

Kun László

Motiváció és ösztönzés – Lehetőségek a személyi állomány mentálhigiénés gondozásában

Bevezetés

A büntetés-végrehajtás az államszervezet speciális szolgáltatást nyújtó szervezete, a törvények által megszabott feladatainak ellátásához speciális tudás és felkészültség szükséges. „A büntetés-végrehajtási szervezet a feladatai törvényes ellátásával járul hozzá a közrend és a közbiztonság erősítéséhez.”¹

E célok elérésének alapvető és legfontosabb eszköze a személyi állomány, illetve a személyi állomány adottságaiban és tudásában rejlő lehetőség, amely motivált állapotában – legyen az belső, a személyből fakadó, vagy külső, a személy környezetéből induló motiváció – képes a leghatékonyabban megfelelni a követelményeknek. A belső (intrinzik) motiváció és a külső (extrinzik) motiváció ötvözete teremti meg a lehetőséget a személyi állomány és a szervezet által kívánt cél eléréséhez. A mind a szervezet, mind a személyi állomány számára fontos célok közelítése nagyban segíti a személyi állomány, illetve csoportok mentálhigiénés fejlődését és annak megfelelő szinten tartását.

„A hatékony emberierőforrás-gazdálkodás, a humán erőforrások fejlesztése minden szervezet számára alapvető stratégiai kérdés. Megfelelő humán erőforrások nélkül bármiféle előrelépés lehetetlen, illetve az anyagi erőforrások szűkösségét, a technikai eszközök hiányosságait sok esetben a jó személyi háttér képes ellensúlyozni. Ez utóbbi megállapítás a büntetés-végrehajtásra is igaz: személyes tapasztalatom, hogy külföldön, jobb feltételrendszer mellett sem tud többet a személyzet, mint nálunk.”²

A megfelelően kialakított és működtetett emberierőforrás-gazdálkodásnak köszönhetően javulnak a személyi állomány készségei, mentálhigiénés állapota, illetve közvetetten a fogvatartotti állomány részére kedvezőbb életkörülményeket,

¹ 1995. évi CVII. törvény a büntetés-végrehajtási szervezetről (Bvszt.).

² Csere László: A büntetés-végrehajtás humán erőforrás helyzete. *Börtönügyi Szemle*, 26. (2007), 3. 1–5

életviszonyokat teremthet a megfelelően képzett és hivatástudattal rendelkező személyzet.

Mindezek nyomán tanulmányomban a személyi állomány mentálhigiéniájának és motiválhatóságának három területére kívánok fókuszálni, amelyek a Herzberg-féle³ elmélet szerint a következők: fiziológiai szükségletek, szociológiai szükségletek, önérvényesítő szükségletek.

„Minden viselkedésünk arra irányul, hogy valamilyen szükségletünk kielégítést nyerjen. Ez egy soha véget nem érő harc, mert az emberi organizmus úgy épült fel, hogy amint egyik vagy másik szükségletét kielégítette, nyomban más szükséglete támad. Az egyén élete úgyszólván a különböző szükségletek kielégítésére irányuló erőfeszítésekből áll. A viselkedés jellegét meghatározza az egy időben fellépő szükségletek nyomása.”⁴

A motiváció

A motiváció latin eredetű szó, amelynek szótári alakja a következő: *moveo; movi, motus*. Jelentése magyarul: mozgat, mozog. Számos kutató vizsgálta, hogy mi hajtja, mi „mozgatja” az embereket céljaik elérésében, vágyaik beteljesítésében.⁵

A motiváció fogalmának meghatározása szerint az egyén olyan, belülről fakadó tudati állapota, amely cselekvésre vagy meghatározott viselkedésre készíti.

A motiváció két típusát különböztethetjük meg. A primer, belső motiváció, az egyénből induló motívum az egyént serkenti szükségleteinek kielégítésére. Az egyén belső motivációja az egyén szükségleteinek kielégítésére, szak kifejezéssel élve, a *drive*-ből fakad (készítés – *drive*). Ezen alapvető szükségletek, a hétköznapiakban is folyamatosan fellelhetők. Alapvető szükségleteink például

³ Frederick Irving Herzberg (1923. április 18. – 2000. január 19.) amerikai pszichológus, aki az üzleti vezetés egyik legismertebb kutatója, publicistája volt. A kéttényezős motivációelmélet atyja. 1968-ban jelent meg *Még egyszer, hogyan motiválja az alkalmazottakat* című kiadványa. Herzberg az 1950-es években kezdte meg a szervezetekkel kapcsolatos kutatását. Herzberg hozta létre az Ipari Mentális Egészségügyi Tanszékét a Western Reserve University vezetési professzoraként.

⁴ Mason Haire: *Pszichológia vezetőknek*. Budapest, Mezőgazdasági Könyvkiadó, 1977.

⁵ Juhász István – Matiscsákné Lizák Marianna: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Eger, Liceum, 2014.

a Maslow-féle⁶ szükségletelmélet (piramis) legalsó szintjén található (fiziológiai szükségletek, mint lélegzés, evés, ivás, alvás).

Az ösztönzés

A motiváció és az ösztönzés szorosan összefüggő, mégis egymástól elkülönülő fogalom. Amíg a motiváció kizárólag az egyén belső indíttatásából születhet meg („nem más, mint az adott személyt készítő belső szükségletek összessége”),⁷ addig az ösztönzés külső inger, befolyásolás egy kívánt magatartás, cselekvés fenntartására vagy megszüntetésére.⁸

Ösztönzőként említhetjük a vezetők által használt eszközöket, mint a jutalmazás, a fegyelmi jogkör gyakorlása, kedvezmények (például munkaidő, kötelező munkaidő-csökkentés, előléptetés, fizetésemelés), a kedvezmények megvonása. Ezen eszközök megfelelő használata ösztönző elemként szintén nagymértékben elősegítheti a dolgozó munkamorálját, feladatainak minél hosszabb távon, illetve minél magasabb szinten való elvégzését.

A motivációs tartalomelméletek

Tanulmányomban a motivációs tartalomelméletekre, azon belül a Maslow-féle motivációs elméletre, illetve Herzberg kéttényezős motivációs elméletére koncentrálna kísérlem meg vezetni a büntetés-végrehajtásban a végrehajtó állomány viszonyait, mentálhigiénés állapotát befolyásoló tényezőket. A két általam felhasznált tartalomelmélet számít a legelterjedtebbnek, illetve ezekkel lehet a legjobban leképezni a büntetés-végrehajtásban dolgozók munkavégzéséhez kapcsolódó mentálhigiénés állapotot.

⁶ Abraham Maslow (1908. április 1. – 1970. június 8.) amerikai pszichológus volt, a Maslow-piramis és a D-B motivációelmélet kidolgozója. Rendszerét 1943 és 1954 között dolgozta ki, majd a *Motivation and Personality* című művében publikálta 1954-ben. Művében a szükségletek öt szintjét mutatta be. Lásd: <https://hu.thpanorama.com/articulos/curiosidades/abraham-maslow-biografia-y-principales-teoras.html>

⁷ Horváth Csaba: Ösztönzés. *Hadtudományi Szemle*, 9. (2016), 1. 455–470.

⁸ Horváth (2016): i. m.

A motivációt kiváltó tényezők azok a szükségletek, amelyek az általam kiválasztott motivációelméletek alapjául szolgálnak. Elsőként a maslow-i szükséglet-hierarchiát kívánom bemutatni.

A Maslow-féle motivációelmélet

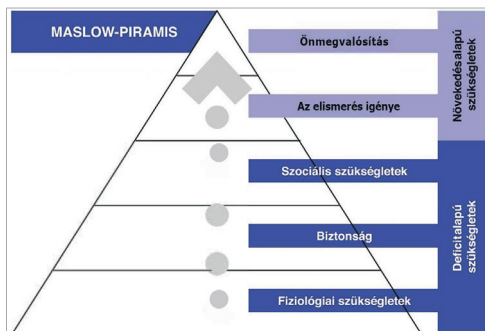
Az elmélet szerint az emberi szükségletek csoportokba oszthatók, ezt Maslow egy piramisábrában szemléltette, amelynek legalsó szintjén azok a fiziológiai szükségletek találhatók, amelyek alapvető életteni, fizikai, biológiai szükségletek (például táplálkozás, víz, lakhatás).

A piramis következő lépcsője a biztonsági szükségleteké, ez a munkahely vonatkozásában a biztos, hosszú távú munkát jelenti.

A következő szinten találjuk a szeretetet, a valahová tartozás igényét. Ezen a szinten megjelenik a közösség iránti szükséglet, amely a büntetés-végrehajtási szervezet katonai, rendies jellegéből adódóan szintén kifejtheti hatását.

Az elismerés és a pozitív visszajelzés nagyon fontos a személyi állomány tagja számára, amelyhez a teljesítményértékelési rendszer, illetve a munkavégzés során kapott pozitív szemléletű irányítás és dicséret járul hozzá nagymértékben.

A piramis csúcán találjuk az önmegvalósítási szükségletet, amely a belső adottságok, képességek érvényesítésére, kibontakoztatására és fejlesztésére irányuló motiváció (1. ábra).



1. ábra: A Maslow-piramis

Forrás: a szerző szerkesztése Abraham Maslow: *Motiváció és személyiség*. New York, Harper and Brothers, 1954. alapján

Fontos leszögezni, hogy az elmélet szerint a szükségletek sorrendje nem felcserélhető, mindenképpen az alsóbb szinten lévő szükségletek kielégítésére törekszik az ember. Amíg valamely szükségleti szint nincs kielégítve, addig a következő szinten lévő szükségletek háttérbe szorulnak, viszont valamely szükségleti szint kielégítése magában hordozza a következő szinten lévő szükségletek megjelenését (1. táblázat). Tehát a kielégített szükségletek újabb szükségletet szülnék (mert az emberi organizmus úgy épült fel, hogy amint egyik vagy másik szükségletét kielégítette, nyomban más szükséglete támad).⁹

1. táblázat: A Maslow-piramis szintjei

Szükséglet	Ösztönző eszközök
Fiziológiai	Pénz (alapfizetés), munkahelyi étkező, munkafeltételek (fűtés, világítás, minőségi eszközök)
Biztonsági	Pénz, a munkavégzés biztonsága, orvosi ellátás, hosszú távú foglalkoztatás, biztos munkahely, nyugdíjpénztár
Szeretet/kapcsolat	Jó csoportléggkör, összetartó munkakapcsolatok, szakmai közösségek, közvetlen, jó vezető-beosztott kapcsolat
Megbecsülés/elismertség	Előléptetés, előmenetel, kitüntetések, más elismerés, teljesítményértékelés, munkakör-szélesítés, rotáció
Önmegvalósítás	Munkakör-gazdagítás, nagyobb döntési felelősség, kihívást jelentő feladatok, személyes továbbképzés, önálló munkavégzés, önellenőrzés

Megjegyzés: A táblázatban található, a szükségleti szintekhez tartozó, a munkával kapcsolatos tényezők felsorolása: www.tankonyvtar.hu

Forrás: a szerző szerkesztése Maslow (1954): i. m. alapján

Herzberg kéttényezős elmélete

Herzberg Maslow motivációs elméletét továbbfejlesztve alkotta meg a kéttényezős motivációs elméletet. Herzberg a munkával való elégedettséggel kapcsolatos kutatási tapasztalatai alapján arra a következtetésre jutott, hogy a dolgozók ösztönzésére használt módszerek nem mindegyike motivál. Más tényezők hatnak a dolgozók elégedettségére, és más tényezők az elégedettségére.¹⁰

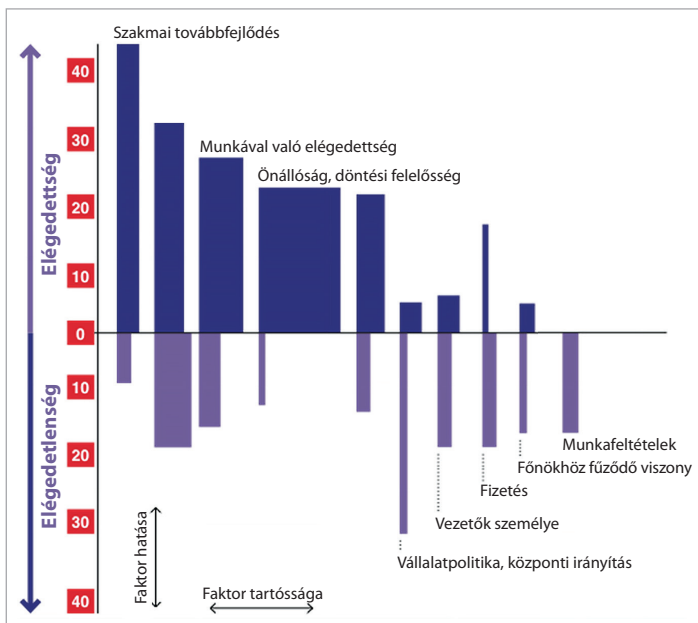
⁹ Mason (1977): i. m.

¹⁰ Juhász – Matiscsákné Lizák (2014): i. m.

Elmélete szerint két csoportra, tényezőre kell bontani a Maslow által felvázolt elemeket, az első csoport a higiénés faktoroké, amelyek Maslow piramisában az első három szinten helyezkednek el, úgymint a fiziológiai, a biztonsági és a szeretet-/kapcsolati szükségletek. Herzberg elmélete szerint ezek nem motiválják az embereket, e szükségletek kielégítése az elégedetlenséget csökkenti az emberben.

A másik csoport a motivátoroké, ezen szükségletek csoportja a maslow-i elméletben a piramis csúcsán található: a megbecsülés/elismertség és az önmegvalósítás csoportja, meglétük elégedettséget eredményez a munkavállalóban.¹¹

A két csoportot teljesen el kell különíteni egymástól, az elmélet szerint a motivátorok hiánya nem okoz elégedetlenséget, a higiénés faktorok (szükségletek) kielégítettsége pedig nem biztosít elégedettséget.



2. ábra: A Herzberg-féle motivációs térkép

Forrás: http://fluktuacio.hu/Megoldasok_a_fluktuacio_csokkentese-re-1

¹¹ Juhász – Matiscsákné Lizák (2014): i. m.

Herzberg is megemlíti, nem tisztán azonosítható az egyik vagy a másik tényező általi vezéreltség, egyértelműen átnyúlnak az egyes szempontok értékei a másik dimenzióba¹² (2. ábra).

A higiénés vagy a motivátorfaktorokat is csoportosíthatjuk aszerint, hogy milyen hatásuk van, illetve milyen hosszú távon fejtik ki azt. Herzberg vizsgálatából az derült ki, hogy a pénz, a fizetés csak rövid távon jelent ösztönzést a munkavállaló számára, ezzel szemben a szakmai fejlődés, a munkával való elégedettség, illetve az önállóság és a döntési felelősség azok a motivátorok, amelyek vagy a leghosszabb távon vagy a leginkább tartósan képesek ösztönözni az embert (2. táblázat).

2. táblázat: Higiénés faktorok – motivátorfaktorok – az elégedettség és az elégedetlenség forrásai a herzbergi motivációelméletben

Higiénés faktorok	Motivátorfaktorok
<ul style="list-style-type: none"> – Fizetés – Munkafeltételek – Státus – A munkahely biztonsága – Személyes kapcsolatok 	<ul style="list-style-type: none"> – A felelősségvállalás lehetősége – A nagyobb teljesítmény elérésének lehetősége – A fejlődés – A karrierépítés lehetősége
→ Az elégedetlenség forrása	→ Az elégedettség forrása
Munkafeltételek	A munka tartalma

Forrás: www.tankonyvtar.hu

A fluktuáció

2018-ban a HR-Evolution Kft. reprezentatív felmérést végzett a magyar munkavállalók körében a fluktuációval kapcsolatban.

Tanulmányomban szeretnék rávilágítani, hogy elsődlegesen nem a bérezés lehet az, ami a munkavállalót arra ösztönzi, hogy a szervezetnél maradjon, más ösztönzőkkel jelentősebb eredményt lehet elérni az elvándorlás csökkentésében.

¹² Sipos Norbert: A munkaelégedettség Herzberg-modelljének továbbfejlesztése a frissdiplomások 2011–2014 adatbázisok alapján. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 47. (2016), 12. 97–108.

A fluktuációt erősítő stresszorok

A stresszorokat két jellemző csoportra tagolhatjuk, az első a munkahelyi, a második pedig a munkahelyen kívüli stresszoroké. A munkahellyel, illetve az ott végzett feladatokkal kapcsolatban beszélhetünk alul- és túlterhelésről, gyors változásokról a munkával kapcsolatban, illetve a gyorsan változó környezet kihívásainak való megfelelésről. A munkakörnyezet esetében a szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos stressz, a szerepkonfliktusok, az összetartás vagy a jó munkatársi kapcsolatok hiánya, a túlságosan alacsony fizetés, a munkahely bizonytalansága releváns téma.¹³

Emellett meg kell említeni azokat a stresszorokat, amelyek szervezeten kívüliek. Ezek lehetnek családi, társadalmi vagy anyagi problémák, személyes hitek, elidegenedés, gyakori lakhelyváltozás, életkörülmények.¹⁴

Idekapcsolhatjuk azt a széles körben elvégzett, reprezentatív felmérést is, amely hűen tükrözi azokat a tényezőket, amelyek megegyeznek a büntetés-végrehajtásban munkát vállalók viszonyaival.

„A főnökök miatt mondanak fel tízezrek a magyar munkahelyeken
Napjaink egyik legnagyobb munkaerőpiaci problémája az elképesztő méreteket öltő fluktuáció. Mi az oka? Miért vándorolnak ide-oda munkavállalók tömegei? Ezekre a kérdésekre keresett választ a HR-Evolution Kft. reprezentatív fluktuáció kutatása. Megállapították, hogy nem a fizetés, hanem az átverés a fluktuáció fő oka [...]”¹⁵

A felmondások okaként a válaszadók leggyakrabban (42%) azt jelölték meg, hogy az álláshirdetéshez, illetve az állásinterjún elhangzottakhoz képest a munkáltató nem tartotta be az általa ígérteteket – ez derült ki az 5000 fő megkérdezésével a feldolgozóiparban és a kereskedelmi munkavállalók körében készült kutatásból. „A férfiak számára különösen fontos ez a szempont, 49 százalékuk mondott fel ezért, míg a nők 34 százaléka. A felmondás második leggyakoribb (39 százalék) indoka, hogy máshol több fizetést és vonzóbb juttatásokat ígértek.”¹⁶

¹³ Biró Mónika: A stressz és kiégés vizsgálata a büntetés-végrehajtás dolgozói körében. *Börtönügyi Szemle*, 28. (2009), 1. 11–30.

¹⁴ Biró (2009): i. m.

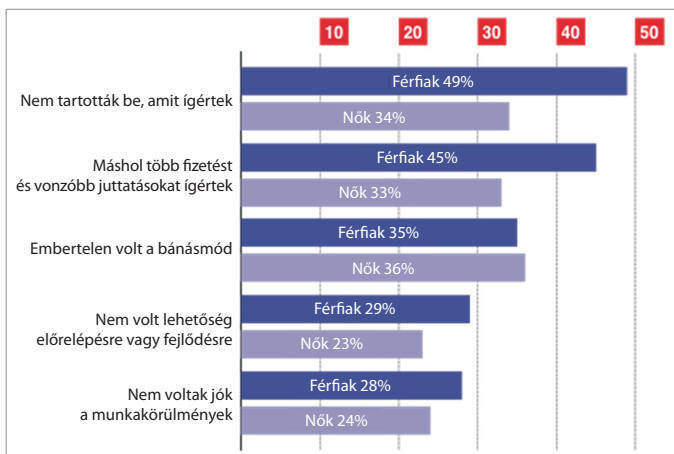
¹⁵ K. Kiss Gergely: Főnökök miatt mondanak fel tízezrek a magyar munkahelyeken. *Napi.hu*, 2018. április 19.

¹⁶ K. Kiss (2018): i. m.

Hiányalapú szükségletek – higiénés faktorok

Mi lehet fontosabb a dolgozóknak, mint a pénz?

A kutatásból levonható, hogy a pénz nem a legfontosabb a munkavállalók számára. Ez egybecseng a Herzberg-féle elmélettel, ahol a munkahelyi jó hangulat, a jó csapatban való tevékenység, illetve a jó munkahelyi légkör megtartó ereje jelentősebb a pénz vonzerejénél (3. ábra).



3. ábra: A fluktuációkutatás eredménye

Forrás: a szerző szerkesztése K. Kiss (2018): i. m. alapján

Az a vizsgálatból szintén kiderül, hogy ha a Herzberg-féle kéttényezős elméletet vesszük alapul, a higiénés faktorok, illetve a motivátorfaktorok együtt teljesülnek, akkor a munkavállalók igen csekély hányada váltana munkahelyet.

A pénz boldogít? – A Deci-kísérlet

Egy ma is élő pszichológiai professzort, Edward Decit rendkívül érdekelte a motivációelmélet, úgy döntött, ott folytatja a kísérleteket, ahol Harlow abbahagyta. Választása a Soma kockára esett. Ez a kocka 6 db négykockás és egy darab háromkockás elemből áll, amelyekből több millió alakzatot lehet kirakni.

Deci kísérletéhez a vizsgált csoport mellett egy kontrollcsoportot is kialakított. A csoportok több alkalommal foglalkozásokon vettek részt.

Az első foglalkozás alkalmával ugyanazt a feladatot végezte a két csoport, formákat kellett kirakniuk egy kép alapján. Az ezt követő foglalkozáson ugyanazt a feladatot kapták a csoportok, annyi különbséggel, hogy új rajzokat kellett kirakni. Az első csoport minden helyes kirakásért 1 dollárt kapott, míg a másik csoport nem kapott fizetséget. A harmadik foglalkozáson mindkét csoportnak fizetség nélkül kellett újabb képeket kiraknia.¹⁷

A harmadik kísérlet alátámasztotta Deci sejtését, mivel e foglalkozás során Deci azt állította a fizetséget kapott csoportnak, hogy elfogyott a kutatásra fordítható pénz, ezért nem tud fizetni a továbbiakban. A kísérlet ugyanolyan feltételek mellett zajlott, mint azt megelőzően, viszont az első csoport a fizetség elmaradása miatt jelentősen kevesebb időt fordított a kockákkal való játékra.¹⁸

A kísérletek azt igazolták, hogy a jutalmazás fejében rövid távon ugyan megnő a teljesítmény, azonban hosszú távon csökken, míg külső ösztönző eszköz nélkül a belső jutalmazás (intrinsic motiváció) eredménye, hogy hosszú távon is sokkal egyenletesebb és jobb a teljesítmény.¹⁹

Maga a pénz nem elég

Tóth Nikolett gazdaságpszichológiával foglalkozó szakember cikkében a következőképpen fogalmaz a pénz motivációs hatásáról. A pénz, a fizetés és a motiváltság kapcsolata szűkebb, mint azt a legtöbb munkavállaló gondolja. A csekély fizetésemelés, amely nem vált ki érezhető hatást az emberben, inkább demotiváló erejű. A fizetésben való változás 5–7%-os emeléstől vált ki pozitív megítélést a munkavállalóknál, ezt nevezhetjük a legelső ingerküszöbnek e téren.

Ezenfelül a fizetési rendszerek is lehetnek demotiváló hatásúak, mivel az órabérialapú elszámolás nem vált ki ösztönző hatást a munkavállalóknál, a teljesítményt ugyanis kizárólag időben méri, így előfordulhat, hogy a munkavállaló a minimumszint elérésére törekszik.²⁰

¹⁷ Lásd: www.katped.hu/sajtofigyelo-pedagogia-pszichologia/a-jutalmazas-es-a-motivacio

¹⁸ Lásd: www.katped.hu/sajtofigyelo-pedagogia-pszichologia/a-jutalmazas-es-a-motivacio

¹⁹ Lásd: www.katped.hu/sajtofigyelo-pedagogia-pszichologia/a-jutalmazas-es-a-motivacio

²⁰ Tóth Nikolett: „A pénz nem boldogít” – de vajon motivál-e? *Mindset*, 2018. május 16.

Szociológiai szükségletek – a jó munkahelyi környezet, hangulat

A hierarchiában rejlő problémák

Boros és Csetneky 2000-ben írt *Börtönpszichológia* című könyvében felvázolja azokat a munkahelyi problémákat, amelyek a személyi állomány hierarchikus tagozódásából adódnak. Az előbb idézett stresszkeltő események szintén fellelhetők, és egyes részeik a hierarchikus rendszerre, illetve a börtön helyi vezetési kultúrájára vezethetők vissza.

A szerzők így írnak a börtön hierarchiájáról: „Ez a hierarchia, a jogszabályok végrehajtására létrehozott autokratikus, szigorúan tagolt katonai jellegű szervezet.”²¹

Akadályozott információáramlás

A struktúra miatt az információátadás a parancsnok felől a végrehajtói állomány számára (például felügyelő) lépcsőfokokon keresztül történik. Ez magában hordozza annak a lehetőségét, hogy a több lépcsőn átjutó intézkedés, utasítás torzulást szenved (kihagyás, betoldás, hangsúlyeltolódás).

A másik irányból, tehát az alsóbb szintről jövő információkat a rendszer még inkább cizellálja, megszűri. Ebben közrejátszhat a különböző szinteken a vezetők hozzáállása, attitűdje egy-egy információval kapcsolatban.²²

A szakterületek tagoltsága, elszigetelődése

A büntetés-végrehajtási szerveken belül a társosztályok, szervezeti egységek vertikálisan kapcsolódnak egymáshoz, ezáltal a horizontális együttműködés nehézségeibe ütközik. Ehhez hozzájárul a tagoltság miatt, hogy a külön részterületen dolgozók tapasztalataikat csekély mértékben osztják meg egymással, ezt is rendszertelenül.

²¹ Boros János – Csetneky László: *Börtönpszichológia*. Budapest, Rejtjel, 2000. 203.

²² Boros–Csetneky (2000): i. m. 204.

Növekedésalapú szükségletek – motivátorfaktorok

Az emberek a mindennapokban, beleértve a munkahelyüket is, számos alkalommal értékelnek másokat. Az egyén szükségletéhez hozzátartozik annak igénye, hogy környezetétől visszajelzéseket kapjon, hogy tettei mennyire hasznosak vagy fontosak másoknak.

A teljesítményértékelés

A teljes képhez azonban mindenképpen fontosnak tartom a munkateljesítmény, illetve a személyi állomány egyes tagjai számára az általuk egyénként vagy akár csoportban elért eredmények mérését. Ez alapul szolgálhat további ösztönző eszköz használatához, amelyet a maslow-i szükséglet hierarchia negyedik szintjén találhatunk, ez az elismerés igénye.

A büntetés-végrehajtásban a személyi állomány tagjai évente kapnak visszajelzést teljesítményükről és eredményeikről a teljesítményértékelés keretében.

Ugyanakkor a jelenlegi gyakorlat nem igazolja, hogy ez jelentősen javítaná a munka hatékonyságát vagy a személyi állomány mentálhigiénés állapotát. Amíg a teljesítményértékelési rendszer csak egyfajta számonkérés vagy jutalmazási forma, nincs mögöttes tartalma, egyszerű bürokratikus aktus, addig a kívánt pozitív hatás ellenkezőjét fogja kiváltani.

Az önértékelés fontossága

Már említettem, hogy az emberek szükségletéhez hozzátartozik, hogy másoktól visszajelzéseket kapjanak cselekedeteik hasznosságáról, fontosságáról. Ezenkívül említést érdemel a kívülről kapott, személyünkről szóló értékelés mellett az önmagunkból eredő értékelés is, hogyan látjuk magunkat, mennyire tartjuk fontosnak vagy értékesnek tetteinket. Ezt munkavégzésünkkel kapcsolatban is megtesszük, és fontosnak tartjuk, hogy összevessük a külső és a belső értékelésünket.²³

²³ Petró Csilla – Stréhli-Klotz Georgina: *A teljesítménymenedzsment humánfolyamatának működése a közszolgálat szervezeteiben*. Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2013.

A hivatásos személyi állomány értékelése egyirányú, fentről lefelé megvalósuló értékelés. Ezáltal a teljesítmény csak egy szemszögből értékelhető, és magában hordozza a szubjektivitás problémáját. A szubjektív, nem a valóságot tükröző értékelés negatív irányba mozdíthatja el az értékelt mentálhigiénés egészségét, nem kívánatos stresszhelyzet alakulhat ki.

A 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet²⁴ lehetőséget nyújt, a teljesítményértékelés keretében, az önértékelés intézményére, amelyet az értékelő által kiválasztott szempontok alapján az értékelt állománytag készít saját magáról. Az egyén úgy fogja érezni, hogy számít a véleménye, fontos a szervezet számára.

Önmegvalósítási szükségletek

A két véglet: a kiégés és a flow-élmény

Biró Mónika²⁵ a következő stádiumokat írja le a személyi állományt illetően a pszichés megterheléssel kapcsolatban, amelyek a kiégéshez vezetnek, és ezáltal a munkához való hozzáállásban deficit keletkezik, aminek a végeredményeként a munkavállaló a kiégés állapotába kerül, ennek egyenes következménye lehet az elvándorlás, a fluktuáció növekedése.²⁶

A túlzott pszichés igénybevételre a személyek egyéni válaszokat adnak, csökken a munkakedv és a munkavégzés hatékonysága, illetve sérül a mentális egészség. Az első fázisban megfigyelhetjük az agresszió megjelenését, ebben az állapotban a munkateljesítmény nem egyenletes, ingadozó tendenciát mutat, ezzel együtt megnő a hibázás lehetősége, száma, és állandósul a fáradtságérzés a munkavégzés során.

A következő szakasz a regresszió, amelyben szintén védekezésésképpen az egyének magukba fordulnak, amely állapotban az érdeklődés, a társas kapcsolatok szintje csökken, és az értékrendben negatív változások történnek, az ehhez való kötődés lazul. Ez az állapot egy visszavonulás, amelynek célja egyfajta időnyerés, hogy az egyén a belső egyensúlyát stabilizálni tudja.

Az utolsó fázis az úgynevezett restrukció, ahol az előző szakaszban sikeres megküzdés megy végbe, és a személy belső egyensúlya stabilizálódik, ezáltal

²⁴ 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről, 16. §, 17. §.

²⁵ Biró (2009): i. m.

²⁶ Biró (2009): i. m.

képes lesz az elvesztett érdeklődés és munkateljesítmény visszanyerésére. Ezen állapot eléréséhez viszont szükségesek olyan módszerek, stratégiák, amelyek képesek a munkavállalót visszazökkenteni a normális kerékvágásba.²⁷

A teljes elégedettség: a flow-élmény

A maslow-i hierarchia csúcán találjuk az önmegvalósítási szükségletet, amelyet csak abban az esetben érhetünk el, ha a többi szükségletünket kielégítettük. Herzberg kéttényezős elméletére lefordítva: azokat a munkavállalókat, akik ezen a szinten vannak, nevezhetjük magasan motivált, elégedett munkavállalóknak. E szintet elérik azok, akiknek a mentális egészsége, mentálhigiéniája magas szinten van, és ezáltal akár a legnehezebb feladatokat nehéz körülmények között is képesek magas szinten, hatékonyan elvégezni. Ezt az állapotot (*flow-élmény*), amely a teljes megvalósulása a szükséglethierarchiának, Csík-szentmihályi Mihály²⁸ (2007) a következőképpen fogalmazza meg: ez az állapot bármilyen tevékenység végzésekor létrejöhet, attól függetlenül, hogy maguk a cselekmények teljesen eltérhetnek egymástól, mégis ugyanazt az élményt éli át az ember. Ez leggyakrabban az új megismerése által kiváltott izgalom, ilyen például a tanulás, a képzés által kiváltott állapot.

Képzés, továbbképzés, tréning

Herzberg motivációs elmélete alapján a legmagasabb motivációs szint eléréséhez nagyban hozzájárulhat a személyi állomány képzése, oktatása, tudásának fejlesztése. Ehhez mindenképpen szükséges tisztázni, hogy melyek azok a képzési lehetőségek, formák, amelyek lehetőséget nyújtanak a személyi állomány ösztönzésére, motivációjának fenntartására, erősítésére.²⁹

Barizsné Halász Edit okleveles közgazdász doktori értekezésében kifejti, hogy a képzéseket két kategóriába sorolhatjuk: általános képzés és speciális képzés. Ez a két fajta abban tér el, hogy amíg az általános képzés tágabb lehetőséget

²⁷ Biró (2009): i. m.

²⁸ Csík-szentmihályi Mihály Széchenyi-díjas magyar–amerikai pszichológus. A *flow-élmény*, vagyis egy nagyon összpontosított elmeállapot pszichológiakoncepciójának megalkotója.

²⁹ European Council: *Recommendation Rec(2006)2-rev of the Committee of Ministers to member States on the European Prison Rules* (2020. július 1.).

nyújt a munkavállalók számára, mivel a képzés nyújtotta tudásanyag más vállalatnál, más szervezetnél is hasznosítható, addig a speciális képzés kizárólag az adott cégnél kamatoztatható.³⁰

Tanulási, tanulásszervezési módok

A tanulás – és az ezáltal megszerzett tudás felhasználhatósága – hatékonyságához és a belső (intrinzik) motiváció erősítéséhez járulnak hozzá a következőkben ismertetett tanulásemelvények. Le kell szögeznünk azonban, hogy a munkavállalóban szintén meg kell lennie a belső késztetésnek a képességei fejlesztéséhez.

A tudás hálózata

Az egyén tudásán, képzettségén túl érdemes kellő figyelmet fordítani a közösségekben rejlő képességekre is. A konnektivista tanulásemelvény szerint az egyének tanulásának és képzettségének határfoka oly módon is emelhető, ha az egyén részt vesz olyan csoportban, hálózatban – akár virtuális közösségekben –, ahol a munkáját érintő témákkal foglalkoznak, így a közös tudásanyag az egyén megváltozott, bővebb tudásforrásává válhat.³¹

Tudásépítés közösen

A tanulási módszerek másik típusa a kooperatív tanulásszervezési mód. Ez leginkább a legtöbbek számára ismert tréningekre hasonlít. Itt az egyes képességek fejlesztése egyszerre történik. A tradicionális tanárszerep átalakul, a tudás átadásában nem a tanár játssza a főszerepet. A feladatok megoldása a képzésen részt vevőkön múlik, a tanár vagy tréner a háttérből irányítja, fenntartja a tevékenységet, ezáltal a tanulók egymásra vannak utalva. A folyamat során automatikusan a közösség is épül, nemcsak a tagok képességei fejlődnek. Ennél

³⁰ Barizsné Halász Edit: *Vállalatok képzési magatartásának elemzése*. Doktori értekezés. Debrecen, Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Doktori Iskola, 2013.

³¹ Kabács Imre: A belső motiváció kialakításának és fenntartásának lehetőségei a szakmai ismeretek oktatási folyamatában. *EDU*, 6. (2016), 3. 48–72.

a módszernél gyakran megfigyelhető a flow-állapot, amikor a célorientáltság és a feladatteljesítés öröme szinte teljesen kizárja a külvilágot.

Kérdőíves interjú a Herzberg-féle kéttényezős elmélet alapján

Tanulmányomban Maslow szükséglethierarchiáját és a Herzberg-féle két-tényezős motivációs elméletet alapul véve, amelyben az emberi szükségletek két csoportra oszlanak: elégedettség (motivátorfaktorok), illetve elégedetlenség (higiénés faktorok); kísérlem megvizsgálni egy általam összeállított kérdőíves kutatáson keresztül, hogy a különböző szükségletszintekhez tartozó elemek befolyásolják-e, illetve milyen mértékben jelzik a vizsgálatban részt vevő személyi állomány motiváltságát, mentálhigiénés állapotát.

Hipotézisek

1. A pénz (fizetés, pénzjutalom) rövid távon ható, higiénés faktor, a fluktuációt nem csökkentő és a mentálhigiénét csekély mértékben erősítő tényező.
2. A jó munkahelyi kapcsolatok, hangulat nagymértékben és hosszú távon járul hozzá a fluktuáció csökkentéséhez, a mentálhigiénés egészség erősítéséhez.
3. A teljesítményértékelés elősegítheti a mentálhigiéné erősödését, erősítését az állománytagoknál.
4. A személyi állomány képzése, készségeinek fejlesztése hozzájárul a stressz csökkentéséhez, motivátorfaktorként, növeli a munkával való elégedettséget, és nagymértékben hozzájárul a mentálhigiéné javításához.

A kutatás, a kérdőíves interjú öt büntetés-végrehajtási intézetet, intézményt érint, ezek a következők: a Balassagyarmati Fegyház és Börtön, a Váci Fegyház és Börtön, a Kiskunhalasi Büntetés-végrehajtási Intézet, a Tököli Országos Büntetés-végrehajtási Intézet és a Büntetés-végrehajtás Központi Kórháza.

A felmérés célcsoportja a fogvatartottakkal közvetlenül foglalkozó személyi állomány volt: felügyelők, reintegrációs tisztek, ápolók, egyéb alkalmazottak. A kérdőívet 50 fő töltötte ki.

A nemek szerinti megoszlás: 21 nő és 29 férfi vett részt a felmérésben. Az életkor szerint 11 fő a 18–29 éves korosztályba, 19 fő a 30–41 éves korosztályba, 20 fő

pedig a 42–53 éves korosztályba tartozott. Ennél idősebb személyi állománytag nem vett részt a kitöltésben. A társosztályok közül a biztonsági vonal képviselte a legnagyobb számban magát, ez 22 főt jelentett, az egészségügyi szakterületen dolgozók közül 10-en, a reintegrációs és a nyilvántartási szakterület 6-6 fővel, a munkáltatásban dolgozók, valamint az egyéb szakterületen dolgozók közül 2-2 fő járult hozzá az összlétszámhoz. A kérdőíves interjú kitöltők közül 28 fő tiszthelyettesi állományból, 14 fő a zászlósok közül, 4 a tisztek közül került ki, ezenkívül 2 fő (RIASZ) válaszolta még meg a kérdéseket.

A kérdőíves interjúban 50 kérdés szerepelt a higiénés és a motivátorfaktorokat illetően. Az ezekre adott válaszokat, illetve formai megjelenítésüket kívánom bemutatni a következőkben.

A 25–50. kérdést pedig a herzbergi elmélet növekedésalapú szükségletei alapján állítottam össze. Ezek a szükségleti szintek adják azokat a motivátorfaktorokat, amelyek nagymértékben hozzájárulnak az elégedettségi szint növeléséhez, illetve a motivált, jól felkészült, önállóan dolgozni tudó, mentálhigiénés egészségében erős személyi állomány létrehozásához, fejlesztéséhez, megtartásához.

Összefoglalás

1. hipotézis

Az első hipotézis, miszerint „a pénz (fizetés, pénzjutalom) rövid távon ható, higiénés faktor, a fluktuációt nem csökkentő és a mentálhigiénét csekély mértékben erősítő tényező”, bizonyítást nyert. Elsősorban meg kell említeni a tanulmányomban leírt, Herzberg által higiénés faktornak tekintett fizetést, amelyre alapvető szüksége van mindenkinek, hiszen a fiziológiás szükségletek javarészt pénzen megváltható dolgok (étel, ital, ruházat, lakhatás, fűtés). A munka viszonylatában akár Deci kísérletét, akár a magyar munkavállalók körében végzett, 5000 főt megkérdező, reprezentatív kutatást nézzük, egyértelműen kiderül, hogy a munkavállalók kevesebb mint 10%-a váltana munkahelyet a jobb fizetés miatt. Az is kiderült Deci kutatásából, hogy rövid távon ugyan szerepet játszik a pénzzel való jutalmazás a teljesítmény növelésében, viszont hosszú távon ellenkező hatást vált ki. Hosszabb távon a belső jutalmazás (intrinzik motiváció) eredménye az egyenletesebb és jobb teljesítmény.

A tanulmányhoz készült kérdőíves interjúbán a megkérdezettek (a büntetés-végrehajtásban dolgozók) majdnem fele, összesen 48%-a teljesen elégedett vagy inkább elégedett jelenlegi fizetésével, emellett 12%-uk semleges a kérdést illetően, és a kisebb hányad, 40% inkább elégedetlen vagy elégedetlen jelenlegi bérezésével.

Az utolsó e tárgykörben feltett kérdésre adott válaszok alapján egyértelműen levonható az a következtetés, hogy a munkavállalók fizetési igényük teljesülése esetén sem vállalnának több feladatot, nem ösztönöznék őket a munkateljesítmény növelésére.

2. hipotézis

„A jó munkahelyi kapcsolatok, hangulat nagymértékben és hosszú távon járul hozzá a fluktuáció csökkentéséhez, a mentálhigiénés egészség erősítéséhez.” Először a felmérésben részt vevő személyi állomány belső indíttatására következtethetünk két kérdés alapján, amelyek esetében a megkérdezettek kétharmada (66%) hosszú távon szeretne a büntetés-végrehajtási szervezetnél dolgozni, és csupán 14% (8% inkább nem, 6% egyértelműen nem megoszlásban), aki erre a kérdésre nemleges választ adott. Emellett meg kell említenünk, hogy 60%-uk (a jelenlegi tanulmányi szerződés mintájára) akár 3–5 évre is elkötelezné magát a szervezethez, amennyiben bizonyos feltételek teljesülnének.

A válaszolók nagy hányada számolt be arról, hogy személyes szinten, csoport szintjén vagy akár szervezeti szinten javarészt kiváló vagy jó kapcsolatot ápol kollégáival, vezetőivel, a társosztályokon dolgozó személyekkel (66–90% között mozog). A munkakapcsolat minőségére utaló kérdésekre is egyértelműen pozitív válaszok születtek. Az is megállapítható, hogy egymás megbecsülése és egymás segítése, közeli vagy távolabbi kollégák között és vezető-beosztott kapcsolatban is, szignifikánsan jelentkezik a munkavégzés során.

E jó munkahelyi légkör és munkatársi kapcsolatok ismeretében visszautalva levonható az a következtetés, hogy ennek köszönhetően ilyen alacsony azok aránya (6–14%), akik nem szeretnék hosszú távon a büntetés-végrehajtási szervezetnél dolgozni.

3. hipotézis

„A teljesítményértékelés elősegítheti a mentálhigiéné erősödését az állománytagoknál.” A hipotézis egyértelműen nem bizonyított a tanulmányban leírtak alapján, viszont az leszögezhető, hogy csak a jól alkalmazott teljesítményértékelés képes ösztönözni a személyi állományt. A kérdőív erre utaló kérdéseire kapott válaszok szerint átlagos szinten, kissé pozitív irányba eltolódónak jellemezték a megkérdezettek a munkavégzéssel kapcsolatos visszajelzések gyakoriságát. A következőben feltett kérdés alapján a munkavállalók majd 58%-ának igénye lenne a gyakoribb visszajelzésekre. A jelenleg a büntetés-végrehajtási szervezetnél alkalmazott teljesítményértékelést 48% tartja objektívnak, viszont a jutalmak terén, amely leginkább a teljesítmény hozadékaként kellene hogy jelentkezzen, van feladata a szervezetnek. A válaszadók közül az utolsó öt évben csak negyedük (26%) kapott több alkalommal jutalmat. 34% egyszer, 40% viszont egyszer sem részesült a munkáját elismerő legjelentősebb ösztönző eszközben, jutalomban.

4. hipotézis

„A személyi állomány képzése, készségeinek fejlesztése hozzájárul a stressz csökkentéséhez, motivátorfaktorként, növeli a munkával való elégedettséget, és nagymértékben hozzájárul a mentálhigiéné javításához.” A kérdőívől kapott eredmények alapján kijelenthető, hogy az állománytagok részéről megvan az igény tudásuk, készségeik, illetve képességeik fejlesztésére. Ezt mutatják a következő számok is: 64% igényelné, hogy időszakosan munkaköréhez kapcsolódó képzésen vegyen részt. Az igényelt képzések típusára vonatkozó kérdés szerint a válaszadók 10%-a elméleti, 28%-a gyakorlati, 52%-a pedig mindkét típusú képzésen szeretne részt venni (10% egyik fajta képzést sem választaná).

A tanulmányomban megtalálható, a kiégéshez vezető utolsó stádium kapcsán érdemes megjegyezni, hogy a kiégés megelőzéséhez, illetve a munkateljesítmény visszanyeréséhez szükség van olyan módszerekre, stratégiákra, amelyek képesek a munkavállalót visszazökkenteni a normális kerékvágásba, ilyen eszköz lehet a képzés is.

Másfelől a Herzberg-féle motivációelmélet, illetve a Maslow-i szükségletpiramis csúcsán az önmegvalósítás mint növekedésalapú szükséglet áll. A tanulás, mint azt Csikszentmihályi elméletében írja, elvezethet a flow-élményhez,

amely a tökéletes motivált állapot, ezt gyakran a tanulás, a képzés váltja ki, az új megismerése által előidézett izgalom. Ezek alapján megállapítható, hogy a hipotézis megalapozott, a személyi állomány képzése csökkenti a stresszt, és nagymértékben hozzájárul a mentálhigiéné javításához.

Felhasznált irodalom

- Barizsné Halász Edit: *Vállalatok képzési magatartásának elemzése*. Doktori értekezés. Debrecen, Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Doktori Iskola, 2013.
- Biró Mónika: A stressz és kiégés vizsgálata a büntetés-végrehajtás dolgozói körében. *Börtönügyi Szemle*, 28. (2009), 1. 11–30. Online: https://epa.oszk.hu/02700/02705/00077/pdf/EPA02705_bortonugyi_szemle_2009_1_011-030.pdf
- Boros János – Csetneky László: *Börtönpszichológia*. Budapest, Rejtjel, 2000.
- Csere László: A büntetés-végrehajtás humánerőforrás helyzete. *Börtönügyi Szemle*, 26. (2007), 3. 1–5.
- European Council: *Recommendation Rec(2006)2-rev of the Committee of Ministers to member States on the European Prison Rules* (2020. július 1.). Online: <https://rm.coe.int/09000016809ee581>
- Haire, Mason: *Pszichológia vezetőknél*. Budapest, Mezőgazdasági, 1977.
- Horváth Csaba: Ösztönzés. *Hadtudományi Szemle*, 9. (2016), 1. 455–470. Online: https://epa.oszk.hu/02400/02463/00030/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2016_01_455-470.pdf
- Juhász István – Matiscsákné Lizák Marianna: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Eger, Líceum, 2014.
- Kabács Imre: A belső motiváció kialakításának és fenntartásának lehetőségei a szakmai alapismeretek oktatási folyamatában. *EDU*, 6. (2016), 3. 48–72. Online: http://eduszakped.com/wp-content/uploads/2016/09/edu11_02.pdf
- K. Kiss Gergely: A főnökök miatt mondanak fel tízezrek a magyar munkahelyeken. *Napi.hu*, 2018. április 19. Online: www.napi.hu/magyar-vallalatok/a-fonokok-miatt-mondanak-fel-tizezrek-a-magyar-munkahelyeken.660896.html
- Maslow, Abraham: *Motiváció és személyiség*. New York, Harper and Brothers, 1954.
- Petró Csilla – Stréhli-Klotz Georgina: *A teljesítménymenedzsment humánfolyamatának működése a közszolgálat szervezeteiben*. Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2013.

Motiváció és ösztönzés – Lehetőségek a személyi állomány mentálhigiénés gondozásában

- Sipos Norbert: A munkaelégedettség Herzberg-modelljének továbbfejlesztése a friss-diplomások 2011–2014 adatbázisok alapján. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 47. (2016), 12. 97–108. Online: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.12.09>
- Tóth Nikolett: „A pénz nem boldogít” – de vajon motivál-e? *Mindset*, 2018. május 16. Online: <https://mindsetpszichologia.hu/a-penz-nem-boldogit-de-vajon-motival-e>

Jogi források

1995. évi CVII. törvény a büntetés-végrehajtási szervezetről
10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről