótár magában foglalja a tudás, a képesség és személyiségvonások összességét, melyek a kiváló munkavégzés garanciájaként szükségesek a munkakör betöltéséhez. Ezáltal használhatóvá válik mind a kiválasztás, mind a képzés, mind a fejlesztés, mind az értékelés és a tervezés során. Minden egyes kompetencia-fogalmat meg kell határozni, mert a rendszer akkor fog jól működni, ha a fogalmak pontosan definiáltak. Ebből következik, hogy minden cégnek saját kompetencia szótárral kell rendelkeznie, azaz saját kompetencia - szótárt kell létrehoznia. A szótár létrehozásában segítségünkre lehet a már mások által összeállított szótár, de azt minden esetben a szervezetre kell szabni. A kompetencia-szótár kialakításakor nagy hangsúlyt helyeződik a munkaköri sajátosságokra, tágabb értelemben a szervezeti kultúrára. Ahhoz, hogy a későbbi kompetencia térképhez kapcsolódó szótár munkakör specifikus legyen, szakértői csoportokat hoztam létre, akik szétválogatták a szükségesnek ítélt kompetenciákat a különböző munkakörökre vetítve. Nagyon fontos volt, hogy a választott team a munka minden aspektusát ismerje.

<b>Hogyan alkossunk teljesítményértékelő rendszert?</b>		
<b>A célrendszer</b>	<b><i>Kritika</i></b>	<b><i>Pozitív tapasztalat</i></b>
	Szakmai alkalmasság/alkalmatlanság alátámasztása	A kiválóan teljesítő munkavállalók azonosítása és jutalmazása
	Előmenetel gyorsítása	Kompetenciaértékelés során fejlesztendő terület és erősség azonosítása
	Vezetői megbízatás elnyerése	Egyéni fejlesztési/karrier terv elkészítése
		Képzési-fejlesztési terv elkészítése
<b>A módszer</b>	Papíralapú értékelés	Elektronikus értékelés, IT támogatás
	Pontozásos módszer (sok kötöttséggel) - kötelezően kieroszakolt differenciálás	Kompetencia-csoportokon belül szöveges (választásos) értékelés-rejtett pontszám és súlyozás
	A jutalomhoz kötik a teljesítményértékeléskor kapott pontokat	A jutalmat köti a teljesítményhez
	Nem kötelező az értékelő beszélgetés/és a konszenzus	Kötelező az értékelő beszélgetés és a konszenzus
<b>Eredmény</b>	Kudarc	Jogorvoslati lehetőség van
	Bizalmatlanság	Kompetencia-szótár
	TÉR-rel szembeni előítélet	Definíciók meghatározása
		Közös tanulási folyamat
		Nagyon komoly, célirányos értékelői felkészítés
		Elfogadás
		Önértékelés, kompetenciamérés
		Mindenki érdekelt az értékelésben
	Elégedettség	

39. ábra. Pro és Contra összehasonlítása (saját ábra 2010.)

A kompetencia-szótárban való eligazodáshoz segítségül szolgált az, hogy az egyes munkakörökre meghatároztuk a kompetenciák fontossági szintjét. Következő lépés az volt, amikor az adott munkakört betöltő dolgozók kiscsoportjával kidolgozásra kerültek a kompetenciák mindennapokban megnyilvánuló

viselkedéssjegyei, megfigyelhető komponensei, azaz a kompetencia tartalma. A munkakör hatékony betöltéséhez szükséges kompetenciák összegyűjtésénél nem téveszthetjük szem elől, hogy minden munkakör további tevékenységi körökre, azon belül apróbb aktivitásokra, ténykedésekre bontható, és határoztuk meg azon kompetenciák körét, amik azonosítása és leírása elengedhetetlenül szükséges vagy lesz a jövőben.

A későbbi kompetencia modell kialakítása során nagyon fontos szerepet kapott az előkészítés, ezen belül a folyamat megtervezése, a vezetői támogatás megszerzése, a folyamat kommunikálása a szervezet különböző szintjei felé, valamint annak kidolgozása után a változásmenedzsment működtetése.

A kompetencia szótár létrehozása és az abban megjelenítésre kerülő kompetenciák kiválasztása során a következő elvárásoknak tettünk eleget:

- viselkedéshez kötöttek,
- megfigyelhetőek,
- definiálhatóak legyenek és
- érintsék az egész szervezetet, a munkakört és az egyént.

Az, hogy egy vállalat, cég milyen kompetencia-szótárral és - térképpel dolgozik, az csakis magán a vállalaton múlik. Ma már a kompetencia fogalma teljesen beépült a köztudatba és mindenki, mindenhol használja. Ahogy a kompetencia-szótár vagy - térkép fogalmak is keverednek a köztudatban.

A kompetencia-szótárban kerülnek rögzítésre azok a viselkedésformákkal, magatartásjelzőkkel leírt képességek és készségek, melyek a teljesítménycélok elérésének a hogyanjára adnak választ a cég teljes vertikumára vonatkozóan. Fontos elvárás volt továbbá, hogy kompetenciáink közérthetőek, konszenzuson alapulók, azonos tartalmi meghatározással bírjanak, és jól kommunikálhatóak legyenek. A szótárban ezért minden kompetencia definiált, pontosan meghatározott tartalommal és a tartalomhoz kapcsolódó szintekkel bír.

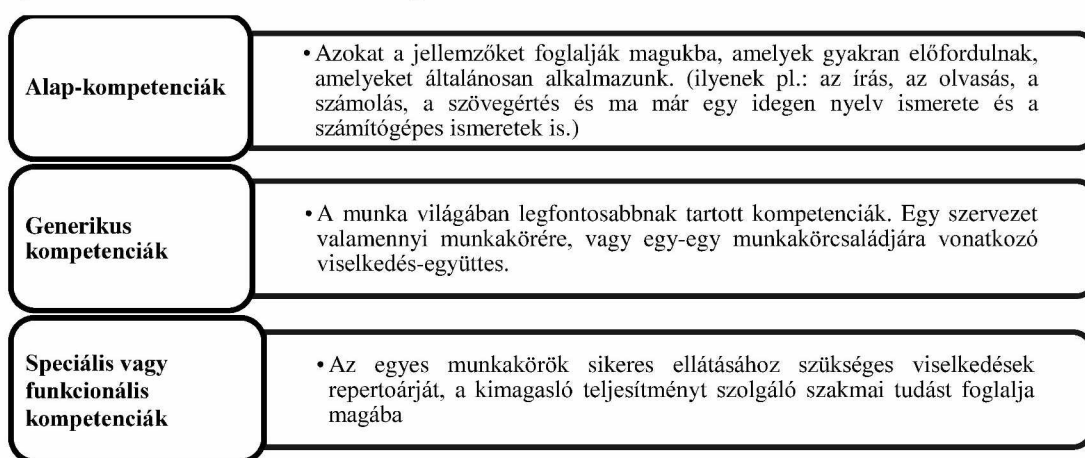
A kompetenciák csoportosítására számos módszer létezik, a kompetenciaalapú rendszer alkotása során a 39. ábra szerinti csoportosítást alkalmaztam.

#### ***2.1.3.6 Második lépés: a kompetencia-térképek kidolgozása a kompetencia-szótár alapján***

Amíg a kompetencia-szótár az egész cégre vonatkozó kompetenciákat foglalja magába, addig a kompetencia-térkép egy-egy foglalkozás sikeres üzéséhez szükséges



kompetenciákat foglalják egységes keretbe. A kompetencia-térkép használható toborzás, kiválasztás, teljesítményértékelés, karriertervezés vagy bármilyen más cég specifikus feladatra. Ha kompetenciaalapú teljesítményértékelő rendszert fejlesztünk ez alapján munkakörökre vonatkozó munkakör-specifikus értékelőlapokat állíthatunk össze. A kompetencia-térképek megalkotásához hat darab háromfős team három hónapi munkájára volt szükség. A csoportok összeállítása a vállalat kompetencia-modelljével összhangban történt. Mivel a társaság igen széles körű tevékenységrendszerrel rendelkezett, így a kompetencia-modellt alkotó kompetencia-térképek kialakítása a következő képen alakult.

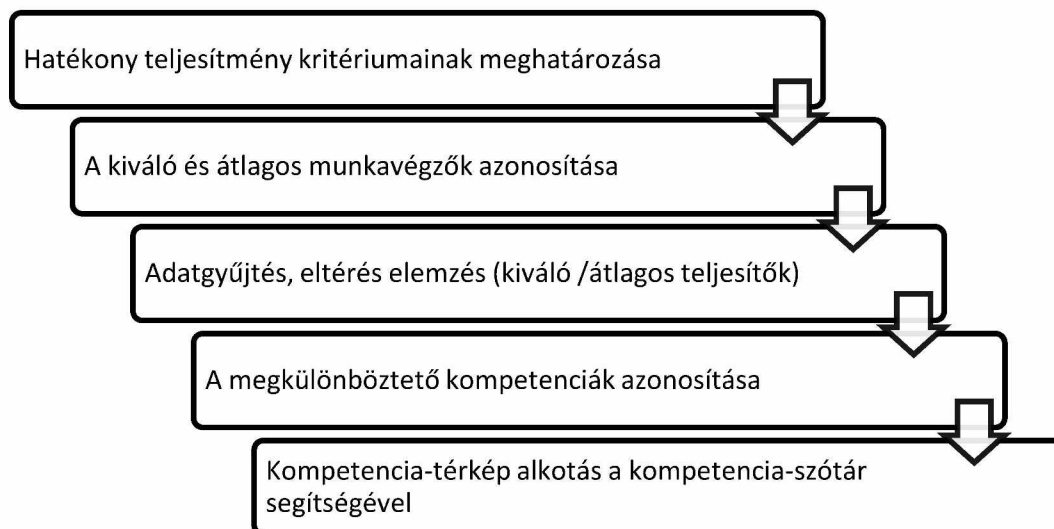


40. ábra. Kompetenciák csoportosítása (saját ábra 2010.)

A fejlesztés során 2009 májusában, a munkacsoportokban az egyes munkafeladatokra és munkakörökre vonatkozó **kompetencia-térképet** állítottuk össze. A kompetencia-térképek elkészítése lehetővé tette azt, hogy a TÉR folyamán **munkakör-specifikus értékelőlapokat** használjunk. Az értékelőlapokat két nagy csoportra osztottuk, és ezen belül a munkafeladat és munkakör szerint specifikáltuk. Összesen 10 kompetencia-térkép készült. Ez a cég munkafadatainak összességét lefedi, a tipikus munkafeladatok relevánsan értékelhetők a lapok segítségével. A térképeket tovább bonthatjuk beosztott/ osztályvezető-csoportvezető/ divízióigazgató-igazgató lapokra.

Megkülönböztettük a szellemi és fizikai munkaköröket. A fizikai munkakörökön belül a szakmunkát, betanított munkát, a biztonsági feladatokat ellátókat és a projekt specifikus munkaköröket is megkülönböztettük (pl. takarítók). A szellemi munkaköröket is tovább csoportosítottuk. Megkülönböztetünk humán, műszaki, gazdasági, adminisztratív, informatikai és vagyoni védelmi tevékenységet. A vezetők esetében vezetői a kompetenciákat is tovább bontottuk, attól függően, hogy operatív

vagy stratégiai vezetőről van-e szó. A munkavállalók ágazati besorolása segítséget nyújtott a kidolgozáshoz és összhangban volt a kompetencia-térképekkel.



41. ábra. A kompetencia-térkép kidolgozása (saját ábra 2010.)

A kompetencia-térképekben a kompetenciák az alábbi kompetencia csoportok szerint kerültek csoportosításra:

- vezetői kompetencia,
- személyes kompetencia,
- társas kompetencia,
- módszerkompetencia,
- hozzáállás,
- tudás, szakmai ismeret,
- szakmai készségek.

A rendszer kidolgozása és az elfogadása után a kiválasztott értékelő csoportok belső képzés keretén belül megismerték a rendszert. Ugyancsak belső képzés keretén belül készítettem fel az értékelőket. Nagyon fontosnak tartottam – és tartom most is – az oktatást, hiszen az értékelőknek kulcsfontosságú szerepük van a sikeres értékelés lebonyolításában. Az értékelők részére oktatási anyag, az értékelteknek oktatási segédlet készült.

#### 2.1.3.7 Harmadik lépés: a kompetenciaértékelő lapok elkészítése

A kompetencia-térképek alapján készültek az értékelő lapok. Az első kompetenciaalapú értékelő lap nem felelt meg az elvárásoknak. Az értékelőlap

alapján három kategória szerint értékeltünk. A feladat annyi volt, hogy tegyünk x-et a megfelelő cellába.

	Kiemelkedő	Átlagos	Gyenge
1. felkészültség			
2. pontosság – megbízhatóság			
3. csapatmunka			

42. ábra. Az első kompetenciaértékelő lap-részlet. (saját ábra2009)

Az értékelők tisztában voltak azzal, hogy mit értünk pl. felkészültség, pontosság és csapatmunka alatt, ez nem is okozott gondot. A tapasztalatok szerint ez a hármas kategorizálás azonban nem túl szerencsés. A *kiemelkedő* jelzőt nem szívesen használták az értékelők, nem szeretnek senkit ennyire maximálisan értékelni, hiszen kevés a tökéletes ember. Az *átlagos* kategória a felsorolásban a jó teljesítményt jelentené, azonban a magyar nyelvhasználatban az átlagos szó inkább negatív, mint pozitív kategória. A *gyenge* minősítés pedig sok munkavállaló számára egyenesen sértést jelent. Márpedig ez nem lehet az értékelés célja.

Ahhoz, hogy feszebb és objektívabb legyen az értékelés pontozni (számszerűsíteni) kell a képességeket. Az, hogy milyen széles spektrumú a pontrendszer, attól függ, hogy milyen differenciáltan akarunk értékelni. Nyilván 1–5-ig nehezebb árnyaltabban értékelni, mint 1–10-ig.

	nem elfogadható —————> kiemelkedő									
1. felkészültség	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. pontosság – megbízhatóság	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. csapatmunka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

43. ábra. A második kompetenciaértékelő lap részlet (saját ábra)

Az előző számú példa az értékelés szempontjából nagyon egyszerű. Bekarikázzuk a kiválasztott pontértéket és a végén összesítjük a pontokat.

1. felkészültség	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	elvárható szint .... <input type="checkbox"/>
2. pontosság-megbízhatóság	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	elvárható szint .... <input type="checkbox"/>
3. csapatmunka	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	elvárható szint ..... <input type="checkbox"/>

44. ábra. A harmadik kompetenciaértékelő lap részlet (saját ábra)

Ez a típusú értékelés több információt ad, mint az előző, hiszen az adott munkakörre megfogalmazhatjuk, hogy milyen az elvárható szint. Így a pontszám kiválasztásával látjuk, hogy az elvárási szinthez képest hogyan teljesít az értékelt. Hiszen, ha az adott munkakörre vonatkozóan a csapatmunka elvárási szintje csak pl. 4-es és az értékeltünk adott esetben 5-ös értékelést kap, akkor láthatóan az elváráson felül teljesített.

A kompetenciaértékelés legjobb módszerének a fejlesztő munkám során a **kompetenciák szöveges értékelése bizonyult**. Ekkor a kompetencia szintjeit szövegesen adjuk meg, az értékelés során azt kell kiválasztani a kompetencia szintjeit jellemző definíciók közül, amelyik az értékeltre jellemző. A válaszokhoz rejtett pontértékek kapcsolódnak, így nem pontot ad az értékelő a kompetencia-értékelése során, hanem szövegesen azonosítja az értékelt kompetencia szintjét. A legjobb, ha az adott kompetencia szintek nem sorrendben követik egymást, hanem összekeverve.

Az is hasznos, ha a medián értéket kivesszük (ami a középső érték, alatta és felette is ugyanannyi érték helyezkedik el), mert így az értékelőt vagy pozitív, vagy negatív irányú elmozdulásra kényszerítjük.

<b>Rugalmasság</b>	A munkavégzés során felmerülő problémák egyidejű kezelése.	<b>A</b>	A változó körülmények ellenére elmulasztja viselkedését, gondolkodásmódját megváltoztatni. Gondolkodásmódja, feladat-végrehajtása sablonos, kötött, nehezen tud váltani. Mereven ragaszkodik a sablonokhoz.
		<b>B</b>	Képes a rutin jellegű feladatokat ellátni, de újszerű vagy váratlan helyzetben nehézséget okoz számára a váltás és csak néhány problémát tud egyidejűleg kezelni.
		<b>C</b>	Munkaköri feladatrendszerén belül nyitottan, rugalmasan gondolkodik, a teljesítmény és a hatékonyság növelése érdekében mindig képes a változtatásokra, általában több problémát is tud egyidejűleg kezelni. Figyelmét képes megosztani.
		<b>D</b>	Pozitívan reagál a váratlan helyzetekben is, gondolkodásmódja nyitott több, stratégiai jelentőséggel bíró problémát tud egyidejűleg, kreatív, alkotó módon kezelni.

45. ábra. Példa a szöveges kompetenciaértékelésre (saját forrásból, 2010.)

A tapasztalat szerint a következők a legáltalánosabb hibák a kompetencia-értékelés során:

- a szubjektív elemek nagyobb helyet kapnak az értékelés során, mint a tényleges teljesítmény;

- a kollégák közötti szimpátia vagy antipátia tükröződhet vissza az értékelésben, – az értékelő rendszer nem megfelelő módon kérdez rá a teljesítményre, vagy esetleg lényegtelenebb eredményekre fekteti a hangsúlyt;
- a menedzsment hozzáállása az értékelő rendszerhez nem megfelelő, nem tulajdonítanak neki nagy jelentőséget, vagy épp ellenkezőleg túl szigorúan veszik;
- csak az anyagi növekedéssel kapcsolatos eredményeket tartja számon, nem veszi figyelembe a vállalatot népszerűsítő, vagy sikereit gazdagító hozzáadott értékekkel bíró teljesítményről.

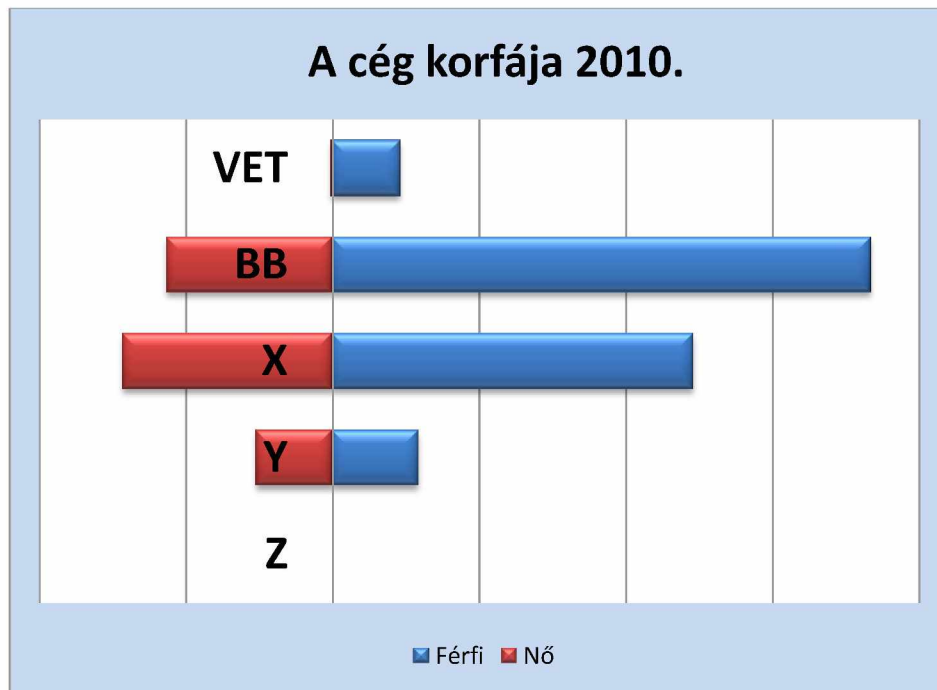
A fent említett hibák kiküszöbölésére a következő megoldásokat javaslom:

- minél szélesebb körben vonjuk be a munkatársakat az értékelésbe, annál inkább objektívebb lesz a kapott eredmény;
- közös projektek, csapatépítő tréningek és programok a kollégák kapcsolatának javítása érdekében;
- a HR szervezet által koordinált, a menedzsment bevonásával készített értékelő rendszert kell kialakítani;
- fontos, hogy minden munkavállaló tisztában legyen az értékelés menetével, folyamatával,
- az önértékelés eredményeit az értékelő az értékelés előtt lássa,
- jól használható segédanyagot kell készíteni az értékelésben résztvevők részére,
- figyelembe kell venni és meg kell határozni, az anyagi javakban nem kifejezhető, de hozzáadott értékkel bíró eredményeket.

### ***2.1.3.8 A bónusz, jutalom, prémium***

VROOM elvárás-elmélete volt az irányadó motivációs elmélet a munkám során, amely szerint az egyén azért tesz valamit, mert úgy gondolja, hogy tettének eredménye közelebb fogja őt vinni valamilyen kívánt célhoz, ami számára vonzó. Az emberek megpróbálják megbecsülni, hogy egyes cselekvési alternatívák milyen ráfordítással és haszonnal járnak, és ezek szerint döntenek. Ezek ismeretében választják ki a legkedvezőbb alternatívát. Az elmélet lényege, hogy motiváltságunk azon múlik, mennyire vonzó számunkra az eredményért kapott jutalom. Mivel az értékelésben résztvevő célcsoport elsősorban Baby boom és X generációs volt, a

generációs kutatás eredményei alapján a legvonzóbb cél a pénzjellegű juttatás a teljesítményértékelés eredményeként.



46. ábra. A cég korfája (saját ábra 2010.)

#### 2.1.3.9 A kompetencián túl: teljesítménymérés mutatószámokkal

A stratégiai tervezés újfajta gondolkodási szemlélet. Nem csupán elvégzendő lépések egymásutánisága egy elképzelt és megvalósítandó cél érdekében. Ezen újfajta szemlélet segítségével a vállalat követni tudja a társadalomban, a gazdasági életben történő változásokat, ezzel megadva magának az esélyt, hogy olyan dinamikus intézmény legyen, amely tevékeny alakítója, és nem szenvedője a változásoknak. Megfogalmazható úgy is, mint egy kommunikációs mód, mely a szervezet belsejétől a fenntartók felé és onnan visszafelé irányul, működik. Fontos eleme a rendszerszemlélet: a kapcsolódó területek, a minőség- és tudásmenedzsment, a változásmenedzsment és a humánstratégia beillesztése a stratégiai vezetés rendszerébe. „A stratégiai tervezés ötletgeneráló folyamat, eltérő, illetve összecsengő gondolkodásmódokat integrál.”<sup>69</sup> A jövőre irányul, mert megpróbálja előre jelezni, megteremtteni és ellenőrzés alatt tartani azt. A változásra is irányul, mert stratégiákat fejleszt ki arra, hogy a jelenlegi helyzetből hogy jussunk el egy jövőbeni állapotba. Minden egyes alkalmazott hozzá tud járulni tudásával és a rendelkezésére álló

<sup>69</sup>SKALICZKI, J: *A stratégiai tervezés*. Budapest, 1996.  
 pihgy.hu/files/SJ\_stratégiai%20tervezés\_kvár.doc Letöltve: 2010. 06. 23. Oldal: 2.

információval a vállalati sikerhez. A versenyképes tudás a siker kulcsa. Így a dolgozók képzésébe és tudásába való befektetés, valamint annak hasznosítása révén a gondolkodás kritikus sikertényezővé vált.

Hogyan lehet menedzselni a humán tőkénket? Úgy, hogy megmérjük. Egy olyan teljesítménymérési és vezetési, irányítási rendszerrel, *„amely képes a hagyományos értelemben vett pénzügyi-számviteli modell, hiányosságain túllépni, hiszen el akarunk távolodni a régi, csupán költségcsökkentésre alapuló stratégiától és megteremteni azt, hogy nagy hozzáadott értékű termékeket és szolgáltatásokat közvetítsünk vevőik felé.”*<sup>70</sup>

Ez különösen fontos, ha

- a vevők igényei markánsan növekednek, alkupozíciójuk erősödik;
- a növekvő, éleződő verseny;
- a jövőkép mérhető célokká történő lebontásának nehézségei vannak;
- problémák vannak a stratégia kommunikálása terén;
- a stratégia és a mindennapos gyakorlat elszakadnak egymástól.

A megoldást a 90-es évek elején David NORTON és Robert KAPLAN találta meg. Kutatásaik eredménye a Balanced Scorecard (továbbiakban BSC) rendszer, amely hatékonyan képes követni az üzletmenet alakulását. A BSC tábla négy különböző nézőpont köré csoportosított mutatók összesített eredménye: pénzügyi teljesítmény, vevők, működési folyamatok, innováció és tanulás.

A szervezet működésének középpontjába állítja a kritikus sikertényezőket, a stratégiai célok elérésének eredőit, tényezőit, stratégiai szinten integrálási keretet képes adni más vállalkozási programoknak, rendszereknek. Mindez megfelel az információs korszakkal szemben támasztott követelményeknek.

---

<sup>70</sup> KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P.: *Balanced Scorecard* (2. kiadás). Budapest, 2004, KJK–Kerszöv. Oldal: 14. ISBN: 9632245423.

## A BSC helye és szerepe



47. ábra. BSC és a stratégia (saját ára 2012.)

A BSC egy olyan stratégiai mutatószámrendszer, amely megtartja középpontjában a pénzügyi mutatókat. Azonban csupán maga a pénzügyi szemlélet nem alkalmas arra, hogy sikeresen értékelje az információs korszak szervezeteinek tevékenységét. Ezért a múlt teljesítményét reprezentáló pénzügyi mutatókat olyan mutatókkal kell kiegészíteni, amelyek a jövő teljesítményét leginkább befolyásoló (teljesítmény-okozók) tényezőkről nyújtanak információt. A BSC mutatóit a vállalat jól megalapozott jövőképéből és stratégiájából kell levezetni. A szervezeti teljesítményt a rendszer a korábban már említett négy nézőpontból ragadja meg. A BSC alkalmazásával a vállalat menedzserei a pénzügyi teljesítményen túl megérthetik, hogy a vállalat miként teremthet értéket a jövőbeli fogyasztói számára, ehhez milyen területen kell fejleszteni a belső folyamatokat, és milyen beruházásokat kell a jövőbeli teljesítmény növelése érdekében megtenni. Így a BSC az értékteremtő tevékenységet definiálja és állítja a középpontba, felfedi azon tényezőket, amelyek leginkább hozzájárulnak a hosszú távú pénzügyi eredményesség és versenyképesség eléréséhez.

BSC egyik alappillére, hogy a mutatóknak a szervezet minden szintjén, minden alkalmazott számára hozzáférhető információs rendszer részét kell képeznie. A BSC nem csupán néhány pénzügyi és nem pénzügyi mutató eseti gyűjteménye. A mutatókat egy felülről lefelé irányuló folyamat (top down) során a szervezet (vállalat vagy üzleti egység) küldetéséből és stratégiájából vezetik le, így a rendszer nem más,



mint a küldetésnek és a stratégiának konkrét célokká és mutatókká történő lebontása. A mutatók egyensúlyt teremtenek a vevők és a tulajdonosok számára fontos külső mutatók, a kritikus működési folyamatokat, s a fejlődési-tanulási kapacitást jellemző belső mutatók között. A mutatószám-rendszer kiegyensúlyozott, hiszen egyaránt tartalmazza a múlt teljesítményét bemutató eredménymutatókat, és az eredményt leginkább befolyásoló tényezőket, a teljesítményokozókat.

A teljesítményértékelés során alkalmazott mutatók természetesen csak a szervezet sajátosságainak figyelembe vételével határozhatók meg. Általánosságban mégis elmondható, hogy a mindenkire egyaránt vonatkozó értékelési szempontok nem alkalmasak arra, hogy az egyes munkakörökhöz tartozó teljesítményt reálisan mutassák, az értékelést ezért az egyes munkaköröknek megfelelően kell meghatározni, és a munkakörök teljesítményének összehasonlíthatóságát magának a módszernek kell biztosítania.

A mutatószámok meghatározásánál mindenképpen arra kell törekedni, hogy azok valóban az értékelt munkatárs teljesítményétől, ne pedig külső tényezőktől függjön. A legtöbb munkakörben ugyanakkor a mutatók nem közvetlenül a produktumot mérik, hanem annak azon kísérő jellemzőit, melyek a vezetők számára viszonyítási alapot nyújthatnak a teljesítmény mértékének megállapításához. A jól kidolgozott rendszer azonban nem csak a vezetők munkáját segíti, hanem a dolgozók számára előnyt is jelent, mivel saját maguk is követni tudják teljesítményük alakulását. Amennyiben jól mérhető munkakörről van szó, a teljesítményértékelés során szorítkozhatunk kizárólag az eredményekre, abszolút (értékben, pl. árbevétel), illetve relatív módon (mutatószámokkal, pl. vevők/ügyfelek száma), vagy akár sztenderdekhez viszonyítva (adott időpont eredményeit alapul véve).

Bizonyos munkaköröknél azonban nem ragadhatók meg oly könnyen az eredmények. Ahhoz, hogy az elvártaknak megfelelően viselkedjen a munkatárs, meghatározott képességekkel, habitussal kell bírnia, (pl. lelkesedés, intelligencia), így a személyiségjegyek értékelésével megítélhetjük kompetenciakészletét, a munkához való hozzáállását. Az értékelés objektivitását nagyban növeli, ha az adott teljesítményt több szempont szerint minősítik. Módszertani oldalról ezt elősegíti egy olyan megközelítés, mely a feladatokat, kompetenciákat és a mutatószámokat komplex egységként kezeli. Találkoztam olyan céggel, ahol csak mutatószámok alapján mérték a teljesítményt, hetente tartottak érékelő beszélgetéseket, az

eredményeket mindenki számára láthatóan helyezték el a falakon. Éppen azon fáradoztak, hogy a meglévő rendszert kiegészítsék kompetenciaértékeléssel.

### ***2.1.3.10 Komplex értékelés-kompetenciákkal és mutatószámokkal – elméleti modell***

A kompetenciaalapú értékelő rendszer gyengeségeit, miszerint a kompetenciák értékelése szubjektív elemeket tartalmaz, ki lehet küszöbölni, vagy legalább is ellensúlyozni. Ebben a részben bemutatom azt az elméleti modellt, amely potenciálisan alkalmas erre.

Az egyéni hozzájárulás mértéke, az egyéni teljesítmény, egyrészt függ a munkavállaló meglévő egyéni kompetenciáitól, valamint a feladatok és a cég iránti elkötelezettségétől, motiváltságától és a változásokhoz való aktív alkalmazkodási készségétől. Ezeket a tényezőket a teljesítménymérés során a munkaköri követelményprofil és a munkavállaló meglévő készségprofiljának folyamatos összehasonlításával mérhetjük. Az egyéni teljesítmények értékelésekor objektív képet kapunk az adott területen kitűzött célfeladatok határidőre történő teljesítéséről. Ezek a célfeladatok a társaság eredményessége szempontjából a Balanced Scorecard módszer alapján négy meghatározó területhez kapcsolódnak: a társasági teljesítménymutatókhoz, a piaci ügyfélkapcsolatok területéhez, a folyamatok és működés hatékonyságának folyamatos javításához, illetve a munkatársak fejlesztéséhez.

Mivel az egyes célfeladatok a BSC lebontásaként jelennek meg, az egyéni teljesítmények egyben hozzájárulnak az üzleti és stratégiai célkitűzések megvalósításához is. A munkakörökhöz rendelt mutatószámoknál két kategóriát különböztetünk meg: a kompetenciák érvényesülését vizsgáló eredmény mutatószámokat, valamint az adott időszakra szóló célfeladatok teljesülését, a teljesítményt okozó mutatókat. Előbbiek állandónak tekinthetők (mindaddig, míg az adott munkakörhöz tartozó követelményprofil meg nem változik), míg az utóbbiak az adott időszak stratégiai céljainak megfelelően változnak.

A rendszer legkritikusabb eleme a mutatószámok kiválasztása. A kiválasztásnál a következő szempontokat szükséges figyelembe venni:

- a teljesítménymutatók támogassák a vállalati stratégiai célokat;
- kerüljenek meghatározásra a teljesítmény szempontjából kritikus mutatók;

- a teljesítménymutatók segítsék a hosszú távú célokban megfogalmazott értékek és normák kialakulását;
- a mutatók legyenek mérhetőek;
- a mért adatok legyenek relevánsak és megbízhatóak;
- az adatok mérése automatikus legyen (ahol lehetséges), minimalizálva ezzel a manuális munkaráfordítás mértékét.

A teljesítménymutatók értékelésekor figyelembe lehet venni:

- az átlagos szinttől való eltéréseket;
- egy kitűzött szinttől való eltéréseket;
- változási tendenciákat,

és a teljesítményértékelés alapjául szolgáló sarokszámokat, melyek:

- a szervezet által megfogalmazott elvárások;
- *a nemzetközi tapasztalatok;*
- a költséghatékony működés biztosítása;
- az adott szakterület elért eredményei alapján kell meghatározni.

#### 2.1.3.10.1 A kétdimenziós rendszer modellje

##### 1. Dimenzió: a kompetenciaértékelés

Az első dimenzió a kompetenciaértékelés. A kompetenciaértékelése során munkakör-specifikusan a munkavállalók kiválasztott kompetenciái kerülnek értékelésre. Ez az értékelés a munkavállaló napi munkavégzését, hozzáállását és alapfeladatai ellátásának minőségét és mennyiségét mutatja. A munkakörében előírt feladatok ellátásának fokmérőjeként is kezelhetjük. Ezért ennek a számszerűsített eredménye az alpbérben tükröződhet.

Értékelés eredménye	Nem megfelelő, Elvárt szint alatt	Fejlesztendő Elvárt szinthez közel	Elvárt, jó Elvárt szinten	Kiváló Elvárt szint felett
Bérfejlesztés mértéke	0%	X%	X+1%	X+1+1%
Egyéb lehetséges kimenet	Fejlesztés	Képzés – Fejlesztés	Képzés	Képzés – Karrier terv

48. ábra. A kompetenciaértékelés hatása az alpbérre (saját ábra)

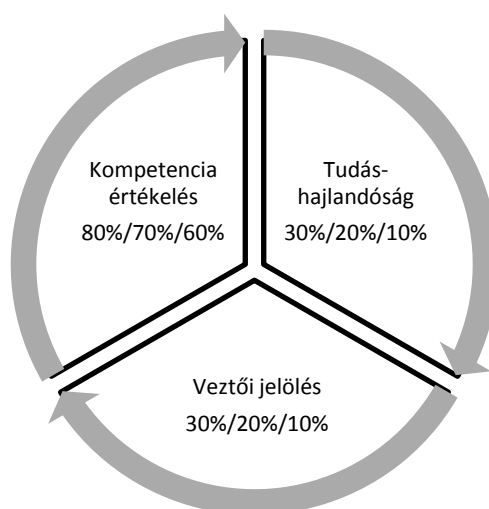
Az értékelés eredménye az értékelőlapon jelenik meg. Minden esetben fontos, hogy az értékelés végeredményét csak az értékelés lezárásával lehessen látni. Erre azért van szükség, hogy az esetleges vezetői prekoncepciókat ne tudják

megvalósítani, ne lehessen az eredményt az elváráshoz igazítani. Az értékelés eredménye grafikusán jelenjen meg, ami segít vizualizálni az erősségeket – amelyre a karrierterv épülhet –, és a kiemeli a fejlesztendő területeket, amely a fejlesztési/képzési terv alapját képezi. Az értékelésben jó, ha látható az elvárt munkaköri szint és az azt betöltő személy kompetencia profilja, eredménye.

A kettő közötti (elvárt munkaköri szint/munkavállalói kompetencia profil) eltérés kezelése a következő módon történhet, ha informatikai rendszerben dolgozunk. A rendszer automatikusan és egyénre szabottan ajánl fel fejlesztési tervet, ha a munkavállaló kompetencia eredménye nem éri el a teljesítési/elvárt küszöböt. Ezeket előre be lehet paraméterezni. Ha viszont túlteljesítés/elvárt szint feletti eredmény látható, akkor a rendszer a munkavállalót a karrier programban való részvételre javasolja. A vezető szabadkezesen is írhat hozzászólást az értékeléshez, és közösen kerül kitöltésre az értékelő és az értékelt a jövőben való sikeres együttműködés lehetőségei, elvárásai.

Ahhoz, hogy az értékelés eredménye ne lehessen előre kalkulálható súlyozott összesített pontszám használata lehetséges, amely az informatikai rendszerben előre paraméterezhető. Ez állhat a következő elemekből:

- Kompetenciaértékelés (szöveges választás/rejtett súlyozás és pontszámok)
- Tudás-hajlandóság mátrix (a szakmai tudás és annak alkalmazásának hajlandósága)
- Bónusz/kiemelkedő teljesítményre való jelölés pl. (a vezető szubjektív, de indokolt jelölése)



49. ábra. Súlyozott összpontszámok a kompetenciaértékelés során. (saját ábra)

A kompetenciaértékelés eredménye rejlett pontszámokkal és tetszőleges súlyozással történik. A tudás/hajlandóság mátrix a tudás/szakmai ismeretek és a hozzáállás-kompetencia csoport kompetenciáira kapott pontokat hasonlítja és méri össze egy speciális mátrixban. A mátrixban a magas szakmai tudású és magas hozzáállású pontszámok kapják a legmagasabb pontokat. A magas szakmai tudású, de alacsony hozzáállásúak pedig a legalacsonyabbat. Ezt a pontszámot közvetlenül nem lehet befolyásolni, csak közvetve azzal, hogy a vezető magasan értékeli a két említett kompetencia-csoport kompetenciáit. A bónuszjelölés a kiváló teljesítmény fokmérője, ezért többlet pont járhat érte, ezt a vezető döntheti el. Az, hogy a komponensek milyen arányban számítanak be az összesített pontszámba, az teljesen cégfüggő.

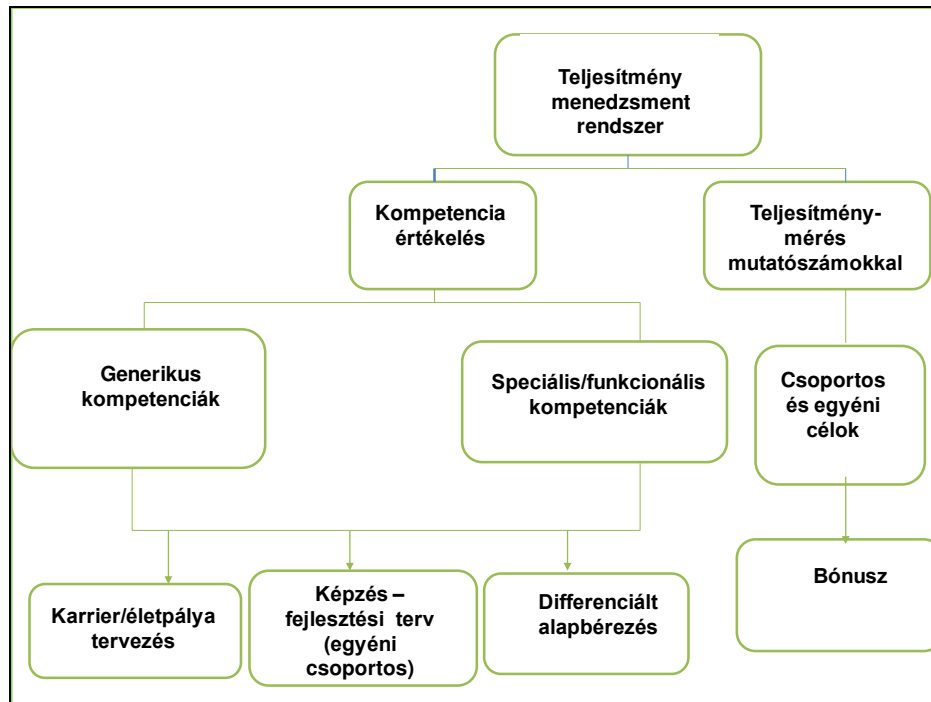
## **2. Dimenzió: BSC alapú teljesítménymérés**

A második dimenzió a BSC alapú teljesítménymérés és célkitűzés, melynek alapja a vállalati stratégián alapuló éves akciótervek mutatószámokkal értékelt eredményének a dolgozói szintre történő tükrözése. A munkavállalók előre meghatározott vállalati mutatók teljesülése és az egyéni célkitűzések megvalósulása alapján kaphatják meg az éves bónuszukat.

A második dimenzió nem az alapfeladatok ellátásának mennyiségi és minőségi mutatója, hanem a vállalt plusz egyéni/csoportos teljesítmény és feladat minőségi és mennyiségi mutatója. A vállalati eredmények elérése minden munkavállaló együttes munkájának gyümölcse, így ez érezhető és kézzelfogható lesz, de fontos, hogy olyan mutatót válasszunk munkavállalói szinten, amelyre valóban mindenkinek van ráhatása.

### **2.1.3.10.2 Teljesítményalapú javadalmazási rendszer**

A teljesítményértékeléshez, a teljesítmény méréséhez szervesen kapcsolódik a kompenzáció és javadalmazás területe. Ahhoz, hogy a szervezet céljait a tulajdonos elérje, motivált embereket kell a céghez vonzani, és ott tartani. A munkavállalói motiváltságot a teljesítményalapú, ösztönző fizetési rendszerrel lehet leginkább elérni. **A munkaerő-megtartás egyik fő eszköze minden generáció számára a fizetés és a bónuszok.** A teljesítményértékelő rendszer objektív működése alapján az alapláb és a bónusz is tükrözheti a munkavállaló teljesítményét.



50. ábra. A komplex rendszer (saját ábra 2011.)

Az ábra átfogó teljesítménymenedzsment (TMR) rendszert mutat, amelynek keretében nemcsak az egyéni teljesítmények mérése történik meg, hanem az egyéni kompetenciák értékelése és fejlesztése is, amely támogatja és lehetővé teszi a magasabb teljesítményt is. A javadalmazás teljesítmény alapon működik, a munkavállaló teljesítménye az alpbérben és a jutalomban is tükröződik. Ezen túlmenően az egyértelműen megfogalmazott elvárások és a visszajelzések megkönnyítik a munkavállalók önértékelését, illetve az új munkatársak beilleszkedést.

Az új Humánstratégiában megfogalmazott stratégiai feladatok között kiemelt a „mutatószámrendszer, indikátorok kialakítása”. Erre lehet példa a fent említett rendszer a Magyar Honvédség számára.

## 2.2 ÖSSZEGZÉS

A humán kontrolling rendszeres mérésekkel segíti a humánstratégia megvalósulását. Választ adva azokra a kérdésekre, amely alapján a képesek vagyunk felmérni a jelenlegi helyzetünket, pozíciónkat. Ennek ismeretében, és ha pontosan ismerjük az elérendő céljainkat, akkor a célhoz vezető hatékony megoldásokat is prognosztizálni képes. A munkatársak csak akkor támogathatják a céget a célok elérésében, ha pontosan tudják, hogy velük szemben mik az elvárások. Ezzel együtt

nő a „beavatottság” érzése. Kiemelten fontos a kommunikáció nyíltsága, az oda-visszaáramlás lehetősége. Ehhez nyújt segítséget a **belső kommunikációs kérdőívrendszer**. A kutatás megerősítette, hogy információ, az informáltság fontos az elégedettség eléréséhez.

A **dolgozói (belső) elégedettség** vizsgálat egy olyan eszköz, amelynek eredménye hozzájárul a szervezeti diagnózis készítéséhez, emellett konkrét segítséget nyújt az átalakulás menedzselése során megvalósítandó akciókhoz. A munkahelyi elégedettség mérése lehetőséget ad arra, hogy a munkahelyi konfliktusok felszínre kerüljenek még az előtt, hogy komoly problémákat okoznának és megmutatnák a motiváció sikerének gátjait, amelyeket az vizsgálat eredményeire alapozott akciótervekkel képesek leszünk elhárítani.

A **teljesítmény mérése** során szerzett tapasztalatok szerint a papíralapú értékelés is jobb, mint ha nincs értékelés, de a TÉR legjobb eredményeit informatikai támogatással lehet elérni. Fontos, hogy az értékelés ne csak adminisztrációs teher és papírgyártás legyen, a támogató szoftver pozitívan járul hozzá az értékelési folyamathoz. Az IT támogatás lehetővé teszi, hogy az értékelés ne pontozásos rendszerrel történjen az egyes kompetenciák értékelése, hanem – kompetenciacsoportonként és kompetenciánként – szöveges állítások közül lehessen kiválasztani az értékeltre leginkább jellemzőt, minden állításhoz rejtett pontszámot rendelve. Az értékelés eredménye grafikusán jelenjen meg, ami segít vizualizálni az erősségeket – amelyre a karrierterv épülhet –, és a kiemelve a fejlesztendő területeket, amely a fejlesztési/képzési terv alapját képezi.

A TÉR a teljesítménymenedzsment (TMR) része, amely olyan komplex rendszer, amely a vállalati csoportos és egyéni célok integrációjára helyezi a hangsúlyt. A rendszerben megjelennek a kompetencia-követelmények, lehetőséget adva a folyamatos nyomon követésre. A TMR rendszer az évet két nagy időszakra osztja, az első félév a fejlesztése, a második félév pedig a mérése és az értékelése. Látható, hogy a teljesítménymenedzsment rendszer tovább erősíti a javadalmazási rendszer objektív, teljesítményalapú mivoltát. A definiált kompetenciák az egyes munkavállalóknál még azonos munkakörben is más és más szinten vannak jelen. Azt, hogy ez az elvárt kompetenciáknak való megfelelés milyen szintű, a közvetlen vezető megfigyelései igazolják vissza. A megfigyelés nemcsak spontán módon történhet, hanem strukturált módon, az adott munkakör kulcskompetenciáinak meglétét mérő **mutatók** mentén is. A teljesítményarányos juttatási rendszer nem

öncél, előnyei egyaránt szolgálják a vállalat versenyképességét, üzleti sikereit, ezen keresztül pedig a tulajdonosok és minden munkavállaló érdekeit. Igazoltam, hogy a humán kontrolling rendszer és az alkalmazott mérőeszközök arra alkalmasak, hogy felfedjék a motivációt gátló tényezőket. Az értekezésemben bemutattam azt is, hogy miért fontos megismerni a motiváció gátjait és azt is, hogy erre milyen eszközöket lehet alkalmazni. Továbbá hogy azonosítható kapcsolat van a szervezeti belső kommunikáció, a motiváció, az elkötelezettség és a teljesítmény között. A saját kutatási eredményeim, empirikus tapasztalataim és másodelemzéseim alapján igazoltam, hogy a belső kommunikáció kiemelten fontos szerepet tölt be a motivációban azzal, hogy biztosítja a kétoldalú kommunikációt és a személyes beszélgetést, amely a munkavállalók legnagyobb igényeként azonosítható, ezzel motiváló erővel bír és elősegíti a munkavállalói elkötelezettség kialakulását. Az elkötelezett, magasan motivált, partnerként tekintett munkatárs pedig jobban teljesít a munkahelyén.

A teljesítményértékelésnek és azon belül az értékelő beszélgetésnek motiváló hatása van, és hozzájárul a magas motivációs szint eléréséhez és fenntartásához. A reálisan és objektíven végzett teljesítményértékelés motiváló hatással van a munkahely megtartására és a munkateljesítmény javítására. És ez érvényes ellenkező jelleggel is; a rosszul végzett értékelésnek demotiváló hatása van a fent említettekre. Az értekezésemben bemutattam a motiváló teljesítményértékelő rendszert, a versenyszférában sikeresen alkalmazott eszközöket. Bemutattam, hogy az elkötelezett, megfelelő munkaköri körülményekkel rendelkező munkaerő növelheti a szervezete teljesítményét, de ehhez a munkaadónak el kell távolítania azokat az akadályokat, amelyek a maximumon való teljesítés útjában állnak, valamint bátorítania és támogatnia kell munkavállalókat, hogy azok megértsék saját képességeiket, korlátjaikat és másokra gyakorolt hatásukat. Erre pedig a jól végrehajtott kompetenciaalapú TÉR alkalmas.



## 2.3 KÖVETKEZTETÉSEK A MAGYAR HONVÉDSÉG SZÁMÁRA

Az általam folytatott belső kommunikációs vizsgálat egy hierarchikus és **funkcionális**<sup>71</sup> modell jegyeit összesítő vállalatnál zajlott. Az említett modelltípusnak a szakirodalom által jelzett negatívumai világosan megmutatkoznak a belső kommunikációs viszonyokban: az egyes osztályok elszigeteltek, a munkakapcsolatok és a kommunikáció nem mutat kölcsönösséget, ebből kifolyólag hatékonyságról sem beszélhetünk.

A középvezetők szintjén viszonylag alacsony a kommunikáció intenzitása. Ennek feltételezett okai a kölcsönös bizalomhiány, a nem megfelelő kommunikációs stratégia, az érdektelenség, a közös célok hiánya, az információ szándékos elhallgatása, a rossz interperszonális kapcsolatok. A reális okok kiderítésére ez a vizsgálat nem nyújt lehetőséget, csupán a problematikus helyzetet hozza felszínre. Ezek tisztázása további célirányos vizsgálatokkal lehetséges. A belső kommunikáció fontosságát elemezte SZOMBATH Csaba is doktori értekezésében.<sup>72</sup> Kutatásai során megállapította, hogy *„az állomány 63,4% szerint a belső tájékoztatásban radikális változásra van szükség, hogy a Magyar Honvédségből valóban hatékony, professzionális, önkéntes hadsereg jöjjön létre”*. Eredményei alapján a kommunikációval, információáramlással való elégedetlenség a szerződéses legénységi állomány tekintetében a legmagasabb. Ez teljes mértékben összecseng generációs kutatásaim eredményével, hiszen ezen állomány nagy része az Y generációhoz tartozik, akik a leginkább igénylik a beavatottság érzését adó kétirányú, nyílt, őszinte kommunikációt.

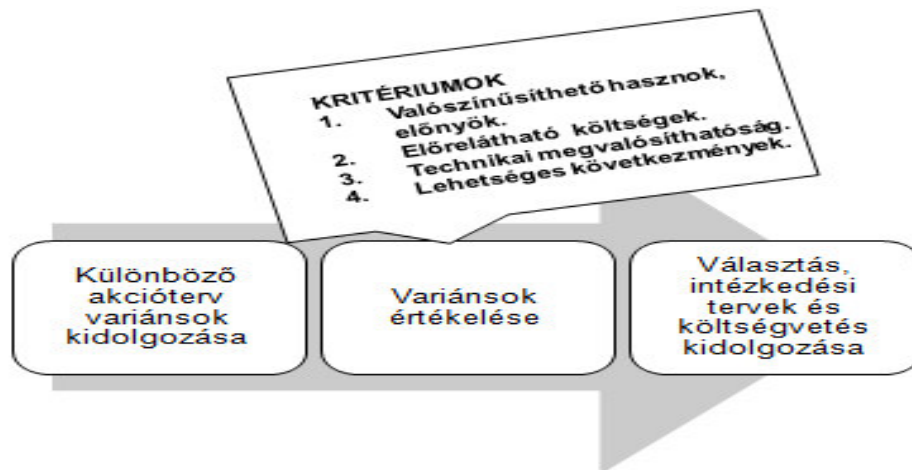
**Az általam végzett kommunikációs felmérésben a dolgozók egyértelműen kinyilvánították a kétirányú személyes kommunikáció iránti igényüket. Többek között erre is alkalmas formális eszköz a teljesítmény értékelése során a kétirányú kommunikációt biztosító értékelő beszélgetés.**

---

<sup>71</sup> A hierarchikus modell felső szintjén minden egység szigorúan elkülönül a többitől, a szakterületek (azaz funkciók) szerinti munkamegosztás az alapvető szervezési elv. Az egységeken belül is hierarchikus struktúra található. Az egyes szakterületek önálló szervezeti egységben jelennek meg. A végrehajtás szintjén lévők többszörös irányítás alatt dolgoznak, a vonalbeli vezetés és a funkcionális vezetés egyaránt jogosult utasítások adására. A funkcionális szervezetekben gyakori a bürokratikus szabályozás.

<sup>72</sup> SZOMBATH Cs.: *„Magyar Honvédség társadalmi integrációjának szervezeti kommunikációs aspektusai az információs társadalom küszöbén”* Doktori (PhD) értekezés. ZMNE 2009.

A Magyar Honvédség szervezeti struktúrája sok hasonlóságot mutat a felmérésben résztvevő céggel. A felmérés eredményei ezért részben adaptálhatóak számára. Így az eredmények összesítése után az esetleges szűkös anyagi nehézségek ellenére is fókuszáltan tud akciókat tervezni az elégedettség és ezzel együtt a magas motivációs szint elérése érdekében. Az akciótervezés során azokra a területekre kell fókuszálni, ahol a magas fontosság alacsony szintű elégedettséggel párosul.



51. ábra. Az akciótervezés folyamata (saját prezentáció részlet 2012.)

A teljesítményértékelés akkor működik jól, ha azt a HR szervezet támogatásával a menedzsment értékeli ki és hasznosítja, valamint aktívan részt is vesz benne. A cél az, hogy egy szervezet adott időközönként világos képet kapjon és visszajelzést adjon tagjainak arról, hogy egy adott idő alatt mennyire feleltek meg a cég által támasztott elvárásoknak. **Mindez akkor hatékony, ha az értékelést a problémák feltárására és megoldására, valamint az egyén szakmai fejlődésére és képzésére kívánják fordítani.** Így a munkavállalók igénylik és elfogadják az értékelést. Sok szervezetben gondot okoz az, hogy az értékeltek kiadják egymásnak, megbeszélik és összehasonlítják az értékelés eredményeit, ezáltal egyfajta **negatív rivalizálás** indul meg a szervezeten belül. Objektív, személyre és munkakörre szabott értékelő rendszerrel ennek veszélyét azonban lehet csökkenteni.

A teljesítménymenedzsmentet sokan tévesen a teljesítményértékeléssel azonosítják, pedig sokkal több annál, bár a teljesítménymenedzsment egyik legkritikusabb pontja maga a teljesítménymérés és-értékelés.

Számos modellt, módszert, megközelítést megvizsgáltam. A legkorszerűbb módszerek az integrált teljesítménymérő rendszerek, melyek közül a BSC rendszert

mutattam be, amely vállalati irányítási rendszerként is funkcionálhat, azáltal, hogy egy egységes, integrált keretet képes biztosítani a szervezetek számára.

A Magyar Honvédség személyi állománya, az abban felhalmozódott professzionális tudás és tapasztalat a szervezet legértékesebb tőkéje. Ezért nagyon fontos, hogy megfelelően legyen menedzselve. A versenyszférában is egyre több olyan módszer, illetve modell jelenik meg, amely a hagyományosnak számító pénzügyi vonatkozások mellett e szempontokat is igyekszik figyelembe venni. Mindez azzal magyarázható, hogy e szervezetek életében a nem tárgyasult vagyonelemek (szervezeti-, emberi- és ügyfél tőke) is egyre fontosabb szerepet játszanak. Ezen mérhetetlen elemek menedzselése ugyanakkor másfajta módszereket igényel, mint a mérhető elemeké. Az elemek menedzseléséhez azonban először le kell küzdenünk a mérési problémákat, melyre az általam bemutatott értékelő és mérő rendszerek megoldást nyújthatnak a versenyszférában is és a Magyar Honvédség számára is.

### 3. A HUMÁN KONTROLLING MÉRÉSI RENDSZERÉNEK ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGE MAGYAR HONVÉDSÉGBEN

#### 3.1 HUMÁN KONTROLLING A KÖZ SZOLGÁLATÁBAN

A modern közszolgálat egyik sikertényezője lehet, ha a verseny piacon jól bevált eszközöket lehetőség szerint adoptálja. A közszolgálati szervezetek azok, amelyeket a **köz** tart fenn abból a célból, hogy e szervezetek és alkalmazottaik meghatározott közérdekű feladatokat lássanak el. A közszolgálati dolgozók a köztisztviselők, a **fegyveres** és rendészeti **szervek hivatásos állományának** tagjai, a bíróságok és ügyészségek dolgozói, és azok a közalkalmazottak, akik állami vagy önkormányzati költségvetési szervnél dolgoznak.

Fontos, hogy a közszolgálatban foglalkoztatottakkal szemben egységes és határozott elvárások fogalmazódnak meg. A közszolgálatban foglalkoztatottnak lojálisnak kell lennie a mindenkor politikai döntéshozóhoz, ugyanakkor a döntéshozó nem kényszeríti a közszférában alkalmazottat politikai meggyőződésének megváltoztatására, illetve – ebben a tekintetben kötelező – politikai semlegességének feladására.

A közszolgálati jogviszonyt törvényben szabályozzák és a közszolgálatban állónak lehetőséget biztosítanak minden törvényes jogorvoslat igénybevételére. A közszolgálatában állót fokozottabb védelem illeti meg a versenyszféra munkavállalójához képest. A közszolgálati jogviszony tartalmában jóval több szolgálatvállalói alanyi jog található, mint a versenyszféra magán munkajogának tartalmában. A biztonsággal szemben ugyanakkor megjelenik a közszolgálatot vállaló fokozott felelősségének elve, amely azt jelenti, hogy a versenyszféra magánjogi alapozású felelősségi rendszere mellett kialakult a fegyelmi felelősség sajátos rendszere és a fokozott kárfelelősség is. **A magas minőségű munka a közszolgálatban nem magánügy.** A minőség a versenyszférában alapvető piaci követelményként jelenik meg, a közszolgálatban azonban a minőség biztosítása

közügy. Ezért van kiemelkedő jelentősége a kiválasztási rendszernek, a vizsgarendszernek, az ellenőrzésnek és a minősítésnek.<sup>73</sup>

A változtatás nem csupán kormányzati elvárás a Magyar Honvédséggel szemben, de a hatékonyabb és olcsóbb haderő alapvető kérdéssé vált. Valamennyi NATO tagállamban elkezdődött a védelmi tevékenység – mint szolgáltatás – biztosításának új, racionalizáltabb, közgazdasági alapokra történő helyezése. Biztosítani kell a költséghatékonyságot, az erőforrások hatékonyabb felhasználást. Az eredményesség és a hatékonyság nem más, mint az egységnyi befektetésre jutó haszon nagysága, illetve a cél a lehető legkisebb ráfordítással történő elérése. Ha túl sok és/vagy strukturálatlan információ áll a vezetés rendelkezésére, akkor szükség van arra, hogy ezek az információk tömören – egy információt komplexen kezelve – jelenjenek meg. Mutatószámok segítségével komplex módon lehet egy-egy jelenséget megragadni, illetve annak változását kimutatni.

A humán kontrolling rendszert az előző fejezetben bemutattam azzal együtt, hogy milyen rendszeres mérési tevékenységgel segítheti a motivációt illetve annak növelést. Az említett rendszeres mérések közül a Magyar Honvédségben a teljesítmény mérése van rendszeresítve.

### **3.2 A MAGYAR HONVÉDSÉG HUMÁNSTRATÉGIÁJA 2012 – 2021**

A dolgozatomban kiemelt kutatási célja, hogy összehasonlítsam az általam vizsgált két szereplő munkavállalóinak motiváltságát. Fontosnak tartom, hogy bemutassam, hogy a versenyszféra milyen eszközökkel biztosítja a munkavállalók magas motivációs szintjét azért, hogy a legjobb módszereket lehetőség szerint a Magyar Honvédség is hasznosítsa. Az önkéntesség elvén szerveződő, képességalapú professzionális haderő egyik fontos és meghatározó eleme a humán erőforrás-gazdálkodás. *„Más fejlett országok hadseregeihez hasonlóan a Magyar Honvédségben is jelentős problémaként jelentkezik az önkéntes, szerződéses katonállomány megszerzése és megtartása. A hadsereggel szerződést kötött katonák és a*

---

<sup>73</sup>Háttéranyag az egységes közszolgálati törvény koncepciójához. Az 1. számú melléklet alapján. <http://www.kszs.org.hu/archiv/2003/1szmelleklet.htm> Letöltve: 2013. 06.12.

*szervezetből kilépők számának arányaival mért fluktuáció igen magas és ebben jelentős szerepet játszik a motiváció.”<sup>74</sup>*

A Magyar Honvédség polgári irányítás alatt álló, függelmi rendszerben működő fegyveres állami szervezet. Az állomány tagjai a feladatukat önkéntes vállalás alapján, szigorú függelmi rendben, életük és testi épségük kockáztatásával, egyes alapjogaik korlátozásának elfogadásával teljesítik.

A Magyar Honvédség fő feladata Magyarország szuverenitásának és területi épségének védelme és az Észak-atlanti Szerződés alapján hozzájárulás a Szövetség kollektív védelméhez. További feladata, hogy hozzájáruljon más, közösen vállalt szövetséges küldetésekhez, részt vegyen a nemzetközi szervezetek égisze alatt zajló béketámogató és humanitárius akciókban, valamint a súlyos ipari és természeti katasztrófák elhárításában.

A Magyar Honvédség humánerőforrás biztosításának bázisa is a nemzeti munkaerőpiac, ennél fogva a szervezeti humánerőforrás-gazdálkodás sikerességét döntően a munkaerőpiac működési mechanizmusai befolyásolják.

A Magyar Honvédség Humánstratégia 2012 – 2021 rendeltésében „*a Magyar Honvédség feladatrendszerének ellátáshoz a szükséges számú és összetételű, megfelelően képzett és kiképzett, **motivált** és a változó körülményekhez alkalmazkodni képes, elhivatott állomány folyamatos rendelkezésre állását biztosító alapelveket és cselekvéseket határozza meg*<sup>75</sup>” külön említi a motiváltságot. Az értekezésemben bemutattam, hogy a motiváció összetett folyamat, amelyet több szempont alapján kell vizsgálni. Nagyon fontos az, hogy tisztában legyünk a sikeres motivációt gátló tényezőkkel. Az Humánstratégia egyik motivációs célú intézkedése, hogy életpályát (kiemelve azt, „*hogy a katonai pálya a közszolgálati életpálya részét képezi*”) jelöl ki a hivatásos és a szerződéses állomány részére egyaránt, hangsúlyozva annak a lehetőségét, hogy szükség esetén biztosítani tudják az átjárhatóságot a közszolgálati szervezetek között azért, „*hogy a megszerzett tudást felhasználva aktív munkavállalóként helyezkedjenek el a közigazgatásban.*”<sup>76</sup> Ez az intézkedés minden generáció számára motiváló erővel bír, a stabilitást jelenti minden generációnak, a fiatalabbak számára pedig különösen fontos az, hogy lépésenként lássák a

<sup>74</sup>NAGY-VARGÁNÉ, Á. J.: *A motiváció szerepe a Magyar Honvédségben* 2011.  
<http://portal.zmne.hu/download/bjkmk/bsz/bszemle2010/2/01.pdf> Letöltés dátuma: 2013. 04. 12.  
Oldal: 5.

<sup>75</sup> *Humánstratégia 2012-2021.*

<sup>76</sup>HENDE Csaba honvédelmi miniszter 2013. július 19-én az MTI-nek adott interjújában nyilatkozta.

karrierívüket és az életpályát, számukra ez a kiszámíthatóság és a mellérendelt fejlesztési-képzési eszközök a legjobb motiváló-és megtartóerőnek bizonyultak a kutatásaim során. **Különösen fontos ez az Y generáció számára, amely a korfa alapján a Magyar Honvédség személyi állományának jelentős részét képezi.**

A honvédelmi miniszter hangsúlyozta, hogy „*a katonai pálya során a Magyar Honvédség egyértelmű követelményeket támaszt a katonákkal szemben, kialakítja a teljesítményértékelésen alapuló előmenetelt, képzéseket biztosít, és megteremti a rendfokozati hierarchia valós megbecsülését, továbbá költséghatékony, a szervezeti célokhöz illeszkedő illetmény- és juttatási rendszert hoz létre*” Ahhoz, hogy ez megvalósuljon megfelelő, objektív teljesítménymérésre van szükség.

### **3.3 A MAGYAR HONVÉDSÉG TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELŐ RENDSZERE A 10/2013. (I.21) KORMÁNYRENDELET ELŐTT**

*„Azt is el kell mondani, hogy a felkészítés és a segéd-anyagok ellenére, maga az értékelési aktus egyes elemei komoly terhelést jelentettek, az írásban történő dokumentálás terhei mellett a szóbeli közlés is jelentős feszültséget jelentett, amelyet több esetben igyekeztek el is kerülni az érintettek. Sok esetben annyiban maradt a szóbeli közlés, hogy az érintett olvassa el az értékelését és, ha véleménye van, írja le.”<sup>77</sup>*

A Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetemen KISS Zoltán László katonaszociológus vezetésével 2007-ben komplex katonaszociológiai kutatás készült „Teljesítményértékelés 2007” címmel. A kutatás célja volt többek között, hogy feltárja a hivatásos és szerződéses állományra alkalmazott teljesítményértékelő rendszer használhatóságát, relevanciáját és motiváló hatását. Ez a 452 oldalas anyag a rendelkezésemre állt, így lehetőségem nyílt arra, hogy a másodelemzés módszerével élve keressek válaszokat a saját kérdéseimre. A lekérdezésre 2007. július és szeptember között került sor, 515 db kérdőívet töltöttek ki összesen 30 szervezeti egységnél. A kérdőívek kitöltése önkéntesen és név nélkül történt. A kutatás előzetes összefoglalásában megállapította, hogy a szervezet tagjai

---

<sup>77</sup> *A HM teljesítményértékelési rendszerének fejlesztésével összefüggő szervezetszociológiai kérdések, dilemmák-figyelemmel a közszolgálat egészét érintő fejlesztési törekvésekre.* Budapest, 2008, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Kossuth Lajos Hadtudományi Kar Társadalomtudományi Intézet Szociológia – Pszichológia és Pedagógia Tanszék Szociológia Szakcsoport.

eredményesebben motiválhatók, ha tisztázottak a szervezeti célok számunkra, mi a szervezetben betöltött szerepük, milyen konkrét feladatokkal járulnak hozzá a szervezeti sikerhez, és ezért cserébe mit várhatnak a szervezettől. **Ez a belső kommunikáció feladata. Ezért kiemelten fontos tisztában lenni a kommunikációs csatornákkal, a működésükkel a kommunikációs folyamat szereplőinek a véleményével, elégedettségével.** Ezt a gondolatot erősíti meg a következő rész a kutatási eredményekből.

*„A kedvező érzelmi viszony, a pozitív beállítottság kialakítása fokozhatja a szervezeti tagok érzelmi elégedettségét, aktivitásra való hajlandóságát, motiváltságát. Ennek kialakítása során nagy szerep hárul az egyes parancsnokokra; az alegységekre és azon belül az informálisan kialakuló katonai kiscsoportokra, közösségekre. A közös cél érdekében végzett erőfeszítések során és eredményeként nőhet ugyanis a csoporttagok közötti interperszonális kommunikáció sűrűsége, erősödhet az involváltság-és „mi”- tudatuk, javulhat a csoportszellemük.”<sup>78</sup>*

A kutatás a jövőt érintő általános következtetések között megfogalmazta, hogy vissza kell állítani a honvédségben a teljesítmény becsületét. A kutatási eredmények között megfogalmazódik az is, hogy mennyire fontos az értékelés és a parancsnoki visszajelzés.

*„...a közös cél érdekében végzett valódi szaktevékenység hatékonysága, eredményessége, mind pedig a parancsnoki értékelések pozitív megerősítést adhatnak az egyéneknek és növelhetik személyes kompetencia – tudatukat.”*

A kutatás a következőkben fogalmazta meg a teljesítményértékelő rendszerről alkotott összegzett megítélését:

- a rendszer formáját és tartamát tekintve kompetenciaalapú;
- az előmenetelt támogató cél külső okok miatt (jelentős szervezeti változások) nem valósulhat meg;
- a rendszer nem vált a szervezeti kultúra részévé;
- az elismerési rendszerhez nem szolgált bementként;

---

<sup>78</sup> Részlet a kutatásból. A *HM teljesítményértékelési rendszerének fejlesztésével összefüggő szervezetszociológiai kérdések, dilemmák-figyelemmel a közszolgálat egészét érintő fejlesztési törekvésekre*. Budapest, 2008, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Kossuth Lajos Hadtudományi Kar Társadalomtudományi Intézet Szociológia – Pszichológia és Pedagógia Tanszék Szociológia Szakcsoport.



- a rendszer összességében nem érte el a kitűzött céljait és nem alkalmazható motivációs eszközként.

A rendszert én magam is elemeztem. A Magyar Honvédségen belül minden év szeptember 15. és november 15. között *a hivatásos és szerződéses katonai szolgálat létesítéséről, módosításáról, megszüntetéséről, tartalmáról, valamint az integrált személyügyi igazgatás és egységes nyilvántartás rendjéről* szóló 10/2002. (III. 5.) HM rendelet, VI. fejezetének 98. § (1) bekezdése értelmében teljesítményértékelést kellett készíteni az állomány tagjairól. A rendelet tartalmazta az előírt formai és tartalmi követelményeket valamint az értékelőlapokat és külön jogszabály rendelkezett a vezetői beosztást betöltők értékelését. A beosztását 6 hónapnál kevesebb ideje betöltő munkavállalóról nem készült teljesítményértékelés. Az arra illetékes szerv minden év elején előmeneteli bizottságokat állított fel, akik adott rendfokozatban rangsort állítottak fel a magasabb rendfokozatot betölteni szándékozók között. Az abszolút rangsort a teljesítményértékelésen alapuló minősítések pontértékei alapján készítették el. Az előmenetel kapcsolata a teljesítményértékeléssel a minősítésen keresztül valósult meg.

A felvázolt szisztéma szerint előmenetel nem létezett teljesítményértékelés nélkül, így annak fontossága kiemelkedő volt. Az évenkénti értékelést a közvetlen szolgálati előljáró végezte és a teljesítmény értékelés folyamatát az értékelő felettese személyesen ismertette az értékelttel. A szóbeli értékelés során lehetőség volt arra, hogy megvitassák az értékelt erősségeit, gyenge oldalait, milyen változásokat várt el a vezető, milyen volt a munkahely szervezettsége, a munkakörülmények, mi okozott gondot a munkavégzés során, mit javasolt az értékelt a körülmények változtatása érdekében, saját fejlődése érdekében, milyen feladatot, beosztást vállalna szívesen, ha váltania kellene. Az interjúval párhuzamosan értékelőlap kitöltésére került sor. A szervezet külön formanyomtatványt alkalmazott a *legénységi állomány*, illetve *a tiszthelyettesi, zászlósi és tiszti állomány* értékeléséhez. Meghatározásra kerültek az időszakban teljesített fő feladatok is. Az értékelő lapon szerepeltek a fizikai felmérés eredményei és az orvosi vizsgálat, melyeknél meg kellett felelni az előírt szintnek.

A dokumentum három csoportba soroltan 16 kritérium szerinti értékelést határozott meg. Ez kiegészítésre kerül az értékelő lapon felsorolt kilenc szempont közül az értékelő által kiválasztott, az adott munkakörre legjellemzőbb, négy kritériummal. Összességében 20 tulajdonság kerül értékelésre, melyeknél egyenként 1 (nem megfelelő) - 7 (kiváló) pont megszerzésére volt lehetőség. Az értékelő lapok

egységesek voltak, az értékelő választása, illetve a választási lehetőség helyettesítette a munkakör-specifikus értékelő lapokat. A maximálisan elérhető pontszám azonban csak 127 lehetett, mivel az előírások maximálták a pontok odaítélésének lehetőségét. Maximális (7-es) osztályzat a személyi jellemzőknél a négy szempontból csak egyre, általános katonai képességeknél hatból kettőre, a szakmai felkészültségnél hatból kettőre illetve a választható négy kritériumból kettőre volt adható. A versenyszférában ilyen jellegű differenciálásra én személy szerint nem találtam példát, mert ez torzíthatja az értékelés objektivitását.

Az elért pontszámok szerint három csoport került megállapításra:

- Előmenetelre tervezhető 100 pont <
- Beosztásban alkalmas 41 – 100 pont
- Minősítése soron kívül szükséges 41 pont >

40 vagy az alatti pontszám esetén az előjárónak a más beosztásba helyezést, vagy egészségügyi, pszichológiai vizsgálatot kellett kezdeményeznie. Ez nem a katonai hivatásra, csak az adott beosztásra vonatkozó alkalmatlanságot jelezte. Az értékelő lapokat nem rögzítették elektronikusan, ennek hiányában különböző elemzések elkészítésére sem volt lehetőség, illetve nem volt egyszerű ezek elkészítése.

Az előző rendszerrel kapcsolatos kritikák – differenciálás, az önértékelés, a munkakör-specifikus lapok és digitalizálás hiánya, az értékelő beszélgetéssel kapcsolatos problémák – okozzák a legtöbb problémát. Az értékelő lapon szereplő szempontok megítélésénél több lehetett a szubjektív elem, nehéz volt teljesen objektíven értékelni, már csak a kötelező differenciálás miatt is.

A dokumentum elemzése alapján megállapítható, hogy a Magyar Honvédség esetében a legnagyobb szükség egy olyan átfogó IT rendszer/modul bevezetésére van, amellyel átláthatóbb és könnyebben elérhetőek lesznek mind az egyéni mind pedig a szervezeti teljesítménnyel kapcsolatos információk. Természetesen egy ilyen rendszer bevezetésének alapfeltétele egy jól működő TÉR/ TMR. Ez nemcsak a kiértékelések elvégzését gyorsítaná meg, hanem csökkentené az adminisztrációs munkák idejét és erőforrás-felhasználását is. Megkönnyítené bizonyos teljesítményértékeléssel, feladatokkal kapcsolatos adatok közzétételét, valamint számos lekérdezést és ezzel együtt elemzést tenne lehetővé. **Többek között mérni tudná a munkakör betöltőjének saját magához és a munkakörhöz mért teljesítményét, annak akár adott esetben évenkénti változását is.** A szervezeten

belül jobb lenne a szervezeti klíma, és motiváló hatású lenne az, ha az értékeltnek elsősorban önmagával és nem társaival kellene versenyeznie.

Fontos azonban, hogy a szervezet által használt valamennyi értékelési módszert támogatni tudja a rendszer, és könnyen beépíthető legyen a cégnél használt IT rendszerbe.

A TÉR összehasonlítás a teljesség igénye nélkül	
<b>Magyar Honvédség 2013. előtt</b>	<b>A versenyszféra legjobb tapasztalatai</b>
Papíralapú értékelés jogszabályban rögzített kitöltési útmutatóval	IT támogatás, belső szabályozók alapján történő értékelés
Kompetenciaértékelés pontozásos módszer (sok kötöttséggel) – kötelező differenciálás	Rejtett pontszám és súlyozás Skálás értékelések Szöveges értékelés
Értékelő beszélgetés, de nem kötelező a konszenzus	Kompetenciaértékelés és/vagy mutatószámok
Értékelő célú, amely elsősorban az előmenetelt hivatott biztosítani	Kötelező értékelő beszélgetés és a konszenzus
Jogorvoslati lehetőség	Jogorvoslati lehetőség
	Önértékelés
	Nagyon komoly, célirányos felkészítés
	TMR rendszer
	Értékelő/fejlesztő cél

52. ábra. Összehasonlítás (saját ábra)

### 3.4 AZ ÚJ KÖZSZOLGÁLATI TÉR VS VERSENYSZFÉRA

Az eredetileg 2012 decemberében lezárt kutatómunkámat az új kormányrendelet megjelenése miatt az addigi kutatásaimat kiegészítettem az új stratégiai célok elemzésével. A dokumentum-elemzés során arra a következtetésre jutottam, hogy az

új TÉR kialakítása igazolja mindazt, amit előzőleg kritikaként megfogalmaztam az értekezésemben.

A *közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről* szóló 10/2013. (I.21.) Korm. rendelet elemzése alapján az új rendszer célja, hogy a közszolgálatot teljesítők (ezen belül a Magyar Honvédelem teljes állománya is értendő) teljesítményének javítása révén a munkájuk végzéséhez **szükséges kompetenciákat fejlessze**, és ezzel hatékonyan hozzájáruljon a szervezet célkitűzéseinek eléréséhez. Az új struktúra segíti a vezetők munkáját, a háttér **biztosító informatikai rendszer pedig csökkenti** a bürokratikus terheket és lehetővé teszi az eredmények összehasonlítását, elemzését. Az értékelés évente két alkalommal **elektronikus formában** történik a közszolgálat egészénél kiépített, közös módszertani alapokon nyugvó rendszer segítségével. Ez az Új Humánstratégiában megfogalmazott életpálya modell megvalósíthatóságát igazolja számomra: a közszolgálati szervezetek között az átjárhatóság biztosítása valóban megvalósulhat, hiszen a közszolgálatot ilyen szinten is komplex egységként kezelik, amire eddig még nem volt példa.

### A közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet hatálya kiterjed



53. ábra. Egyéni teljesítménymérés, minősítés<sup>79</sup>

Az értékelésnek vannak **kötelező és ajánlott** elemei, amit az értékelő vezető határoz meg. A kötelező elemek a munkaköri egyéni teljesítménykövetelmények,

<sup>79</sup> Dr. SZAKÁCS GÁBOR- Nemzeti Közszolgálati Egyetem-felkészítő anyaga alapján.ktk.uni-nke.hu/srv/www/karok/ktk/.../Kozszol\_jog\_minosites\_II.pptx Letöltve: 2013.08.10.

valamint a kompetenciaalapú munkamagatartás értékelési tényezők. Ajánlott elemek a stratégiai egyéni teljesítménykövetelmények, egyéni fejlesztési célok, többletfeladatok és kompetenciák. Ez az új rendszer egyik erőssége, itt lehetőség nyílik arra, hogy a vezető világos célokat fogalmazzon meg az értékelt számára.

Az előző fejezetekben már megfogalmaztam, hogy a célok egyértelmű kommunikálása az egyik legerősebb motivációs eszköz, mert ez ad küldetést, kihívást, értelmet a munkának, ez az, ami a belső motiváltakat és a külső motivációt igénylőket is egyaránt motiválja. A mérhető és a nem mérhető teljesítményt egy ötfokozatú skálán mérik:

Teljesítményszint	Teljesítményfokozat	Százalékos értéksávok
<b>A</b>	kivételes teljesítmény	100–91%
<b>B</b>	jó teljesítmény	90–71%
<b>C</b>	megfelelő teljesítmény	70–51%
<b>D</b>	átlag alatti teljesítmény	50–41%
<b>E</b>	elfogadhatatlan teljesítmény	40–0%

54. ábra. Forrás: Magyar Közlöny 2013.01.21.

amelynek következményei is vannak:

- illetményeltérítés (+ 50 %, - 20 %);
- felmentés (munkavégzés nem megfelelő)» 0 – 40 %;
- magasabb besorolási fokozatba sorolás» 51 – 70 %;
- következő besorolási fokozathoz előírt várakozási idő meghosszabbítása (maximum 1 évvel)» 0 – 50 %;
- személyi illetmény megállapítása» 91 – 100 %;

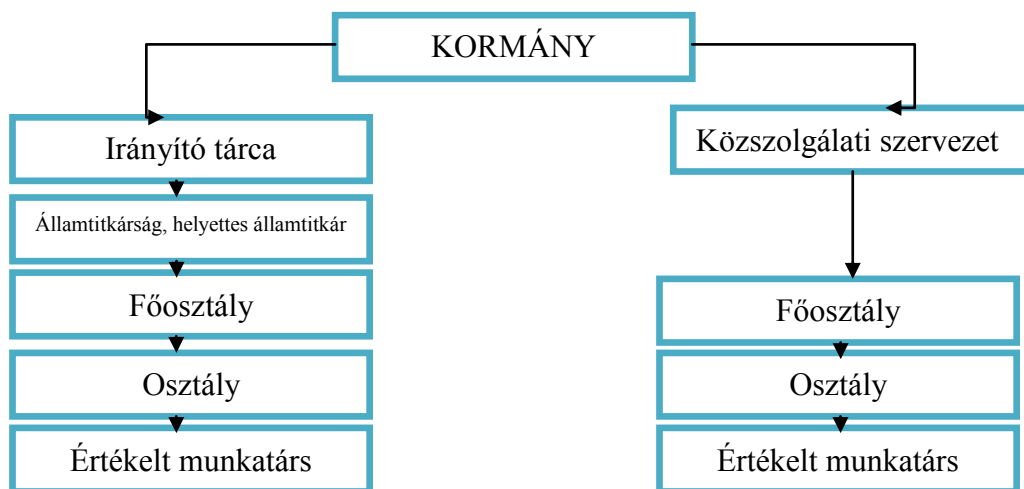
Ez a sávozás a versenyszférában is alkalmazott módszer. A különbség annyi, hogy az általam vizsgált értékeléseknél a 0 – 40%-os eredményhez első körben nem a felmentés a szankció, hanem változóan fél/egy év fejlesztési periódus, új értékelés és azután áthelyezés/felmentés kapcsolódik. A versenyszféra az öt értékelési minősítés helyett leginkább a **négyes** vagy hatos értékelési skálát használja, mert így a középérték kizárásával az értékelőnek és rendszernek vagy pozitív, vagy negatív irányba állást kell foglalnia.

A rendszer eleme az önértékelés és a kötelező értékelő beszélgetés, amely kiemelten fontos a hatékony és motiváló TÉR szempontjából. A honvédség

feladatainak figyelembevételével is, bizonyos munkakörökben, sok esetben nehezebb mérhető célokat találni, így a teljesítményértékelés nem végezhető el olyan könnyen és egyértelműen, mint egy szolgáltatással, vagy termeléssel foglalkozó cégnél, esetleg a közszféra kifejezetten szolgáltató tevékenységet végző szervezeténél, ahol valamilyen mennyiségileg mérhető produktum keletkezik.

A versenyszférában működő cégek általában rendelkeznek írott/nem írott stratégiával, és ezzel a stratégiával az alkalmazottak is tisztában vannak. Például a BSC alapon működő szervezeteknél a jól alkalmazott célgorgetéssel megvalósul, hogy a vállalati stratégia konkrét célokká alakítva eljut, eljusson minden munkavállalóhoz.

A versenyszférában az elért teljesítményt sok esetben bónusz rendszer keretében ösztönzik, melynek alapját a vállalati, csoportos/szervezeti és egyéni célok teljesítése adja. A szervezeti hierarchiában betöltött szereptől függően természetesen más-más arányban. Amíg a felső vezetők értékelésében a gazdasági célok 60-40%-os mértékben, addig a középvezetők 30-25%-os mértékben, az egyéni célkitűzéssel rendelkező munkavállalók esetében pedig 10-30%-os mértékben szerepelnek, attól függően, hogy mekkora ráhatásuk van a gazdasági mutatók teljesülésére. A célok teljesítésének felügyelete negyedéves/féléves prognózis készítésével valósul meg, ahol a célok elérésének feltételeit, az adott mutatók teljesülést vizsgálják. Az értékeltek így rendszeresen visszajelzést kapnak az egyéni teljesítményükről, mely elengedhetetlen folyamat egy kiváló minőségű teljesítményértékelési rendszernél. Az új közszolgálati TÉR - ben is világos és egyértelmű a kapcsolat az egyén, a csoport és a szervezeti célok között és megvalósítható a céllebontás folyamata is.



55. ábra. A céllebontás folyamata (forrás: Dr. Szakács Gábor)

Az új TÉR tartalmazza a közszolgálati dolgozók kompetencia-térképét is.



56. ábra. Közszolgálati kompetencia-térkép<sup>80</sup>

A kompetencia-térképet elemezve az azonosított kompetenciák alapján egyértelmű, hogy utat nyert a „partneri közszolgálat” gondolata Magyarországon is. Erre utal a kompetenciák között az ügyfél-orientáltság és empátia is. Az azonosított, egységesen alkalmazható (generikus) kompetenciák – feltételezésem szerint – a közszolgálati átjárhatóságot kívánják biztosítani. Ezek így a közszolgálat valamennyi munkakörére vonatkozó viselkedés-együttesek, azok a jellemzők, melyekkel mindenkinek rendelkeznie kell, hogy megfeleljen a közszolgálattal kapcsolatos általános és egységes elvárásoknak. Az egyes szervezeteknek feltételezésem szerint

<sup>80</sup> Dr. SZAKÁCS GÁBOR - Nemzeti Közszolgálati Egyetem-felkészítő anyaga alapján.ktk.uni-nke.hu/srv/www/karok/ktk/.../Kozszol\_jog\_minosites\_II.pptx Letöltve: 2013.08.10.

pedig ki kell dolgozniuk/választaniuk a saját szervezetükre vonatkozó speciális kulcskompetenciákat, amelyek abban az adott szervezetben a kiváló teljesítményt garantálják.

Érdekes módon azonban a **csak a** beosztottnál alkalmazható kompetenciák a közszférában a döntés/tervező/szervező készség, a versenyszférában döntő többségben inkább operatív vezetői kompetenciák. A versenyszférában az irányíthatóság, fejleszthetőség együttműködés sokkal jellemzőbbek a beosztottakra vonatkozóan. A különbség oka a közszféra jellegéből és a delegált felelősségből adódhat.

A kompetenciák értékelése szövegesen történik, megadva a definíciót, és annak szintjeit. Az nem derült ki az elemzésem során, hogy az elvárt szintek különbözőek vagy egységesek az egyes munkaköröknél, vagyis pl. a szabálytudat, fegyelmezettség mindenki számára minden munkakörben maximális elvárás, vagy vannak elvárási és teljesítési szintek, küszöbök. A rendszer kritikájaként megfogalmazható, hogy az ötfokozatú skálán a C válasz lehetőséget (54. ábra) akkor választják az értékelők, ha nem tudják eldönteni pozitív vagy negatív irányba az adott személyre vonatkozóan a megfelelő választ, így a versenyszférában inkább a középső értéket nem tartalmazó skálákat használják.

A versenyszférában szerzett tapasztalatok azt mutatják, hogy az önértékelés és az értékelő beszélgetés a rendszer fontos eleme, amely jelentősen hozzájárul az értékelés sikeréhez. A dokumentumelemzés során azt tapasztaltam, hogy az Új TÉR elemei között ezek is megtalálhatóak. Nagyon fontos azonban, hogy az értékelők tisztában legyenek ennek a fontosságával és felkészültek legyenek a végrehajtására.



## A kompetencia megfelelés értékelése (Évente csak egyszer, a második félévi értékelésnél!)

**kompetencia:** Szabálytudat, fegyelmezettség

**meghatározása:** Az az értékel, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, betartja a munkavégzést alapvetően meghatározó szabályrendszert.

**értékelési szintek**

magas	A A szabályok betartása személyes értékrendjének alapját képezi. A szabályok által kínált mozgásteret csak a feladat hatékony elvégzése érdekében tölti ki.
	B A munkavégzés során másoknak is példát mutat azzal, hogy mindig gondosan vigyáz a szabályok, a vezetői utasítások betartására és a feladatok pontos, precíz végrehajtására.
	C Munkája során külső kényszer nélkül is betartja a szabályokat. Elfogadja az utasításokat, a kiosztott feladatokat végrehajtja.
	D A szabályokat külső ellenőrzés mellett általában betartja és a vezetői utasításokat, a kiosztott feladatokat végrehajtja. Ugyanakkor a felügyelet nélküli munkavégzés során szabálykövetése jelentősen csökken.
alacsony	E A szabályokat szinte sohasem tartja be, pontatlan, fegyelmezetlen. Egyéni érdekeit mindig a szervezeti célok elé helyezi.

57. ábra. Kompetencia-értékelés<sup>81</sup>

### 3.4.1 AZ ÖNÉRTÉKELÉS SZEREPE

Az értékelő folyamat során az értékel, a saját teljesítményét is értékeli ugyanolyan értékelő lapon, amilyen az értékelő értékelné fogja, általában ez a változat E/1. személyben íródik. Az értékel, az önértékelés elvégzésével felkészül az értékelésre, végiggondolja az adott időszak eseményeit és eredményeit, kialakít egy saját értékelést magáról. Ha az értékelő láthatja ezt az önértékelését, még az értékelő folyamat előtt, akkor ez őt is felkészíti arra, hogy hol kell majd az értékel, ttel ütköztetni a véleményét, melyek azok a pontok, amiben nem értenek egyet és, melyek azok, ahol teljes lehet a konszenzus a két fél között. Az elektronikus értékelő rendszerben az önértékelés kitöltése után akár arra is van lehetőség, hogy a vezető párhuzamosan lássa az értékel, t önértékelését és adott esetben lássa a két értékel, s közötti szórás eredményét is. Az önértékelés segíti az értékel, t felkészülését az értékelésre, és segíti az értékel, ő munkáját is azzal, hogy felkészíti az esetleges konfliktusokra is.

**A reális önértékelési képesség fejlesztése fontos az Y generáció számára.** Az Y és a Z generáció tagjai valóságos és virtuális személyiséggel is rendelkeznek. A virtuális személyiségük sokszor eltér a valóstól, hiszen az internet világában szebbek, jobbak, sikeresebbek lehetnek, mint a valóságban. **Ezért az a veszély állhat fenn,**

<sup>81</sup> Dr. SZAKÁCS GÁBOR - Nemzeti Közszolgálati Egyetem- felkészítő anyaga alapján. ktk.uni-nke.hu/srv/www/karok/ktk/.../Kozszol\_jog\_minosites\_II.pptx Letöltve: 2013.08.10

**hogy önértékelésük torzul, képtelenek megkülönböztetni a valós és virtuális énjüket egymástól. Ebben segíthet, ha megtanítjuk őket az objektív önértékelésre és ezzel együtt arra, hogy elfogadják a valós énjüket is.**

### **3.4.2 ÉRTÉKELŐ BESZÉLGETÉS**

Az értékelés folyamata észrevétlenül is a mindennapjaink része. Nem csak a vezetőké, hanem minden emberé, hiszen kapcsolataink mindegyikében – családban, munkahelyen – minősítünk különböző magatartásokat, viselkedéseket, eseményeket. Vezetőink informális értékeléseket végeznek nap mint nap, amikor például döntést hoznak az adható jutalmak elosztásánál vagy megvonásánál, vagy a feladatok elosztásánál. Ezen értékelések azonban lehetnek szubjektívek is, hiszen közvetlenül függnék az értékelő személyes értékítéletétől, hozzáállásától, aktuális érzelmi állapotától vagy elfogultságától.

A formális értékelésnek azonban lehetőség szerint objektívnek kell lennie, melyet a teljesítményértékelő beszélgetés levezetése és párhuzamosan az értékelő modul kidolgozása hivatott elősegíteni.

Az értékelés legfontosabb része az értékelő beszélgetés, amely interaktív folyamatként az értékelő és az értékelt között játszódik le. Célja, hogy mindkét fél számára elfogadható, közös álláspontot alakítsanak ki az értékelt éves teljesítményére vonatkozóan. A beszélgetés sikere konszenzus, és kerülni kell azt, hogy bármelyik félnek kompromisszumot kelljen kötnie. A kettő között releváns a különbség. A kompromisszum kölcsönös engedményeken alapuló megegyezés jelent. (A konszenzus latin eredetű szó, a jelentése világos: egyetértés vagy megegyezés egy adott csoport tagjai között.)<sup>82</sup>

A sikeres értékelő beszélgetés alapfeltétele, hogy az értékelők megtanulják, hogyan vezethetnek sikeres értékelő beszélgetést, míg az értékelték készüljenek fel arra, hogy tudják képviselni, adott esetben megvédeni saját álláspontjukat a jogszabályi követelmények betartásával.

A teljesítmény értékelése, mint bármilyen minősítés, értékelés nem könnyű feladat. Megfelelő előkészítés nélkül eredménytelenség és érdektelenség várható mind az értékelők, mind az értékelték részéről. Céлом volt, hogy feltárjam: milyen

---

<sup>82</sup>A konszenzus jelentése. Forrás: <http://hu.wikipedia.org/wiki/Konszenzus> Letöltve: 2013.03.21.

módszertani segítséget alkalmaz a versenyszféra és ez alkalmazható-e a Magyar Honvédségnél is.

A beosztottak objektív értékeléséhez elengedhetetlen a **motivációik elmélyült ismerete**. A motiváció azonban nem magától jön létre, hanem a különböző benyomások hatására formálódik, ahogyan ezt a dolgozatom első felében részletesen vizsgáltam. „*A motívum különböző viselkedési formák beindítására és fenntartására irányuló energia, amelyet valamilyen külső vagy belső hatás aktivizálhat.*”<sup>83</sup>

A tapasztalatok alapján valószínűsíthető, hogy jó érzelmi közérzet hiányában a beosztott nem azonosul élethelyzetével, és az ilyen környezetben folytatott szolgálati tevékenységekkel sem. Ennek következtében - sokszor talán nem is tudatosan - ellenáll a vezető által közvetített nevelő hatásoknak, követelményeknek; ellenérdekeltté válik az értékelési folyamattal szemben.

A tapasztalat azt mutatja, hogy az értékelteket be kell vonni az értékelés folyamatába. Megfelelő **felkészítés** során **meg kell ismerniük** az értékelő rendszert, hogy sikeresen vegyenek részt az értékelő beszélgetésen, mint értékeltek. Fontos feladat, hogy az értékelőket, vezetőket felkészítsük az értékelésre és az is, hogy a vezetők megfelelő kompetenciákkal rendelkezzenek a sikeres beszélgetés levezetéséhez.

Mind minősített időszakokban, mind békeidőben olyan parancsnokokra van szükség, akik képesek vezetni másokat. Mások vezetésének képessége nagyon sok készséget igényel, olyanokat, amelyek tanulhatók és fejleszthetők, hiszen senki sem születik kiművelt vezetői képességekkel: ezeket tapasztalati úton tanuljuk: hallgatással, megfigyeléssel és ezen túl lelkiismeretes, folyamatos önértékeléssel és fejlesztéssel.

Mások motiválása rendkívül fontos képesség a munka világában. A vezetői szerepkörben elengedhetetlen, hogy valaki ismerje és befolyásolni tudja a többiek gondolkodását. GOLEMAN az „Érzelmi intelligencia a munkahelyen” című könyvében vezeti be az érzelmi kompetencia fogalmát.<sup>84</sup>

Az érzelmi kompetencia az érzelmi intelligenciára (EQ)<sup>85</sup> támaszkodó tanult képesség, amely kiemelkedő munkateljesítményt eredményez. Az érzelmi

---

<sup>83</sup> TÓTH, J: *A különleges helyzetekre való felkészítés pedagógiája*. 2009.

hadtudomanyiszemle.zmne.hu/files/2009/1/tj.pdf Letöltve: 2010. 06. 02. Oldal: 61.

<sup>84</sup> GOLEMAN, D. *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest, 2002, SHL Kiadó. ISBN: 9630085518

<sup>85</sup> Emotional Intelligence Quotient – érzelmi intelligencia hányados

intelligencia /EQ/ és az érzelmi kompetencia /EK/ felváltva jelennek meg a szakirodalomban. Az érzelmi intelligencia helyett sokáig az emberi készségek kifejezést használták és a kutatások már az 1930-as években elkezdődtek. Számtalan kutató foglalkozott azzal, hogy a hagyományos intelligencia tesztek nem adnak arra a válasza kérdést, hogy mi esz valakit sikeressé a munkában és az életben egyaránt, de GOLEMAN munkásságáig nem volt átütő sikere a kutatásoknak. GOLEMAN volt az, aki népszerűvé és elfogadottá tette az érzelmi intelligencia fogalmát. Nála a magas EQ önmagában még nem garantálja, hogy az egyén valóban elsajátítja a hivatása gyakorlásához fontos érzelmi kompetenciákat, csak azt, hogy erre kiváló esélyekkel rendelkezik. Az EQ számos képesség és kompetencia együttese, melyek meghatározzák a viselkedést, személyes stílust, kisugárzást. Igen fontos szerepet játszik ez a fajta intelligencia a munkahelyen, mivel a kommunikációs szituációban való viselkedés, az emberekkel való bánásmód terén döntő. Míg az IQ<sup>86</sup> az egyéni feladatmegoldásban segít, addig a munkatársak EQ-ja a köztük levő kapcsolatok fejlettségében játszik meghatározó szerepet. A magas EQ-val rendelkező emberek saját érzéseiket is jobban tudják kezelni, így a saját céljaik elérésében, az önmotiválás terén is jobbnak bizonyulnak. A munkahelyi hierarchiában felfelé haladva, egyre fontosabbá válnak az érzelmi intelligencián alapuló, személyes és szociális kompetenciák. Ugyanakkor kevésbé lényegesek a szakmai ismeretekhez és a hagyományos intelligenciához kötődő képességek, készségek. Vagyis azok, amelyeket a kompetencia első két összetevőjének tartunk. A kompetencia-fogalom szűkített felfogása GOLEMANNÁL tudatos, hiszen meggyőződése szerint a közepes és a kiváló vezető az érzelmi kompetenciájuk szintje különbözteti meg egymástól.<sup>87</sup>

A 21. század elején a Magyar Honvédség is új kihívásokkal szembesül. Már kialakította professzionális haderőt, amelynek rendelkeznie kell a küldetéshez és feladatrendszerhez szükséges speciális képességekkel. A szakmai kompetenciák magas szintű meglétét garantálja az altiszti és tisztii képzés megújulása. Azonban ez csak egy része a sikernek. Az érzelmi kompetenciák fejlesztése lehet a siker kulcsa.

A sikeres 21. századi katonának a szakmai tudásán kívül vezető rendelkeznie kell speciális tudással és készségekkel: társas készségekkel és képességekkel: csoportmunka, együttműködési készség és megfelelő személyiség jegyekkel, mint

---

<sup>86</sup> Intelligence Quotient –intelligencia hányados

<sup>87</sup>GOLEMAN, D.: *Érzelmi intelligencia* című könyve alapján. Budapest, 1998, Háttér Könyvkiadó. ISBN: 9635486170

döntésképeség és kitartás. Természetesen a különböző szintű vezetőknél más és más a különböző kompetenciák elvárás szintje. Az operatív vezetőknél például kommunikációs elvárás az, hogy megfelelő szinten tudja az utasításokat, leírásokat és elméleteket közvetíteni, úgy, hogy mások pontosan megértsék. A stratégiai vezetőktől azonban már az is elvárás, hogy képesek legyenek következtetéseket levonni, feltevéseket megfogalmazni, ésszerűen érvelni, és úgy fogalmazni, hogy másokat képesek legyenek meggyőzni.

Az értékelő beszélgetés levezetéséhez szükség van speciális vezetői kompetenciákra. A vezetői kompetenciák és a sikeres vezetők jellemzőivel számos szakirodalom foglalkozik. A kiindulási alap ugyanaz: bármilyen funkcionális vezetőről is legyen szó, közel azonos kompetenciák különbözeteik meg a sikeres vezetőket.

### ***3.4.2.1 A sikeres katonai vezető kompetenciái***

A 21. századi eredményes vezető és katonai vezető sem különböznek egymástól. Mi az, ami a sikeres vezetőt kiemeli, megkülönbözteti az átlagostól:

- tudatos önmagával szemben;
- tudatos a társas kapcsolataiban;
- kiválóan menedzseli a kapcsolatait;
- kiváló önmenedzselési képességei vannak;

Vagyis a magas érzelmi intelligencia. A magas érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők a sikeres vezetők, akik karizmatikus személyiségük erejével egy időben a közös eredményekért munkálkodnak. Az Y - generáció azonban nem tartja fontosnak az érzelmi intelligenciát, derül ki egy friss kutatásból.

Az Y generáció által ideálisnak tartott vezetőről a Coaching Team kezdeményezésére, LERF Andrea<sup>88</sup> vezetésével, független szakértők bevonásával egy 499 fős mintavételű online kutatás készült 2013 őszén. Az Y generáció képviselőit kérdezték meg a munkavállalással kapcsolatos témákról „Y HORIZONT 2003” címmel. A kutatásban résztvevőknek OKJ és/vagy BSC/MSK végzettséggel és minimum 3. hónapos munkavisztonnyal kellett rendelkezniük.

E kutatás saját szempontú másodelemzése alapján mutatom be, hogy milyen az Y - generáció számára az ideális vezető. A válaszadók döntő hányada (67 százalék) a

---

<sup>88</sup>Köszönettel tartozom LERF Andreának, hogy megosztotta velem a kutatás részletes adatait, eredményeit, és lehetővé tette számomra a további elemzéseket.

nő, 1988-ban születettek, már elvégezték a főiskolát, vagy egyetemet, budapestiek, és átlagosan 5 év szakmai tapasztalatuk van.

**Az ideális vezetői megítélésében** a fiatalok által legfontosabb az, hogy

- van jövőképe,
- nagy teherbírású,
- a csapat érdekeit a sajátjai elé sorolja,
- visszajelzést ad és kér,
- tette kész,
- jó kommunikátor,
- vállalja a felelősséget,
- figyelemmel tartja az eseményeket,
- nagy szaktudással rendelkezik,
- stressz tűró legyen.

A legkevésbé fontos elvárás, hogy:

- állandóan készenlétben legyen,
- hogy magas legyen az érzelmi intelligenciája,
- bizonyítási vágy legyen benne,
- kockázatvállaló legyen.

Saját megfigyelésem szerint az értékeléshez szükséges vezetői kompetenciák:

- **hard kompetenciák:** folyamatszemplélet, a problémamegoldás, a határozott és gyors döntéshozatal, a kockázatvállalás, objektivitás, racionalitás, a felelősségvállalás,
- **soft vezetői kompetenciák:** hogy valaki hogyan delegál feladatokat, hogyan motivál, hogyan ad egy adott teljesítményről visszajelzéseket: képes-e dicsérni és ösztönözni, képes-e bátran, konstruktívan, ugyanakkor támogatóan kontrollálni, hogyan kezeli a konfliktusokat, képes-e uralni a saját érzelmeit?

NAGY-VARGÁNÉ szerint: „...egy önmagát elfogadó, motivált parancsnokról van szó, aki több figyelmet szentel beosztottjaira, empatikusabb kapcsolatot épít ki velük, és ez által könnyebben azonosul azok problémájával, hatékonyabban látja el vezetői feladatait. Mindezek a beosztott számára jó érzelmi környezetet

*teremtenek ahol, hatékonyabban végzik feladatukat, könnyebben engedelmeskednek.”*<sup>89</sup>

Az új TÉR-ben azonosított vezetői kompetenciák:

- csoportok irányítása;
- munkatársak fejlesztése;
- stratégiai (analitikus, koncepcionális) gondolkodás;
- teljesítményértékelés készsége;
- változások irányítása;
- vezetési technikák (tervezőkészség, szervezőkészség, vezetés, irányítás, döntésképeség, követelménytámasztás, delegálás, ellenőrzés)

Ezek között megtalálhatóak a sikert garantáló kompetenciák is, de több érzelmi kompetencia hiányzik a listáról. Egy katonai szervezetben rendkívül jól elő kell készíteni a kétoldalú értékelő beszélgetést. Ennek a kulcsát a vezetői kompetenciafejlesztésben és az értékelők felkészítésben látom. SWOT<sup>90</sup> analízis segítségével pedig fel lehet mérni azt is, hogy milyen veszélyei és lehetőségei vannak az önértékelésnek és az értékelő beszélgetésnek, így ezekre fel lehet készülni előre.

Az értékelő beszélgetés, a személyes megbeszélés a kutatások alapján a Y generáció számára és a hamarosan munkaerőpiacra lépő Z generáció számára az egyik legfontosabb motiváló eszköz. A 4. számú mellékletben bemutatom a motiváló értékelő beszélgetés 8. lépését, amely eszköz alkalmas arra, hogy valóban sikeres és motiváló értékelő beszélgetés koronázza meg a teljesítményértékelés folyamatát. Ezt a Magyar Honvédség is alkalmazhatja értékelő beszélgetések során.

### 3.5 ÖSSZEGZÉS

*„A Magyar Honvédség teljesítménymérésének célja a **minőségi kiválasztás, az előmenetel, az egyén fejlesztésének támogatása, a teljesítmények növelése és az ösztönző rendszer működésének támogatása.** Ezek az újragondolt célok a már többször idézett Humánstratégiában. A célok megvalósítása érdekében a Magyar Honvédség számára fontos, hogy objektívebb értékelésre alkalmas teljesítményértékelő rendszert alkalmazzon, amely **informatikai** is támogatást élvez.*

---

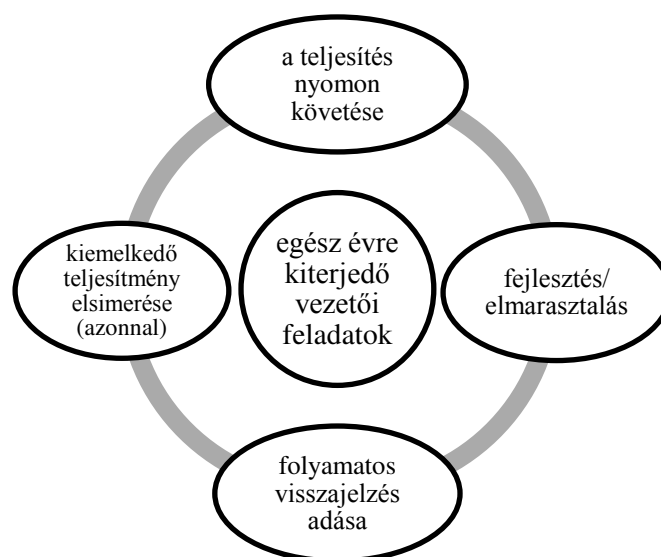
<sup>89</sup> NAGY-VARGÁNÉ, Á. J.: *A motiváció szerepe a Magyar Honvédségben.* 2011.

<http://portal.zmne.hu/download/bjkmk/bsz/bszemle2010/2/01.pdf> Letöltve: 2013. 04. 12. Oldal: 7.

<sup>90</sup>A SWOT elemzéssel feltérképezhetjük egy piac, iparág, üzlet, termék, szolgáltatás piaci életképességét, illetve megismerhetjük, hogy mely feladatok a legfontosabbak stratégiai szempontból.

Ez csökkenti az adminisztrációs lehetőségeket és elősegíti az értékelést, lekérdezéseket és elemzéseket tesz lehetővé. Az új rendszer elemzése és vizsgálata közben arra a megállapításra jutottam, hogy az egységben kezeli a közszféra dolgozóit, de a szervezeti specifikumok is megjelennek az értékelésben. Van IT támogatás, önértékelés és kötelező értékelő beszélgetés, amely a versenyszférában sikeresen alkalmazott rendszerek alapja.

Az új TÉR-rel megvalósul a teljesítménymenedzsment elve is, hiszen nemcsak egyszeri kötelező aktus az értékelés, hanem egy integrált folyamat része is.



58. ábra. A TMR rendszer megvalósulása (saját ábra)

### 3.6 KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Nemcsak a *Magyar Honvédségnél*, hanem általában a közszféránál használt teljesítményértékelő rendszerekkel szemben is rengeteg kritika fogalmazódott meg 2013 előtt. Nem a valós teljesítményt mérték, csak formális és néha torzított adatokat mutattak. Ezekre az adatokra pedig különböző jutalmazási, premizáló vagy esetünkben előmeneteli rendszereket ráépíteni felesleges és látszólagos volt. Nem eredményezett több hasznot, mint amennyi költséggel járt, ez a szempont pedig kiemelkedő napjainkban. Ezt már felismerte a kormány is, hiszen 2010 júliusában kezdeményezte egy új köztisztviselői teljesítményértékelő rendszer tervezését, amely 2013 januárjában látott napvilágot.

Az új rendszer alkalmas az objektív értékelésre, felhasználóbarát, IT támogatást élvez, kompetenciaalapú, de adott esetben mutatószámokkal is dolgozik, támogatja a



teljesítményt és fejlesztő célú. Külön fontos, hogy van önértékelésre és értékelő beszélgetésre lehetőség, sőt ezek a rendszer fontos részét képezik.

Azonban a motiváció szempontjából nem csak a teljesítmény mérése lehet fontos. Szükség van az elégedettség rendszeres mérésére azért, **hogy a motiváció egyéni és szervezeti gátjait azonosítani lehessen.** Ezen kívül a szervezet számára sok haszonnal jár, ha rendszeresen méri a szervezeti klíma/belső kommunikáció állapotát, hiszen ez is elősegíti a motivációt és **a rámutat azokra a kritikus pontokra,** ahol a hatékonyság érdekében beavatkozás szükséges. A méréseket akciótervezés követi, akár a teljesítményről, akár az elégedettségről van szó. A HAY GROUP nemzetközi kutatásai azt bizonyítják, hogy az elkötelezett, megfelelő munkakörülményekkel rendelkező munkaező akár 40 százalékkal növelheti a szervezete teljesítményét. Ennek elérése érdekében a vállalkozásnak el kell távolítania azokat az akadályokat, amelyek a maximumon való teljesítés útjában állnak, valamint bátorítania és támogatnia kell munkavállalóit, hogy azok megértsék saját képességeiket, korlátjaikat és másokra gyakorolt hatásukat.<sup>91</sup>

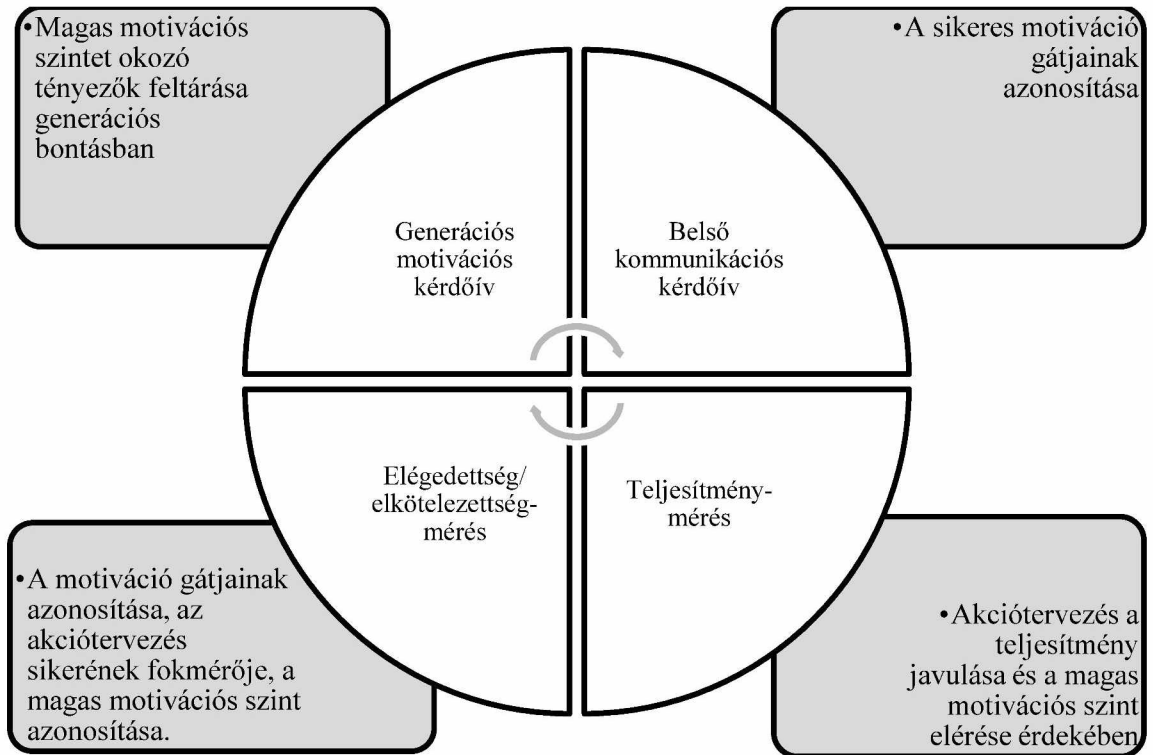
A HAY GROUP kutatásai arra is rámutattak, hogy az elkötelezett és motiváló munkakörnyezetben dolgozó munkavállalók hozzájárulnak a nagyobb teljesítmény eléréséhez. Ezek a munkavállalók tovább maradnak a szervezetnél, akár 50 százalékkal jobban teljesítenek, és magasabb színvonalon szolgálják ki az ügyfeleiket. A munkavállalói elégedettség egy olyan mérő eszköz, amely megmutatja a maximális teljesítményt gátló tényezőket. A maximális teljesítmény elérését gátló akadályok azonosítása révén a vállalatnak lehetősége van egy pozitívabb légkör kialakítására, ami számszerűsíthető teljesítményjavuláshoz vezet.

A humán kontrolling szervezet rendszeres mérési tevékenységével hozzájárul a vezetői döntéshozatalhoz. Azonban nemcsak költség oldalról képes optimalizálni a humán erőforrás gazdálkodást, hanem rendszeres mérési tevékenységével hozzájárul a szervezetben a motivációs gátak és akadályozó tényezők azonosításához is, illetve az optimális motivációs eszközök azonosításához. Ehhez nyújt segítséget például a vállalati korfa elkészítése és elemzése, amely szintén abban segít, hogy a motiváció lehetőség szerint személyre szabva és a leghatékonyabban működjön a szervezetben

---

<sup>91</sup>HAY Group kutatásai. <http://atrium.haygroup.com/hu/your-challenges/boost-performance-of-your-people.aspx> Letöltve: 2013.04.12.

és támogassa a vezetőket abban, hogy a legjobb vezetői döntéseket legyenek képesek meghozni akár a szervezetről, akár az egyénről van szó.



59. ábra. A komplex mérési rendszer (saját ábra)

## **4. AZ ÉRTEKEZÉS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE**

Az értekezésem célja az volt, hogy a versenyszférában és a közszférában szerzett személyes tapasztalataim és a kutatásaim, elemzéseim alapján olyan módszereket és eszközöket azonosítsak, amelyek az új közszolgálati elvárásoknak megfelelően segíti a közszolgálati szervezetek – és ezen belül kiemelten a Magyar Honvédség – optimális működését, vagyis segíti a munkavállaló hatékonyság növelést, a munkaerő-megtartó képességet a munkavállalói magas motivációs szint elérésével, megtartásával.

### **4.1 ÖSSZEGZÉS**

A Magyar Honvédség az egyik legnagyobb és legfontosabb munka-erőpiaci szereplő Magyarországon. A versenyszférában már elfogadott tény, hogy a szervezetek sikerének a kulcsa a humán erőforrásban rejlik. Ezt a Magyar Honvédség is felismerte és megfogalmazta víziójában: megfelelő kompetenciákkal bíró, kiválóan teljesítő, lojális és motivált munkavállalókra van szüksége ahhoz, hogy a nemzeti és a nemzetközi elvárásoknak is feltétel nélkül eleget tegyen.

Nemzetközi és hazai tapasztalatok szerint a vállalatok akkor képesek – a versenyszférában tartós gazdasági sikert elérni, ha képesek motiválni, partnernek tekintik, megbecsülik, munkavállalóikat. Az értekezésemben megvizsgáltam a motiváció fogalmát, a motivációs elméleteket, különös figyelmet fordítottam a teljesítmény és munka motivációra és az ezekhez köthető kutatásokra és elméletekre. A legújabb kutatásokat és tudományos eredményeket is megvizsgáltam. Bizonyos, hogy a motiváció mindig helyzet- és emberfüggő. Léteznek külső - és belső motivációs eszközök, és léteznek belsőleg motivált és külső motivációt fokozottan igénylő munkavállalók. A külső motiváció sikere függ a céltól, a környezettől, időbeliségtől, a kommunikáció módjától, a megelőző motivációs lépések eredményességétől. Alkalmazható egy motivációs eszköz önállóan is, azonban jellemzően motivációs „technikák” sora az, amely megfelelő szinten képes motiválni a kollégákat a cél elérése érdekében. A legfontosabb az, hogy a motivációs eszközöket tudatosan, következetesen és személyre szabottan fókuszálva használjuk. Az eddigi tudományos kutatások nem vizsgálták a motivációt generációs nézőpontból, ezért az értekezésemben ezt az aspektust vizsgáltam részletesen.

Különösen fontosnak tartom ezt a nézőpontot a népességet érintő társadalmi öregedés problematikája miatt. A generációs motivációs kutatásaim során az eredmények alapján megállapítottam, hogy a motivációnak van generációs aspektusa is és ez különösen fontos a munkaerő-megtartó képesség szempontjából. Az értekezésemben bemutattam, hogy minden generációnak van a szervezet szempontjából előnyös tulajdonsága, és attitűdje és az a szervezet működik a sikeresen, ahol minden generáció képviselteti magát, ahol érvényesülnek az egyes generációk előnyei és hátrányai, ahol keveredik az új és a régi szemléletmód. Erre kiváló példa maga a Magyar Honvédség. Azonban a motiváció, ösztönzés szempontjából is az egyensúlyra kell törekedniük a szervezeteknek, minden generáció számára meg kell találni a megfelelő ösztönzést. A jövőben érdemes ezzel a nézőponttal kiegészíteni a motivációs kutatásokat.

Megvizsgáltam a munkaerőpiac alakulást is a társadalmi öregedés kérdését kiemelve és rávilágítva annak lehetséges következményeire is feltüntetve azokat a kihívásokat, amelyekkel szembe kell néznie a társadalomnak és a Magyar Honvédségnek is.

A Magyar Honvédségben egy humán kontrolling rendszer kialakítása hatékonyabbá tenné a haderő humán erőforrás-gazdálkodását. A klasszikus kontrolling feladatokon túl a humán kontrolling rendszeres mérésekkel segíthetné a humánstratégia megvalósulását. Választ adna azokra a kérdésekre, amely alapján a képesek felmérni a jelenlegi helyzetüket, pozíciójukat. Ennek ismeretében, és ha pontosan ismert az elérendő cél, akkor a célhoz vezető hatékony megoldásokat is képesek prognosztizálni. Ehhez komplex mérési rendszereket kell kialakítani. Az alkalmazott módszerek a **belső kommunikációt, szervezeti klímát mérő kérdőívrendszer**, és a **dolgozói (belső) elégedettség** vizsgálata. Ez utóbbi egy olyan eszköz, amelynek eredménye hozzájárul a szervezeti diagnózis készítéséhez, és rávilágít a motiváció sikerének gátjaira, amelyeket az vizsgálat eredményeire alapozott akciótervekkel képesek leszünk elhárítani. A céges korfa és a generációk azonosított motiváló tényezőinek ismerete (generációs motivációs kérdőív) a sikeres motivációt segíti elő.

**A teljesítmény mérése** során szerzett tapasztalatok szerint a papíralapú értékelés is jobb, mint, ha nincs értékelés, de a TÉR legjobb eredményeit informatikai támogatással lehet elérni. Fontos, hogy az értékelés ne csak adminisztrációs teher és papírgyártás legyen, a támogató szoftver pozitívan járul hozzá az értékelési

folyamathoz. Az IT támogatás lehetővé teszi azt, hogy ne pontozásos rendszerrel történjen az egyes kompetenciák értékelése, hanem – kompetencia-csoportonként és kompetenciánként – szöveges állítások közül lehessen kiválasztani az értékeltre leginkább jellemzőt, minden állításhoz rejtett pontszámot rendelve.

A teljesítménymenedzsment (TMR) rendszer olyan komplex rendszer, amely a vállalati csoportos és egyéni célok integrációjára helyezi a hangsúlyt. A rendszerben megjelennek a kompetencia-követelmények, lehetőséget adva a folyamatos nyomon követésre. A TMR tovább erősíti a javadalmazási rendszer objektív, teljesítményalapú mivoltát. A definiált kompetenciák az egyes a közszolgáltatásban és a munkavállalóknál még azonos munkakörben is más és más szinten vannak jelen. Azt, hogy ez az elvárt kompetenciáknak való megfelelés milyen szintű, a közvetlen vezető megfigyelései igazolják vissza. A megfigyelés nem csak spontán módon történik, hanem strukturált módon, az adott munkakör kulcskompetenciáinak meglétét mérő **mutatók** mentén amennyiben ezt a munkakör lehetővé teszi. A teljesítményarányos juttatási rendszer nem öncélú, előnyei egyaránt szolgálják a vállalat versenyképességét, üzleti sikereit, ezen keresztül pedig a tulajdonosok és minden munkavállaló érdekeit. **Ez megvalósul az új közszolgálati teljesítményértékelési rendszerben.**

Dolgozatomban bemutattam a különböző teljesítményértékelési rendszerek előnyeit és hátrányait, a bevezetés lépcsőfokait, a megvalósítás menetét. Azt vizsgáltam, hogy milyen objektív módszerek, eljárások vannak, illetve alakíthatók ki, és ezek hogyan biztosítják a hatékonyság folyamatos fenntartását. Az elemzés során empirikus tapasztalatokra, tényekre, adatokra támaszkodtam, és a dokumentumelemzést, mint eszközt alkalmaztam. Bemutattam több teljesítményértékelő- és mérő rendszert, olyat is, amely a teljesítményt több dimenzióban méri és összekapcsolható a javadalmazási rendszerrel is és kiválóan működik egy multinacionális cégnél.

Áttekintést adtam a teljesítményértékelési rendszer történeti háttérére vonatkozóan, majd kitértem a teljesítményértékelő rendszerek fajtáira, cél szerinti megközelítésére.

Jellemeztem és illusztráltam a kompetencia értelmezésén keresztül a kompetencia modelleket. Kiemelten kezeltem az érzelmi/vezetői kompetencia sajátosságait, azok fontosságát a munka világában. Emellett gyakorlati útmutatással

szolgáltam a teljesítményértékelés kivitelezésére kiemelve az értékelő beszélgetés szerepét.

A témát a versenyszféra szemszögéből mutattam be, és bizonyos fókig párhuzamot vontam a közsférával.

Témaválasztásom időszerűségét jelzi a mára már tagadhatatlan tény, hogy a siker záloga az emberi erőforrásban lakozó lehetőségek optimális kihasználása és tudatos, a vállalati stratégiával összhangban történő hosszú távú fejlesztése. Ezt erősíti meg az időközben megjelent új Humánstratégia is. Egy sor sikeres vállalat példázza, hogy összefüggés van a piaci eredmények és a humán erőforrás hatékony kiaknázása között. Meggyőződésem, hogy a TÉR az indokolt szervezeti kultúraváltás, a változásmenedzsment eszköze, amennyiben fejlesztése során összhangba kerülnek a célok, a lehetőségek, a jellemző szervezeti kultúra és a befogadó készség. Ahol van értékelő beszélgetés, ott a rendszer maga, és annak szoftveres támogatása, kevésbé volt fontos és kritikus, mint ahol nem volt kötelező a beszélgetés. A legjobb rendszer is csak az értékelő beszélgetés támogatására szolgál, azt nem helyettesítheti. Fontos kritérium, hogy az értékelésben résztvevők felkészültek legyen az értékelő beszélgetésre. **Az új TÉR elemzése során egyértelműen tapasztaltam, hogy mindaz megjelenik benne, ami a versenyszférában sikert okoz.**

A kutatás módszereiben egyaránt szerepet kapott a vonatkozó szakirodalom tanulmányozása, az összegyűjtött dokumentumok és kapcsolódó felmérések adatainak saját szempontú elsődleges és másodlagos elemzése, az irányított és nem irányított interjúk elvégzése. A téma kutatásában az analízis módszerét alkalmaztam azokon a területeken, amelyeken a hipotézisek igazolásához a belső összefüggések feltárására volt szükség. Az így nyert információk lehetőséget biztosítottak a kauzális kapcsolatok meghatározására, a probléma összetevőinek új szemléletű vizsgálatára. A dolgozatban tudományos módszerekkel végrehajtott kutatás logikai szerkezetén keresztül, deduktív módszerrel tettem kísérletet arra, hogy a szervezeti és társadalmi jelenségeket a kezeléshez szükséges mértékben kézzel foghatóvá tegyem. A kutatás során, a témához illeszkedően a társadalom és a haderő vonatkozásában összehasonlító vizsgálat módszerével kívántam feltárni azokat a hasonlóságokat és eltéréseket, amelyek a motiváció sikerét garantálják. Közvetve és közvetlenül, a személyes tapasztalatnak, az empíriának nagy szerepet szántam a téma kutatásában. A Magyar Honvédség teljesítményértékelő rendszere bemutatásának alapját

dokumentum elemzés során megszerzett információk adják kiegészítve a különböző előírásokban, utasításokban és rendeletekben megfogalmazott előírásokkal. A többi bemutatott TÉR saját kutatásom és munkám eredménye.

Az elemzés során összevettem az értékelési technikákat és elemeztem a TÉR rendszereket. Ebben segítséget nyújtott az, hogy személyes és baráti kapcsolataim révén több honvédségi parancsnokkal, dolgozóval volt szerencsém a témával kapcsolatban információt gyűjteni. Ezt utólag is nagyon köszönöm. Nem tartozom a Magyar Honvédség állományába, ezért segítségük nagyon fontos volt a számomra.

Elfogadott tény, hogy a munkavállalók magas motivációs szintje és annak megtartási képessége szoros kapcsolatban áll a szervezetek munkaerő-megtartó és -bevonó képességével. A George Mason Egyetem által 1999-ben kiadott tanulmányban Kenneth KOVACH publikálta először azt a meglepő listát, amely szerint a munkavállalókat leginkább az (1) **érdekes munka**, (2) **az elvégzett munka elismerése**, valamint (3) a **beavatottság** érzése motiválja. Ezután következik csak (4) a **munkahely biztonsága**, valamint (5) a jó fizetés. A lista 6. helyén szerepel a **fejlődési lehetőség**, a 7. helyen pedig a **jó munkakörülmények**.<sup>92</sup> Azért volt meglepő, mert a vezetők az első helyekre a jó fizetést, munkahely biztonságát, az előléptetés/fejlődés lehetőségét, és az érdekes munkát várták.

A Legjobb Munkahely 2012 kutatás válaszadói szakmájuktól függetlenül a **biztos megélhetést, folyamatos fejlődést és változatos, érdekes feladatokat** szeretnének találni az ideális munkahelyen, de csaknem minden negyedik válaszadó a három legfontosabb tényező közé sorolta a **szakmai kihívásokat** és a **rugalmas munkavégzés** lehetőségét is. Közel 70 százalékuk olyan munkahelyen dolgozna, ahol **anyagilag és erkölcsileg** is elismerik, s emellett több mint 30 százalék jelölte meg a prioritások között, hogy a **cég stabil, megbízható** legyen, ahol jó csapatban, **kellemes légkörben dolgozhat**. A mindenki számára fontos tényezők mellett – mint a biztos megélhetés – a **fiatal munkavállalóknál előtérbe kerül a társadalmi elismertség, hasznosság, mások segítése, az ügyfelekkel való együttműködés, mások irányítása és a fejlődés, de egyre nagyobb figyelmet kap a társadalmi felelősségvállalás, a környezetvédelem, illetve az, hogy milyen a hangulat a vállalatnál**.

---

<sup>92</sup>KOVACH, K. :*Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance*. University of Michigan Press. <http://edis.ifas.ufl.edu/hr017> Letöltve: 2013.04.12.

A már említett Y generáció körében végzett Y HORIZONT kutatásból kiderül, hogy a generáció számára kiemelten fontos azonban maga a munkahely. Ebben a kutatásban a munkahely választás szempontjai között a következők kerültek rangsorolásra.

- **Első helyen** az anyagiak szerepelnek, ebből is az alapbér, majd közvetlenül utána az egyéb kiegészítő juttatások.
- **Második helyen** a csapat, ahol dolgoznak, hogy az felszabadult, vidám közeg vegye őket körül.
- **Harmadik helyen** a karrierlehetőségek szerepeltek.
- **A változatos feladatokat igénylik** – természetesen külön öröm számukra, ha ehhez teret és szabad kezet is kapnak.
- **A tapasztalat szakértő munkatársakkal** való együttműködés szintén fontos a számukra.
- **Az, hogy jól felszerelt, esztétikus környezetben dolgozzanak** fontosabb számukra, mint a **cég hírneve, ismertsége, bár az is nagy jelentőséggel bír.**

A saját kutatásom eredményei is ezt támasztják alá. Ezek meglete motiváló, ösztönző, munkaerő-megtartó erővel bír a versenyszárában. Feltételezéseim alátámasztására összehasonlító vizsgálatot végeztem különböző tevékenységű szervezeteknél: multinacionális, profitorientált, saját területén piacvezető cégnél, függelmi rendszerben működő gazdasági társaságnál, magán egészségügyi intézménynél, egy vegyes vállalnál és a Magyar Honvédségnél. A rendelkezésemre álló információk, dokumentumok alapján elemeztem a Magyar Honvédség érvényben lévő és ezt megelőző értékelési rendszerét.

A motivációnak generációs aspektusa is van, ezt két kérdőíves lekérdezés és a többéves tapasztalatom is igazolja. Ezért szükséges, hogy ismerjük a cég generációs korfáját. A korfa-elemzés során a korfa ismertetében törekedhetünk arra, hogy a kiválasztási politikánk a generációs egyensúly megtartására törekedjen, olyan munkavállalókat integráljunk a rendszerbe, **akik a meglévő generációs csoportok egyensúlyát erősítik tovább.** A generációs aspektusok alapján személyre szabott ösztönző rendszert alakíthatunk ki, amely során az ösztönző csomag a generációk különböző igényei szerint van összeállítva, és így személyre szabottan motiválja a munkatársakat.



Az egyéni teljesítményt a környezeti feltételek és lehetőségek, kompetenciák (képesség, készség, ismeret) mellett a pozitív motiváció befolyásolja. A pozitív motiváció, az elégedettség, az elkötelezettség és a büszkeség kiemelkedő hatással van a teljesítményre. A pozitív motivációt pedig a rendszeres formális visszajelzés garantálja. A teljesítményértékelésnek – és azon belül az értékelő beszélgetésnek – motiváló hatása van és hozzájárul a magas motivációs szint eléréséhez és fenntartásához.

**A rendszeres mérések, akciótervek és intézkedések hozzájárulnak ahhoz, hogy a versenyszféra biztosítani tudja a munkavállalók magas motivációs szintjét.** A Magyar Honvédség, mint munkaerő-piaci szereplő figyelembe kell, hogy vegye ezeket a tényezőket. A Teljesítményértékelés 2007 kutatás eredményei azt mutatják, hogy az értékelő folyamat nem motiválta a munkavállalókat. 2013-ban azonban olyan értékelő rendszert alkottak a versenyszféra mintájára, amely alkalmas a teljesítmény objektív mérésére, és a célok és feladatok tisztázásával, továbbá a személyes teljesítmény elismerésével valamint kétoldalú kommunikációval motiválni képes a munkavállalókat. A teljesítményen kívül azonban mérni kell az elkötelezettséget és a belső kommunikáció állapotát, mert ezek a mérések arra is alkalmasak, hogy felfedjék a sikeres motiváció szervezeti és egyéni gátjait. Az eredményekre akcióterveket kell készíteni és a szükséges módosításokat a lehetőségek szerint véghez kell vinni. Aztán kezdődhet a mérés előlről. **A mérőlapok kidolgozásra, a mérések lebonyolítására az akciók megtervezésére, és az eredmények visszamérésére alkalmas humán kontrolling rendszert kell kialakítani a Magyar Honvédségnél is.**

A dolgozatom címe, amelyet a doktori iskola megkezdésekor választottam a Magyar Honvédség és a versenyszféra motiváltságának összehasonlító elemzése volt. Az, hogy a motiváltságot összehasonlítsam, nem járult volna hozzá a Magyar Honvédség céljainak megvalósításához. Így a motiváltságot nem, de a motiváltságot biztosító eszközöket összegyűjtöttem, elemeztem, csoportosítottam. Bemutattam azt is, hogy a versenyszféra hogyan, milyen eszközökkel, milyen bontásban biztosítja a magas motivációt. Ezt egy táblázatba foglalva a Magyar Honvédség állományára vonatkozóan el is készítettem, természetesen generációs bontásban. Remélem, hogy ha csak nagyon kis részben is, de hozzájárultam ahhoz, hogy ez a kiválóan megírt

stratégia meg is valósuljon. Mert minden stratégia annyit ért, amennyit sikerül megvalósítani belőle.

Motivációs eszközök alkalmazhatósága generációs bontásban a Magyar Honvédség személyi állományára vonatkozóan					
Generációs kód	Egységes motiváló erő	Hivatásos állomány	Szerződéses állomány	Polgári hivatottak	Tartalékos állomány
<b>BABY BOOM</b>	méltányos javadalmazás béren kívüli juttatások erkölcsi elismerés	egészségmegőrzés  munkahelyi szűrések  rekreációs programok  önkéntes magánnyugdíjpénztár  méltányos nyugdíj	rekonverziós lehetőségek	atipikus munkavégzés  rugalmas munkaidő  részmunkaidő  munka és magánélet egyensúlya	adókedvezmény  mentori feladatok  céges kedvezmények kibővítése a részükre büszkeség (egyenruha, motívumok) klubélet, társadalmi/erkölcsi elismerés
<b>X</b>	méltányos javadalmazás béren kívüli juttatások státusz szimbólumok  anyagi elismerés	hazai/nemzetközi karrier lehetősége missziós részvétel (anyagi lehetőség) idegen nyelvfejlesztés lehetősége  információ  pótszabadság	misszió (anyagi lehetőség) rekonverziós lehetőségek idegen nyelvfejlesztés lehetősége rekreációs lehetőségek	készségfejlesztő tréningek együttműködést lehetősége rugalmas munkaidő  pótszabadság  céges kedvezmények	
<b>Y</b>	kellemes munkakörnyezet, tágas terek csoportos cselekvés  csapatépítő programok folyamatos kommunikáció személyre szabott kompenzációs csomagok  büszkeség  életpálya építés  képzési lehetőségek környezettudatosság társadalmi felelősségvállalás	életpálya felépítése 3-5 éves lépcsőkkel  irodai infrastruktúra  coaching  idegen nyelvi szinten tartás lehetősége utánpótlás vezetői programok  missziós részvétel (karrier+anyagi lehetőség) értékelő beszélgetés  folyamatos visszacsatolás MH branding lakáskölsön, mobilitási támogatás	missziós részvétel  életpálya + rekonverzió gondoskodó munkaadó büszkeség  munka és magánélet egyensúlya  coaching  tömegsport  céges elismerések rendszere	gondoskodó munkaadó  szakkönyvek  rugalmas munkaidő atipikus munkavégzés  családbarát munkahely  céges üdülők  munkakörbővítés, rotáció bevonás, felhatalmazás elkötelezettség mérés	
<b>Z</b>	munka és magánélet egyensúlya folyamatos kommunikáció on-line megoldások környezettudatosság társadalmi felelősségvállalás google típusú irodák	munkáltatói márka	kaland, kihívás  anyagi elismerés	atipikus munkavégzés	

60. ábra. Motivációs eszközök (saját ábra)

## 4.2 ÚJ TUDOMÁNYOS ERDMÉNYEK

1. Az első fejezetben leírtak alapján igazoltnak tekintem, hogy a **motivációnak generációs aspektusa** is van: az eltérő generációk eltérő motivációs igényekkel rendelkeznek, ezt több kutatási eredmény is alátámasztja.
2. Feltételezésem szerint minden generáció számára egyaránt motiváló eszköz nincs. Ennek a hipotézisnek az ellentettjét igazoltam, mert van egységesen motiváló eszköz: a stabil munkahely, az, hogy büszkék a munkahelyükre, a kellemes munkakörnyezet és az anyagi jólét. Ez lehet a motiváció kulcsa a Magyar Honvédségnél is.
3. Igazoltam, hogy a vállaltok generációs korfájának elkészítése segítheti a megfelelő motivációs eszközök alkalmazást a szervezeten belül és ez alkalmazhatóvá tehető a Magyar Honvédségnél is.
4. Igazoltam, hogy az általam bemutatott humán kontrollring rendszer és az alkalmazott mérőeszközök alkalmasak arra, hogy felfedjék a motivációt gátló tényezőket.
5. A Magyar Honvédség legnagyobb létszámú generációs csoportja az Y generáció. A generáció számára kiemelkedően fontos a személyes beszélgetés és a kétirányú, nyitott kommunikáció és a folyamatos visszajelzés. Ezért a Magyar Honvédségre vonatkozóan igazoltnak tekintem, hogy a teljesítményértékelésnek és azon belül az optimálisan megtartott értékelő beszélgetésnek motiváló hatása van, és hozzájárul a magas motivációs szint eléréséhez és fenntartásához.
6. A kutatási eredmények alapján igazoltnak tekintem, hogy a reálisan és objektíven végzett teljesítményértékelés motiváló hatással van a munkahely megtartására és a munkateljesítmény javítására a Magyar Honvédség vonatkozásában.

## 4.3 AJÁNLÁSOK, GYAKORLATI ALKALMAZÁSOK

A kutatás eredményei a versenyszféra és a közszféra számára is hasznosíthatóak. A generációs kutatások eredményei és a motivációs kutatás ezen új aspektusa, az alkalmazott módszer és szemlélet kiegészítheti a vezetői eszköztárat. A társadalmi öregedés és – annak következményeként is történő – munkaerő-piaciváltozások nem csak az egyik vagy másik szférát érintik, minden munkaadónak fel kell készülnie

ezekre a prognosztizált változásokra. Fel kell készülni a személyi állomány továbbfoglalkoztatásának lehetőségeire és feltételeire. A megállíthatatlan technikai fejlődés következtében a nyújtott foglalkoztatáshoz szükséges idősebb generációk kompetenciáinak fejlesztésére, a kisszámú, tehetséges és nagyon eltérő igényű Z generációs munkavállalók bevonására, megtartására és a generációs összhang megteremtésére.

A humán kontrolling rendszerben általam alkalmazott és fejlesztet, továbbfejlesztet és az értekezésben mellékelt mérő – és értékelőlapok alkalmasak a belső kommunikáció, az elkötelezettség és a generációs motivációs igények mérésére, azonosítására.

A generációs azonosságok és különbségek segíthetnek a munkahelyi generációs konfliktusok kezelésére, a hatékonyabb együttműködés kialakítására. Az értekezés segítséget nyújt abban, hogy az elkészített mérőlapok segítségével, hatékonyabb eszközökkel differenciáltabban motiválják az állományt a munkateljesítményük javítására azáltal, hogy a sikeres motivációs gátakat azonosítani tudják. Továbbá sikeresen motiválják a munkavállalókat/személyi állományt/ a fókuszált akciótervezéssel, amely így költséghatékonyságot is eredményez.

A védést követő tudományos céloknak fogalmaztam meg, hogy folytassam a munkaerő-megtartó képességre vonatkozó generációs kutatásokat, szélesebben kiterjesztve a Z generációra. Nem vizsgáltam a dolgozatomban az iskolai végzettség és a generációk kapcsolatát - ez is egy a lehetséges további elemzések közül. Ilyen lehet továbbá a generációk és a földrajzi elhelyezkedés, lakhely kapcsolata is.

További kutatást igényel, az eddig csak a versenyszférában alkalmazott humán kontrolling mutatószám rendszerek és mérőeszközök a Magyar Honvédség számára alkalmazhatóvá tétele is.

# FELHASZNÁLT IRODALOM

## KÖNYVEK

1. ADAMS, S. S: *The Dilbert Future*. New York, 1997, Harper Business.
2. COX, A. J.: *A bennünk rejlő vezető*. Budapest, 2009, HVG Kiadó.
3. ALLPORT, G. W.: *A személyiség alakulása*. Budapest, 1980, Gondolat Kiadó.
4. BAKACSI Gy.: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, 2003, KJK Kerszöv.
5. BECKER P. – TURNER A. – VARSÁNYI J. – VIRÁG M.: *Értékalapú stratégiák*. Budapest, 2005, Akadémiai Kiadó.
6. BABBIE, E.: *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest, 1996, Balassi Kiadó.
7. BELBIM, M.: *A team (avagy az együttműködő csoport.)* Budapest, 2000, SHL Hungary Kft.
8. BERNÁTH L. – RÉTHY Gy.: *A pszichológiai alapjai*. Budapest, 1995, Tertia Kiadó. Oldalak: 10-11. és 120-121.
9. BOYATZIS, R. E.: *The competent manager*. New York, 1986, John Wiley & Sons.
10. COUPLAND, D. *X generáció*. (M. Miklós, Ford.) Budapest, 2007, Európa Könyvkiadó.
11. CSEPELI Gy.: *A szociálpszichológia vázlatja*. (3. kiadás) Budapest, 1997, Múzsák Műhely Kiadó.
12. CSIRSZKA J.: *A személyiség munkatevékenységének pszichológiája*. Budapest, 1985, Akadémiai Kiadó.
13. DÁVID, P.: *A teljesítményértékelés és a minősítés a közigazgatási szervek vezetésében*. (Dávid P. szerk.) Budapest, 2007, Kormányzati Személyügyi Szolgáltató Központ.
14. DR. POÓR J.: *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, 2009, Complex Kiadó.
15. DRUCKER, P. F.: *A hatékony vezető*. Budapest, 1991, Park Könyvkiadó Kft.
16. DRUCKER, P. F.: *Management Challenges of the 21st Century*. New York, 1999, Harper Business.
17. DRUCKER, P. F.: *Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban*. Budapest, 1993, Park Könyvkiadó Kft.
18. DRUCKNER, P.F.: *A hatékony vezető (Az eredményes irányítás kézikönyve.)* Budapest, 1992, Park Könyvkiadó Kft.
19. EFFRON, M., & GANDOSSY, R. : *HR a 21. Században*. Budapest, 2004, HVG Kiadó.
20. ELBERT, N. F., KAROLINY, M., FARKAS, F., & Poór, J.: *Személyzeti / emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest, 2002, KJK KERSZÖV.
21. GOLEMAN, D.: *Érzelmi intelligencia*. Budapest, 1998, Háttér Könyvkiadó.

22. GOLEMAN, D: *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest, 2002, SHL Hungary.
23. GYÖKÉR, I: *Korszerű emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, 2001, Verlag Dashöfer
24. JÓZSA K. : *Az elsajátítási motiváció*. Budapest, 2007, Műszaki Kiadó.
25. KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P.: *Balanced Scorecard* (2. kiadás) Budapest, 2004, KJK-Kerszöv.
26. KAROLINY, M., & POÓR, J.: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. (5. kiadás), Budapest, 2010, Complex Kiadó.
27. KLEIN S.: *Vezetés- és szervezetpszichológia*. SHL Könyvek sorozat, Budapest, 2009, Edge 2000 Kft.
28. KLEIN S.: *Munkapszichológia*. (2. kiadás) SHL Könyvek sorozat, Budapest, 2001, Edge 2000 Kft.
29. KOZÉKI B.: *A motiválás és motiváció*. Budapest, 1980, Akadémiai Kiadó.
30. LINDEN S.– DIHEN L-né – HENKEY I.: *Humán controlling*. Budapest, 2006, Szókratész Külgazdasági Akadémia.
31. LÖVEY I. - MANOHAR S. N.: *Az örömteli szervezet*. Budapest, 2008, HVG Kiadó.
32. MAJOROS P.: *A kutatómódszertan alapjai*. Budapest, 2004. Perfekt Zrt.
33. NAGY J.: *XXI. század és a nevelés*, Budapest, 2000, Osiris Kiadó.
34. NORTHCRAFT, G., & NEALE, M.: *Organization Behavior: A management Challenge*, Chicago, 1990, The Dryden Press.
35. ORGAN, D.W.: *Organization citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington MA, 1988, Lexington Books.
36. PATAKI F.: *Pedagógiai szociálpszichológia*. Budapest, 1976, Tankönyvkiadó.
37. RÉTHY E-né.: *Teljesítményértékelés és tanulási motiváció*. Budapest, 1989, Tankönyvkiadó.
38. RÉTHY E-né.: *Motivációtanulás, tanítás, miért tanulnak jól vagy rosszul?* Budapest, 2004, Nemzeti Tankönyvkiadó.
39. RIDDERSTRALE, J. – NORDSTRÖM, K. A.: *Karaoke Kapitalizmus – Az emberiség menedzsmentje*. Budapest, 2004, Complex Kiadó.
40. ROBBINS, S. P.: *Organization behavior* (6<sup>th</sup> edition ed.). England, 1993, Prentice Hall.
41. SCHELLEN, F. M.: *Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket!* Budapest, 2005, HVG könyvek.

## TUDOMÁNYOS DOLGOZATOK

1. BENKŐ T.: *A rekonverzió, mint a professzionális haderő humánerőforrás-gazdálkodásának stratégiai kérdése*. Doktori PhD értekezés, ZNME, 2010.
2. GÓSI I-né.: *A szervezeti kultúra és szervezeti kommunikáció összefüggésének vizsgálata a Magyar Honvédségnél a CIMIX modell tükrében*. Doktori PhD értekezés, ZNME, 2011.

3. HEGEDŰS H. : *Tudásmenedzselés - erőforrás fejlesztés a Magyar Honvédségben.* Doktori PhD értekezés, ZNME, 2011.
4. KASZÁS-KORÉN, A.: *A nők munkaerő-piaci versenyképessége.* Doktori PhD értekezés, NYME, 2011.
5. KOLOSSA L.: *A Magyar Honvédség karriermodellje.* Doktori PhD értekezés, ZNME, 2010.
6. MÉSZÁROS G.: *A Magyar Honvédség vezetői szemléletváltásának társadalomlélektani megközelítése különös tekintettel a szervezeti és vezetői mentálhigiénére.* Doktori PhD értekezés, ZMNE, 2011.
7. SZABÓ Sz.: *A vezetői kompetencia fejlesztés tapasztalatai és lehetőségei egyes rendvédelmi szervek hivatásos állományában.* Doktori PhD értekezés ZNME, 2008.
8. SZOMBATH Cs.: „*Magyar Honvédség társadalmi integrációjának szervezeti kommunikációs aspektusai az információs társadalom küszöbén*” Doktori (PhD) értekezés. ZMNE, 2009.
9. WIMMER Á.: *A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában.* Doktori PhD értekezés, BKÁE, 2000.

#### FOLYÓIRATOK, ÚJSÁGOK, ELŐADÁSOK

1. HEGEDŰS, H.: *A teljesítményértékelés és a tudásmenedzsment dilemmái* –In. Honvédségi Szemle, 2009. 63. évf. 1.sz. – Oldal: 30-33.
2. KOVÁCS, Z.: *Az önkéntes haderő megtartó képességének néhány aspektusa a Magyar Honvédségben.*–In. Humán Szemle, 2005. 2. szám. Oldal: 26-32.
3. KOVÁCS G.: „*A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának összetevői és sajátosságai, a téma feldolgozása a Rendőrtiszti Főiskola vezetéselméleti oktatásában*”. Tanulmányok a „A rendészet kultúrája - kultúrált rendészet” című tudományos konferenciáról. X. KÖTET 2009.  
<http://pecshor.hu/periodika/tizedik.htm>
4. KOVÁCS G.: *A határőrségi csapaterő határrendészeti alkalmazásának szükségessége, elvei, módszerei és lehetőségei.* (Határőrségi Tanulmányok Különszám – 2001/6. szám. Oldal: 99-15.
5. LAAB A.: *A human tőke értéke es számbavétele.* Vezetéstudomány, 1994. 12. szám.
6. LAAB A.: *Motivációs illúziók. Érdekeltség a vállalatoknál.* Cégvezetés, 1999. novemberi szám.
7. LENGYEL Cs.: *Balanced Scorecard a huszonegyedik század vezetési szabványa?* Kontrolling, 2001/1. szám
8. MOLNÁR É.: *Az önszabályozó tanulás.* – In. Iskolakultúra, 2002. 12. évf. 9. sz. Oldal: 3-17.
9. NEMESKÉRI Dr, Z.: *Humán kontrolling.* Egyetemi előadások 2006. PTE-FEEK.

10. RÁNKI L. J.: *A tanulók motiválása az élethosszig tartó tanulásra.* – In. Új Pedagógiai Szemle, 2002. 5. sz.
11. SIPOSNÉ Dr., É. G.: *A személyügyi kontrolling jelentősége az emberierőforrás-gazdálkodásban.* – In. Munkaügyi Szemle, 2001. XLV. évf.
12. SZABÓ J.: *A haderőreform humán aspektusai.* – In. Hadtudomány, X. évfolyam, 2. szám 2. pont
13. SZINCSÁK, G.: *Teljesítményértékelés összehasonlító vizsgálata egy profitorientált és egy közszférában működő szervezetnél.* 2011. OTDK dolgozat
14. VARGA K.: *Teljesítménymotiváció és kutatói - fejlesztő munka hatékonysága.* – In. Szociológiai tanulmányok. 1974. Akadémiai Kiadó.
15. WIMMER Á.: *Üzleti teljesítménymérés.* Műhely tanulmány – In. BKÁE Vállalat gazdaságtan Tanszék, 2002. 17. sz.

## INTERNETES FORRÁSOK

1. Az AON HEWITT: „A legjobb munkahely kutatás” anyaga  
<https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/hungary/mag/pages/index.htm>  
Letöltve: 2012. 01. 02.
2. Dr. POÓR J.: *A közszféra hatékonyságát befolyásoló HR menedzsment technikák és módszerek.*  
[http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/atfk/tematikak/HUMAN/MA\\_any/EE-fogl\\_szerv\\_felep\\_1.pdf](http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/atfk/tematikak/HUMAN/MA_any/EE-fogl_szerv_felep_1.pdf) Letöltve: 2007.07.20. Oldal: 1.
3. Dr. POÓR J.: *A közszféra hatékonyságát befolyásoló HR menedzsment technikák és módszerek.* 2007.07.20. Oldal: 1.  
[http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/atfk/tematikak/HUMAN/MA\\_any/EE-fogl\\_szerv\\_felep\\_1.pdf](http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/atfk/tematikak/HUMAN/MA_any/EE-fogl_szerv_felep_1.pdf) Letöltve: 2013.02.12.
4. DOROFJEV T.: *Miért nem megyünk katonának?*  
<http://rhea.jobpilot.hu/palyacsucs/index.php/palyazas/3153-miert-nem-megyuenk-katonanak.html> Letöltve: 2012.03.21.
5. NAGY-VARGÁNÉ J. Á.: *A motiváció szerepe a Magyar Honvédségben.* Hadművészet 2011. Oldal: 12.  
<http://portal.zmne.hu/download/bjkmk/bsz/bszemle2010/2/01.pdf> Letöltve: 2013. 04. 12.
6. GARDA I.: *A motiváció elméletei.* 2011.<http://mlmhogyan.com/pszichologia/a-motivacio-elméletei> Letöltve: 2012. 09. 05.
7. THE FUTURES COMPANY: *The Yankelovich monitor* 2012.  
<http://thefuturescompany.com/what-we-do/us-yankelovich-monitor> Letöltve: 2013.04.12.
8. MUTTE, J. L. (2011). Letöltve: 2012. 12. 01.  
<http://www.mfor.hu/cikkek/15908.html> Letöltés: 2009. 10. 08.
9. HOLDSWORTH, R. : *Nem alkalmazkodnak a Z generáció tagjai.* című munkájában. <http://www.hrportal.hu/c/nem-alkalmazkodnak-az-y-generacio-tagjai-20080828.html> Letöltve: 2009. 10. 08.



10. STEPHEY, M.: *Gen-X: The ignored generation*. 2008.  
<http://content.time.com/time/arts/article/0,8599,1731528,00.html> Letöltve: 2012. 04. 21.
11. HOFFMANN, I.: *A generációs marketing alkalmazása a civil szférában*. 2004. [civilkomp.hu/docs/generacios\\_marketing.doc](http://civilkomp.hu/docs/generacios_marketing.doc)  
 Letöltve: 2012. 06. 21. Oldal: 6.
12. CSEPELI, Gy.: *Digitális generáció*. 2003.  
[http://www.csepli.hu/pub/2003/csepli\\_et\\_2003\\_45.pdf](http://www.csepli.hu/pub/2003/csepli_et_2003_45.pdf) Letöltve: 2013. 04. 20  
 Oldal: 6.
13. SZABADOS S.: *Digitális bennszülöttek*. 2009.  
[http://www.eltereader.hu/media/2013/05/Okt\\_Inf\\_2009\\_1\\_opt.pdf](http://www.eltereader.hu/media/2013/05/Okt_Inf_2009_1_opt.pdf)  
 Letöltve: 2013. 04. 20. Oldal: 19.
14. MÉSZÁROS G.: *A Magyar Honvédség vezetői szemléletváltozásának társadalomlélektani megközelítése különös tekintettel a szervezeti és vezetői mentálhigiénére*. Doktori értekezés 2011. oldal: 17.  
[http://portal.zmne.hu/download/konyvtar/digitgy/phd/2011/meszaros\\_geza.pdf](http://portal.zmne.hu/download/konyvtar/digitgy/phd/2011/meszaros_geza.pdf)  
 Letöltve: 2013. 04. 21.
15. THE MOST WANTED JOB: *Generációs szakadék a munkaerőpiacon*.  
[http://themostwanted.blog.hu/2013/05/08/generacios\\_szakadek\\_a\\_munkaeropiacon](http://themostwanted.blog.hu/2013/05/08/generacios_szakadek_a_munkaeropiacon)  
 Letöltve: 2013. 06. 01.
16. KSH PORTÁL: *Gazdaságilag aktívak száma korcsoportonkénti bontásban*. 2012. [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_qlf013a.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qlf013a.html)  
 Letöltve: 2013. 04. 14.
17. KSH éves adatok  
[http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_hosszu/h\\_wdsd001a.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/h_wdsd001a.html).  
 Letöltve: 2013. 04. 14. és 2011. 04. 20.
18. A fiatalok száma születési évek szerint 2011-ben Magyarországon (Forrás és adatok KSH *Demográfiai Évkönyv 2011*.  
[http://www.ksh.hu/apps/shop.kiadvany?p\\_kiadvany\\_id=12675](http://www.ksh.hu/apps/shop.kiadvany?p_kiadvany_id=12675)) Letöltve: 2013. 04. 21.
19. Egészségtudományi fogalomtár <http://fogalomtar.eski.hu/index.php/Korfa>  
 Letöltve: 2012.04.23.
20. *EU Stratégia 2020* [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index\\_hu.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_hu.htm) Letöltve: 2012. 04. 21.
21. MONSTER, Job: *Komplex HR toborzási megoldások*. 2011. <http://toborzasmenedzsmen.monster.hu/hr-toborzasi-megoldasok/komplex-hr-megoldasok.aspx> Letöltve: 2012. 01.04.
22. RUCCI, A., KIRN, S., & QINN, R.: *A sikeres HR kontrolling projekt*. 2002. (T. Léderer, szerk.), [www.infostructure.hu/HR\\_kontrolling\\_estudo\\_2002.pps](http://www.infostructure.hu/HR_kontrolling_estudo_2002.pps)  
 Letöltve: 2012. 07. 12
23. GŐSI I. : *A szervezeti kultúra és szervezeti kommunikáció összefüggésének vizsgálata a Magyar Honvédségnél a CIMIX modell tükrében* Doktori PhD értekezés. Oldal: 49.

- [http://193.224.76.4/download/konyvtar/digitgy/phd/2011/gosi\\_imrene.pdf](http://193.224.76.4/download/konyvtar/digitgy/phd/2011/gosi_imrene.pdf)  
Letöltve: 2012. 05. 20.
24. VICSEK A. kutatásai alapján, amelyet a HR Café blog oldalán osztott meg  
<http://hrcafe.eu/muhelymunkaink.php?szerzo=50> Letöltve 2012. 03.12.  
BENKŐ, T. *A rekonverzió, mint a professzionális haderő humánerőforrás-gazdálkodásának stratégiai kérdése*. Doktori értekezés. Budapest, 2010.  
Letöltve: 2013. 02. 12. Oldal: 6.  
[http://portal.zmne.hu/download/konyvtar/digitgy/phd/2010/benko\\_tibor.pdf](http://portal.zmne.hu/download/konyvtar/digitgy/phd/2010/benko_tibor.pdf)
25. MAGYAR ÉRTELMEZŐ KÉZISZÓTÁR az Interneten.  
[http://download.chip.eu/hu/Magyar-Ertelmezo-Szotar-1.7.2\\_1151723.html](http://download.chip.eu/hu/Magyar-Ertelmezo-Szotar-1.7.2_1151723.html)  
Letöltve: 2010. 01. 25.
26. SZELESTEY, J. :*A kompetencia modell kidolgozásának elméleti háttere*.  
Budapest, 2007, oldal:5.  
<http://www.erg.bme.hu/Szakkepzes/4felev/SelesteyKompetencia.pdf> Letöltve:  
2012. 04. 21.
27. SZELESTEY, J. : *A kompetencia modell kidolgozásának elméleti háttere*.  
Budapest, 2007, oldal:5.  
<http://www.erg.bme.hu/Szakkepzes/4felev/SelesteyKompetencia.pdf> Letöltve:  
2012. 04.21.
28. <http://www.origo.hu/itthon/20080102-a-kozigazgatasban-bevezetett-teljesitmeny-ertekeles-tapasztalatai.html> Letöltve: 2012.02. 02.
29. Hátteranyag az egységes közszolgálati törvény koncepciójához. Az 1. számú melléklet alapján. <http://www.kszs.org.hu/archiv/2003/1szmelleklet.htm>  
Letöltve: 2013. 06. 12.
30. Dr. SZAKÁCS G. oktatási anyaga alapján.  
[ktk.uninke.hu/srv/www/karok/ktk/.../Kozszol\\_jog\\_minosites\\_II.pptx](http://ktk.uninke.hu/srv/www/karok/ktk/.../Kozszol_jog_minosites_II.pptx)  
Letöltve: 2013. 08. 10.
31. <http://hu.wikipedia.org/wiki/Konszenzus> Letöltve: 2013. 03. 21.
32. <http://portal.zmne.hu/download/bjkmk/bsz/bszemle2010/2/01.pdf>  
Letöltve: 2013. 04. 12. Oldal: 7.
33. HAY Group kutatásai <http://atrium.haygroup.com/hu/your-challenges/boost-performance-of-your-people.aspx> Letöltve: 2013. 04. 12.
34. KOVACH, K. : *Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance*. Human Resource Development. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press. Letöltve: 2013. 04. 12.  
<http://edis.ifas.ufl.edu/hr017>
35. KORONVÁRY P.: *Vezetéstudományi jegyzetek*. Budapest, 2005, oldal: 3.  
<http://www.freewebs.com/pkoron/Magyar%20jegyzetek/VT6r.pdf> Letöltve:  
2012. 02. 21.
36. KASZÁS-KORÉN A.: *A nők munkaerő-piaci versenyképessége*. Sopron, 2012, Nyugat-magyarországi Egyetem Doktori iskola Oldal: 9.  
[http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/Kepzes\\_doktori/2012/2012KaszasKorenAndrea\\_t.pdf](http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/Kepzes_doktori/2012/2012KaszasKorenAndrea_t.pdf). Letöltve: 2013. 03. 12.

37. TÓTH, J: *A különleges helyzetekre való felkészítés pedagógiája*. 2009. hadtudomanyiszemle.zmne.hu/files/2009/1/tj.pdf  
Letöltve: 2010. 06. 02. Oldal: 61.
38. H. PINK: *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us?* 2009, Riverhead Books, Penguin Group. CSERVENYÁK Tamás: *Motiváció 3.0*. Összefoglaló elemzés. 2010. 12. 06.  
<http://tudatosvezetes.blogspot.hu/2010/12/motivacio-30.html>. Letöltve: 2013.04.12.
39. FORGÁCS Dr., K. : *Érzelmileg kompetens a jövő munkavállalója*. 2005. 07. 11. HR Portál: <http://www.hrportal.hu/hr/erzelmileg-intelligens-vagy-kompetens-a-jovo-munkasa-iiiresz-20050711.html> Letöltve: 2012. 04. 21.
40. SKALICZKI, J: *A stratégiai tervezés*. Budapest, 1996.  
[pihgy.hu/files/SJ\\_stratégiai%20tervezés\\_kvár.doc](http://pihgy.hu/files/SJ_strategiai%20tervezes_kvtar.doc) Letöltve: 2010. 06. 23.  
Oldal: 2.
41. UGRIN E. – VARGA CS.: *Új állam - és demokraciáelmélet*. 2007. Oldal: 50.  
<http://www.slideshare.net/VargaCsabahu/teljes-knyv-varga-csaba-s-ugrin-emese-j-demokrcia-s-llamelmler> Letöltve: 2013. 03 20.
42. HANSEN, J. & VAN DER BERG, L. : *Second baby boom generation*. 2012.  
<http://www.news.com.au/lifestyle/parenting/australias-second-baby-boom-generation-alpha-smarter-richer-healthier/story-fnet08ui-1226655064591>  
Letöltve: 2013. 02. 12.
43. SZÉKELY L.: *Magyar ifjúság 2012. Tanulmánykötet*. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2013. Oldal: 13.  
[http://kutatopont.hu/files/2013/09/Magyar>Ifjusag\\_2012\\_tanulmanykotet.pdf](http://kutatopont.hu/files/2013/09/Magyar>Ifjusag_2012_tanulmanykotet.pdf)  
Letöltve: 2013.03. 21.
44. DURBÁK I.: *Ennyivel csökkent a dolgozók száma*. 2013. 01.18.  
[http://www.profession.hu/cikk\\_rovid\\_hirek/20130118/ennyivel-csokkent-a-dolgozok-szama/2108](http://www.profession.hu/cikk_rovid_hirek/20130118/ennyivel-csokkent-a-dolgozok-szama/2108) Letöltve: 2013.04.21.
45. BAJNER Dr., M.: *Másképp dolgozik az Y generáció*. 2011. 07. 25. Talent Q felmérés eredményei.  
[http://www.profession.hu/cikk\\_karierpites/20110725/maskepp-dolgozik-az-y-generacio/587](http://www.profession.hu/cikk_karierpites/20110725/maskepp-dolgozik-az-y-generacio/587) Letöltve: 2013. 03. 12.
46. Honvédelmi Minisztérium: *HUMÁNSTRATÉGIA 2012–2021*. (Továbbiakban: új Humánstratégia)  
zrinyimédia:[http://www.zrinyimedia.hu/container/files/attachments/28752/hum%C3%A1nstrat%C3%A9gia\\_hm\\_ut.pdf](http://www.zrinyimedia.hu/container/files/attachments/28752/hum%C3%A1nstrat%C3%A9gia_hm_ut.pdf) Letöltve: 2013.04.12. Oldal: 3.
47. <http://www.piacutatasok.hu/2013/05/ksh-az-uj-korfa-nepesseg-nem-es.html>  
Letöltve: 2013. 06.01.

## A SZERZŐ ÉRTEKEZÉSHEZ KAPCSOLÓDÓ CIKKEI, ELŐADÁSAI

1. *A HR hatékonyságának a titka a humán kontrolling*  
<http://www.hrportal.hu/hr/a-hr-hatekonysaganak-titka-a-kontrolling-20100602.html>  
<http://www.treningek.info/a-hr-hatekonysaganak-titka-a-kontrolling/>
2. *A kompetenciaalapú TÉR kialakításának lépései*  
<http://www.hrportal.hu/hr/a-kompetencia-alapu-ter-kialakitasanak-lepesei-20100705.html>
3. *Generációk a magyar honvédségnél* Hadtudomány online 2010. [http://uni-nke.hu/downloads/kutatas/folyoiratok/hadtudomanyi\\_szemle/szamok/2010/2010\\_4/2010\\_4\\_tt\\_kissne\\_58\\_64.pdf](http://uni-nke.hu/downloads/kutatas/folyoiratok/hadtudomanyi_szemle/szamok/2010/2010_4/2010_4_tt_kissne_58_64.pdf)
4. *Mi lesz, ha véget ér a válság? A munkaerő megtartása, mint a HR 21. századi legnagyobb kihívása.*  
<http://www.hrportal.hu/hr/hogyan-motivalhatoak-a-kulonbozo-generaciok-tagjai-20100804.html>
5. *Stratégiai tervezés a túlélés egyik alapja.* Hadtudomány online 2009.  
[http://www.hrportal.hu/article\\_print.phtml?id=80416](http://www.hrportal.hu/article_print.phtml?id=80416)  
[http://www.eurosand.hu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=67:a-strategiai-tervezes-a-tuleles-egyik-alapja-&catid=17:it-hirek&Itemid=22](http://www.eurosand.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=67:a-strategiai-tervezes-a-tuleles-egyik-alapja-&catid=17:it-hirek&Itemid=22)
6. *A teljesítményértékelő beszélgetés*  
[Http://www.hrportal.hu/article\\_print.phtml?id=81498](http://www.hrportal.hu/article_print.phtml?id=81498)
7. *A teljesítményértékelő beszélgetés, mint különleges helyzet.* Hadtudomány Online 2009.  
<http://www.hrportal.hu/hr/a-teljesitmenyertekelo-beszelgetes-mint-kulonleges-helyzet-20100205.html>
8. *Érzelmi Kompetencia, a Sikeres Vezetés Kulcsa (Emotional Competence The Key Of The Successful Leadership).* Hadtudomány online 2009.  
(<http://www.tesk.hu/hu/hirek/333-erzelmi-kompetencia-a-siker-es-vezetes-kulcs> 2010.05.11.)  
[http://hgv.hu/print/20090622\\_siker-es-vezetes\\_kulcsa.aspx](http://hgv.hu/print/20090622_siker-es-vezetes_kulcsa.aspx)
9. *A teljesítményértékelés bevezetése* Hadmérnök online 2008  
([http://www.zmne.hu/hadmernok/2008\\_1\\_kissne.pdf](http://www.zmne.hu/hadmernok/2008_1_kissne.pdf))
10. *Miként vezessük be a teljesítményértékelési rendszert?*  
[www.hr.portal.hu/article\\_print.phtml?id=69076](http://www.hr.portal.hu/article_print.phtml?id=69076)  
<http://www.hrportal.hu/hr/mikent-vezessuk-be-a-teljesitmenyertekelesi-rendszert-20080508.html>
11. *A kompetenciaalapú TÉR rendszer kialakításának lépései*  
([http://www.hrportal.hu/article\\_print.phtml?id=84066](http://www.hrportal.hu/article_print.phtml?id=84066))
12. *Az értékelő beszélgetés lebonyolítása*  
[http://www.hrportal.hu/article\\_print.phtml?id=70286](http://www.hrportal.hu/article_print.phtml?id=70286)  
<http://napi.hu/default.asp?cCenter=article.asp&nID=373364>

- és az erre épülő jegyzet: Brusztné Kunvári Enikő szerkesztésében: *A teljesítményértékelési rendszer*  
109.74.55.19/.../007%20A%20teljesítményértékelési%20rendszer%20.p
13. *Amit nem lehet mérni, avagy a humántőke menedzselése BSC módra.*  
<http://www.hrportal.hu/hr/amt-nem-lehet-merni-avagy-a-humantoke-menedzselese-bsc-modra-20120402.html> 2012. 04.02.
  14. Humán almanach a HR Portal szerkesztésében a Humán kontrolling alfejezet szerkesztése 2010.
  15. *Generations in the Hungarian Defence Forces Motivation and the capability of holding on to labour.* AARMS Vol. 10, No. 2 (2011) 213–222  
<http://www.zmne.hu/aarms/docs/Volume10/Issue2/pdf/01.pdf>
  16. *Költséghatékony HR – megtakarítási módszerek a vállalatok gyakorlatában.* Ramada Aquaworld Hotel – Budapest, 2010. május 19.
  17. ZMNE Doktorandusz konferencia 2010. október 29. *Generációs problémák a 21. században kutatás bemutatása.*
  18. Personal Hungary –MeetingPoint 2010. vezetése. *A humán kontrolling, mint stratégiai döntéstámogató rendszer.*
  19. Personal Hungary –MeetingPoint 2012. vezetése. *Generációk a munkahelyen.*  
[http://www.personalhungary.hu/content/programok/meetingpoint/index\\_hun.html](http://www.personalhungary.hu/content/programok/meetingpoint/index_hun.html)
  20. Personal Hungary –MeetingPoint 2013. vezetése. *Mérni, mérni, mérni, de mit és hogyan?*
  21. *Kinek mennyi a bére? Bérbenchmark kerekasztal beszélgetés.*  
[http://www.profession.hu/cikk\\_allaskereses/20110629/kinek-mennyi-a-bere/574](http://www.profession.hu/cikk_allaskereses/20110629/kinek-mennyi-a-bere/574)
  22. RWE EAST EUROPE nemzetközi konferencia Budapest, FŐGÁZ *Generációs problémák HR megoldásai* címmel angol nyelvű előadás 2011. Szeptember 8.
  23. RWE EAST EUROPE nemzetközi konferencia Budapest, FŐGÁZ *Generációs problémák a 21. században* előadás magyar nyelven 2012. június 9.
  24. OHE (Országos Humánszakemberek Egyesülete) Tudástár szakmai nap vezetése- Budapest *Generációs problémák HR megoldásai-2012.* április 12.  
<http://kfrhungary.wordpress.com/2012/06/04/megmerjuk-a-tudasodat-avagy-merni-a-merhetlent/>
  25. 2013. január 24. HR Kompetencia Network előadás: *Generációk a munkahelyen*
  26. A Magyar Női Karrierfejlesztési Szövetség nemzetközi konferenciáján „Európai összefogás az ötven év feletti nőkért” *A szendvics generáció* címmel előadás [http://www.youtube.com/watch?v=7UkwI\\_roYXg](http://www.youtube.com/watch?v=7UkwI_roYXg)
  27. <http://www.hrportal.hu/cimkek/Kissn%E9%20Andr%E1s%20Kl%E1ra%20>

# ÁBRÁK JEGYZÉKE

1.	ÁBRA. A VERSENYSZFÉRA ÉS A KÖZSZFÉRA FOGLALKOZTATOTT LÉTSZÁMA.....	5
2.	ÁBRA. VROOM ELMÉLETÉNEK KULCSFOGALMAI (SAJÁT ÁBRA KORONVÁRY ALAPJÁN) .....	17
3.	ÁBRA. AZ ELVÁRÁS-ELMÉLET LOGIKAI RENDJE (SAJÁT ÁBRA) .....	19
4.	ÁBRA. GENERÁCIÓK (SAJÁT ÁBRA, 2012.).....	24
5.	ÁBRA. GENERÁCIÓS ELTÉRÉSEK (SAJÁT GYŰJTÉS ALAPJÁN 2012.).....	32
6.	ÁBRA. A FOGLALKOZTATÁS ALAKULÁSA GENERÁCIÓK SZERINT (SAJÁT ÁBRA KSH ADATOK ALAPJÁN).....	34
7.	ÁBRA. A KUTATÁSBAN RÉSZTVEVŐ CÉG KORFÁJA (SAJÁT ÁBRA) .....	35
8.	ÁBRA. A GENERÁCIÓK KÓDJA ÉS A HASZNÁLT RÖVIDÍTÉSEK (SAJÁT ÁBRA) .....	35
9.	ÁBRA. A KUTATÁSBAN RÉSZTVEVŐ CÉG KORCSOPORTOS BONTÁSA (SAJÁT ÁBRA).....	36
10.	ÁBRA. A KUTATÁSBAN RÉSZTVEVŐ CÉG MÁS SZEMPONTÚ ELEMZÉSE: AZ ÖSSZES LÉTSZÁMON BELÜL A NYUGDÍJASOK ARÁNYA KÜLÖNBÖZŐ BONTÁSOKBAN (SAJÁT ÁBRA) .....	36
11.	ÁBRA. A LEKÉRDEZÉS EREDMÉNYE (SAJÁT ÁBRA 2010.).....	39
12.	ÁBRA. AZ ÉLVE SZÜLETÉSEK ÉS A HALÁLOZÁSOK SZÁMÁNAK VÁLTOZÁSA (KSH, 2012) .....	40
13.	ÁBRA. A FIATALOK SZÁMA SZÜLETÉSI ÉVÜK SZERINT 2011-BEN MAGYARORSZÁGON .....	41
	(FORRÁS: KSH DEMOGRÁFIAI ÉVKÖNYV 2011) .....	
14.	ÁBRA. MAGYARORSZÁG KORFÁJA 2013-BAN .....	42
15.	ÁBRA. A TÁRSASÁG KORFÁJA (SAJÁT ÁBRA 2012.).....	45
16.	ÁBRA. MI A LEGFONTOSABB ÖNNEK A MUNKAHELYÉN?(SAJÁT ÁBRA) .....	46
17.	ÁBRA. MOTIVÁLÓ TÉNYEZŐK A MUNKAHELY-VÁLASZTÁS SZEMPONTJÁBÓL (SAJÁT ÁBRA).....	47
18.	ÁBRA. HOGYAN SZERET INKÁBB DOLGOZNI? (SAJÁT ÁBRA) .....	50
19.	ÁBRA. KIVEL SZERET INKÁBB EGYÜTT DOLGOZNI? (SAJÁT ÁBRA).....	51
20.	ÁBRA. ÚJ TECHNOLÓGIA HASZNÁLATA (SAJÁT ÁBRA) .....	52
21.	ÁBRA. MUNKAKÖRNYEZETTEL KAPCSOLATOS ELVÁRÁSOK (SAJÁT ÁBRA).....	53
22.	ÁBRA. MUNKAERŐ-MEGTARTÓ TÉNYEZŐK (SAJÁT ÁBRA) .....	54
23.	ÁBRA. HA MUNKAHELYET VÁLTANA, AKKOR MIÉRT TENNÉ EZT MEG? (SAJÁT ÁBRA).....	56
24.	ÁBRA. A MAGYAR HONVÉDSÉG SZEMÉLYI ÁLLOMÁNYA 2012.....	59
25.	ÁBRA. A GENERÁCIÓS KÓDOK ÉS KORCSOPORTOK ADATAINAK ÖSSZEHASONLÍTÁSA (SAJÁT ÁBRA) .....	59
26.	ÁBRA. A MAGYAR HONVÉDSÉG KORFA-MODELLJE (SAJÁT ÁBRA) .....	60
27.	ÁBRA. A TISZTI ÁLLOMÁNY KORFA-MODELLJE (SAJÁT ÁBRA) .....	60
28.	ÁBRA. AZ ALTISZTI ÁLLOMÁNY KORFA-MODELLJE (SAJÁT ÁBRA) .....	61
29.	ÁBRA. A LEGÉNYSÉGI ÁLLOMÁNY KORFA-MODELLJE (SAJÁT ÁBRA) .....	61
30.	ÁBRA. A POLGÁRI ÁLLOMÁNY KORFA-MODELLJE (SAJÁT ÁBRA) .....	62
31.	ÁBRA. A GENERÁCIÓS ELTÉRÉSEK MEGNYILVÁNULÁSAI (LERF ANDREA ÉS SAJÁT KIEGÉSZÍTÉSEK ALAPJÁN) .....	64
32.	ÁBRA. A KONTROLLING SZABÁLYOZÓ KÖR (SAJÁT ÁBRA) .....	68
33.	ÁBRA. A DOLGOZÓ-VEVŐ-PROFIT-LÁNC (FORRÁS: RUCCI, KIRN, & QINN, 2002) .....	72
34.	ÁBRA. A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNYT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK (SAJÁT ÁBRA) .....	73
35.	ÁBRA. AZ ELÉGEDETTSÉG MÉRÉSE (SAJÁT ÁBRA).....	81
36.	ÁBRA. HOGYAN MÉRJÜK AZ ELÉGEDETTSÉGET? (SAJÁT ÁBRA ÉS MÉRŐLAP 2011.).....	82
37.	ÁBRA. VISSZAJELZÉSEK A KÉRDŐÍV EREDMÉNYÉRŐL (SAJÁT ÁBRA) .....	82
38.	ÁBRA. A VEZETŐ ÉS KÖREI (SAJÁT ÁBRA).....	85
39.	ÁBRA. PRO ÉS CONTRA ÖSSZEHASONLÍTÁSA (SAJÁT ÁBRA 2010.).....	91
40.	ÁBRA. KOMPETENCIÁK CSOPORTOSÍTÁSA (SAJÁT ÁBRA 2010.).....	93
41.	ÁBRA. A KOMPETENCIA-TÉRKÉP KIDOLGOZÁSA (SAJÁT ÁBRA 2010.).....	94
42.	ÁBRA. AZ ELSŐ KOMPETENCIAÉRTÉKELŐ LAP-RÉSZLET. (SAJÁT ÁBRA2009).....	95
43.	ÁBRA. A MÁSODIK KOMPETENCIAÉRTÉKELŐ LAP RÉSZLET (SAJÁT ÁBRA) .....	95
44.	ÁBRA. A HARMADIK KOMPETENCIAÉRTÉKELŐ LAP RÉSZLET (SAJÁT ÁBRA).....	95
45.	ÁBRA. PÉLDA A SZÖVEGES KOMPETENCIAÉRTÉKELÉSRE (SAJÁT FORRÁSBÓL, 2010.) .....	96
46.	ÁBRA. A CÉG KORFÁJA (SAJÁT ÁBRA 2010.).....	98
47.	ÁBRA. BSC ÉS A STRATÉGIA (SAJÁT ÁBRA 2012.).....	100
48.	ÁBRA. A KOMPETENCIAÉRTÉKELÉS HATÁSA AZ ALAPBÉRRE (SAJÁT ÁBRA).....	103
49.	ÁBRA. SÚLYOZOTT ÖSZPONTSZÁMOK A KOMPETENCIAÉRTÉKELÉS SORÁN. (SAJÁT ÁBRA) .....	104
50.	ÁBRA. A KOMPLEX RENDSZER (SAJÁT ÁBRA 2011.).....	106
51.	ÁBRA. AZ AKCIÓTERVEZÉS FOLYAMATA (SAJÁT PREZENTÁCIÓ RÉSZLET 2012.).....	110
52.	ÁBRA. ÖSSZEHASONLÍTÁS (SAJÁT ÁBRA).....	119
53.	ÁBRA. EGYÉNI TELJESÍTMÉNYMÉRÉS, MINŐSÍTÉS .....	120

54.	ÁBRA. FORRÁS: MAGYAR KÖZLÖNY 2013.01.21.....	121
55.	ÁBRA. A CÉLLEBONTÁS FOLYAMATA (FORRÁS: DR. SZAKÁCS GÁBOR).....	122
56.	ÁBRA. KÖZSZOLGÁLATI KOMPETENCIA-TÉRKÉP.....	123
57.	ÁBRA. KOMPETENCIA-ÉRTÉKELÉS.....	125
58.	ÁBRA. A TMR RENDSZER MEGVALÓSULÁSA (SAJÁT ÁBRA) .....	132
59.	ÁBRA. A KOMPLEX MÉRÉSI RENDSZER (SAJÁT ÁBRA) .....	134
60.	ÁBRA. MOTIVÁCIÓS ESZKÖZÖK (SAJÁT ÁBRA).....	142

## MELLÉKLETEK

1. Számú melléklet: Generációs motivációs kérdőív
2. Számú melléklet: Alkalmazotti elégedettség mérés- minta
3. Számú melléklet: Belső kommunikációs kérdőív-beosztotti
4. Számú melléklet: A motiváló értékelő beszélgetés 8. lépése

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Köszönetet mondok a Nemzeti Közszolgálati Egyetem és a Hadtudományi Doktori Iskola tanárainak és munkatársainak, akiktől munkám során nagyon sok segítséget kaptam.

Köszönetet mondok témavezetőimnek: prof. Malomsoki Józsefnek, prof. Kiss Zoltán Lászlónak és Dr. Kovács Gábornak munkám során nyújtott tengernyi segítségért, tanácsért, melyekkel dolgozatom jobbra tételén fáradoztak.

Köszönetet mondok Lerf Andreának, Tömbölné Czirfusz Lorettának és a cégeknek, akikkel együtt dolgozhattam a kutatások során.

Végül férjemnek, gyermekeimnek és barátaimnak köszönöm, hogy végig támogattak a munkámban. Nélkülük ez a dolgozat nem készülhetett volna el.



# MELLÉKLETEK

## 1. számú melléklet

### Generációs motivációs kérdőív

A kérdőív arra a kérdésre keresi a választ, hogy az Ön/Önök cége hogyan kezeli a generációs problémákat, milyen változásokra, változtatásokra van szükség a sikeres együttműködés érdekében.

#### Kérjük, írja be az adatait:

Nem

Életkor

#### 1. Kérem rangsorolja az alábbiak közül, hogy mi Önnek a legfontosabb a munkahelyén!

- munkakörülmények
- bér
- béren kívüli juttatás
- fejlesztés/fejlődés/képzés lehetősége
- karrierépítés lehetősége

#### 2. Rangsorolja, hogy, melyek azok a motiváló munkakörülmények/tényezők, amelyek a leginkább inspirálják a munkahely választás során!

- anyagi jólétet biztosít
- autó, telefon
- büszkeség (büszke lehet arra, hogy ott dolgozom)
- csapatmunka lehetősége
- karizmatikus vezető
- karrier lehetőség
- kellemes munkakörnyezet
- képzési lehetőségek
- saját, külön iroda
- stabil munkahely
- státusz

- személyre szabható kompenzációs csomag
- tiszteljenek a kollégáim

### 3. Melyik munkavégzési formát részesíti előnyben?

- csapatmunka
- csapatmunka, de én vagyok a vezető
- egyéni munkavégzés
- otthoni munkavégzés
- szívesen dolgozom egyedül is és csapatban is

### 4. Melyik korosztállyal dolgozik együtt szívesebben?

- nekem mindegy, csak dolgozzon
- saját korosztályom
- tőlem fiatalabb korosztály
- tőlem idősebb korosztály

### 5. Hogyan vélekedik a technológiai újításokról?

- könnyen alkalmazkodom a modern technológiához
- gyakran nehézségekbe ütközöm, de megoldom
- nem érzem szükségét az újításoknak. Miért nem jó a már bevált, régi módszer?

### 6. Mit jelent önnek az inspiráló munkatér?

- amerikai típusú, egybenyitott irodák, tágas terek
- egy kisebb (max.3 fő) egy irodában
- ha otthon dolgozhatok, az a leginspirálóbb
- minimál stílusú, de jól felszerelt iroda
- rengeteg virág, nagy ablakok, sok fény, dekoratív külső környezet

### 7. Kérem rangsorolja, hogy Ön számára mi a legfontosabb megtartó erő a jelenlegi munkahelyén!

- anyagi jólétet biztosít
- büszke vagyok arra, hogy itt dolgozhatok
- a Cafeteria (béren kívüli juttatási) rendszer
- céges rendezvények, bulik
- csapatmunka lehetősége

- folyamatosan képezhetem magam
- a közvetlen munkahelyi vezetőm (karizmatikus vezető)
- karrierépítés lehetősége
- kellemes munkakörnyezet
- meg tudom teremteni a munka - és a magánélet egyensúlyát
- stabil munkahely
- teljesítményarányos bérezés
- tisztelem a kollégáimat
- tisztelnék a kollégáim

## 8. Ha munkahelyet váltana, miért tenné meg?

- egyéni juttatási csomag
- több (magasabb) bér
- kevesebb munka
- több munka
- több képzési lehetőség
- céges autó, mobil használata
- büszke lehessenek arra a cégre, ahol dolgozom
- Egyéb

2. számú melléklet

Alkalmazotti elégedettség mérése			
Kitöltési útmutató			
Több témakörben foglalmaztunk meg állításokat. Kérjük, értékelje ezen állításokat <b>fontosság (Önnek ez mennyire fontos)</b> és az állítással való <b>egyetértés (az Ön személyes véleménye)</b> szempontjából. Válaszát a megfelelő számjegy bekarikázásával jelölje.			
<b>Köszönjük, hogy válaszaival segíti munkánkat!</b>			
Fontosság		Egyetértés	
<b>4 - nagyon fontos</b>		<b>4 – az állítással teljesen egyetérték</b>	
<b>3 - fontos</b>		<b>3 – az állítással nagyrészt egyetérték</b>	
<b>2 - kevésbé fontos</b>		<b>2 – az állítással túlnyomórészt nem értek egyet</b>	
<b>1 - egyáltalán nem fontos</b>		<b>1 – az állítással egyáltalán nem értek egyet</b>	
<b>x – tartózkodom, nem tudok válaszolni</b>		<b>x – tartózkodom, nem tudok válaszolni</b>	
Fontosság	Sorszám	A. Általános szempontok - állítások	Egyetértés
1 2 3 4 X	A1	Elégedettséggel tölt el, hogy ennél a cégnél dolgozhatok.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	A2	Kötődöm a Cégemhez.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	A3	Bízom a Cégem felső vezetésében.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	A4	A Cégem jó hírnévnek örvend, külső megítélése jó.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	A5	Ismerem a Cégem minőségpolitikáját, minőségcéljait, küldetését, jövőképét.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	A6	Azonosulok a Cégem stratégiájával, jövőképevel.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	A7	Büszke vagyok arra, hogy a Cégemnél dolgozhatok.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	A8	Nyugodt szívvel ajánlanám a munkahelyemet álláskereső barátaimnak.	1 2 3 4 X
Fontosság	Sorszám	B. Munkakörnyezet - állítások	Egyetértés
1 2 3 4 X	B1	Munkahelyem megvilágítása jó.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	B2	Munkahelyem berendezettsége, környezete megfelelő.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	B3	A szociális helyiségek állapota, rendje, tisztasága megfelelő.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	B4	Az étkezési lehetőségek megfelelőek.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	B5	A munkámhoz szükséges irodai eszközök biztosítottak.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	B6	A számítástechnikai hálózat megfelelő, a szükséges számítástechnikai eszközök, szoftverek rendelkezésre állnak.	1 2 3 4 X

1 2 3 4 X	B7	Munkahelyemen a munkavédelmi és a munkaegészségügyi körülmények megfelelőek.	1 2 3 4 X
<b>Fontosság</b>	<b>Sorszám</b>	<b>C. Munkavégzés - állítások</b>	<b>Egyetértés</b>
1 2 3 4 X	C1	Munkám megfelel szakképesítéseimnek.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	C2	Munkám megfelel a képességeimnek.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	C3	Munkám mennyisége számomra megfelelő.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	C4	A munkám kihívást jelent számomra.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	C5	Munkahelyemen a leterheltségem elfogadható.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	C6	A munkafeladatok számomra egyértelműen meghatározottak.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	C7	A munkámhoz szükséges információk időben rendelkezésemre állnak.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	C8	Szerszámokkal, eszközökkel, műszerekkel ellátottságom megfelelő.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	C9	A munkafolyamatok lehetővé teszik, hogy a leghatékonyabban végezzem munkámat.	1 2 3 4 X
<b>Fontosság</b>	<b>Sorszám</b>	<b>D. Személyes és szakmai fejlődés, előrejutás - állítások</b>	<b>Egyetértés</b>
1 2 3 4 X	D1	A továbbképzési lehetőségek biztosítottak számomra a Cégemnél.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	D2	Szakmai fórumokon, konferenciákon való részvételi lehetőségek biztosítottak számomra.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	D3	Az előrejutási, fejlődési lehetőségek megfelelőek számomra.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	D4	Jelenlegi munkám, beosztásom motiváló, ösztönző számomra.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	D5	Ötleteimet, újításaimat meghallgatják, figyelembe veszik.	1 2 3 4 X
<b>Fontosság</b>	<b>Sorszám</b>	<b>E. Erkölcsi és anyagi elismerés - állítások</b>	<b>Egyetértés</b>
1 2 3 4 X	E1	A munkám anyagi elismerésével elégedett vagyok.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	E2	A munkám vezetőik általi erkölcsi elismerésével elégedett vagyok.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	E3	A munkám munkatársaim általi erkölcsi elismerésével elégedett vagyok.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	E4	Fizetésem arányos az elvégzett munkámmal, a rám bízott felelősséggel, teljesítményemmel.	1 2 3 4 X
<b>Fontosság</b>	<b>Sorszám</b>	<b>F. Közvetlen szakmai vezetés - állítások</b>	<b>Egyetértés</b>
1 2 3 4 X	F1	A vezetőm egyértelműen meghatározza, közvetíti a feladataimat.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	F2	A vezetőm megfelelő szaktudással rendelkezik.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	F3	A vezetőm folyamatosan biztosítja a munkavégzésemhez szükséges információkat.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	F4	A vezetőm nyitott a munkatársak észrevételeire, a munkatársakat bevonja a döntésekbe.	1 2 3 4 X

1 2 3 4 X	F5	A vezetőm megadja a munkavégzéshez szükséges önállóságot.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	F6	A vezetőm vállalja a felelősséget a döntéseiért.	1 2 3 4 X
<b>Fontosság</b>	<b>Sorszám</b>	<b>G. Együttműködés a szakterületen belül és a szakterületek között - állítások</b>	<b>Egyetértés</b>
1 2 3 4 X	G1/1	Szakterületemen belül a munkatársaim segítőkészek.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	G1/2	Szakterületemen belül a munkatársaim együttműködésre készek.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	G1/3	Szakterületemen belül a munkatársaim szakmailag megbízhatóak.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	G2/1	A szakterületek között a munkatársaim segítőkészek.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	G2/2	A szakterületek között a munkatársaim együttműködésre készek.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	G2/3	A szakterületek között a munkatársaim szakmailag megbízhatóak.	1 2 3 4 X
<b>Fontosság</b>	<b>Sorszám</b>	<b>H. Kommunikáció, információ-áramlás - állítások</b>	<b>Egyetértés</b>
1 2 3 4 X	H.1.1	Szakterületen belül az információáramlás időben történik.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	H.1.2	Szakterületen belül az információáramlás pontos, egyértelmű.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	H.1.3	Szakterületen belül az információ elérhetősége megfelelő.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	H.2.1	Szakterületek között az információáramlás időben történik.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	H.2.2	Szakterületek között az információáramlás pontos, egyértelmű.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	H.2.3	Szakterületek között az információ elérhetősége megfelelő.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	H.3.1	Céges szinten az információáramlás időben történik.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	H.3.2	Céges szinten az információáramlás pontos, egyértelmű.	1 2 3 4 X
<b>Fontosság</b>	<b>Sorszám</b>	<b>I. Béren kívüli juttatások - állítások</b>	<b>Egyetértés</b>
1 2 3 4 X	I1	A Béren kívüli juttatások az igényeimhez, szükségleteimhez igazodó választási lehetőségeket kínál.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	I2	Elégedett vagyok a Béren kívüli juttatások kínálatával.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	I3	Megfelelőnek tartom, hogy a választott Béren kívüli juttatás elemekre vonatkozóan évente csak egy/két/ több alkalommal van korrekciós lehetőség.	1 2 3 4 X
<b>Fontosság</b>	<b>Sorszám</b>	<b>J. Munka-magánélet egyensúlya - állítások</b>	<b>Egyetértés</b>
1 2 3 4 X	J1	Lehetőségem van a munkám és a magánéletem közötti egyensúly megteremtésére.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	J2	A munkámmal járó stressz kezelhető, elfogadható számomra.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	J3	A munka után jut időm a kikapcsolódásra és regenerálódásra.	1 2 3 4 X

1 2 3 4 X	J4	A munkaidő beosztásom rugalmassága megfelelő a számomra.	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	J5	Ha szükséges átszervezhetem a munkaidőmet (műszakcsere, csúsztatás, korábbi elmenetel).	1 2 3 4 X
1 2 3 4 X	J6	Biztos vagyok, hogy a felmérés eredményei alapján a Cégvezetés alkalmazza/bevezeti a szükséges változtatásokat.	1 2 3 4 X
<b>Fontosság</b>	<b>Sorszám</b>	<b>K. Akciótervek - állítások</b>	<b>Egyetértés</b>
1 2 3 4 X	K1	Az előző évi elégedettség mérés eredményeire alapozott akciók alkalmasak az elégedettség növelésére.	1 2 3 4 X

### 3. számú melléklet

#### 1. Milyenek ítéli meg az információ-áramlást a saját szervezeti egységében (osztály, divízió)? (Jelölje X jellel!)

<input type="radio"/>	kitűnő
<input type="radio"/>	tájékoztató jellegű
<input type="radio"/>	csak a formai követelményeknek megfelelő „látszólagos”
<input type="radio"/>	nehézkés

#### 2. A mindennapos munkavégzéshez szükséges információk mennyire hozzáférhetőek a saját szervezeti egységén belül? (Jelölje X jellel!)

<input type="radio"/>	minden információ rendelkezésemre áll
<input type="radio"/>	a munkavégzéshez fontos információk elérhetőek
<input type="radio"/>	nehézkés az információhoz való hozzájutás
<input type="radio"/>	egyáltalán nem hozzáférhetőek az információk

#### 3. Ha egy cégen belül jó a kommunikáció Ön szerint ennek mi az oka? (Jelölje X jellel, több válasz is lehetséges.)

<input type="radio"/>	jó személyes kapcsolatok
<input type="radio"/>	jól működő tájékoztatási eszközök: telefon, email, faliújság, belső hálózat
<input type="radio"/>	vezetők közti jó kapcsolat
<input type="radio"/>	jól szabályozott információ-áramlási rendszer

#### 4. Ha egy cégen belül rossz a kommunikáció Ön szerint ennek mi az oka? (Jelölje X jellel, több válasz is lehetséges.)

<input type="radio"/>	rossz személyes kapcsolatok
<input type="radio"/>	rosszul működő tájékoztatási eszközök: telefon, email, faliújság, belső hálózat
<input type="radio"/>	vezetők közti rossz kapcsolat
<input type="radio"/>	a hosszú információs csatorna miatt módosul az információ
<input type="radio"/>	rosszul szabályozott információ-áramlási rendszer

#### 5. Mely tényezőket értékeli akadályként, mint információ befogadó a szervezeti kommunikációban? (Jelölje X jellel, több válasz is lehetséges.)

<input type="radio"/>	nem jutok hozzá az információhoz
<input type="radio"/>	nem jutok hozzá időben az információhoz
<input type="radio"/>	pontatlan információt kapok
<input type="radio"/>	rossz a kapcsolatomban a főnökömmel
<input type="radio"/>	nincsenek rendszeres értekezletek

**6. Milyen módon kap tájékoztatást? (Jelölje X jellel, több válasz is lehetséges.)**

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| <input type="radio"/> | rendszeres értekezlet   |
| <input type="radio"/> | személyes beszélgetés   |
| <input type="radio"/> | faliújság   |
| <input type="radio"/> | belső hálózat figyelmeztető levéllel                                |
| <input type="radio"/> | belső hálózat saját kereséssel                                      |
| <input type="radio"/> | internet (saját honlap)   |
| <input type="radio"/> | internet ( hírportálok, keresők, stb.)                              |
| <input type="radio"/> | egyéb külső adatforrásból (nyomtatott sajtó, szórólapok, tv, rádió) |

**7. Honnan informálna szívesen? (Jelölje X jellel, több válasz is lehetséges.)**

- |                       |                                       |
|-----------------------|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> | rendszeres értekezlet                 |
| <input type="radio"/> | személyes beszélgetés                 |
| <input type="radio"/> | faliújság                             |
| <input type="radio"/> | belső hálózat figyelmeztető levéllel  |
| <input type="radio"/> | belső hálózat saját kereséssel        |
| <input type="radio"/> | internet (saját honlap)               |
| <input type="radio"/> | internet ( hírportálok, keresők stb.) |
| <input type="radio"/> | egyéb külső adatforrásból             |

**8. Ön szerint szükség van-e céges karácsonyi ünnepségre? (Jelölje X jellel!)**

- |                       |      |
|-----------------------|------|
| <input type="radio"/> | igen |
| <input type="radio"/> | nem  |

**9. Ön szerint szükség van-e családi napra? (Jelölje X jellel!)**

- |                       |      |
|-----------------------|------|
| <input type="radio"/> | igen |
| <input type="radio"/> | nem  |

**10. Szívesen részt venne-e további céges eseményeken/rendezvényeken? (Jelölje X jellel!)**

- |                       |      |
|-----------------------|------|
| <input type="radio"/> | igen |
| <input type="radio"/> | nem  |

**11. A kötetlen formájú eseményeken/rendezvényeken Ön kivel beszélgetne szívesen? (Jelölje X jellel, több válasz is lehetséges.)**

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| <input type="radio"/> | vezetőséggel                                       |
| <input type="radio"/> | saját vezetőivel                                   |
| <input type="radio"/> | más vezetőkkel                                     |
| <input type="radio"/> | saját munkatársaival                               |
| <input type="radio"/> | más területek azonos szinten lévő munkavállalóival |
| <input type="radio"/> | alsóbb szinteken lévő munkavállalókkal             |

**12. Milyen szintű eseményeken/rendezvényeken venne részt szívesen? (Jelölje X jellel, több válasz is lehetséges.)**

- |                       |                  |
|-----------------------|------------------|
| <input type="radio"/> | csoport          |
| <input type="radio"/> | osztály          |
| <input type="radio"/> | divízió          |
| <input type="radio"/> | igazgatóság      |
| <input type="radio"/> | céges (mindenki) |



**13. Milyen jellegű eseményeken/rendezvényeken venne részt szívesen? (Jelölje X jellel, több válasz is lehetséges.)**

- társadalmi szerepvállalás (pl.: faültetés, parkosítás, szemétygyűjtés, kerítésfestés)
- egészségmegőrző program (pl.: jóga, női torna, harcművészet)
- belső „klubok” –ba (pl.: sakk, tenisz)
- közös csapatépítő programok

**14. Fontosnak tartja-e a minden évben kitöltendő ALKALMAZOTTI ELÉGEDETTSÉG MÉRÉS-re vonatkozó kérdőívet? (Jelölje X jellel!)**

- igen
- nem

**15. Kitölti-e a kérdőívet? (Jelölje X jellel!)**

- igen
- nem

**16. Ha nem tölti ki ennek mi az oka? (Jelölje X jellel, több válasz is lehetséges.)**

- hosszú időt vesz igénybe a kitöltés
- bonyolultak a kérdések
- nem láthatom a felmérés eredményét
- hiába töltöm ki, nincs semmi változás
- egyéb okok

**17. Szívesebben töltené-e ki a dolgozói elégedettség mérésére szolgáló kérdőívet, ha az on-line lenne és biztosított lenne az adatvédelem? (Jelölje X jellel!)**

- igen
- nem

#### 4. számú melléklet

1. Előkészítés, nyitás	<ul style="list-style-type: none"><li>• A beszélgetés előtt legalább két nappal egyeztetni kell az időpontot, így az értékeltnek van ideje kitölteni önértékelő lapját, melyet magával hozhat az értékelésre. Az értékelő is fel tud készülni a beszélgetésre.</li></ul>
2. Pozitív kapcsolatteremtés	<ul style="list-style-type: none"><li>• Könnyed felvezető beszélgetés után tudatosítani kell az értékeltben, hogy az értékelés támogató jellegű, nem szankcionálásról szól. Az értékelőnek utalnia kell arra, hogy a cél egy közös vélemény kialakítása, mely során valószínűleg ütközni fog a két résztvevővéleménye.</li></ul>
3. Értékelés	<ul style="list-style-type: none"><li>• Az értékelő lap szisztémája szerint kell haladni végig az értékelés során. Az értékelő részéről fontos, hogy "magasról" nyisson, tehát mindig a jó/kimagasló eredményekkel kezdjen. Az értékelőnek rövid, tényszerű, objektív indoklással kell érvelnie az értékelési paraméter jogossága/érvényessége mellett.</li></ul>
4. A labda átadása	<ul style="list-style-type: none"><li>• Szükséges meghallgatni az értékelt felet arról, hogy mivel ért egyet és mivel nem. Az értékelő összegzi a hallottakat, majd pontosítja a dekódolási zava elkerülése érdekében. Fontos, hogy a megszólítás nem lehet "cinkos", mert az hiteltelenné tenné a helyzetet és sértheti a szervezet érdekeit is.</li></ul>
5. Érvelés	<ul style="list-style-type: none"><li>• Az értékelő értelmezi, pontosítja az értékelt véleményét, majd logikusan és hitelesen utalnia kell megtörtént esetekre. Ez az értékelés legfontosabb része, mert az értékelt ez alapján vagy elfogadja az eredményt, vagy ellenállásra készíti.</li></ul>
6. SWOT	<ul style="list-style-type: none"><li>• Az erősségek és a fejlesztési pontok definiálása. Akcióterv készítése a változtatás, a jobb eredmény elérése érdekében, valamint a képzési igény megjelölése. A vezető fontos feladata a pozitív egyéni és szervezeti jövőkép felépítése.</li></ul>
7. Elköszönés, megerősítés	<ul style="list-style-type: none"><li>• A vezető megköszöni az értékeltől az értékelésben való pozitív együttműködését. Ha mégis nézetkülönbség alakult volna ki, ismertetni kell vele a jogorvoslati lehetőségeket.</li></ul>
8. Sikerszüret	<ul style="list-style-type: none"><li>• Közös sikerként megélni azt, hogy teljesítették az értékelést.</li></ul>