

# A motivációs skillek felmérése és a kapcsolódó fejlesztő módszertan, a karrier váltás során bekerülő új 50 év feletti kollégák fogadása kapcsán

## 1. Bevezetés

Minden szervezet számára kulcsfontosságú kérdés, hogyan tudja ösztönözni a munkavállalóit annak érdekében, hogy magas minőségű munkát végezzenek és mindeközben jól is érezzék magukat, elégedettek legyenek és még alacsony maradjon a szervezet elhagyásának kockázata is.

A várható átlagéletkor növekedésével és az aktív évek határának egyre későbbre tolódásával<sup>1</sup> a szervezeten belül általában többféle generációból érkező, különböző attitűdökkel rendelkező munkavállalók ösztönzésére van szükség, épp ezért jelent kihívást a munkavállalók motivációja: olyan „motivációs csomagnak” kell összeállnia, amelyben mindenki talál számára fontos elemeket. Ahhoz, hogy a rendelkezésre álló motivációs eszközök közül a vezetők a megfelelőekkel forduljanak munkavállalóik felé, szükséges megismerni az egyénekenkénti szükségleteket és célokat, majd ezeket a vállalat céljaihoz kötni.

Az alkalmazott motivációs eszközöket tekintve nincs egyértelmű „sikerrecept”: vállalatonként egyedi mix alakulhat ki, hiszen a munkavállalóktól függ, milyen motivációs eszközök működnek jól. Az alábbi fejezetben áttekintjük a motiváció felmérésének javasolt eszközeit, valamint a vezetők számára vezérfonalként szolgáló motivációs elméleteket. Ezt követően olyan, a piacon alkalmazott motivációs, ösztönző eszközöket mutatunk be, melyek a különböző attitűdű munkavállalók esetében alkalmazhatók. Kitekintésként a COVID-19 miatt kialakult otthoni munkavégzés alatti motivációs lehetőségekre térünk ki.

## 2. Mi a motiváció?

Az ember mindig valamilyen cél elérése érdekében cselekszik – akkor is, ha azt választja, épp nem cselekszik semmit. Minden tevékenységet a motiváció, ösztönzés, késztetés idéz elő.<sup>2</sup> A motiváció maga ebből adódóan gyűjtőfogalom: minden olyan kiváltó tényezőt magába foglal, amely az egyént (nem) cselekvésre sarkallja. Ezen felül vonatkozik arra is, hogy a személyek mi alapján választják ki céljaikat és milyen módon tervezik elérni azokat. A motiválás lényege

---

<sup>1</sup> Kutatásunk második szakasza alapján

<sup>2</sup> Barkóczi Ilona és Putnoky Jenő (1984): Tanulás és motiváció. Tankönyvkiadó, Budapest

ebből adódóan, hogy az egyént a saját, vagy a szervezetünk céljainak követésére rávezessük, rávegyük, ezzel befolyásolva viselkedésüket, cselekedeteiket.<sup>3</sup>

Az egyén teljesítménye jelentősen függ a motiváltsági szintjétől. A 20. század elején a motiválás kizárólag a hatékonyság növelését célozta és legfontosabb eszköze a bérezés volt. Néhány évtized kellett ahhoz, hogy teret nyerjen a gondolat, hogy a bérkérdésen túl egyéb, az egyén személyiségéből fakadó belső tényezőket is figyelembe érdemes venni.<sup>4</sup> Ehhez kapcsolódóan, a motiváció ernyője alá tartozó elemeket csoportosíthatjuk a tevékenységet kiváltó tényező forrása szerint. Ha a cselekvést kiváltó tényező forrása az egyén személyiségéből adódó, belülről fakad, belső motivációról beszélünk. Ha a kiváltó forrás az egyén környezetéből származó, egyénre ható, akkor külső motivációról beszélünk. A belső motiváció hosszú időn keresztül fenntartható: belső megerősítéstől függ, az egyén attitűdje, vágyai szabályozzák. A külső motiváció rövidebb ideig fenntartható, munkakörnyezetben a munkáltatótól érkező impulzusok vezérlik, folyamatos megerősítést igényel.<sup>5</sup>

A belső motiváció meglehetősen alapvetően az egyéntől – a munkavállalótól függ, erre kis részben van hatása a munkahelynek. A megfelelő munkakörnyezet megteremtésével tudja a belső motiváció megteremtése irányába terelni a munkavállalóját. Mivel a belső motiváció az egyes emberek attitűdjétől, tapasztalataitól, élethelyzetétől függően más és más, ezért a munkaadó nem képes egyféle motivációs eszközzel minden munkavállalója igényeit kielégíteni. A minél inkább alkalmas és indokolt eszközök alkalmazása érdekében előbb jobban meg kell ismerni – „fel kell mérni” munkavállalóinkat.<sup>6</sup>

Mivel az, hogy az egyént mi motiválja, változhat az idő múlásával és ráható események miatt<sup>7</sup>, illetve függ az élethelyzettől, de akár a nemtől is, ezért a motiváció kérdését nem a kor vagy generációhoz tartozás alapján vizsgáljuk elsősorban, hanem az egyén személyiségét, attitűdjét figyelembe véve. Ehhez kapcsolódóan, szem előtt érdemes tartani azt, hogy a munkaerőpiacon jelenleg egyszerre jelen lévő többféle generáció eltérő háttérrel érkezik ugyanazokba a pozíciókba, tehát az egyén megismerése, rá vonatkozóan a motivációk minél jobb megértése elengedhetetlen ahhoz, hogy őt jól tudja kezelni a HR csapat, illetve a vezető. Ugyanez a gondolat adaptálható az új munkavállalót fogadó csapat esetében is: az ezzel az eseménnyel kapcsolatos érzések, élmények, gondolatok és a kiváltott szükségletek és célok felmérése a már csapatba tartozó munkavállalók esetében is fontos.

---

<sup>3</sup> Armstrong, M. (2007) A handbook of employee reward management and practice, London: Kogan Page.

<sup>4</sup> Sipos, N. (2016) A munkaelégedettség Herzberg-modelljének továbbfejlesztése a Frissdiplomások 2011-2014 adatbázisok alapján, Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 47(12), 97-108.

<sup>5</sup> [http://hrpwr.hu/cikk/kulso\\_es\\_belső\\_motivacio](http://hrpwr.hu/cikk/kulso_es_belső_motivacio)

<sup>6</sup> <https://mindbits.hu/motivacio/>

<sup>7</sup> Interjú Kristóf Györgyivel, 2021.04.07.

A felmérés alapjaként a következő blokkban bemutatjuk azokat a motivációs elméleteket, amelyek segítségével kialakíthatók a releváns munkavállalói kategóriák, valamint a felmérés során számunkra fontos témakörök, kérdések.

### 3. Motivációs elméletek

Mivel minden egyénnek egyedi a motivációs „csomagja”, ezért nehéz nagyon általános, magasszintű ismérvek mentén minden munkavállalónkat kategóriákba besorolni, egy adott elmélet mentén. A motivációk minél pontosabb megismerése, azonosítása azért is fontos, hogy azokra minél célzottabb eszközökkel hathasson a vezető.

A motivációs elméleteket két csoportba sorolhatjuk aszerint, milyen szempontból közelítik meg a motiváció kérdéskörét. A tartalomelméletek alapvető kérdése: „Mi motiválja az egyént?”, míg a folyamatelméleteké: „Milyen módszerrel motiválom az egyént?”.<sup>8</sup>

A vezetők számára az alábbi motivációs elméleteket és modelleket ajánljuk megfontolásra a saját munkavállalók, vagy szűkebb csapat motivációinak alaposabb megismeréséhez és megértéséhez, külön sorolva a tartalom- és folyamatelméleteket.

#### Tartalomelméletek

A tartalomelméletek azokat a jellemzőket, vonásokat segítenek azonosítani, amelyek az egyénre jellemzőek. Mivel az egyének között nagy a különbség, illetve az idő múlásával, vagy újabb és újabb élethelyzetek kialakulásával maga az egyén is változik, ezért a tartalomelméletek a munkavállalóink motivációinak megértését segítik, nem egzakt helyzetekre adnak egy az egyben gyakorlatba ültethető választ.

#### **Maslow: szükségletpiramis (1943)**

A Maslow-féle szükséglethierarchia közismert piramisának első változatát 1943-ban publikálta a szerző, amely szerint öt szintben határozza meg azokat a szükségleteket, amelyek az egyént mozgatják: 1) Fiziológiai szükségletek, 2) Biztonsági szükségletek, 3) Szociális szükségletek, 4) Elismerés, 5) Önmegvalósítás. Ezt az öt lépcsőt 1986-ban két újabb szinttel, a Kognitív szükségletekkel és Esztétikai szükségletekkel egészítette ki, amelyek rendre a 4) és 5) szintek közé ékelődnek. Az egyén szükségletei kielégítésére törekszik. Maslow elmélete alapján az egyes szükségletek csak akkor elégíthetők ki, ha az alsóbb szintek szükségletei már kielégítettek. Másképp fogalmazva, az 5) Önmegvalósítás, bár önmagában fontos szükséglet és ennek teljesülése kiemelt motivációs tényező, az alsóbb szintek teljesülése nélkül az egyén nem lesz megfelelően motivált ahhoz, hogy hatékonyságát maximalizálja.

---

<sup>8</sup> Kispál-Vitai, Zs. (2013) Szervezeti viselkedés, Harlow: Pearson Education Limited.

Maslow szerint az első három szintet hiánymotivációs tényezőnek tekinthetjük: kielégülésük elengedhetetlen, de azt követően nem motiválnak tovább. Az egyéb szintek növekedési motivációs tényezőnek számítanak, amelyeknek nincs végpontja, folyamatosan további cselekvésre sarkallnak.

Munkáltató-munkavállaló kapcsolatban alkalmazva javasolt a lépcsők mentén felmérni a munkavállaló szükségleteit – megállapítani, mely lépcsőn áll jelenleg az egyén, s törekedni azokat erőforrásokkal egyeztetve, stratégiának megfelelően kielégíteni annak érdekében, hogy a hatékonyság maximalizálódjon, miközben képesek vagyunk munkavállalónk megtartására (őt az egyre magasabb lépcsők felé segítve).<sup>9</sup>

### **Herzberg: kéttényezős elmélet (1987)**

Herzberg nagymintán végzett kutatása alapján azt állapította meg, hogy a munkahelyi elégedettséget és elégedetlenséget nem ugyanazok a tényezők váltják ki. Az elégedettség okozói a motivátorok (pl. elismerés, szakmai előrelépés lehetősége), amelyek gyakorlatilag belső tényezőkhez kapcsolható elemek. Ezek megléte váltja ki a megelégedést, hiányuk elégedetlenséget hagy maga után. Az elégedetlenség okozói a higiénés tényezők (pl. munkakörnyezet, munkafeltételek, vezetővel való kapcsolat), amelyek megléte kifejezetten nem okoz elégedettséget, de az elégedetlenséget megszünteti – ezek gyakorlatilag a külső tényezőkkel azonosíthatók.

Összességében tehát, ha például a munkakörnyezet, a fizetés megfelelő, ez sajnos még nem jelenti azt, hogy a munkavállaló elégedett, motivált is lesz, csupán annyit, hogy munkájával nem elégedetlen. Munkáltató-munkavállaló kapcsolatban alkalmazva javasolt felmérni azt, mely higiénés tényezők kulcsfontosságúak a munkavállaló számára, illetve milyen motivátorok vezérik őt, mint egyént a munkája során.<sup>10</sup>

### **Alderfer: növekedés (ERG) elmélet (1969)**

Egy kérdőíves kutatás eredményeire alapozva, Alderfer szerint három szinten megállapítható szükséglete van az egyénnek: 1) Létezés (existence), 2) Kapcsolat (relatedness) és 3) Fejlődés (growth). A szintek egymásra épülnek, azonban egyszerre többféle szint is befolyásolhatja a cselekvést. Alderfer meglátása szerint, ha valamelyik szint nem teljesül, az egyén az alacsonyabb szinten fektet energiát a szükségletei kielégítésébe, mielőtt újra egy fentebbi szint elérésébe vágna. Továbbá, motiválhatja úgy az egyént az egyik magasabb szint,

---

<sup>9</sup> <https://brandbook.hu/2020/06/maslow-piramis>

<sup>10</sup> HERZBERG, F. R.: One more time: How do you motivate employees. Harvard Business Review, January 2003 (reprint). (Magyarul megjelent: Még egyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat? in: ENGLÄNDER Tibor (szerk.): Üzempszichológia, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1974. 351–373. old.

hogy egy alacsonyabb nem teljesül (pl. siker (growth) fiziológiai szükségletek (existence) elé helyezése).

Munkáltató-munkavállaló kapcsolatban az elmélet azt a hozzáállást támogatja, hogy a vezető mérje fel az alkalmazott szükségleteit a különböző szinteken, figyelve azonban azok súlyára is. Ezt figyelembe véve segítse a teljesülést, így növelve a motiváció szintjét.<sup>11</sup>

### **McClelland: kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélet (1961)**

McClelland különbséget tesz az alapvető, belülről fakadó szükségletek és a tanult szükségletek között. Elmélete a tanult szükségleteket állítja középpontba: három tanult szükségletet emel ki, amelyek szervezetben működve motiválják az egyént. Ezek a 1) Kapcsolat (társas elfogadottság iránti vágy, kapcsolatok ápolása), 2) Teljesítmény (siker iránti vágy, feladatmegoldás) és a 3) Hatalom (mások kontrollálásának vágya, tisztelet, presztízs kivívása). Mindhárom kategória egyszerre is jelen lehet az egyént motiváló tényezők között, nincs hierarchikus kapcsolat, a lényeg inkább ezek hangsúlyában keresendő. A főképp kapcsolatmotivált egyént a valahová tartozás érzése motiválja, míg a teljesítménymotivált felelősségteljes feladatokban találja meg a motivációját. A hatalommotivált egyént mások koordinálása motiválja, általában vezető pozícióban találkozhatunk vele (azonban a jó vezetőben mindhárom szükséglet jelentkezik McClelland szerint). Mivel tanult szükségleteknek tekinti őket McClelland, ezért úgy véli, ezek tréningek, képzések segítségével fejleszthetők: lehet erősíteni a hangsúlyukat.

Munkahelyi környezetben az elmélet szerint azonosíthatók a szükségletek és azok súlya az egyén esetében akár azt is segít eldönteni, milyen munkakörben tud leghatékonyabban tevékenykedni, illetve milyen képzésre van szüksége ahhoz, hogy az értékeit maximálisan ki tudja használni. Érdemes tehát az elméletet akár rekrutálás alatt figyelembe véve meghatározni a keresett kolléga motivátorait, illetve az elméletre alapozott kérdésekkel mérni a jelentezők motivációit, a legjobban illeszkedő jelölt kiválasztásához.

A csapatok motiválása során az elmélet mentén azonosíthatók a tagok között a különbségek, azaz kit mely tanult szükséglet kategória motivál erősebben. Ennek figyelembevételével a vezető pontosabban határozhatja meg a csapaton belüli szerepeket, maximalizálva a team hatékonyságát és az egyéni motivációs szinteket is.<sup>12</sup>

### **Hunt: cél-motiváció elmélet (1988)**

Hunt szerint a szükségleti szint annyira összetett és bonyolult, valamint egyénenként olyan egyedi mixet eredményez, aminek kezelése kihívó feladat. Ezért a szükségletek szintjétől

---

<sup>11</sup> <https://worldofwork.io/2019/02/alderfers-erg-theory-of-motivation/>

<sup>12</sup> <https://www.managementstudyhq.com/mcclellands-theory-of-needs-power-achievement-and-affiliation.html>

tovább lépve, az egyéni célok mentén vizsgálja a motivációt. A célok fokozatosan alakulna az egyén élete során, beépítve a belső és tanult elemeket is, így ezt jobban megfoghatóan, elemezhetőnek, kezelhetőnek tekinti. Hunt szerint hat különböző cél vezérli az egyén tevékenységét: 1) Komfort, anyagi jólét, 2) Strukturáltság, 3) Kapcsolat, 4) Elismertség, 5) Hatalom és 6) Fejlődés. A célok között nem határoz meg hierarchikus kapcsolatot: súlyuk az egyén élethelyzetétől függ – azonban egyik cél hangsúlyának növekedésével Hunt szerint valamely másik cél(ok) veszt(enek) abból.

Az elmélet alapvetően munkahelyi környezetben értelmezett célokat meghatározva épült fel. Az elméletet alkalmazva, az előzőekhez hasonlóan érdemes az egyén célrendszerét megismerni, s a vállalati motivációs eszközöket lehetőség szerint leginkább ezek elérésének támogatásához igazítani.<sup>13</sup>

### **Sirota: Három-faktoros elmélet (2005)**

Sirota szerint úgy lehet leginkább fenntartani a munkavállalói elkötelezettséget, ha megadjuk az egyénnek, amit szeretne. Három olyan faktort azonosít, amire az egyén vágyik, ezek: 1) Méltányosság, 2) Célok elérése, 3) Bajtársiasság. A 1) Méltányosság faktor mentén az alapvető fiziológiai, pszichológiai biztonságot meg kell teremteni az egyén számára, egyikkel kapcsolatban sem lehet bizonytalanságot teremteni. Mindehhez hozzá tartozik a kölcsönös tisztelet, méltányos bánásmód, az egyenrangú félnek tekintés (figyelembe véve a szervezeti hierarchiát is), a fair bérezés és egyéb juttatások is. A 2) Célok elérése faktor értelmében biztosítani kell a munkavállalónak, hogy céljait elérje, ezekért elismerést kapjon, valamint, hogy értse és érezze azt, hogy a vállalati célok elérésében neki milyen szerepe volt. Ehhez megfelelő munkakörnyezetet kell biztosítani (fizikailag és kapcsolati, csapatszinten is), kihívó munkaköröket kell kialakítani (illetve a munkakörökbe olyan egyéneket helyezni, akiket az adott munkakör motivál), egyértelműen kell kommunikálni a vállalati célokat és érdekeket és ezekhez kapcsolódóan egyértelműen kell kommunikálni az egyénhez kapcsolódó elvárásokat is (figyelembe véve és lebontva egyéni szintre a vállalati célokat). A 3) Bajtársiasság faktor mentén erősíteni kell a csapat együttműködését, valamint a csapatok közötti együttműködést formális és informális eszközökkel is.

Az előző elméletekhez hasonlóan, mindhárom faktor létezik egymás mellett, ebben az esetben kifejezetten fontos mindhárom faktorra figyelmet fordítani. Ebben az esetben is arra érdemes figyelni, hogy egyéni szinten mely faktor milyen erős figyelmet kell kapjon.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> HUNT, J. W.: *Managing People at Work* (3rd ed.), McGraw Hill, London, 1988.

<sup>14</sup> [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_57.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_57.htm)

### **Amabile-Kramer: Fejlődéselmélet (2011)**

Az elmélet szerint a vezetőknek kiemelt szerepe van abban, hogy munkavállalóik motivációját fenntartsák, Ennek fontos eszköze a jelentőségteljes feladatok („meaningful work”) definiálása. Minél több ilyen típusú feladattal találkozik az egyén, annál inkább motiváltabb lesz, mivel azt érzékeli, hogy munkájával valódi értéket teremt. Ehhez hozzátartozik az apró győzelmek megélése is: a motivációt folyamatosan fenntartja az, ha a mindennapi feladatok végzése során sikerélmény generálódik a feladatok elvégzéséből. Ha a munkanap végén a munkavállaló elégedett, vélhetően siker érte napközben, tehát valamilyen fejlődést ért el. A vezetők feladata tehát a munkavállaló jól informálásával biztosítani az elköteleződést és a feladat jelentőségének megértését, valamint olyan kis, kihívó, de még elérhető célokat kijelölni, amelyek a munkavállaló motivációját folyamatosan táplálják a mindennapi munka során is.<sup>15</sup>

### **Folyamatelméletek**

Míg a tartalomelméletek az egyéni szükségletek, célok, összefoglalóan motivációk megismerését támogatják, addig a folyamatelméletek célja annak támogatása, hogy az egyéni motivációról megszerzett ismeretek birtokában a HR csapat, vagy a vezető az egyén tevékenységét a vállalat céljaival összeegyeztethető irányba tudja terelni.

### **Skinner: megerősítéselmélet**

Skinner úgy véli, a magatartás a környezet hatásaiból fakadóan alakul és az egyén cselekvésének gyakorisága, viselkedésének minősége attól függ, hogy annak milyen következményei várhatók. Skinner 4+1 típusú következményt, cselekvésre adott választ különböztet meg. Semleges válasz nem csökkenti, de nem is növeli annak az esélyét, hogy a cselekvés vagy viselkedés újra bekövetkezzen; a pozitív vagy negatív megerősítés növeli az újra bekövetkezés esélyét, míg a pozitív vagy negatív büntetés csökkenti azt. Pozitív visszajelzés esetében valamilyen esemény teljesülése a következmény, negatív visszajelzés esetében valami elmaradása vagy elvétele.

A vezető visszajelzésének minőségét tudatosan befolyásolva hatást gyakorolhat a munkavállaló cselekvésére és viselkedésére. A dicséret, a pozitív megerősítés hatására a dicséretet érdemlő tevékenységet szívesen megismétli, míg például az internethozzáférés korlátozása, azaz a negatív büntetés valamilyen tevékenységtől eltéríti a munkavállalót. Figyelembe érdemes venni azt az elmélet gyakorlatba ültetésénél, hogy a büntetés nem teremt valódi motivációt.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> <https://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins#>

<sup>16</sup> <https://hu.warbletoncouncil.org/teoria-reforzamiento-skinner-1479>

### **Célkitűzéselmélet**

A teljesítménymérés és -értékelés témakörében is gyakran használt elmélet a Hunt-féle cél-motiváció tartalomelmélethez kapcsolhatóan arra alapoz, hogy az egyén élete (ebből adódóan munkája) során célokat tűz ki, amelyek elérésére törekszik. Munkakörnyezetben a munkára vonatkozó célok vezetővel közös (vállalati stratégiához, célkitűzésekhez igazított) kijelölése, ennek folyamata segítheti az egyént motiváló tényezők jobb megértését, ezáltal a célok teljesüléséhez kapcsolt ösztönzők pontosabb meghatározását. Érdeemes figyelni arra, hogy a kijelölt célok kihívók, de ne elérhetetlenek legyenek (figyelembe veendő még, milyen előző tapasztalatokkal, sikerekkel és kudarcokkal rendelkezik a munkavállaló), illetve a célok elérése valós elégedettséget váltson ki a munkavállalóból.<sup>17</sup>

### **Elváráselmélet**

Az elmélet arra a tételre épül, hogy az egyén csak olyan tevékenységre hajlandó, amely számára valamilyen szempontból kívánatos eredményre vezet, illetve olyan tevékenységeket hajt végre, amelyek legkedvezőbb ráfordítás-hozam rátájúak: a legkisebb energiabefektetéssel a legnagyobb elégedettséget váltják ki. Az elváráselmélet szerint három kategória, a 1) Várakozás (annak valószínűsége, hogy az egyén cselekszik), a 2) Kötés (annak valószínűsége, hogy teljesítményével eléri az elégedettséget kiváltó tényezőt) és a 3) Vonzerő (az eredmény, következmény vonzereje) szorzata adja az egyén motivációját. A képlet segítségével az elváráselmélet magába foglalja az egyén kompetenciáinak értékítéletét is: képes-e egy adott teljesítményre. Munkahelyi gyakorlatban alkalmazva a munkavállaló számára olyan feladatokat érdemes definiálni vagy célokat kitűzni, amelyek megvalósítása, elérése reális a kompetenciák figyelembevételével, valamint a vonzerő (az eredmény, ami lehet elismerés, jutalom, belső megelégedés is) elég magasszintű tényező ahhoz, hogy az egyén hajlandó legyen cselekedni – azaz végrehajtsa a feladatot, dolgozzon a cél elérése érdekében.<sup>18</sup>

### **Méltányosságelmélet**

Hasonlóan az elváráselmélethez, a méltányosságelmélet szerint az egyén megvizsgálja, mekkora inputra van szükség a tevékenység elvégzéséhez, ebből milyen outputra számíthat, s a hányadost referenciához viszonyítva (is) értékeli az eredményt. Ha az input és outputok észlelt aránya az egyén számára megfelelő, méltányos, a tevékenységet véghezviszi. A munkahelyi környezetben releváns teljesítmény tényezőt az elmélet nélkülözi, alapvetően az egyént mozgató tényezőkre koncentrál.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> [https://mfor.hu/cikkek/vallalatok/Celkituzesek\\_es\\_a\\_motivacio.html](https://mfor.hu/cikkek/vallalatok/Celkituzesek_es_a_motivacio.html)

<sup>18</sup> [https://mfor.hu/cikkek/vallalatok/Elvarasok\\_amelyek\\_determinaljak\\_az\\_embereket.html?page=3](https://mfor.hu/cikkek/vallalatok/Elvarasok_amelyek_determinaljak_az_embereket.html?page=3)

<sup>19</sup> Gulyás, A. (2007): A méltányosságelmélet alapjai. Közgazdasági Szemle, LIV. évf., 2007. február (167–183. o.)



Ahogy az elméletek esetében jelöljük, az elméletek alkalmazhatósága függ a munkavállaló személyiségétől, céljaitól – és élethelyzetétől is, hiszen ez idő előrehaladtával változhat. Épp ezért az elméletek alkalmazása előtt fel kell mérni a munkavállalókat, a csapatot, illetve a projektünk pilot fázisa esetén az új belépő, senior munkavállalót, hogy megfelelő eszközt alkalmazhasson a HR csapat, illetve a vezető.

#### 4. Hogyan mérhető a motiváció?

Ahogy a fejezet második blokkjában kitértünk rá, a motiváció egyénenként eltérő, élethelyzetből, személyiségből, attitűdből fakad. Ebből következően a motiváció mérésének első lépése lehet az élethelyzet és személyiség, attitűd felmérése.

A munkatársak felméréseinek egyik legegyszerűbb módja a munkatársak megfigyelése: azon a tényezőkhöz, mozgatórugókhöz azonosításuk, amelyek a munkavállaló teljesítményére hatással vannak. Ennek feltétele a következetesség és folyamatosság, aminek köszönhetően a legfontosabb tényezők kiszűrhetők. Ugyancsak hozzájárul a megfigyelés ahhoz, hogy a munkavállaló személyiségét mélyebben megismerjük, a gyűjtött információk alapján pedig a megfelelő motivációs eszközökkel maximalizáljuk a hatékonyságát és növeljük elégedettségét.

A megfigyelés eredményeit kiegészítheti, de önmagában is alkalmazható a munkatársak megkérdezése. A megkérdezés formája lehet négy szemközti, csoportos, kérdőíves – időbeliségét tekintve egyszeri vagy rendszeres is. A módszer célja, hogy a munkavállaló önmaga fogalmazza meg, milyen szükségletei, céljai vannak, valamint, hogy milyen tényezőket azonosítanak motiválóknak és demotiválóknak a munkájukkal kapcsolatban. Mivel a megkérdezés eredménye szubjektív, a megkérdezőnek fontos elkülönítenie azt, hogy mely tényezőkre tud hatni a munkahely, s melyek azok, amelyek az egyén belső motivációjából eredő tényezők (ezekre nem, vagy csak közvetetten hathat).

Gyakori eszköz a motiváció mérése esetében a munkatársak személyiségének felmérése, személyiségtesztek segítségével, amelyek kulcsinformációkat adhatnak a motiváló tényezőkről, illetve az egyén jelenlegi személyiségi-motivációs állapotáról. Az 1920-as évektől kezdődően számos személyiségteszt jött létre, amelyek jellegzetes személyiség-vonások azonosításával mérik fel az egyén személyiségét. Mivel a pszichológiai jelenségek alapvetően nem mérhetőek közvetlenül, ezért ezen tesztek eredménye hozzávetőleges. Számos változatuk elérhető: viselkedés- és tünetlisták, önjellemző tesztek vagy személyiségleltárak is megtalálhatók a piacon, akár ingyenesen is.

A vonásfelmérő tesztek közül az egyik legnagyobb hatású Cattel 16 faktoros személyiségmodellje<sup>20</sup>, amely 171 tulajdonság mentén jellemzi kitöltőjét. Ezen tulajdonságok kapcsolatait figyelembe véve 16 személyiségfaktort azonosít – Cattel összességében arra jutott, hogy a személyiség 16 dimenzió mentén írható le. Tesztjében (amely 30-60 perc alatt kitölthető) változattól függően 100-190, három válaszlehetőséget adó kérdésre válaszolva a 16 faktor mentén helyezi el az egyén személyiségét. Cattel úgy vélte, mindenki rendelkezik ugyanazokkal a vonásokkal, csak más mértékben – ezt szerette volna tesztértékelésében is leképezni.<sup>21</sup>

A személyiség felmérésére számos, online elérhető személyiségteszt készült. Módszertanilag elkülönítve, a teljesség igénye nélkül ide sorolhatók:

- 16 Personalities<sup>22</sup> vagy MBTI teszt: szituációs értékelésen alapuló, 10 perc alatt kitölthető kérdőív, amely eredményül 16 féle személyiségtípus egyikébe sorol. A definiált személyiségtípusok előre elkészített jellemzéssel elérhetők.
- Big Five teszt<sup>23</sup>: a személyiség ötfaktoros modellje szerint az érzelmi stabilitás, nyitottság, barátságosság, lelkiismeretesség és extravertió faktorok mentén leírható a személyiség. Pár perc alatt elvégezhető teszt, amely 10 állítás pontozásából következően megállapítja az egyes faktorok erősségét az egyén személyiségében.
- CPI teszt<sup>24</sup>: a 480 eldöntendő kérdést tartalmazó teszt 18 egymással korreláló skálán értékeli a teszteredményeket, amelyek alapján négy skálaosztályban helyezi el a felmérést kitöltőt, az alábbiak figyelembevételével: dominancia, felettes-én erőssége, intellektuális hatékonyság-teljesítmény motiváció, illetve szociális viselkedés.
- DiSC teszt<sup>25</sup>: a teszt kb. 25 kérdésére adott válaszok, az ebből leszűrhető alapján az egyént négyféle kategória valamelyikébe sorolja be – Dominance, Influence, Steadiness, Compliance. 5-10 perc alatt elvégezhető teszt.

A személyiségtesztek alkalmazása esetén fontos figyelembe venni, hogy azok kiértékelése – bár legtöbb esetben automatikusan generálódik – igényelhet szakértői értelmezést.

A személyiségtesztekhez hasonlóan online elérhetők motivációs tesztek is, amelyek nem a személyiséget elemezve, hanem konkrét szituációkon keresztül a motivációs szintet vizsgálva azonosítják a motiváló és demotiváló tényezőket. Ilyen, előre definiált kérdéseket tartalmazó

---

<sup>20</sup> <https://openpsychometrics.org/tests/16PF.php>

<sup>21</sup> <http://mek.niif.hu/05500/05536/05536.pdf>

<sup>22</sup> <https://www.16personalities.com/hu>

<sup>23</sup> <https://365letszikra.hu/big-five-szemelyisegteszt-tipi/>

<sup>24</sup> <https://pszichologiatest.hu/a-szemelyisegtesztekrol/>

<sup>25</sup> <https://disc-teszt.hu/>

kérdőív például az SHL motivációs kérdőív<sup>26</sup>, amely különböző munkahelyi feltételekre és helyzetekre rákérdezve vizsgálja azt, milyen tényezők mozgatják a munkavállaló motivációját.

A személyiségtesztek csoportjába tartozik, de az üzleti környezetbe átültetett és rekrutációtól utódlástervezésig szívesen alkalmazott eszköz a Hogan tesztcsalád<sup>27</sup>, amely komplexebb értékelést kínál a kitöltőkkel kapcsolatban. Viselkedési mintákat elemezve azokat a személyiség-vonásokat, eseményekre adott reakciókat értékeli, amelyek hatást gyakorolnak a munkahelyi sikerességre, társas kapcsolatokra a munkahelyen. A tesztcsalád elemei segítik többek között a rekrutációs szűrést, a képzési igények azonosítását, a tehetségek megtalálását a szervezeten belül. Általánosságban véve a tesztcsalád vezetési kompetenciák és tehetségek azonosítására fókuszál, azonban eszközei nem csak vezetői szerepek esetében alkalmazhatók.

A „Hogyan...” típusú kérdésekre válaszol a motiváció témakörében a Motivációs Térkép. Az eszköz segítségével három szinten: egyéni, csapat és szervezeti szinten mérhető a motiváció három kategóriához, a kapcsolatok, kihívások és fejlődés témaköréhez kapcsolódóan. A három kategórián belül 3-3 szerepet azonosít: a teszt kitöltésével ezeket a szerepeket társítja a kitöltőhöz. A rövid, 15 perc alatt kitölthető teszt számszerű eredményt szolgáltat a motivátorokról, motivációs szintről, illetve sorba rendezéssel azonosítja a legfontosabb motivációs faktorokat a tesztet kitöltőkre vonatkoztatva. Az értékelésen túl a Térkép eredményként a vezetőknek javaslatokat is ad a motivációs szint emelése érdekében (csapat vagy szervezeti teszt esetében). Míg a munkavállalók számára önismereti, valamint a fejlesztési pontok azonosításának lehetősége, addig a Motivációs Térkép gyors metszetet készít a jelenlegi motivációs helyzetről, ami megfelelő alapként szolgál a motivációs rendszer továbbfejlesztéséhez.<sup>28</sup>

Elérhetők a piacon komplex személyiség, kompetencia és motiváció felmérő tesztek, amelyek célja, hogy egy munkavállaló teljes karrier-életútját lefedve, a különböző pontokon kitöltve információt szolgáltatson az egyén adott időbeli készségeiről és szükségleteiről, segítve a helyes munkakör kiválasztását, képzések ajánlását, alkalmazott motivációs eszköztár frissítését. Ezen eszközök közé tartozik a TriMetrix tesztcsalád. A TriMetrix az egyén viselkedését, motivátorait, kompetenciáját és érzelmi intelligenciáját (EQ) méri fel. A viselkedésfelmérés alapja egy DiSC személyiségteszt, a motivátorokat hat szempont alapján (ismeret, haszon, környezet, mások, hatalom, módszer) azonosítja, a kompetenciákat 25 mért potenciál sorba rendezésével listázza, valamint narratívan értékeli az EQ-t. Utolsó, ötödik

---

<sup>26</sup> <https://www.shl.com/shldirect/hu/example-questions/motivation-questionnaire>

<sup>27</sup> <https://asystems.as/tools-services/hogan/>

<sup>28</sup> <http://motivacios-terkep.hu/>

eleme (Acumen) érzés, cselekvés és gondolkodás dimenziókban ad képet arról, hogyan gondolkodik a felmért egyén.<sup>29</sup>

A munkavállalók a munkához és szervezethez való hozzáállása az egyik meghatározó tényezője a szervezet eredményes működésének. A munkavállalói elégedettséget így érdemes mérni, amelynek egyik eszköze az elégedettségi kérdőív alkalmazása.<sup>30</sup>

A munkavállalói elégedettség méréséhez érdemes definiálnunk a fogalmat: az elégedett állapot abban az esetben áll fenn, amikor a kollégák elvárásainak megfelel az, amit a szervezet tud nyújtani a munkájuk, munkahelyi körülményeik, bérük vagy a vállalati vezetés kapcsán. Ez az állapot mindkét fél számára kedvező, hiszen a munkavállaló jól érzi magát a megfelelő körülmények között, így a munkáját is jobban végzi, ami pedig a munkáltató számára előnyös. A munkavállalói elégedettség és a szervezet teljesítménye közötti ilyen irányú összefüggést a kutatások is megerősítik.<sup>31</sup>

Az elégedettség mérésének egyik módszere a kérdőíves megkérdezés. A kérdőívet érdemes egy átfogó kérdéssel nyitni, amely az általános véleményt, összbenyomást méri a szervezettel kapcsolatban. Az egyes részterületekre irányuló kérdéseket szintén érdemes egy általános elégedettséget mérő kérdéssel kezdeni, majd ezt követhetik a területet részleteiben vizsgáló kérdések. Ezzel a felépítéssel ajánlott végighaladni a munkavállalót érintő összes területen, majd pedig egy általánosabb kérdéssel lezárni a kérdőívet. A kérdőív hosszát tekintve a túl terjedelmes kérdőív a kitöltőt elriaszthatja, így nyomtatott kérdőív esetén érdemes legfeljebb kétoldalas, egy lapon elférő kérdőívet alkalmazni.<sup>32</sup>

A munkavállalókkal érdemes értékelteni a különböző munkahelyi tényezőknek az elégedettségükre gyakorolt hatását, azaz, hogy mennyire tartják fontosnak az egyes tényezőket. Páros fokú skála esetén elkerülhetjük a középső értékek torzító hatását, ajánlott négy vagy hat fok alkalmazása. Az értékelendő tényezők közé tartozhatnak a változatos feladatok, munkaeszközök minősége, biztonságos és egészséges munkakörülmények, alaphér és béren kívüli juttatások, illetve a fejlődési és karrierlehetőségek is. A hazai munkavállalók számára a legfontosabb tényezők közé tartozik a munkahelyi egészségfejlesztés, az ezzel kapcsolatos elvárásaikra is érdemes rákérdezni.<sup>33</sup>

A munkavállalói elégedettség szempontjából fontos tényezőket megismerhettük tehát a fentiek segítségével. A következő részben érdemes aszerint értékelteni ugyanezeket a tényezőket,

---

<sup>29</sup> <https://www.ttisuccessinsights.hu/hu/>

<sup>30</sup> <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/download/1092/953>

<sup>31</sup> <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/download/1092/953>

<sup>32</sup> <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/download/1092/953>

<sup>33</sup> [Munkavállalói elégedettség felmérés, dolgozói elégedettség kérdőív - BrandMA Employer Branding](#)

hogy mennyire elégedettek velük jelenleg. Kiegészítésként megadhatjuk a lehetőséget a véleményük kifejtésére szabadszavas kérdések segítségével, így megoszthatják a munkavállalók akár a jó, akár a rossz tapasztalataikat. Javasolt rákérdezni arra is, hogy miért választotta a céget, így választ kaphatunk rá, hogy miért vagyunk vonzóak a potenciális munkavállalók körében. Hasonlóképpen arra is érdemes rákérdezni, hogy milyen esetben keresne másik munkahelyet, amely kérdés pedig a dolgozók megtartását segítheti elő. A munkavállalói elégedettség egyik sarokpontja a kommunikáció minősége a szervezeten belül, így a használt csatornákkal való elégedettséggel kapcsolatosan is érdemes kérdést feltenni.

34

## 5. Motivációs eszközök kombinálása

A motivációs elméletek, valamint motivációt felmérő eszközök megismerését követően az alábbi blokk bemutatja azokat a motivációs eszközöket, amelyek az azonosított szükségletekre választ, célok teljesüléséhez eszközt adnak. A felsorolt eszközöket minden esetben érdemes az egyén, illetve a csapat igényeihez igazítottan alkalmazni, adaptálni.

### 9M motivációs modell<sup>35</sup>

Az igényekre szabást segíti a 9M motivációs modell is, amely ötvözi a külső és belső, egyéb módon fogalmazva a motivátor és higiéniás tényezőket. A 9M motivációs modell három dimenziót fogalmaz meg, amelyeken belül három-három motiváltságra ható tényezőt azonosít.

Az *Éljünk* dimenzió arra világít rá, hogy az emberek alapvető szükségleteinek kielégítésében és a jólét elérésében a munka kiemelt szerepet játszik. Ebbe a csoportba tartozik a munkahelyi környezet, a munka és szerződéses feltételek és a munka-magánélet egyensúlya.

A *Fejlődjünk* dimenzió magába foglalja azt, hogy az embernek szükségszerűen éreznie kell az alkalmasságát a feladataira, ezért számára érdekes és jelentőségteljes munkára van szüksége. Ezt fejezi ki a minőségi munka és fejlődés, a megbecsülés és ösztönzés és a mérhető célok és visszajelzés terület.

A *Teremtsünk kapcsolatokat* dimenzió az ember munkahelyen létesített kapcsolatainak fontosságára mutat rá a misszió és jövőkép, a megosztott értékek és kultúra és munkahelyi kapcsolatok területeken keresztül. A kilenc terület közötti kapcsolatra mutat rá tehát a 9M motivációs modell, és annak fontosságára, hogy minden nap tenni kell a motiváció kiépítéséért és fenntartásáért, hiszen az nem egyik pillanatról a másikra jön létre.

---

<sup>34</sup> [Munkavállalói elégedettség felmérés, dolgozói elégedettség kérdőív - BrandMA Employer Branding](#)

<sup>35</sup> Balogh, Péter & Nagy, Richárd. (2018). A 9M modell motivációs vizsgálata egy vidéki egyetem gazdasági szakos hallgatóinak körében. *Metszetek*. 7. 24-33. 10.18392/metsz/2018/4/2.



9M motivációs modell<sup>37</sup>

1. ábra: 9M motivációs modell<sup>36</sup>

Ahhoz, hogy sikeres motivációs- vagy ösztönzési rendszert építsen fel a vállalkozás, az ismertetett motivációs elméletek, valamint elégedettségi és egyéb felmérések segítségével felmérhető a munkavállalói szükségletek és motivátorok köre. A rendszerszintű felépítés során érdemes figyelmet fordítani még az eszközök használatának „mikor?” dimenziójára. A „ha, akkor” típusú eszközök elérése már önmaga is generálhat motivációt (pl. bizonyos értékesítési százalék esetén elérhető bónusz) – azonban hosszú távon nehezen fenntartható vele a motiváció, míg a „most, hogy” típusú eszközök a munka elvégzését követően, akár váratlanul alkalmazhatók (pl. rendkívüli bónusz, kifizetett konferenciárészvétel).<sup>37</sup>

<sup>36</sup> Balogh, Péter & Nagy, Richárd. (2018). A 9M modell motivációs vizsgálata egy vidéki egyetem gazdasági szakos hallgatóinak körében. *Metszetek*. 7. 24-33. 10.18392/metsz/2018/4/2.

<sup>37</sup> Szórádi Regina (2015): A nem anyagi ösztönzők jelentősége a munkavállalói motivációban. [https://www.hrportal.hu/download/Diplomamunka\\_Szoradi%20Regina\\_2015.pdf](https://www.hrportal.hu/download/Diplomamunka_Szoradi%20Regina_2015.pdf)

Az alábbiakban néhány tipikus, gyakran használt eszközt gyűjtöttünk össze, amelyek kombinálása jó alapot adhat a motivációs rendszer kialakításához (természetesen a vállalat igényeire szabva):

KATEGÓRIA	ESZKÖZÖK (példák)
<b>Anyagi ösztönzés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Versenyképes jövedelem (piaci benchmark alapján, értékteremtés alapján)</li> <li>▪ Teljesítményalapú bérezés (előfeltétele a megfelelő teljesítménymenedzsment rendszer, amely outputjához a bér köthető)</li> <li>▪ Alapbér, törzsbér, túlórabér</li> <li>▪ Kiegészítő bér (pl. kiküldetés esetén)</li> <li>▪ Prémium, jutalom, bónusz (teljesítmény alapon)</li> </ul>
<b>Nem anyagi ösztönzés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Munkaeszközök biztosítása (telefonról, laptoptól kezdődően egészen a vállalati autóig)</li> <li>▪ Rugalmas munkaidő</li> <li>▪ Mentális egészségmegőrző intézkedések</li> <li>▪ Egészségbiztosítás</li> <li>▪ Egészséges munka-magánélet egyensúly</li> <li>▪ Képzéseken, tréningeken való részvétel lehetősége</li> <li>▪ Karriertervezés (vezetővel közösen)</li> <li>▪ Jutalomszabadság</li> <li>▪ Jutamolút</li> </ul>
<b>Vezetői ösztönzők</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rendszeres, akár heti, pár napos visszajelzés szóba és/vagy írásban</li> <li>▪ Dicséret (személyes, csapatban, szervezeti szinten)</li> <li>▪ Előléptetés</li> <li>▪ Bizalom: önálló munkavégzésben, feladatok megvalósításának megkérdőjelezése nélkül</li> <li>▪ Bizalom: döntéshozatalba bevonás, vélemény kikérése</li> <li>▪ Felelősségteljes feladatok delegálása (ezek visszajelzést, értékelést vonnak maguk után)</li> <li>▪ Közös célkitűzés – rövid- és hosszútávú célok kijelölése</li> <li>▪ Vezető munkavállalóhoz illeszkedő kommunikációs stílusa, elérhetősége</li> </ul>
<b>Csapat szintű ösztönzők</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rendszeres csapatépítési lehetőség (rövid alkalmak, hosszabb csapatszintű elvonulások)</li> </ul>
<b>Vállalati szintű ösztönzők</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Megfelelő kommunikáció, informálás (időben és tartalomban) a vállalat munkavállalókra hatást gyakorló döntéseiről</li> <li>▪ Befogadó szervezeti kultúra: minden generációra kiterjedő gyakorlatok</li> <li>▪ Munkakörtervezés: egyéni motivációkkal egyeztetett munkakörök (lehetőség szerint)</li> <li>▪ Megfelelő munkakörülmények: zavartalan munkavégzés feltételeinek biztosítása, munkaeszközök, munkabiztonság</li> <li>▪ Jogsegély, panaszok kezelése</li> <li>▪ Szabadidős programok: családi napok, sportesemények stb.</li> <li>▪ Környezettudatos működés, környezettudatosság lehetőségének megteremtése a munkavállaló számára is</li> </ul>

## 6. Különböző generációk motivációja

Ahogy a fejezet elején említettük, alapvetően attitűd-beli különbségek alapján értékeljük a különböző munkavállalók egyéni motivációs rendszerét, azonban fontos, attitűdöt is befolyásoló, trendszerű eltéréseket okoz a korkülönbség az egyes generációk között, ezért (illetve kutatásunk fókuszát is figyelembe véve) a különböző generációk motiválásának lehetőségeit az alábbi alfejezetben vizsgáljuk.

Jelenleg a munkaerőpiacon legalább három generáció dolgozik egyszerre párhuzamosan: a baby boomerek mellett az X, Y generáció is a munkavállalók között van, illetve hamarosan következnek a Z és akár az Alpha generáció tagjai is, bővítve a palettát. Mivel a nyugdíjkorhatár folyamatosan tolódik ki, egyre idősebb korig maradnak a seniorok a munkaerőpiacon, nem kizárt, hogy hamarosan baby boomerek és Z generációsok is találkoznak egy-egy csapatban. Egy ilyen diverz társaság motiválása vállalati szintű kihívás.<sup>38</sup>

A generációk eltérése főképp a változásokhoz és folyamatos tanuláshoz való viszonyulásban, a karrierépítésben, a vezetőkkel és a munkakörnyezettel szembeni elvárásokban testesül meg.

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

2. ábra: A generációs eltérések megnyilvánulásai<sup>39</sup>

A kétezres években több kutatás született, amelyek a különböző generációk motiváltságát kutatta. A baby boomer generáció tagjai a szakmájukhoz lojálisnak bizonyultak, életkorukból

<sup>38</sup> <https://www.hrportal.hu/hr/lehet-e-egysegesen-motivalni-a-kulonbozo-generacios-munkaerot-20140130.html>

<sup>39</sup> <https://www.hrportal.hu/hr/lehet-e-egysegesen-motivalni-a-kulonbozo-generacios-munkaerot-20140130.html>



adódóan a munkahelyet már nehezebben elhagyók, számukra a szakmai igényesség nagyon fontos – emellett a munkahelyi körülmények (mind fizikai, mind csapatra vonatkozók) háttérbe szorulnak. A pénz, különböző bónuszok már kevésbé motiváló erő, általánosságban véve a generáció már nem az egzisztencia megteremtéséért dolgozik. Ebből adódóan számukra az igényes munka elvégzéséhez kapcsolódó körülmények megteremtése elsődleges, a változások és siettetés elkerülése mellett.<sup>40</sup>

Az X generáció tagjai már könnyebben hagyják el munkahelyüket a baby boomer generációhoz viszonyítva (de még mindig nem jellemzően „job hopper” generáció), de a közhiedelemmel ellentétben nem sokkal nehezebb a motivációjuk, mint más generációké – a korábban ismertetett módszerek alapján a generáció tagjainak egyéni felmérése itt is fontos elem. Kifejezetten fontosnak tartják a munka és magánélet egyensúlyát, valamint a karrierben való belátható előrelépés lehetőségét, illetve fontosabb motivációs eszköz számukra a pénz. A generáció jobban támaszkodik a vállalat adta keretekre, felelősséget is inkább mérsékeltén vállal – ennek megfelelően egy felelősségteljes munkakör kevésbé lehet motiváló az tipikus X generációs számára. <sup>41</sup>

Az Y generáció tagjai szabadabb munkakörnyezetre vágnak, számukra a pezsgő szakmai és szabadidős társaság megléte fontos motiváció. A munkahelyi keretek, karrier, ranglétra más megvilágításba helyeződik számukra: a szabad alkotás fontosabb, mint a csúcsra jutás a tipikus Y generációs számára. A jó fizetés alapelvárás, nem tekinthető motivációs eszközhöz: a nem anyagi juttatások fontosabb szerepet játszanak a megtartásban. A munka-magánélet egyensúlya számukra is kiemelten fontos (korukat tekintve a most házasodó vagy már kisgyerekes munkavállalók).<sup>42</sup>

A fentiek alapján látható, hogy a különböző generációk azonos palettán nézve más és más fókuszot találnak maguknak – tovább növeli a motivációs eszközválasztás komplexitását a generációs jellemzőket színesítő, eltérő attitűd a munkavállalók esetében. A megfelelő motivációs rendszert kialakítani vágyó vállalat számára fontos feladat (amellett, hogy a generációkra vonatkozó alapvető jellemzőket ismeri) ismerni a saját munkavállalóit, azok elvárásait és olyan motivációs palettát kialakítani, amely modulárisan minden generáció számára kínál megfelelő elemet.

---

<sup>40</sup> Meretei Barbara (2017): Generációs különbségek a munkahelyen. Vezetéstudomány, XLVIII. Évfolyam, 10. szám, 10-18. o. Elérhető: [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT\\_2017n10p10.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT_2017n10p10.pdf)

<sup>41</sup> Meretei Barbara (2017): Generációs különbségek a munkahelyen. Vezetéstudomány, XLVIII. Évfolyam, 10. szám, 10-18. o. Elérhető: [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT\\_2017n10p10.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT_2017n10p10.pdf)

<sup>42</sup> <https://www.hrportal.hu/hr/motivalas-anyagi-javak-nelkul-20080506.html>

## 7. A COVID-19 hatása a motivációs eszközök használatára

2020-ban a Covid-19 világjárvány munkavállalók millióinak mindennapjait változtatta meg, beleértve a munkával töltött időt is. Míg 2019-ben a legnagyobb bizonytalanságot az automatizáció generálta, addig a pandémia hatására zavar keletkezett a munkaerőpiacon. A szolgáltatóipar jelentős változáson esett át, azonban azok a szektorok, vállalatok, munkahelyek és munkakörök sem maradtak érintetlenek, amelyek nem estek áldozatul a kialakuló világválságnak. A koronavírus 2020 tavaszától kezdődően otthoni munkavégzést váltott ki olyan munkakörökben is, amelyek esetében ez azelőtt elképzelhetetlen volt. Az IKT szektorban sem volt pandémiát megelőzően mindennapos gyakorlat a home office, valamint az 50 feletti, senior munkavállalók általában munkanapjukat a munkahelyen töltötték. Így a vezetők az otthonmaradás miatt komplex problémával szembesültek: azok a vezetési gyakorlatok, amelyeket a pandémia előtti időben, napi személyes kapcsolat mellett jól működtek, az otthoni munkavégzés miatt átalakítást igényeltek (volna). Például a rugalmas munkarend, az otthoni munkavégzés, elvesztette „juttatás” formáját, hiszen ez vált az alapvető létformává.

Sok esetben találkozhatunk azzal az állítással, hogy a koronavírus miatt kialakult otthoni munkavégzés során megnőtt a motiváció – azonban ennek a motivációnak a kiváltó oka a munkahely elvesztésétől való félelem. Ez a fajta motiváció a szükséglet tényezők, vagy „ha, akkor” típusú eszközök közé sorolható, tehát hosszú távon nem fenntartható motivációt eredményez, emellett a munkavállalókat „kiégeti” a folyamatos érzelmi feszültség.

A motivációs eszközök közötti egyensúly azonban valóban eltolódott az új világrendben: a munkavállalók szívesebben vesznek részt (tovább)képzéseken, kevésbé van jelentősége a munkahely távolságának, miközben a munkahelyi stabilitás iránti vágy és a munka iránti elkötelezettség kimagaslóan nőtt. <sup>43</sup>

A home office a munkavállalókat különböző körülmények között érte: a magányosan munkába menekülők mellett szöges ellentétben, a skála másik végén állnak a kisgyermekes családok, ami azonban közös bennük, hogy a korábban ismert és működő munkarend teljesen megváltozott. A vállalatok, HR csapatok, vezetők számára kihívást jelentett az új helyzethez alkalmazkodás – néhány olyan módszert mutatunk az alábbiakban, amelyek általánosságban segítettek a munkavállalókat abban, hogy motivációjuk a karantén alatt sem változzon számottevően:

---

<sup>43</sup> <https://bnpparibascardif.hu/-/joval-motivaltabban-dolgozunk-a-valsag-hatasara-es-az-allasunkat-is-jobban-feltjuk>

- Rendszeres kapcsolat a vezetővel, csapattagokkal, kollégákkal – formális és informális témákban is (megnövekedett a négy szemközti vezetői egyeztetések iránti igény, valamint a mindennapi „túlélő praktikák” megosztása kollégák között);
- Rendszeres jelentkezés a vezetőségtől a munkahelyet érintő változásokról (ha vannak) és stabil pontokról – kiemelten fontossá vált a transzparencia, mivel a bizonytalan munkahelyi környezet motivátlanságot teremt, illetve a jó képességű munkavállalók fluktuálását (még pandémia idején is);
- Megfelelő kommunikáció: a mindennapi gesztusok elmaradása mellett a verbális kommunikációra kiemelt hangsúly fektetése (vezetői és munkavállalói oldalról is, egymás között is);<sup>44</sup>
- Új munkavégzési rend transzparens kommunikációja, az új eszközök használatához segítség, használatra vonatkozó szabályok lefektetése;
- Egészségvédelemre helyezett fokozott figyelem, juttatási rendszer kiegészítése erre vonatkozó elemekkel;
- Új képzési lehetőségek nyitása, konferenciárésztvételek finanszírozása (alapvetően kisebb költséget jelent a korábbi offline képzésekhez, konferenciákhoz képest);
- Online csapatépítési események kiemelt támogatása.<sup>45</sup>

## 8. Befejezés

A fejezet célja a motiváció témakörének körüljárása, motivációs eszközök és módszerek bemutatása. A fejezetben motiváció fogalmától indulva, a motiváció tartalom- és folyamatelméletein keresztül, valamint a motiváció felmérését segítő eszközökön keresztül jutunk el a motivációs eszközök kombinálásáig. A fejezet alapvető gondolata, hogy a különböző attitűdű munkavállalókat különböző motivációs eszközökkel érjük el, ennek megfelelően a vállalat feladata olyan motivációs paletta összeállítása, amely a munkavállalói egyedi igényekhez igazodik, azok mozgatják.

Az attitűd mellett fontos csoportképző tényező az életkor: a generációs jellegzetességek különféle fókuszokat alakítanak ki, amelyekre való reagálást segíti a generációs alapjellemzők ismerete. Nincs azonban „sikerrecept”, minden vállalat számára egyedi motivációs csomag a célravezető, hiszen a munkavállalók egyedi mixet képeznek.

---

<sup>44</sup> <https://www.shl.hu/hatekony-munkavegzes-home-office-ban-hogyan-orizheto-meg-a-motivacio-a-covid-19-idejen>

<sup>45</sup> [https://uni-mate.hu/sites/default/files/koronahr\\_kutatasi\\_jelentes\\_-\\_osszehasonlitas\\_v04.pdf](https://uni-mate.hu/sites/default/files/koronahr_kutatasi_jelentes_-_osszehasonlitas_v04.pdf)