

MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK FELTÁRÁSA CIVIL ÉS PROFITORIENTÁLT SZERVEZETEKNEL

MOTIVATION ASPECTS EXPLORING AT CIVIL AND FOR-PROFIT ORGANISATIONS

Gergely Éva ^{1*}, Pierog Anita²

¹ adjunktus, DE GTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, 4032 Debrecen Böszörményi út. 138., Magyarország

² adjunktus, DE GTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, 4032 Debrecen Böszörményi út. 138., Magyarország

Kulcsszavak:

motiváció,
civil szervezet,
profitorientált szervezet,
képzés

Keywords:

motivation,
civil organisation,
for-profit organization,
training

Cikktörténet:

Beérkezett 2016. január 31.
Átdolgozva 2016. február 28.
Elfogadva 2016. március 31.

Összefoglalás

Egy szervezet HR funkciói közül talán az egyik legnehezebb feladat az alkalmazottak motivációjának elérése és fenntartása. Tanulmányunkban civil és profitorientált szervezeteknél végzett motivációs vizsgálataink eredményeit mutatjuk be. Célunk feltárni, milyen motivációs eszközök a leghatékonyabbak adott szervezetek keretein belül. A profitorientált szervezetek esetében a kutatás kiegészül a képzéseken való részvétellel kapcsolatos motivációs felméréssel, ugyanis nem elég elvárni a dolgozóktól a tudás folyamatos frissítését, azt is meg kell találni, hogy mivel lehet őket ösztönözni arra, hogy tudásukat megújítsák és bővítsék. A vizsgálat módszere kérdőíves felmérés. A civil szervezetek esetében a leginkább használható motivációs eszköz a válaszadók véleménye alapján a célkitűzés, valamint a valahova tartozás érzése, ami az emberek egyik alapvető szükséglete. A profitorientált szervezetek esetén a megkérdezettek számára az elismerés és a kereseti lehetőség minősül a leghatékonyabb motivációs eszköznek. Kiemelendő, hogy mindkét szférában nagy jelentősége van az elismerésnek, ami sokszor anyagi fedezet híján is megvalósítható, ugyanakkor az alkalmazottak motivációja növelhető.

Profitorientált szervezetek alkalmazottai körében azt az eredményt kaptuk, hogy a munkahely megtartásán túl, a tudásgyarapítás érdekében is hajlandóak tovább képezni magukat. Előnyként kiemelendő, hogy bár az anyagiak is vonzóak egy-egy képzésen való részvétel során, de egyre inkább elszakad ettől és más tényezők is motiváló erővel bírnak a tudás folyamatos megszerzése érdekében.

Abstract

HR functions of an organization is perhaps one of the most difficult tasks to achieve and maintain employee motivation. In our study we present the results of studies motivating, which was carried out among civil and profit oriented organisations.

* Megfelelő szerző. Tel.: +36 52/ 508-444/88110
E-mail cím: gergely.eva@econ.unideb.hu

Our goal is to explore, within the framework of what are the most effective motivational tools within an organization. We examined the motivation investigated in connection with participation in training at the for-profit organisations. Because the workers were not enough to require constant updating of knowledge, we must also find that because they can be encouraged to renew and expand their knowledge. The method of investigation questionnaire. In the case of non-governmental organizations on the basis of the most useful motivational tool for the objective opinion of respondents, and the sense of belonging, which is one of the basic needs of the people. In for-profit organisations recognition and earn considered to be the most effective motivational tool based on the respondents' opinion. The result of research concluded that for both civil as well as for-profit organizations working in the recognition has a significant and powerful motivating force, which should be of practical use to draw the leaders' attention. In particular, that each sector is of great importance for recognition, which often lack sufficient financial means to be implemented at the same time to increase employee motivation. Among employees with profit-making organizations, we found that the retention of jobs too, are willing to develop their careers is wide learning. As an advantage emphasized that although the finances during a training course attractive, but more and more have since severed and other factors motivating force for the continuous acquisition of knowledge.

1. Bevezetés

A motiváció témájával az elmúlt évtizedekben számos szerző, kutató foglalkozott. A legtöbb vizsgálat arra keresi a választ, hogy a munkavállalókat az adott munkahelyen mi motiválja. Ezek elsősorban a dolgozók felmérésével, kérdőíves, vagy interjúk megkérdezésével derülhetnek ki. A dolgozók mellett folynak vizsgálatok arra vonatkozóan is, hogy a vezetők hogyan látják, milyen eszközök vannak a kezükben, illetve mivel akarják, tudják motiválni beosztottaikat. [1] [2]

A szerzők különböző szervezeti típusban, szférában folytattak vizsgálatokat a motiváció témakörében. Ez jó alapot adott arra, hogy összehasonlításokat tegyenek a motivációs eszközök lehetőségére, a vezetők meglátásnak hasonlóságaira, eltéréseire vonatkozóan. Ebben a tanulmányban két különböző szférában végzett kutatási eredményt hasonlítottunk össze, melynek az a célja, hogy feltárjuk, van-e számottevő különbség a profitorientált szervezetek dolgozói, illetve a civil szervezetekben tevékenykedő személyek motivációs tényezői között. Ezek elsősorban a vezetők körében végzett felmérések eredményeit tartalmazzák.

A vizsgálatokat területi szempontból és időben is szűkítettük. A civil szervezetekre vonatkozó vizsgálatok Hajdú-Bihar megyére korlátozódtak. A felmérésbe a megyében működő egyesületeket és alapítványokat vontuk be. A kutatás az Európai Unió és Magyarország támogatásával a TÁMOP 4.2.4 A/2-11-1-2012-0001 azonosító számú „Nemzeti Kiválóság Program- Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergencia program” című kiemelt projekt keretei között valósult meg.

A profitorientált szervezetekre irányuló vizsgálatok szélesebb hatókörben készültek. A felméréseket az Észak-alföldi régióban végeztük. Maga a vizsgálat nem csupán a motivációra irányult, hanem egy teljesítménymenedzsment rendszer kutatásának keretein belül nyílt lehetőség a különböző motivációs tényezők feltárására.

Az alkalmazottak motiválásának sok módja lehet. Egyéni motiváló eszköz lehet a kommunikáció, a teljesítményértékelés, a közvetlen és nyílt kapcsolat, a pozitív irányultságú, segítő szándékú megítélés is. Fontos eszköz lehet (ha valóban van erkölcsi súlya) a hivatalos

vállalati-szakmai elismerés, kitüntetés, jutalomszabadság, jutalomút. Idesorolhatjuk továbbá az egyéni életpályatervet, előmeneteli lehetőséget, illetve mindazt, amivel a vállalat elősegíti ennek megvalósítását (képzés, bizonyítási lehetőség, szakmai támogatás, stb.). [3] A szakmai ösztönzés további eszköze lehet a továbbképzés elősegítése, beiskolázási javaslattal, kedvezmények biztosításával, majd a nagyobb tudás, a megszerzett képesség elismerésével. [4] Ez a gondolatmenet indokolta, hogy érdemes lenne a profitorientált szervezetek esetében a fejlődést ösztönző tényezőket feltárni. Egyre nagyobb hangsúlyt kap a tudás, a folyamatos fejlődés, ezért fontos lehet annak az ismerete, hogy az alkalmazottakat mivel lehetne motiválni annak érdekében, hogy különböző továbbképzéseken, tréningeken, tanfolyamokon vegyenek részt. A profitorientált szervezetek esetében a motivációs tényezők feltárása mellett a különböző képzéseken való részvétellel kapcsolatos motivációkat is felmértük.

2. Módszer

Felméréseink során elsősorban a kérdőíves megkérdezés módszerére támaszkodtunk. A vizsgálataink során elsősorban kérdőíves megkérdezésre támaszkodtunk. A civil szervezetek vizsgálata során egy saját szerkesztésű három részből tevődő kérdőívet használtunk. A kérdőív általános a szervezetekre vonatkozó adatokat, interjú alanyra vonatkozó adatokat és szakmai kérdéseket tartalmazott. A szakmai kérdések több vezetési funkcióra kérdeztek rá, melyek között a motiváció is szerepelt. Az általános adatgyűjtőn az adott szervezetre vonatkozóan fontosabb információkat 13 kérdésben (például működési forma, közhasznúsági fokozat, tevékenység, stb.) gyűjtött. Az interjúazonosító a kérdezett személyes és szakmai adatainak, tapasztalatainak felmérésére irányult, mint az alany legmagasabb iskolai végzettsége, neme, kora. A szakmai kérdőívben főként zárt kérdéseket alkalmaztunk, melyekről a kérdezettek preferenciáját, értékítéletét vizsgáltam a vezetési feladatokra vonatkozóan. Főként skála kérdések egyik legismertebb típusát, a Likert-skálát alkalmaztam. A skála kérdések alkalmasak arra, hogy a mért jelenségek belső struktúráját megmutassa [5]. Ezeknél a kérdéseknél a megadott válaszokat 1-5-ig terjedő skálán kellett minősíteni; 1: nem megfelelő/jelentéktelen mértékű v. összegű, 3: közepes/közepes mértékű v. összegű, 5: kitűnő/jelentős mértékű v. összegű, valamint egy választ megjelölős kérdések egyaránt. A felmérés során civil szervezetek vezetői töltötték ki a kérdőívet, így elsősorban arra vonatkozóan lehet eredményeket közölni, hogy a vezetők hogyan látják, milyen motivációs eszközök alkalmazhatóak civil szervezetek esetében.

Kérdőíves felmérés alapján vizsgáltuk a profitorientált szervezeteket is. Összesen 340 szervezetre terjedt ki a kutatás. A szervezetek döntő része kis – és középvállalkozásnak számított, azaz 10-49 főt, illetve 50-249 főt foglalkoztat és döntően szolgáltatásra, kereskedelemre és mezőgazdaságra szakosodtak. Ebben az esetben is két részből tevődött össze a kérdőív. Az első része általános adatokra vonatkozik szervezeti és egyéni szinten, a második rész tartalmazza a teljesítménymenedzsment rendszerrel kapcsolatos kérdéseket. A teljesítménymenedzsment funkciók kutatása motivációs és elvárás vizsgálatokkal is kiegészült, melyek lehetővé tették, hogy ebben a tanulmányban bemutassunk néhány eredményt a motivációra vonatkozóan. A képzéseken való részvétel mögött húzóerő motivációs tényezők is feltárásra kerültek. A kérdőívben a szakmai kérdések esetében 7 fokozatú skálát alkalmaztunk. A 7 fokozatú skála előnyei a próbakérdések alkalmával is megmutatkoztak, hiszen tapasztalataink szerint nagyobb teret enged a differenciálásnak.

Annak ellenére, hogy a felméréseket két különböző szektorban végeztük és a kérdések között is vannak eltérések, úgy gondoljuk, hogy érdemes megnézni az eltéréseket és a hasonlóságokat. Hasznos lehet feltárni, hogy különböző szférában milyen eszközökkel lehet eredményesen motiválni az alkalmazottakat.

3. Eredmények

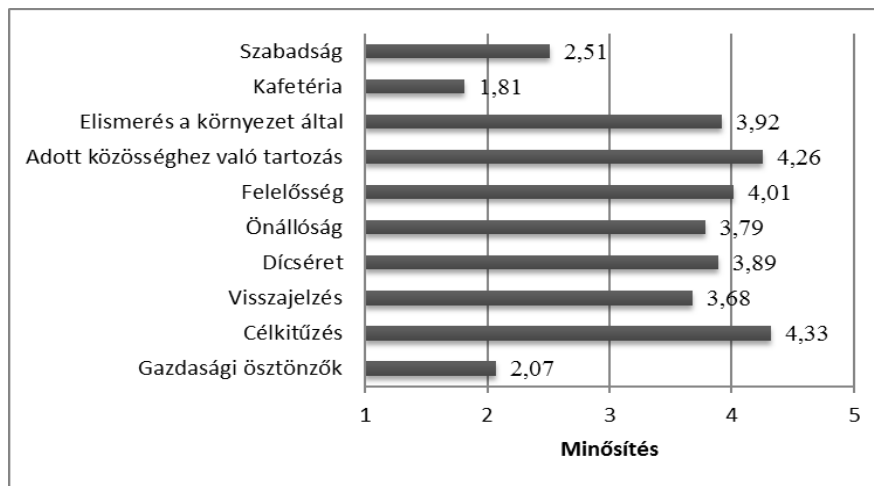
A következőkben ismertetjük a kapott eredményeinket. Az 1. ábra a civil szervezetek vezetőinek megítélését mutatja.

A civil szervezetek esetében a leginkább használható motivációs eszköz a válaszadók véleménye alapján a célkitűzés (4,33), valamint a valahova tartozás érzése (4,26). Az utóbbit nem

is igazán vezetői eszköznek lehet mondani, hiszen maga a civil szervezet, amelybe önkéntes alapon lép be tagként, önkéntesként valaki, adja a lehetőséget a közösséghez való tartozásra.

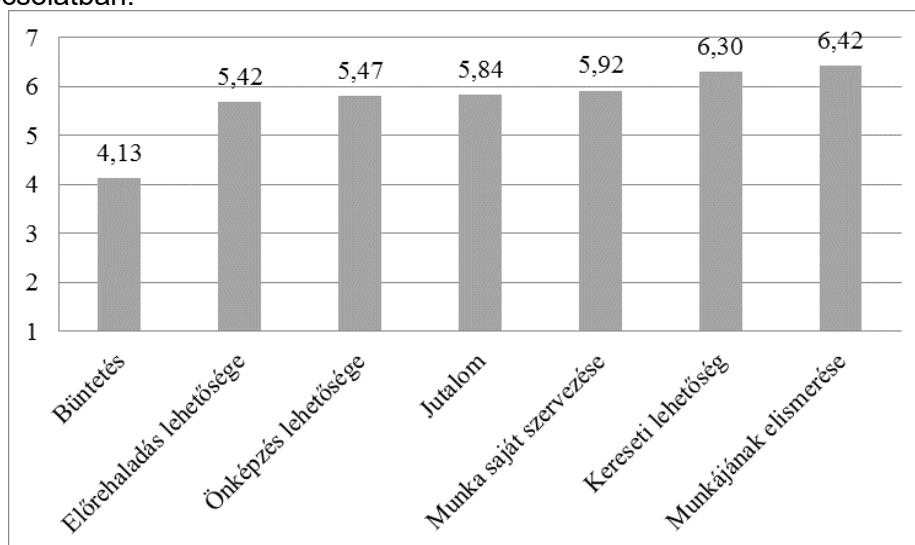
Közepes értékeket kaptak az elismerés, felelősség, dicséret, önállóság, valamint a visszajelzés. A vezetők véleménye szerint ebben a szervezeti formában nem, vagy csak alig használhatóak a gazdasági ösztönzők, valamint a kafetéria.

Fontos kiemelni a dicséret jelentőségét. Egy hazánkban végzett felmérés alapján megállapítható, hogy minden ötödik magyar dolgozó látja úgy, hogy nem kap dicséretet akkor sem, ha jól végzi a munkáját. A dolgozók 46 %-a számolt be arról, hogy az elmúlt egy hónapban nem kapott dicséretet, egy hetes távlatban pedig mindössze 15%-uk kapott pozitív visszajelzést főnökétől [6]. A legtöbb embernek szüksége van a visszajelzésre, a pozitív visszajelzés pedig növeli az önértékelést, ami magasabb teljesítmény eléréséhez vezet. Minden vezetőknek az álma az, még ha nem is tudatosan, hogy az alkalmazottait az intrinzik motiváció hajtja. Intrinzik motiváció lényege, hogy egy személy azért teljesít adott feladatban, mert a teljesítés önmagában jutalmazó értékű és nem azért, mert a teljesítmény következményeként jutalom érhető el [7]. Szerzők szerint a teljesítményre vonatkozó pozitív visszajelzések növelik az intrinzik motivációt [8]. Ezek alapján indokoltá válhat minél nagyobb hangsúlyt fektetni a dicséret alkalmazására.



1. ábra: Civil szervezetekben alkalmazott motivációs eszközök megítélése
 Forrás: Saját kutatás, 2012-2013

A 2. ábra a profitorientált szervezetek dolgozóinak véleményét foglalja össze a motiváció témakörével kapcsolatban.



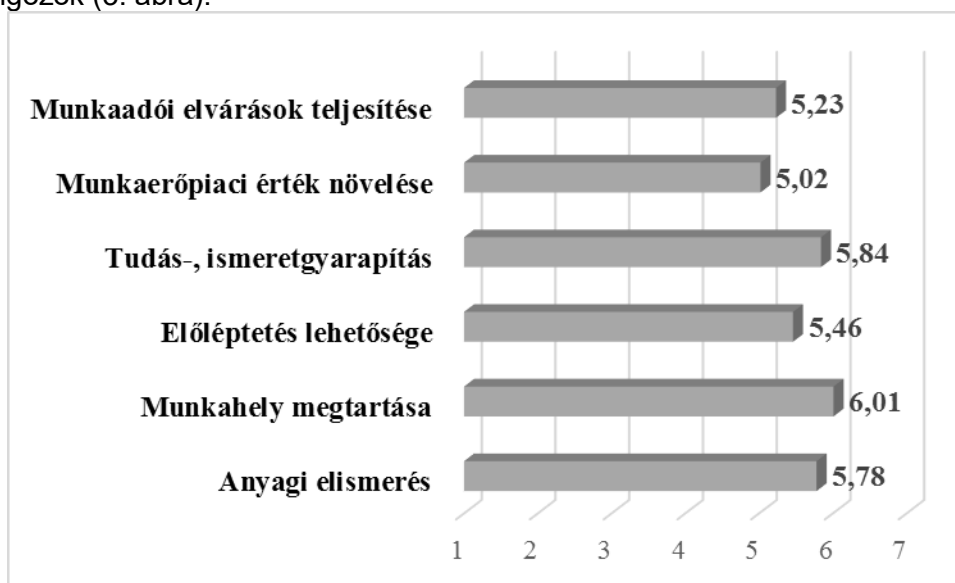
2. ábra: Profitorientált szervezetekben alkalmazott motivációs eszközök megítélése
 Forrás: Saját kutatás, 2013-2014

A profitorientált szervezetekre vonatkoztatva megállapítható, hogy a megkérdezettek a legfontosabb motivációs tényezőnek a munka elismerését tartják, 6,42 pontot kapott ez a változó. Második helyre a kereseti lehetőséget sorolták 6,30 ponttal. A harmadik legfontosabb motivációs faktor a munka saját szervezése (5,92). Ezt követi a jutalom (5,84), az önképzés lehetősége (5,47) és az előrehaladás lehetősége (5,42). A legkevésbé motiváló tényező a számukra a büntetés alkalmazása (4,13).

A motivációs tényezőkkel kapcsolatban megállapítható, hogy a legfontosabb a megkérdezettek számára az elismerés. A kereseti lehetőséget is kiemelten fontosnak tartják, mely egyértelmű, hiszen a megélhetés fontos. Ugyanakkor a legkevésbé motiváló tényező a megkérdezettek számára a büntetés alkalmazása. Mindezek alapján megállapítható, hogy a pozitív motiváció eredményesebb, mint a negatív motiváció. A munka elismerésében rejlő lehetőségeket érdemes lenne kihasználnia az érintett szervezetek vezetőinek. Ezt a tényezőt tartják a legmotiválóbbnak a megkérdezettek, és sokszor ez az a tényező, amit akár anyagi fedezet hiányában is lehet működtetni. Nem szabad alulbecsülni a pozitív visszacsatolások, dicséretetek súlyát, amit egy-egy jó teljesítmény után nyújthatunk az alkalmazottainknak.

Összehasonlítva az eredményeket, megállapítható, hogy szervezeti formától függetlenül fontos motivációs tényező az elismerés, mely mindkét típus esetében relatíve magas értékeket kapott. A különbség elsősorban abból fakadhat, hogy a profitorientált szervezetek vizsgálata során a középvezetőkön kívül beosztottak is kerültek a mintába, civil szervezetek esetén pedig vezetők adtak választ. A beosztottak esetén különösen fontos, hogy érezzék velük, elismerik a munkájukat, a befektetett energiájukat. A további különbségek már teljes egészében a szervezeti forma különbözőségéből fakadnak. Ennek oka, hogy a civil szervezetek többségében a részt vevő személyek fizetés nélküli önkéntesek, illetve tagok, akik nem azért vesznek részt a szervezet munkájában, mert ez a megélhetésük. Másodlagos, vagy akár harmadlagos tevékenységként vesznek részt a szervezetek munkájában, melyet elsősorban a belső hiányérzetük kielégítése érdekében végeznek. A profitorientált szervezetek ezzel szemben a fizetést, megélhetést biztosító, elsődleges „munkahelyük” a dolgozóknak, ahol nem pusztán a fizetésükért dolgoznak, hanem ahol valamilyen karrier utat is be szeretnének járni a dolgozók. Ebből fakad az önképzés, és az előrehaladás, mint motivációs tényezők magas pontszáma.

A profitorientált szervezetek esetében vizsgáltuk azokat a tényezőket, amelyek motiválják az alkalmazottakat különböző képzéseken való részvételre. Különböző okai lehetnek annak, ha egy alkalmazott a továbbtanuláson elgondolkodik és belevág. A továbbtanulást ösztönző tényezőket pontozták a dolgozók (3. ábra).



3. ábra: Képzéseken való részvételt motiváló tényezők a profitorientált szervezetek esetében
Forrás: Saját kutatás, 2013-2014

A felsoroltak mindegyikének motiváló hatást tulajdonítottak, minden állítás 5 feletti pontot kapott. Kiténik, hogy a munkahely megtartása és a tudás- és ismeretgyarapítás mögött rejtőzik a

legnagyobb ösztönző erő, ennek érdekében bármikor készek a továbbtanulásra. Az anyagi elismerés, mint minden más munkahelyen, érdekeltté teszi a dolgozókat abban, hogy jobb teljesítményt nyújtsanak. Kiemelendő továbbá, hogy ezt a területet érdemes összevontan kezelni a karriertervezéssel, hiszen az előrelépés érdekében is hajlandóak fejleszteni magukat. Jelen esetben megállapítható, ha a szervezet az alkalmazottjait fejleszteni szeretné, biztos, hogy sikereket ér el, hiszen megfelelő motivációs eszközöket alkalmazva a dolgozók pozitívan reagálnak, készek a fejlődésre.

4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Felméréseinket különböző szervezeti formákban végeztük, ebből kifolyólag felmerül a kérdés, lehet-e összehasonlítani a kapott eredményeket. Úgy véljük, ha nem is lehet teljes párhuzamosságot húzni a vélemények közé, mégis érdemes megvizsgálni a kapott eredményeket egymás tükrében. A szervezeti struktúra, valamint típusok különbözőségéből fakadóan látható, hogy az elsődleges munkahelyeket jelentő profitorientált szervezetek esetén a kereseti lehetőség, a munka saját szervezése és a jutalom a legfontosabb motiváló eszközök. Ugyanakkor a másod-harmadlagos tevékenységet jelentő civil szervezeteknél a gazdasági ösztönzők a háttérben maradnak.

Azonban érdekes eredmény, hogy az elismerés függetlenül a szervezet típusától, tevékenységétől kiemelkedő helyen van a megkérdezettek véleménye alapján. Az ember egyik alapvető szükséglete, hogy tevékenységét, munkáját, teljesítményét elismerjék. Ebből kifolyólag az elismerés egy olyan motivációs eszköz a vezetők kezében, amivel élniük kell annak érdekében, ha valóban elkötelezett, lojális alkalmazottakkal szeretnék a szervezeti célokat elérni.

Az eredmények az tükrözik, hogy az alkalmazottak intrinzik motivációjának eléréséhez a szervezeteknek érdemes lenne a jövőben a visszajelzés kultúráját fejleszteni és nagyobb hangsúlyt fektetni a pozitív visszacsatolásokra. A dicséret, mint motivációs eszköz így is átlagnál magasabb jelentőséggel bír a vizsgált szervezetek esetében, de érdemes lehet még nagyobb hangsúlyt fektetni rá.

Profitorientált szervezetek alkalmazottai körében azt az eredményt kaptuk, hogy a munkahely megtartásán túl, a tudásgyarapítás érdekében is hajlandóak tovább képezni magukat. Ez az eredmény kiemelt jelentőségű, hiszen a folyamatos fejlődés, bizonyos kompetenciák elsajátítása, fejlesztése egyre fontosabbá válik a munkaerőpiacon, és ha a munkavállalók belső igénye is az, hogy fejlődjenek adott területen, sokkal hatékonyabb lehet az egész fejlesztő tevékenység. Egy másik irány is látszik az eredményekből, ugyanis a karriertervezéssel szoros kapcsolatba hozható az alkalmazottak fejlesztése, ezt mindenképpen érdemes lenne kihasználni a szervezetek HR folyamatában. Előnyként kiemelendő, hogy bár az anyagiak is vonzóak egy-egy képzésen való részvétel során, de egyre inkább elszakad ettől és más tényezők is motiváló erővel bírnak a tudás folyamatos megszerzése érdekében.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Dajnoki K. (2015): Ösztönzés és teljesítményértékelés gyakorlata fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató észak-alföldi szervezeteknél. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei VII.(1-2. szám No18-19), 219-227. p.
- [2] Juhász Cs. (2013): Teljesítmény- és ösztönzésmentedzsment vizsgálatok. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei V, 97-102. p.
- [3] Karoliny M.-né, Berde Cs., Takács S., Poór J. (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Wolters Kluwer Kft.
- [4] Vítár Z. (1992): Vezetési tanácsok dióhéjban. Debrecen, ErgoFit Kft.
- [5] Héra, G. – Ligeti, Gy. (2006): Módszertan – A társadalmi jelenségek kutatása. Osiris Kiadó Kft. Budapest. 173-197. p.
- [6] Malzenicky E. (2007): Elkötelezettség. Teljesítmény. Eredményesség. 2. rész. In: Munkaügyi Szemle, 2007 május, 25-28. p.
- [7] Whang, P. A., Hancock, G. R. (1994): Motivation and mathematics achievement: Comparisons between Asian-American and Non-Asian students. Contemporary Educational Psychology, 19, 302–322. p.
- [8] Ryan, R. M., De Ci, E. L. (2000): Self Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well Being. American Psychologist, 55, 68–78. p.