

SZAKDOLGOLGOZAT

FISCHER FELICIA

2020

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
Kereskedelmi, Vendéglátóipari
és Idegenforgalmi Kar

A munkahelyi környezet és az elégedettség

Konzulens:
Keszei Barbara
Tanársegéd

Készítette:
Fischer Felicia
Közösségszervezés
Humánfejlesztő
Nappali
2020



BGE


**Budapesti Gazdasági Egyetem
Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar**

Eredetiségi nyilatkozat a szakdolgozatról/projekt munkáról

Hallgató adatai			
Név, Neptun-kód	Fischer Felicia		LYQ4R1
Elérhetőség	Telefonszám:	06703660162	
	E-mail cím:	fischer.felicia@gmail.com	
Levelezési cím (ir. sz., város) (utca, házsám stb.)	1118	Budapest	
	Csiki hegyek u. 12. 3/12		
Kar (rövidítve), tagozat, szak	KVIK	nappali	andragógia BA

Szakdolgozat/projekt munka adatai			
Szakdolgozat/projekt munka címe	A munkahelyi környezet és az elégedettség		
Témavezető	Keszei Barbara		
Beadási határidő	2020-05-15	Oldalszám összesen:	56

Alulírott Fischer Felicia nyilatkozom, hogy a csatoltan bírálatra és védésre beadott szakdolgozat/projekt munka teljes egészében a saját munkám. A felhasznált forrásokat az irodalomjegyzékben feltüntettem, a rájuk vonatkozó, szabályszerű hivatkozásokat a szövegben megtettem. A szakdolgozat/projekt munka más szakon vagy intézményben sem a saját nevemben, sem máséban nem került beadásra. Tudatában vagyok annak, hogy plágium (más munkájának sajátomként történő feltüntetése) esetén a szakdolgozat/projekt munka érvénytelen, ezért elutasításra kerül.


.....
(alíírás)

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés	5
2.	Szakirodalmi áttekintés.....	7
2.1	Fizikai környezet	7
2.1.1	Elégedettség	9
2.1.2	Az elégedettséget befolyásoló tényezők	14
2.1.3	Motiváció	15
2.1.4	Vállalati működés.....	17
2.6	Munkavégzés	18
2.7	Dolgozói elégedettség mérése.....	18
3	Kutatás	22
3.1	Minta.....	22
3.2	Kérdőív felépítése	23
3.3	Kutatási kérdések.....	23
3.4	Hipotézisek.....	24
3.5	Erlang Solutions Hungary Kft.	24
3.6	Az Erlang Solutions iroda bemutatása	30
3.7	Játék forgalmazó cég.....	33
3.8	A játék forgalmazó cég iroda bemutatása	39
3.9	Kutatás konklúziója	42
4	Konklúzió.....	45
	Melléklet	47
	Irodalomjegyzék	55

1. Bevezetés

Szakedolgozatomban a dolgozói elégedettség kérdéskörét kívánom körbejárni, mivel úgy gondolom, hogy ez az egyik legfontosabb egy vállalat életében, hiszen a munkavállalók teljesítményén múlik a cég sikeressége.

Már fiatal korom óta foglalkoztat a dolgozói elégedettség témaköre. Egyetemi éveim alatt több vállalatnál is megfordultam, mint munkavállaló. Szakmai gyakorlatomat egy magánkórház HR részlegén végeztem asszisztensként. Itt betekintést nyerhettem a dolgozók mindennapjaiba is. Megfigyelhettem, hogy mik azok, amelyekkel a dolgozók elégedettségét kívánják fenntartani, fokozni és sokat tanulhattam ezekről. Más egyéb cégeknél is dolgoztam az évek során és mindenhol próbáltam figyelni azt, hogy milyen tényezők segítik elő a munkavállalók elégedettségét. Voltak vállalatok ahol erre kisebb, voltak, ahol erre nagyobb hangsúlyt fektettek és ennek hatásai sokszor külső szemlélőként is tapasztalhatóak volt. Fontosnak gondoltam azt is, hogy olyan témát válasszak, amit későbbi munkáim során hasznosítani tudok és szeretnék is.

Minden munkavállalónak elvárásai, elképzelései vannak az ideális munkahellyel kapcsolatban. A vezetők legfőbb feladata ezeket az elvárásokat felmérni, azokat reális keretek közé helyezni és biztosítani dolgozói számára. Úgy gondolom, hogy habár nehéz feladat az elégedettséget befolyásoló tényezők feltárása, nem lehetetlen feladat. Meglátásom szerint egy eredményesen működő vállalat alapja a munkavállalók elégedettsége.

A legfőbb hiba a vezetőség részéről, ha munkavállalóit csupán teljesítőképes eszközöknek tekintik és nem fordítanak kellő figyelmet a dolgozók elégedettségének javítására. Egy elégedetlen munkavállaló akár a kollégái hangulatát is ronthatja, alacsonyabb is lehet a teljesítménye és akár a hiányzásainak száma is megnőhet vagy akár a munkavállaló el is hagyhatja emiatt az adott céget. Ahhoz, hogy ezeknek a negatív hatásoknak a meglétét a vezetőség csökkenteni tudja, ki kell dolgozniuk egy megfelelő mérést és alkalmazniuk kell azt. Az emberek az életük több mint felét munkával töltik, ezért az egyén által választott vállalatnak garantálnia kell a dolgozó munkahelyi jóllétét.

A szakirodalmi áttekintés során több kutató szemszögéből nézem meg, hogy melyek azok a komponensek, amelyek hatással lehetnek a dolgozók elégedettségére. Már az 1600-as években foglalkozni kezdtek a dolgozói elégedettség kérdéskörével. Ebben a témában áttörő kutatások, elméletek az 1900-as években születtek. A vezetők ezen kutatásoknak köszönhetően rájöttek, hogy a munkahelyi jóllét megteremtésére valóban hangsúlyt kell fordítani. A XXI. században a legtöbb vezető törekszik a munkavállalói elégedettségének elérése. Meglátásom szerint ez a kérdéskör a jövőben is nagy hangsúlyt fog kapni a vállaltok életében.

Dolgozatomhoz készített kutatásom során arra próbálok rávilágítani, hogy melyek lehetnek azok a mind fizikai, mind pedig pszichológiai tényezők, amelyek pozitívan befolyásolják a munkavállalók elégedettségét és mik motiválják őket a munkavégzésükben. Ehhez két egymástól különböző profilú vállalat dolgozóit kértem, hogy töltsék ki az általam készített online kérdőíveket. Az egyik cégnél angolul történt a kérdőív összeállítása, míg a másikonál magyarul. A kérdőívet Google Forms segítségével készítettem, ami egy online kérdőív szerkesztő program, amely olyan lehetőségeket biztosít, a gördülékenyebb és gyorsabb elkészítés érdekében, mint feleletválasztási lehetőség, kötelező kérdések kijelölése és többszörös választási lehetőség. Az eredményeket ki lehet exportálni táblázat formátumba, az egyszerűbb adatelemzés érdekében.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1 Fizikai környezet

Már az 1976-os nemzetközi ergonómiai kongresszus is az ergonómia feladatai között tartja számon a munkával való elégedettség fokozását, a megfelelő fizikai környezet kialakítást, valamint a testi-lelki egészség biztosítását. (Lázár, 1989)

A szellemi dolgozók munkahelyének megtervezésénél, berendezésénél számos ergonómiai normát figyelembe kell venni, hiszen nagy valószínűséggel hosszú időn át ülő helyzetben kell munkájukat végezniük. Ezek a normák vonatkoznak a bútorzat méretére, elhelyezkedésére, a vizuális érzékelésre (például fényforrás). Az előbb említett tényezők azért fontosak, mert ha nem megfelelő az ergonómiai kialakítás személyre szabottan, akkor az egyén kevésbé tudja hatékonyan végezni a munkáját, hiszen nem a feladatára fog első sorban koncentrálni, hanem arra, hogy hogyan tudná kényelmesebbé tenni maga számára a munkaállomást. Ha nincs ergonómiai szempontból megfelelően kialakítva az egyén munkaállomása, az gerincferdüléshez, látásromláshoz vagy légzési nehézségekhez vezethet, ami akár hosszú idő után a munkavállaló munkából való kiesését eredményezheti. (Pavel, 1989)

A XXI. században is nagy az érdeklődés a munkavállalók munkahelyi jóllétét meghatározó tényezők iránt. Azért fontos megtalálni és meghatározni ezen tényezőket, mert ezáltal tudja biztosítani a vezetőség a megfelelő munkahelyi környezetet, ami által nem csak az egyén jólléte segíthető elő, hanem a dolgozó munkahelyi teljesítménye is. A dolgozók magas produktívitásának hála pedig nő a szervezet sikeressége is. (Csókási, Bandi, Nagy, Péley & Láng, 2019)

Az Amerika Egyesült Államokban már 1920-as évek elejétől kezdve jöttek létre az úgynevezett egyterű irodák, mellyel az egyéni elrendezést váltották fel. Magyarországon ez a típusú irodkonceptió csak a 2000-es években kezdett elterjedni. A 2008-as nagy gazdasági világválság is elősegítette az egyterű iroda térhódítását, hiszen költséghatékony módszernek bizonyult. Ebben az időben születtek olyan kutatások, amelyek kimutatták, hogy az előbb említett koncepciójú

irodák negatív hatással lehetnek a munkavállalók munkavégzésére, mind közérzetükre, mind pedig belső motivációjukra nézve. (Pataki-Bittó, 2018)

Az egyéni irodák előnyei közé sorolható többek között az is, hogy az egyén sokkal inkább a saját személyére tudja szabni a környezetét, mint az egyterű irodák esetén. Az előbb említett koncepció esetében kevesebb a zajforrás is és sokkal inkább létre tudja hozni a dolgozó a privát terét.

A XXI. században az egyterű irodák elsődleges célja, hogy elősegítsék a kommunikációt valamint a dolgozók együttműködését. Természetesen mindig is fontos szerepet fog játszani az is, hogy ez egy költséghatékony megoldásnak bizonyult. Nyitott irodatereteket alkalmaznak, amikben kisebb kreatív tereket helyeznek el, melyek alkalmasak kisebb-nagyobb megbeszélésekre és emellett barátságosabbá is teszik a környezetet. (Pataki-Bittó, 2018)

Meglátásom szerint mind a két irodatípusnak vannak előnyei és hátrányai is. Az egyterű iroda előnye az, hogy nagyban elősegíti a csapatmunkát, a kommunikációt, a legfőbb hátránya pedig szerintem az, hogy olykor akár túlzottan zajossá, zavaróvá válhat a környezet. Az egyéni iroda legnagyobb előnye az, hogy a zavaró tényezők csökkennek. Hátránya pedig az, hogy hátráltatja a dolgozók közötti egyszerű, gyors kommunikációt. Úgy gondolom, hogy a vezetőknek mindenféleképpen gondolnia kell az egyéni szükségletekre az iroda kialakításánál. Jó ötletnek tartom azt, hogy létrehozzanak olyan egyterű irodát, irodákat, ahova a dolgozók el tudjanak vonulni, ha arra szükségük van.

A munkakörnyezet sokat elmond az adott cégről, ezért is fontos, hogy nagy hangsúlyt fektessünk rá. Minél jobban érzi magát a dolgozó az irodájában, annál nagyobb elköteleződést mutat a munkahelye iránt és kisebb eséllyel fog váltani. A megfelelő irodai környezet is hatással van a munkavállalói elégedettségre, amely elengedhetetlen egy jól működő cég sikeréhez. A XXI. században az együttműködő munkastílust részesítik előnyben mind a munkáltatók, mind pedig a fiatal munkavállalók. Hatalmas kihívást jelent, hogy mindenkinek megfelelő irodai környezetet alakítsunk ki. Emellett figyelembe kell venniük azt is, hogy vannak akiknek a munkája az önálló munkavégzést követeli meg. Így nekik külön irodára van szükségük. (Pataki-Bittó, 2018)

1.1 Elégedettség

Az első dolgozói elégedettségrel kapcsolatos kutatást egy emésztőgödröt tisztító munkások csoportjában folytatta Rammizzini az 1600-as években. Az 1900-as években Müntberg arra mutatott rá, hogy a termelésirányítás folyamán fontos feladat az, hogy azokra a területekre kell koncentrálni és javítani, ahol a dolgozók elégedetlenek. Ő úgy gondolta, hogy a cégnél dolgozó pszichológusok feladata olyan atmoszférát teremteni, ahol minden munkavállaló jól érzi magát és a lehető legjobb teljesítményt tudja nyújtani. (Szlávicz, 2010)

Kiindulópontként azt tekintjük, hogy aki elégedett a munkájával az hatékonyabban tud dolgozni, mint aki kevésbé elégedett a munkájával. Ez az állítás a 60-as évek vizsgálatai alapján nem teljesen igazolódott be. Ezek a kutatások azt mutatták, hogy a munkával való elégedetlenség és ezáltal az elégedettség nincs hatással a munkavállaló teljesítményére. Azt vélték felfedezni, hogy az előbbi inkább a hiányzások számát befolyásolta. Az azonban nem kijelenthető, hogy az elégedettség az alacsony hiányzások garanciája. Továbbá hatással van az elégedettségre a munka jelentősége az egyén számára, valamint a felettséggel, kollegákkal való viszony. (Noé, 2004)

A 2000-es évek elején a dolgozói elégedettségi vizsgálatok elsősorban abból a célból jöttek létre, hogy a minőségügy erre vonatkozó előírásainak eleget tegyenek. Azonban ennél sokkal többről kéne ennek szólnia. A dolgozói elégedettség növelésével nő a vállalat versenyképessége is. Bencsik (2005) A dolgozók elégedettsége jótékony hatást gyakorol a szervezet termelési, piaci és pénzügyi eredményeire. A vezetők feladatai közé tartozik az is, hogy a dolgozóval együtt tisztázzák az egyén és a cég céljait, majd azokat összeegyeztessék. Nem érdemes irreálisan gyorsan haladni, hiszen a cél a hosszútávú együttműködés. Kulcsfontosságú, hogy a munkavállaló hétről- hétre sikeresnek érezze magát és ez ne csak egyszeri alkalom legyen a munkája elején. (Péter, 2018)

Az elégedettség és ezzel együtt az elégedetlenség kérdésköre már régóta foglalkoztatja a vezetéstudományt. Az első tudományos vizsgálatok a Hawthorni kísérletek során születtek. A kísérletek során az derült ki, hogy a munkavállalót már az is elégedettséggel tölti el, ha a felettese meghallgatja őt azzal kapcsolatban, hogy

mivel elégedetlen. Mayo és munkatársai azon a véleményen voltak, hogy a munkahelyi elégedettség szorosan összefügg a munkahelyi teljesítménnyel. (Juhász, 2016)

A munkavállaló a munkahelyére mindig vágyakkal, szükségletekkel és tapasztalatokkal érkezik. A munkahelyi elégedettséget az befolyásolja, hogy ezek a tényezők mennyire vannak összhangban a munkahely által kínált tényezőkkel. A munkahelyi elégedettség nem csupán a munkahelyi teljesítmény szempontjából fontos, hanem a dolgozó étellel való elégedettségében is nagy szerepet játszik. A felnőttek a napjuk nagy részét a munkahelyükön töltik, így az ottani körülmények nagyban befolyásolják az egész napi hangulatukat is. Ugyanez igaz azonban fordítva is, az egyén étellel való elégedettsége kihat a munkával kapcsolatos elégedettségére is. (Noé, 2004)

Egyes kutatások a munkahelyi elégedettséget meghatározó tényezőknél szűkebb értelemben csak a munkával kapcsolatos tényezőket veszik figyelembe, mint például a fizetés, munkahely fizikai feltételei, előre jutási lehetőség. Tágabb értelemben azonban sok egyéb tényezőt is figyelembe kell venni, ilyenek például a dolgozó életkora, egészsége, törekvései, temperamentuma. Ezen kívül az elégedettséget befolyásolhatja még az egyén családi állapota, kikapcsolódási és sportlehetőségei, szokásai, lakhatása valamint társadalmi megítélése. Az elégedettség leggyakrabban mért változói a munkatervezés, célkitűzés, demográfiai jellemzők, szervezeti jellemzők, jutalmazási rendszer. (Noé, 2004)

Több vizsgálat is azt mutatja, hogy az elégedett dolgozó nagyobb valószínűséggel marad az adott cégnél, mint az, aki elégedetlen jelenlegi munkahelyével. Mindemellett némely kutatás azt is bizonyítja, hogy az elégedettség még nem feltétlenül egyezik meg a kevesebb távolléttel, de kimutatható, hogy összefüggés van az elégedett dolgozó és a kevesebb hiányzás kapcsolatában. A dolgozói elégedettség nagyon fontos egy jól működő cég számára, de hatalmas kihívást is jelent. A magasabb beosztásban lévő munkavállalók elégedettsége magasabb, mint az alacsonyabb beosztásban dolgozók elégedettsége. (Németh, 2011)

Korábban több kutató foglalkozott a dolgozói elégedettségre és munkavégzésére határos munkakörülményekkel, azonban mára ennek a témakörnek elemzése kevésbé vált hangsúlyossá. Az azonban kijelenthető, hogy

ma már minden vezető tudja, hogy a dolgozó elégedettségére nagy hangsúlyt kell fektetni. Ez az eredmény legfőképp Herzberg kutatásainak köszönhető. (Szlávicz, 2010)

Herzberg (1987) a kutatásban két faktort tudott elkülöníteni:

- A higiéniai tényezőket, melybe többek között a munkahelyi biztonság, a fizetés, a főnökkel valamint a munkatársakkal való kapcsolat tartozik.
- A másik faktor a motivációs tényezők voltak, ide sorolható például az elismerés, a személyes fejlődés valamint az előrelépés lehetősége. (Sipos, 2016)

Herzberg elméletét több támadás is érte, legfőképp a kutatás folyamán használt kritikus események módszertana és a faktorok szigorú elkülönítése miatt. Emellett a kritikák megfogalmazói azt is kiemelték, hogy Herzberg a kutatása során nem vette figyelembe a dolgozók egyéni különbségeit. Héthy és Makó (1981) azt hangsúlyozzák, hogy Herzbergnek ambivalens meglátásai voltak a vezetés típusát illetően is. Bakacsi (2000) pedig arra figyelmeztet, hogy habár Herzberg kéttényezős modellje feltételezi a dolgozó elégedettsége és teljesítménye közötti pozitív kapcsolatot, ezt az összefüggést a kutatás során konkrétan nem vizsgálták. (Szlávicz, 2010)

Locke (1976 idézi Gyökér, Krajcsák, 2009) szerint az elégedettség egy kellemes, pozitív érzelmi állapot, mely a dolgozó munkájából és annak értékeléséből származik. Ezzel szemben Papp és Perczel (2001 idézi Gyökér, Krajcsák, 2009) úgy gondolta, hogy a munkával való elégedettség a munkakör jellemzőiből adódik. Hetesi 2003-as tanulmánya szerint az elégedettség magas szintje játszik szerepet az elkötelezettség kialakításában, míg Bencsik 2004-es tanulmánya szerint az elégedettség kialakulásában az elkötelezettség szintje játszik szerepet. Annak ellenére, hogy a dolgozói elégedettség vizsgálatok során más-más aspektusokat tartanak meghatározónak, vannak tényezők, amelyek alapvető szerepet játszanak az elégedettség kialakulásában. Gyökér & Krajcsák (2009) szerint a legfontosabb tényezők az alábbiak:

1. *Céltűzés:* Több teória is alátámasztja, hogy a munkavállaló számára a meghatározott célok, a teljesítmény és az elégedettség között pozitív kapcsolat van.

2. *Munkatervezés*: Hackman – Oldham munkaköri jellemzők modellje alapján kimutatható, hogy a munka észlelt jelentősége és az elégedettség között is szoros kapcsolat mutatható ki.
3. *Demográfiai jellemzők*: Néhány kutatás megerősíti, néhány pedig tagadja, hogy a kor, nem, képzettség, lakhely stb. hatással van az elégedettségre. Például Czeglédi 2007-es kutatása kimutatja, hogy a magyar 30 év alatti, valamint az 50 év feletti nők elégedettebbek a munkájukkal, mint a 30 és 50 év közötti társaik.
4. *Jutalmazási rendszer*: Egyértelmű kapcsolat mutatható ki a bérezés és az elégedettség között. A nagyobb fizetéssel rendelkezők általában elégedettebbek a munkájukkal.
5. *Vezetési stílus*: Több kutatás is alátámasztja, hogy akinek demokratikus stílusú vezetője van, az elégedettebb a munkájával, mint azok, akik autokratikus stílusú vezetővel rendelkeznek.
6. *Egyéni különbségek*: Bakacsi 1996-os kutatása szerint egy közösségben, esetleg kisebb faluban statisztikailag nem látható akkora eltérés, mint mikor a dolgozókat, mint egyéneket nézzük. Itt szembeötlő különbségek lehetnek, hisz más a munkaértékrendjük, teljesítményi elvárásuk, önbizalmuk.

Bencsik (2005) kutatása több hasonló pontban megegyezik az előbbi kutatással, azonban más szempontokat is figyelembe vett, amelyek az alábbiak:

1. *empátia*: ide tartoznak az interakciók, a kollégák közötti viszonyok valamint a problémamegoldás
2. *tanulás*: a fejlődés lehetősége
3. *kölcsönös munkatársi támogatás*: a kollégák, vezetők általi ismeretek átadása
4. *bizalom*: őszinte kommunikáció, olyan légkör ahol a munkavállaló félelem nélkül végezheti munkáját
5. *felelősségvállalás*: önálló döntési lehetőség biztosítása a munkavállaló részére
6. *munkafeltételek*: a már korábban említett fizikai környezet, eszközellátottság, technikai fejlettség
7. *teljesítményértékelés*: az elvárás függvényében a beosztott értékelése

Málovics (2002 idézi Juhász, s.a) szerint az elégedettség kialakulásában fontos szerepet játszik a szubjektív megítélés, illetve az hogy az egyén miként értékeli a munkába fektetett energiáit és az általa elvégzett munka hasznát. Abban az esetben, ha a dolgozó energiabefektetése nagyobb, mint maga az eredmény, akkor a munkavállaló hajlamosabb az elégedetlenségre. (Juhász, s.a.)

Luthans (1998 idézi Szlávicz, 2010) úgy gondolta, hogy a *dolgozó-központúság* és a *participáció* játszik fontos szerepet a dolgozó elégedettségének kialakulásában. A dolgozó-központúság azt mutatja, hogy a vezető mekkora mértékben tartja lényegesnek a munkavállalói jóllétét. Ez gyakorlatilag a dolgozó teljesítményének segítségét, nyomon követését jelenti. A participáció pedig azt mutatja, hogy a közvetlen felettesek mennyire vonják be a dolgozókat a fontos döntéseket érintő kérdésekbe. Emellett Luthans (1998) megemlítette azt is, hogy a csoportunka milyensége is befolyásolhatja az elégedettségre. Úgy gondolta, hogy ha a csoporttagok egymással segítők és kényelmes csoportmunkát tudnak létrehozni, akkor akár élvezetes is lehet az adott munkavégzés. Ugyanakkor kiemelte azt is, hogy ez nem tekinthető az elégedettség alapvető forrásának. Luthans az is kimondta, hogy szerinte a dolgozók elégedettségét csak a nagyon kedvezőtlen munkafeltételek csökkentik. (Szlávicz, 2010)

Csehné (2011 idézi Juhász, s.a) vizsgálatai során megállapította, hogy a tudás elégedettséghez vezet. Megállapította, hogy az intézményeknek ki kell alakítani egy olyan saját rendszert, mellyel elősegítik a résztvevők azon képességét, hogy felismerjék milyen tényezők szükségesek ahhoz, hogy elégedettek legyenek. Habár a kutatását az agrárszakképzésben végezte, de az eredmények kivetíthetők munkavállalókra is. (Juhász, s.a.)

Meglátásom szerint a fent bemutatott vizsgálatok eredményeit nem lehet önmagában alkalmazni, hanem azok összessége szükséges a dolgozói elégedettséghez. Ezen kutatások önmagukban is helytállóak, ámde együttesen fedik a teljes valóságot. Az elégedett dolgozónak fontos mind a fizetés, a munkahelyi biztonság, a motiváció, a tudás és a többi már fent említett komponens.

Hatalmas kihívást jelent manapság, hogy a munkavállalókat nemcsak bevonítani kell, hanem megtartani is. Ezért is van nagy szerepe az egyéni igényeknek, hiszen a dolgozók elégedettség növelésével csökkenthetjük a fluktuációt. (Pataki-Bittó, 2018)

1.2 Az elégedettséget befolyásoló tényezők

Az elégedettséget kiváltó tényezőket négy csoportba sorolhatjuk: munkával kapcsolatos-, szervezeti-, egyéni-, külső környezeti tényezők. Ezen komponenseket 11¹ szerző, szerzőpáros alapján állították össze. A **munkával kapcsolatos szempontok** közé sorolható a munka jellege, a munkakör központi dimenziója valamint a munka mennyisége. A legtöbben a munka jellegét vélik a legfontosabbnak. Ez a tényező nem más, mint hogy a dolgozó mennyire érzi érdekesnek a rá szabott feladatokat. A **szervezeti kiváltó okok** közé soroljuk a vezetési stílust, az interperszonális kapcsolatokat, javadalmazási rendszert, munkafeltételeket, a munkakör státuszát, az előlépési, karrier-fejlesztési lehetőségeket, a szervezet nagyságát, a szervezeti kultúrát és a szerepekkel kapcsolatos tényezőket. Az említett szerzők közül a legtöbben az interperszonális kapcsolatokat és a jutalmazási rendszert gondolták a legfontosabb elégedettséget befolyásoló tényezőknek ebben a témakörben. Emellett sokan említik befolyásoló tényezőként a vezető stílusát valamint a munkafeltételeket. A legkevesebben a szervezet nagyságát említik, mint befolyásoló komponens. Az **egyéni kiváltó okok** témakörében leggyakrabban a személyiségjegyek valamint a munka és az érdeklődési kör konszenzusa, az egyéni szükségletek kielégítése jelenik meg. Ezek mellett többen említést tesznek a munkaidő hosszáról, a genetikai tényezőkről valamint az egyén életkoráról és neméről. **Külső környezeti faktort**, mint elégedettséget kiváltó tényezőt összesen három szerző említ. Ilyen tényezőnek vélik azt, hogy más munkaadónál milyen lehetőségek vannak, illetve a gazdasági-, társadalmi-, politikai- és technológiai környezet hatásait. (Szlávicz, 2010)

¹ Greenberg & Baron, Levy, Wagner & Hollenbeck, Kreitner & Kinicki & Buelens, Byars & Rue, Klein & Klein, Bencsik, Vecchio, Gallup, Spector, Drafke

1.3 Motiváció

„A motiváció is egy összetett, komplex fogalom, amelyben több tényező (motívum) különíthető el.” (Bende, 2003, old.: 351) A gyenge érzelmek, mint a közönyösség, nem vagy alig befolyásolják a viselkedést, míg a túl erős érzelmek szervezeti szempontból előnytelenek. A pozitív érzelmek növelésével magasabb szintű hatékonyság érhető el. Amint a megfelelő mértékű pozitív érzelmi állapotot eléri a dolgozó, akkor optimális a munkahelyi teljesítménye. Abban az esetben, ha az energiabefektetésének pozitív következménye van, az arra ösztönzi az alkalmazottakat, hogy ezen magatartását ismétlje (Berde, 2003)

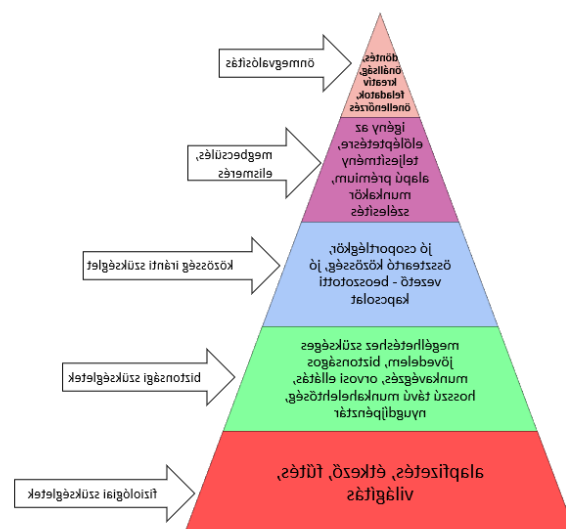
A motivációnak két fajtáját differenciáljuk; a belső és a külső motivációt. Ezek összessége határozza meg viselkedésünket, mivel ez egy belső érzés, indíttatás- mely a pszichológia szerint nagyobb jelentőséggel bír. A motiváció a munkában is fontos szerepet játszik. Minden munkahelyen vannak elvárások mind a vezetők mind pedig a munkavállalók részéről. A felettesek a cég által meghozott szervezeti szintet alakítanak ki, melyet a vezető pozícióban dolgozók elvárnak a beosztottaktól. Ennek eredményére sarkaló döntéseikkel, viselkedésükkel az elvárt eredmény elérésére készítik a munkavállalókat. (Péter, 2018) A dolgozók motivációja függ attól, hogy a feletessük milyen attitűddel áll a munkavállalóihoz.

A teljesítmény szempontjából fontos tényező az egyén munkával kapcsolatos motivációja, melyre számos komponens gyakorol hatást. Ezen kérdéskör megközelítésére a szelfdeterminációs elmélet megfelelő, amely egységes keretbe foglalja a motivációt, az alapvető emberi szükségleteket és a pszichés jóllétet. Ryan és Deci (2000), az elmélet megalkotói, szerint az emberek optimálisan motiváltak és a jóllét állapotát tapasztalják meg, ha az alapvető pszichológia szükségleteik ki vannak elégítve. (Csókási, Bandi, Nagy, Péley & Láng, 2019) Vroom (1964 idézi Roóz, Heidrich, 2013) elvárás elmélete szerint az egyén akkor válik motiválttá, ha a tevékenység végrehajtásának eredménye által jobban fogják értékelni a teljesítményét. (Például magasabb fizetés, bónusz.) (Roóz, Heidrich, 2013)

Vroom (1964) elméletében három változó játszik szerepet. Az első az erőfeszítés és teljesítmény kapcsolata, ezt követi a teljesítmény és a jutalom kapcsolata, majd pedig a jutalom és az egyéni cél kapcsolata. Ez alapján az egyén csak akkor teljesít kiemelten, ha a munkáját értékelik, azonban, ha a dolgozó nem

kapja meg az általa remélt elismerést, akkor a későbbiekben nem feltétlenül fog törekedni a legjobb teljesítményre, megelégszik a minimummal. Az elismerést jelen esetben tekinthetjük szóbeli dicséretnek vagy akár pénzbeli jutalomnak is, a főnök feladata tudni azt, hogy munkavállalóját melyik motiválja igazán, hiszen nem mindenkire ugyanaz van motiváló hatással. (Benke, 2018)

A legismertebb motivációs elmélet a Maslow szükséglet – hierarchia motivációs elmélet. Maslow abból indult ki, hogy az egyéni szükségletek csoportosíthatóak, és hierarchikusan egymásra épülnek. A piramis alapja a fiziológiai szükségletek, mely a munka kérdéskörében az alapfizetés, a munkahelyi étkező, valamint a fűtés, világítás. A második szint a biztonsági szükségletek. Ide soroljuk a megélhetéshez szükséges jövedelmet, a biztonságos munkavégzést, orvosi ellátást, hosszú távú munkahelyet, nyugdíjpénztárt. A harmadik fokozat a közösség iránti szükséglet, azaz a jó munkahelyi csoportlétkör, összetartó közösség, valamint a közvetlen, jó vezető – beosztotti kapcsolat. A negyedik szinten a megbecsülés és elismerés helyezkedik el, ez alapján a dolgozók igényt tartanak az előléptetésre, elismerésre, a teljesítményünk alapján kapott prémiumra, valamint a munkakörük szélesítésre. A legfelső szint az önmegvalósítás. Ezen a szinten már nagyobb döntési felelősségre, önálló munkavégzésre, kreatív feladatokra és önellenőrzésre vágnak a munkavállalók, amely fontos szerepet játszik a személyes fejlődésben. (Matiscsákné Lizák, 2012)



1. ábra: Maslow piramis a munka világában (saját szerkesztés)

1.4 Vállalati működés

Az elégedett munkatárs egyetért a szervezet céljaival és jól motiválható, emellett pedig képes elfogadni, támogatni a megváltozott munkaképességű kollégákat is. (Szabados, 2006, idézi Juhász, s.a.) Terjék és Vántus (2007 idézi Juhász, s.a) a munkabiztonsági vizsgálat során megállapították, hogy minél inkább törekedni kell a dolgozók elégedettségének elérésére, hiszen ezzel magasabb szintű munkavégzés várható el az egyéntől. A magasabb elégedettségnek köszönhetően nem csak a munkavégzés maximalizálódik, hanem a dolgozó által nagyobb engedelmesség, fegyelem várható el. Ez azért fontos, mert a munkabiztonság egyik legfontosabb feltétele a fegyelem. (Juhász, s.a.)

Kominis és Emmanuel (2007 idézi Juhász, s.a) továbbfejlesztette Vroom elméletét a menedzseri összefüggések tekintetében. Itt központi helyet foglalnak el a vezetői elvárások, amelyek közvetlen hatással vannak a beosztottak munkájára, viselkedésére. Amerikai kutatások azt mutatják, hogy a vezetők által felállított elvárások, szabályok egyre jobban érdeklik a munkavállalókat. (Juhász, s.a.)

Az eredményes vállalati működéshez elengedhetetlen a dolgozók elégedettsége, elkötelezettsége. Ezeket a tényezőket folyamatosan fejleszteni kell ahhoz, hogy a cég előrébb és előrébb tudjon lépni. A folyamat első lépése a munkavállalók gondolkodásának, elvárásainak megismerése, valamint azon tényezők felfedezése, melyek motiválják vagy elégedetlenné teszik az egyént. Miután megtörtént ezek megismerése érdemes a cégnek saját motivációs „taktikát” kidolgozni. (Nagy, 2004)

Jelen dolgozatom megírása kezdetén is már úgy gondoltam, hogy minél elégedettebb egy dolgozó, annál hatékonyabban tudja ellátni a feladatait a munkája során. A szakirodalmakat olvasva ebben a kutatók is mind egyetértettek. Meglátásom szerint igaz, hogy a legtöbb vállalatvezető már tudja, hogy a dolgozói elégedettségnek milyen pozitív hatásai vannak piaci szempontból nézve, de még ma is vannak olyan cégvezetők, akik nem fektetnek kellő hangsúlyt a dolgozói elégedettség kérdéskörére.

2.6 Munkavégzés

A jó munkavégzéshez elengedhetetlen, hogy testileg és lelkileg is megfelelő állapotban legyünk. A munkáltatónak biztosítania kell, hogy a munkakörnyezet minden szempontból megfelelő legyen az egyén számára. Biztonságos és kellemes környezetet kell létrehoznia a munkavállalóinak., ahol sem testi épségüket, sem lelki egészségüket nem veszélyezteti. Már az 1980-as években is elkezdtek arra figyelni, hogy milyen színdinamikai elveket alkalmazzanak az irodákban. Ugyanis ha megfelelő színű festéket választanak a fal festéséhez, akkor az kevésbé fogja megterhelni vizuálisan a dolgozókat és ezáltal több energiát tud fektetni a munkájába. (Dienes, 1989)

A választott szakirodalmak elolvasása után elmondható, hogy mindenki egyetért abban, hogy a dolgozói elégedettség fontos egy vállalat életében, hiszen enélkül nem képes, vagy nehezebb elérnie a megfelelő sikereket. Több kutató is vizsgálta a dolgozói elégedettséget, azok befolyásoló tényezőit és hatásait. Több megközelítés is született a témában, melyeket ma már nem érdemes szétválasztani egymástól, hiszen ha az összeset egyszerre alkalmazzuk, akkor érhető el ideális esetben a maximális dolgozói elégedettség.

2.7 Dolgozói elégedettség mérése

A dolgozói elégedettség mérése egy komplex feladat, hiszen az elégedettség egy olyan dolog, amit közvetlenül nem lehet mérni. A dolgozói elégedettségnek a mérése igen fontos a vállalat sikerességének céljából. Ennek megfelelő mérése igen bonyolult, hiszen az elégedettség egyénekenként változó és nem általánosítható. Ezen vizsgálatok elsősorban a HR szakemberek feladata. A mérés legfontosabb feltétele a kétoldalú kommunikáció. A dolgozói elégedettség mérés eredményeit feldolgozva alakítható ki a megfelelő vezetési stílus, a jutalmazás rendszer és az egyéb szervezetben belüli feladatok. Newstrom és Davis (1997, idézi Szlávicz, 2010) szerint a dolgozói elégedettségi vizsgálatoknak elsődleges és másodlagos előnyök vannak. Az előbbihez sorolják a dolgozói magatartások megfigyelését és a problémák azonosítását, az utóbbihoz pedig a kommunikációs előnyöket listázzák. A

felmérések során ideális esetben a munkavállalók őszintén és nyíltan beszélhetnek gondolataikról, és ezek után a legtöbben felszabadultabbak lesznek. A vizsgálatok során a mérést végző szakemberek visszacsatolást kaphatnak az eddig bevezetett vagy a jövőben elindítani készülő programokról, egyéb tevékenységekről. (Szlávicz, 2010)

Héthy és Makó (1981) két csoportba listázzák a dolgozói elégedettség mérésére szolgáló eljárásokat. Az általam is használt kérdőív a szubjektív, direkt mérési módszerek közé sorolható. Ebben az esetben a kutatót nem a tárgyilagosság, hanem a munkavállalók meglátásai érdeklik. A másik csoport az objektív, indirekt mérési eljárás, ide sorolható például a munkahelyi megfigyelés is. Ezzel szemben Greenberg és Baron (2000) három kategóriába sorolja a dolgozói elégedettség mérésére szolgáló módszereket. Az ő szemléletükben léteznek a kérdőívek, valamint az értékelő skálák, majd a kritikus események módszere, végül pedig az interjúk és a konfrontációs megbeszélések. A legtöbb esetben a munkavállalói elégedettség mérés során a kérdőíves szisztémát alkalmazzák. Ez az eljárás gyors és költséghatékony, valamint a kiértékelése is viszonylag egyszerű. A módszer során a válaszokat általában értékelő skálák felhasználásával végzik. Ebben az esetben a válaszadónak adott állításokról kell megmondania, hogy azokkal milyen mértékben ért egyet, mennyire lényegesek számára. A legismertebb értékelési skála az úgynevezett Likert-skála, mely általában öt fokozatú. Babbie (2000) úgy véli, hogy a Likert-skála legnagyobb előnye az, hogy a válaszok könnyedén sorba állíthatók és az index számításra is megfelelően alkalmazható. Az egyes válaszlehetőségek pontszámait összegezve kapható meg az összpontszám. A kiértékelés során, az egyes tényezők összpontszámának meghatározása után a legmagasabbra értékelt faktorok is könnyen meghatározhatók, kiválaszthatók. (Szlávicz, 2010)

Gyakran használt módszer az interjú is, melynek során a kérdező és a kérdezett személyes beszélgetést folytatnak. Ezen módszer hátránya, hogy míg a kérdőíveknél az anonimitás biztosított, az interjúnál ez nem valósul meg. Ennek eredménye lehet, hogy a dolgozók a következményektől félve nem válaszolnak teljesen őszintén a kérdésekre. Ez a probléma csökkenthető, ha a dolgozókat előre informálják arról, hogy mi fog történni és annak milyen céljai

vannak. Amennyiben sikerül az interjú alanyoknak megfelelően elmagyarázni, hogy mi az interjú célja, akkor nagyobb bizalom érhető el. Az interjú módszer előnye, hogy sokkal nagyobb lehetőséget biztosít arra, hogy a munkavállalók szabadon megfogalmazzák véleményüket. Amennyiben egyes dolgok nem teljesen egyértelműek az interjú során, lehetőség van pontosító kérdéseket is feltenni, ezzel pontosítva az adatokat. Mivel ezen módszer során több idő áll rendelkezésre, mint a kérdőív kitöltésénél, így sokkal komplexebb és mélyebb problémaköröket lehet átbeszélni. Pedhazur és Pedhazur Schemelin (1991) szerint az interjú során három típusú hiba fordulhat elő; a kérdezőbiztoshoz, a feladathoz és a válaszadóhoz köthető problémák. A kérdezőbiztoshoz kapcsolódó problémákat további két csoportra bontották fel; a szereptől független és a szerepfüggő hibák. Pedhazur és Pedhazur Schemelin szerint a szerepfüggő hiba az, amikor az interjúztató nem megfelelően teszi fel a kérdést, illetve amikor a válaszokra nem elfogadható, vagy semmilyen reakciót nem ad. A kérdező személyiségéből, társadalmi háttéréből az előítéleteiből adódó problémákat a szereplőtől független hibák közé sorolják. (Szlávicz, 2010)

Az úgynevezett *konfrontációs értekezletek* is egyfajta interjúk, amely alapja szintén a személyes beszélgetés. Ezekon a konzultációkon a munkavállalók arról beszélhetnek, hogy melyek azok a komponensek, amelyekkel kapcsolatában kifogásuk adódik, mivel elégedetlenek. Ideális esetben ez egy őszinte, nyugodt megbeszélés, mely során megismerhetők azok a tényezők, amelyek negatívan befolyásolják a munkavállalói elégedettséget. Grinberg és Baron (1998) kimondja, hogy ezen megbeszélések során kiemelten fontos, hogy ezeket a beszélgetéseket megfelelő szakemberek vezessék, hiszen nagyon fontos az őszinte légkör ahhoz, hogy a dolgozók szabadon nyilatkozzanak problémáikról, hiszen csak így lehet megfelelően meghatározni a nehézségeket és javítani azokat a későbbiekben. (Szlávicz, 2010)

Igaz, hogy a kérdőíves módszer a legegyszerűbb, leggyorsabb és legköltséghatékonyabb eszköz a dolgozói elégedettség mérésére, ámde nem elhanyagolhatóak a szóbeli konzultációk sem ahhoz, hogy megfelelően meg lehessen határozni a munkavállalók elégedettségét befolyásoló pozitív és negatív tényezőket.

Sir Francis Galton (1930) nevéhez köthető a kritikus események módszerének kidolgozása, ám csak az 1950-es évektől kezdődően kezdett elterjedni Flangan munkáinak köszönhetően. Az általam is bemutatott dolgozói elégedettségek mérése közül Herzberg kéttényezős modellje is ezen a metóduson alapult. A módszer során fontos, hogy a kritikus események feltárásán, azok jellemzése és a következmények meghatározásán túl a dolgozók érzéseit és a jövőben történő tevékenységet is tartalmazza. Ez az eljárás teljesen különbözik az eddig említettektől, hiszen ezen technika során a dolgozókat arra kérik, hogy soroljanak fel olyan pozitív és negatív élményeket, amelyeket a munkájuk során történtek velük. A módszer során fontos, hogy megfelelően képzett szakember beszélgesse a résztvevővel, hiszen rendszerint olyan élményeket kell felidéznie és megosztani a munkavállalóknak, amelyeket nehéz szavakba önteni. Fontos, hogy a diskurzust vezető személy először bemutassa a módszert az egyénnel és csak ezután kérje a dolgozót az alkalmak felidezésére. Fontos, hogy a beszélgetést megfelelően irányítsa a szakember, hiszen a cél az érthetőség. Ez egy sokkal komplexebb feladat, mint a kérdőív vagy az interjú, ezért sokkal aktívabb jelenlétet követel mind a két fél részéről. Srenko (2006) szerint ezen módszer előnye az, hogy olyan esetekre is előtérbe kerülhetnek, amely más módszerekkel nem elérhető. Hátrányként említi azt, hogy csak a dolgozó emlékezetén múlik az, hogy milyen eseményeket tud felidézni. Ezek a visszaemlékezések olykor pontatlanok lehetnek és csak a nemrég történt eseményekre irányulhatnak. Emellett egyes munkavállalók nem feltétlenül veszik komolyan ezt a folyamatot és felületesen állnak hozzá a beszélgetéshez. (Szlávicz, 2010)

A dolgozói elégedettség mérés azért egy nehéz feladat, mert csak közvetlenül az alkalmazottak megkérdezésével szerezhetünk megfelelő információkat. Fontos hangsúlyozni azt, hogy azzal, hogy a dolgozókat megkeresik még nem biztos, hogy őszinte reakciók fognak érkezni. Fraser (1983) úgy gondolja, hogy a dolgozói elégedettség mérés azért is nehéz, mert az elégedettségnek nincs felső, az elégedetlenségnek pedig nincsen alsó határa. Emellett megemlíti azt is, hogy az elégedettség értéke változó lehet, hiszen a helyzettől is függhet, hogy az egyén éppen mennyire elégedett vagy elégedetlen a munkája során. Héthy és Makó (1981) felhívják a figyelmet arra, hogy a vizsgálatok során fontos tényező a kiváltó okok fontosságát is meghatározni az elégedettség mértékén kívül. (Szlávicz, 2010)

3 Kutatás

3.1 Minta

Kutatásomat a munkahelyi elégedettség vonatkozásában végeztem két különböző cégnél irodai környezetben. Az egyik intézmény az informatika világában ismert Erlang Solutions Hungary Kft., a másik pedig egy játék forgalmazó vállalat. Felmérésemet online kérdőív formájában végeztem. A kérdések ugyan azok voltak a két cégnél, csupán csak egy kérdésnél igényelt változtatást, melyet majd a Kérdőív felépítése című alfejezetben kifejtek. Egyéb különbség, hogy az informatikai cégnél angolul történt a kérdőív kitöltése, míg a játék forgalmazói cégnél magyarul. Erre azért volt szükség, mert az előbbi munkahelyen több külföldi alkalmazott is dolgozik, így ott minden kommunikáció angolul zajlik. A kérdőívem elején kértem a kitöltőket, hogy válaszaikat a COVID-19 vírus előtti munkavégzés alapján adják.

Az Erlang Solutions Ltd. 1991 óta létező multinacionális informatikai cég, melynek található irodája Londonban, Krakkóban, Stockholmban, New Yorkban valamint Budapesten. Első sorban saját termékfejlesztéssel foglalkoznak, valamint szaktanácsadással. Ezen felül mindenki számára elérhető tréningkurzusokat indítanak a BEAM világhoz kapcsolódó programozási nyelvekhez, előtérbe helyezve az *Erlang* és *Elixir* funkcionális nyelveket. A budapesti iroda alacsony létszámú munkavállalót foglalkoztat és lokációját tekintve frekventált helyen, Pesten egy Duna-parti irodaházban helyezkedik el. Azért esett a választásom erre a cégre, mert úgy gondolom, hogy a XXI. században fontos szerepet játszik az informatika és ez volt az a vállalat, amely számomra elérhető volt. Fontosnak tartom kiemelni, hogy már amikor jeleztem az igényemet, hogy náluk csináljam a kutatást, a vezető nagyon kedvesen és készségesen fogadta az ötletet. Később nem csak ő, hanem a többi munkavállaló is gyakran érdeklődött arról, hogy hogyan haladok, kell e még bármiféle segítség.

A másik cég egy magyar játék forgalmazó cég, melynek cégnevét nem oszthatom meg dolgozatomban, a tulajdonos kérésének eleget téve. Ez a cég több mint két évtizede van a piacon, kezdetben makettek forgalmazásával foglalkoztak, majd később olyan nagy márkákat hoztak be a magyarországi piacra, mint a

Bakugan, Geomag, Sylvania Families, Monchhichi, L.O.L Surprise!. A 2010-es évek közepén már nem csak a magyar, hanem a lengyelországi piacon is az egyik legsikeresebb céggé vált az iparágában. Az iroda az évek során többször is költözött, de mindig a budai kerületekben maradtak. Jelenleg a 11. kerületben saját három emeletes irodával rendelkeznek, ahol összesen 40 ember dolgozik. Azért választottam ezt a céget, mert az informatikától egészen távol álló profilú munkahelyet szerettem volna bemutatni. Mivel minden évben dolgozok ennél a cégnél, ezért egyértelmű volt, hogy a kérdőívem szempontjából ez a vállalat elérhető a számomra.

3.2 Kérdőív felépítése

Kérdőívemet online formában készítettem el a Google Forms segítségével. (Isd. Melléklet) Az űrlapom 17 kérdést tartalmazott az angol nyelvű és 18 kérdést a magyar nyelvű változatban. A plusz egy kérdés arra szolgált, hogy a játék forgalmazó cég dolgozói ne gondolják, hogy monitorozzák őket, úgy állítottam be a kérdést, hogy a fejükben az a látszat éljen, hogy rajtuk kívül még több másik cég is kitölti. Több kérdésnél is az úgynevezett 1-5-ig terjedő Likert-skálát alkalmaztam. Ennek hátránya az volt, hogy több esetben is előfordult, hogy a kitöltők nem tudtak vagy nem akartak egyértelműen dönteni. Voltak egy kérdéses, illetve több kérdéses (kérdéscsoportos) Likert-skálák is a kérdőívemben.

Az online kérdőíven kívül csináltam még villám interjúkat, valamint a megfigyelés lehetőségével is éltem.

3.3 Kutatási kérdések

Kutatásomban arra voltam kíváncsi, hogy a dolgozói elégedettséghez milyen fizikai és pszichológiai tényezők a legszükségesebbek, illetve hogy ezek a tényezők mennyiben befolyásolják az egyén elégedettségét.

Felmérésemben vizsgáltam azt is, hogy a munkavállalók melyik irodatípust kedvelik a leginkább, melyiket választanák szívesen állandó munkakörnyezetüknek.

Következő kérdésként azt kutattam, hogy az általam választott két teljesen egymástól eltérő cég esetében az elégedettség tekintetében milyen különbségek mutatkoznak meg.

3.4 Hipotézisek

Abban az esetben, ha a főnök odafigyel munkavállalóira, akkor magasabb szintű elégedettséget érhet el.

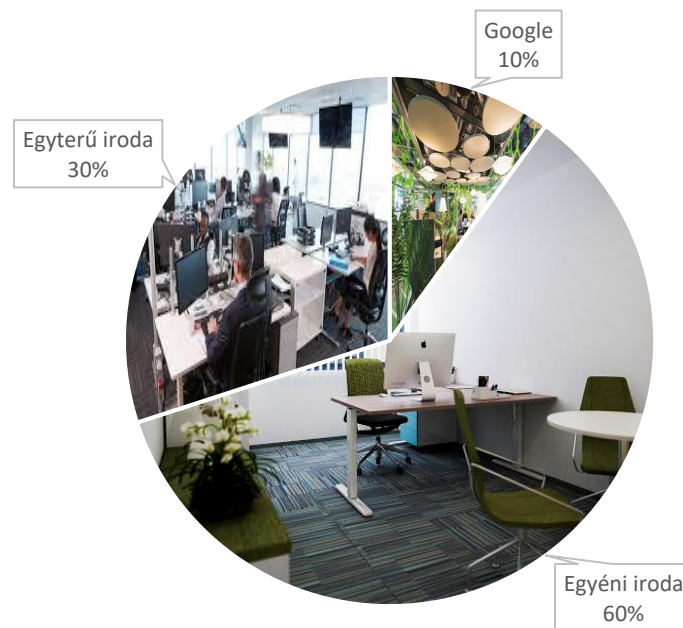
Utolsó feltevésem az volt, hogy a megfelelő munkahelyi környezet nagyobb motiváló tényező, mint a fizetés.

3.5 Erlang Solutions Hungary Kft.

Elsőként az Erlang Solutions budapesti irodájában végzett kutatásomat kívánom bemutatni. Az online felmérésemet az ott dolgozók 77%-a töltötte ki, ami esetünkben tíz főt jelent. Ez az alacsony létszám a jelenlegi egészségügyi helyzet miatt alakult így. A jelenlegi vírushelyzet előtt több emberrel is folytak felvételi interjúk, akik a vírus után szintén a cégnél fognak dolgozni. Mivel ők még hivatalosan nem a cég dolgozói, így ők nem tudták kitölteni a kérdőívemet. A kitöltők egytől-egyig férfiak és az átlag életkor 35,3 év, a legfiatalabb munkavállaló 23, a legidősebb 49 éves, a szórás pedig 8,4 év. A cég biztosítja minden munkavállaló számára a home office lehetőségét, amivel éltek is a COVID-19 előtt is, azóta pedig a vírushelyzet alatt kötelező az otthonról való munkavégzés. A válaszadók 40%-a (4 fő) preferálja az egyterű irodát, míg a home office lehetőségét a dolgozók 50 %-a (5 fő) választotta és csupán csak 10%-uk (1 fő) részesíti előnyben az egyéni irodát. Véleményem szerint azért választotta a többség a home office lehetőségét, mert most tapasztalják meg, hogy milyen huzamosabb ideig otthonról dolgozni. A lehetőségeik a kapcsolattartásra megvannak és használják is. Előnyként tekintenek arra is, hogy nem telik el idő az utazással a munkahelyre, illetve onnan haza. Szabadabb a munkavégzésük, a rájuk kiszabadott feladatokat akkor csinálják meg, amikor akarják, akár a hivatalos munkaidőn kívül. A munkájukat ugyanúgy lelkiismeretesen elvégik, akár csak az irodában.

A kérdőívemben három iroda közül lehetett a kitöltőknek kiválasztaniuk, hogy melyikben dolgoznának a legszívesebben. Az első képen a Google dublini

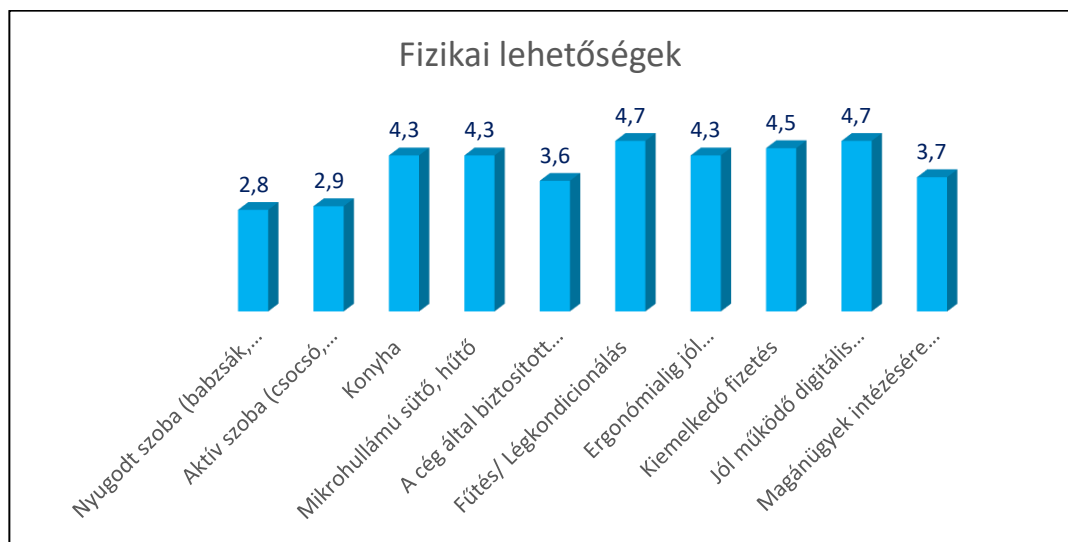
irodája található (lsd: Melléklet). A Google irodái világszerte arról híresek, hogy rendkívül formabontóak, olykor már-már játszótérnek kinézöek. Felvetődik tehát a kérdés, hogy mi az a játékosság, ami még motiválja az ott dolgozókat, illetve mi az, ami már negatívan hat a teljesítményükre. Jelen informatikai cégnél csupán csak az ott dolgozók 10%-a (1 fő) választaná ezt szívesen munkakörnyezetének (lsd. 2. ábra). Érdekesség az is, hogy csak a vezetőség számára volt szimpatikus ez az iroda. A második képen egy egyszerű, letisztult egyszemélyes iroda szerepelt, amit a válaszadók 60%-a (6 fő) választott; míg az előző kérdésnél az egyéni irodát csak 10% (1 fő) választotta. Ennek az oka lehet az is, hogy a harmadik képen lévő egyterű iroda fotója nem volt a legjobb választás, hiszen a kis méretű fényképen talán zsúfoltnak tűnhet.



2. ábra: az irodák közötti választás arányai az Erlang Solutions mintában (saját szerkesztés)

Ehhez kapcsolódóan egy rövid interjút is készítettem egy ott dolgozó gyakornokkal, aki már több mint egy éve van a cégnél. Ő úgy gondolja, hogy vannak olyan helyzetek, amikor az egyéni iroda a hasznosabb és van, amikor a hatékony csapatmunka és a kommunikáció szempontjából célszerű az egyterű iroda. Amikor egy fontos, nagy koncentrációt igénylő feladatot kell elvégezniük, akkor a tárgyalókat egyéni irodává tudják alakítani.

A fizikai lehetőségek témakörében egy Likert-skála segítségével kértem, hogy jelöljék meg, hogy az említett fizikai tényezők mennyire kulcsfontosságúak számukra. Aggregálva az eredményeket, a két legfontosabb lehetőség a megfelelő digitális eszközök biztosítása valamint a fűtés/légkondicionálás megléte, majd nem sokkal lemaradva a harmadik helyen a kiemelkedő fizetés szerepelt. Ezután ugyanolyan fontosnak találták a konyhát és az ahhoz tartozó felszereléseket (mikrohullámú sütő, hűtőszekrény), mint az ergonómiailag megfelelően kialakított munkaállomásokat. Ezeket követte a privát beszélgetésekre fenntartott szoba és a cég által biztosított kávé vagy tea. A legkevésbé fontos tényezőknek pedig az aktív illetve a nyugodt szoba bizonyult.

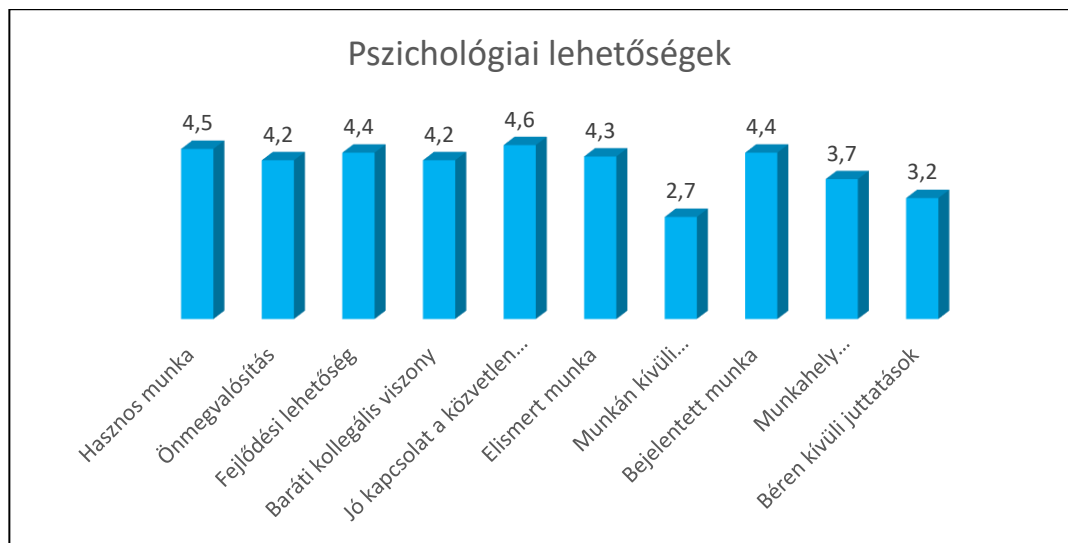


3. ábra: Fizikai tényezők fontosságának választási arányai az Erlang Solutions mintában (saját szerkesztés)

A fent említett lehetőségek a dolgozók 70%-a (7 fő) szerint majdnem teljesen és 30%-uk (3 fő) szerint teljes mértékben jelen vannak munkahelyükön. Ez alapján úgy gondolom, hogy a vezetőség mindent megtett azért, hogy a munkavállalói számára a legszükségesebb fizikai tényezőket biztosítsa és ezt a dolgozók is így gondolják. Úgy gondolom, hogy egy sikeres informatikai cégnél pénzügyileg könnyebben kivitelezhető a fent említett opciók biztosítása, ezért is tudták elérni a dolgozók elégedettségét a fizikai tényezők vonatkozásában.

A következő témakörben a pszichológia lehetőségek fontosságát vizsgáltam szintén Likert-skálát alkalmazva. A legfontosabb lehetőség számukra az, hogy jó kapcsolatot ápoljanak a közvetlen felettesükkal. Rögtön ez után

következik az, hogy munkájukat hasznosnak titulálják, valamint a fejlődési lehetőség és a bejelentett munka megléte. Ezekkel egy szinten helyezkedik el annak a fontossága, hogy munkájukat elismerjék, valamint, hogy baráti kollegiális viszony alakuljon ki a dolgozók között. Ugyanakkora arányban találják fontosnak az önmegvalósítást a munkahelyükön. Kevésbé fontos számukra az, hogy munkahelyük hol, mennyire frekventált helyen helyezkedik el, illetve a béren kívüli juttatásokat sem érzik annyira lényegesnek. Számomra nem meglepő adat az, hogy legkevésbé nélkülözhetetlenek a munkán kívüli programokat találják.



4. ábra: A pszichológia lehetőségek fontosságának választási arányai az Erlang Solutions mintában (saját szerkesztés)

A dolgozók 30%-a (3 fő) szerint majdnem teljesen, 70%-a (7 fő) szerint pedig teljes mértékben jelen vannak munkahelyükön a fent említett lehetőségek.

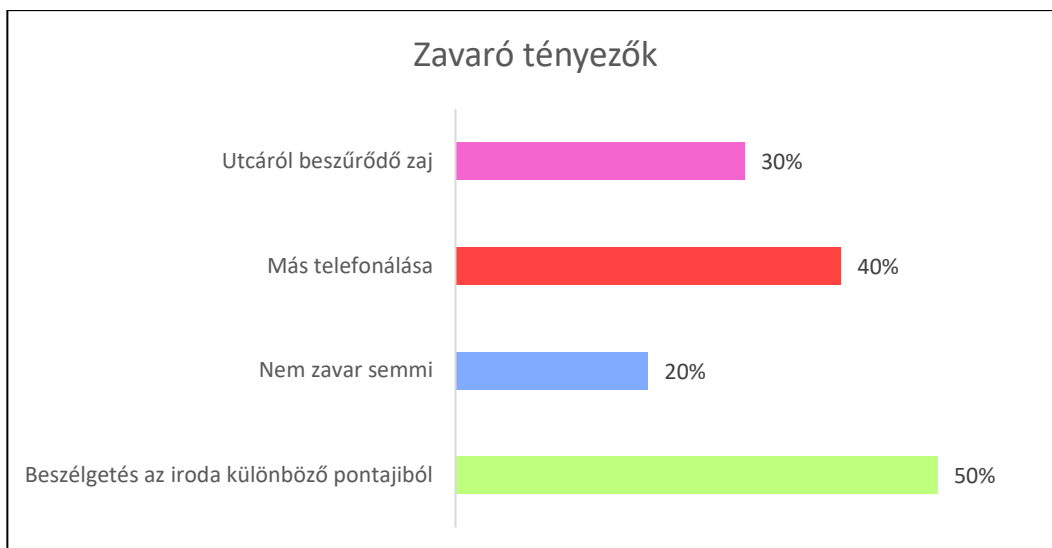
Ezek alapján elmondható, hogy a vezetőség megfelelően fel tudta mérni az igényeket, észlelte, hogy a nagyobb hangsúlyt a pszichológiai tényezőkre kell fektetni és ezzel magasabb szintű dolgozói elégedettség érhető el. Több kisebb interjú során az is kiderült számomra, hogy a munkavállalók valóban elégedettek munkahelyükkel, a velük való bánásmóddal.

Arra a kérdésemre, hogy váltanának-e munkahelyet kevesebb fizetés, de magasabb szintű munkahelyi körülményekért a válaszadók 60%-a (6 fő) válaszolt nemmel. A kitöltőket kértem, hogy válaszukat indokolják is, ezt a kitöltők 90%-a (9 fő) meg is tette. A közös metszéspont azon munkavállalók által adott válaszokban, akik nem váltanának, hogy szerintük a jelenlegi munkakörnyezetük

teljesen megfelelő (50%, 3 fő), illetve, hogy a fizetés fontos számukra (33%, 2 fő). Azon dolgozók, akik váltanának munkahelyet, csak akkor tennék, ha szignifikánsan jobb lenne a munkahelyi környezet és körülbelül 5-10%-kal kevesebb fizetést tudnának ezért elfogadni. Érkezett olyan válasz is, ahol a dolgozó kifejti, hogy számára nagyon fontos az, hogy a napi 8 órás munkaidőt olyan környezetben tölthesse el, ahol jól érzi magát, hiszen ez fontos tényező abban, hogy egy megfelelő kapcsolat alakuljon ki az egyén és a munkája között.

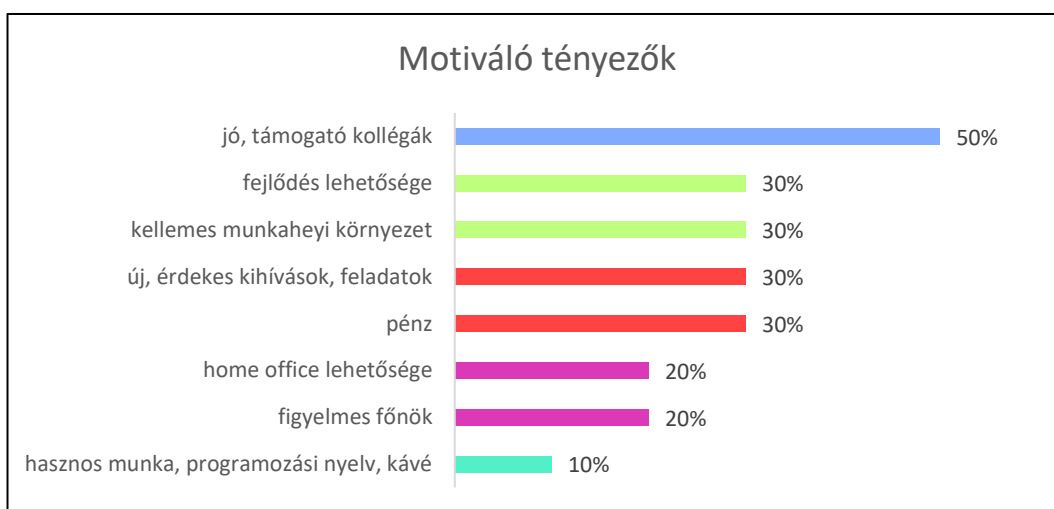
Lényeges kérdésnek tartom azt, hogy egy adott munkahelyen a munkatársak, felettesek figyelembe veszik vagy egyáltalán igénylik-e kollégájuk építő jellegű, kreatív ötleteit. Az itt dolgozók 100%-a (10 fő) gondolja úgy, hogy munkahelyükön valóban hangsúlyt fordítanak egymás ötleteinek átgondolására. Ennek oka az alacsony létszám lehet, hiszen sokkal egyszerűbb odafigyelni kilenc főre. Friss példa erre az is, hogy egy jelenleg zajló belső online továbbképzés során is kikérték a vezetők a résztvevők véleményét arról, hogy hogyan tudnák élvezetesebbé, hasznosabbá tenni az oktatást.

Fontosnak tartom azt is, hogy a munkában zavaró tényezőket feltárjuk és azokat a minimálisra csökkentjük. Ezért is kérdeztem meg a kitöltőket arról, hogy őket milyen külső tényező zavarja leginkább a munkavégzésükben. Válaszadásnál több opciót is megjelölhettek. A dolgozók felét zavarja az, hogy ha a munkatársaik az iroda különböző pontjaiból beszélgetnek, 40%-uk (4 fő) számára pedig az zavaró igazán, ha kollégájuk a közös irodában telefonál. A kitöltők 30%-át (3 fő) zavarják az utcáról beszűrődő zajok. A munkavállalók 20%-a (2 fő) azt állítja, hogy őket semmilyen külső tényező nem zavarja a munkájuk során. Ötödik válaszlehetőség az volt, hogy a ki-be járkálás zavarja őket, de válaszaik alapján nekik ez nem okoz nehézséget. Fontos megjegyezni azt, hogy sokuk gyakran visel fülhallgatót, ezzel is kiszűrve a nem kívánatos zajokat, valamint saját zenéjük is ösztönzőleg hat a munkájukra, érdekesebbé teszi azt.



5. ábra: a munkában zavaró tényezők választási arányai az Erlang Solutions mintában (saját szerkesztés)

Kíváncsi voltam arra is, hogy mi motiválja a dolgozókat a munkahelyükön. A kérdést szándékosan nem konkretizáltam, megadva ezzel a lehetőséget arra, hogy mindenki olyan irányból közelíthesse meg, amilyenből ő akarja. A leggyakoribb motivációs tényezőként a jó, támogató kollégák jelentek meg a válaszadásnál. Ezután következik a pénz; valamint az új, érdekes kihívások, feladatok és maga a kellemes munkahelyi környezet. Sokakat motivál még a fejlődés lehetősége, a figyelmes főnök, továbbá a home office lehetősége. Van, akinél megjelent motivátorként az, hogy munkáját hasznosnak érzi, maga a programozási nyelv amivel dolgoznak és a kávé. Akad olyan dolgozó aki kiemelte azt is, hogy a főnökük mindent megtesz azért, hogy a lehető legjobb, legkényelmesebb munkahelyet biztosítsa számukra, ezzel is segítve a dolgozók munkavégzését.

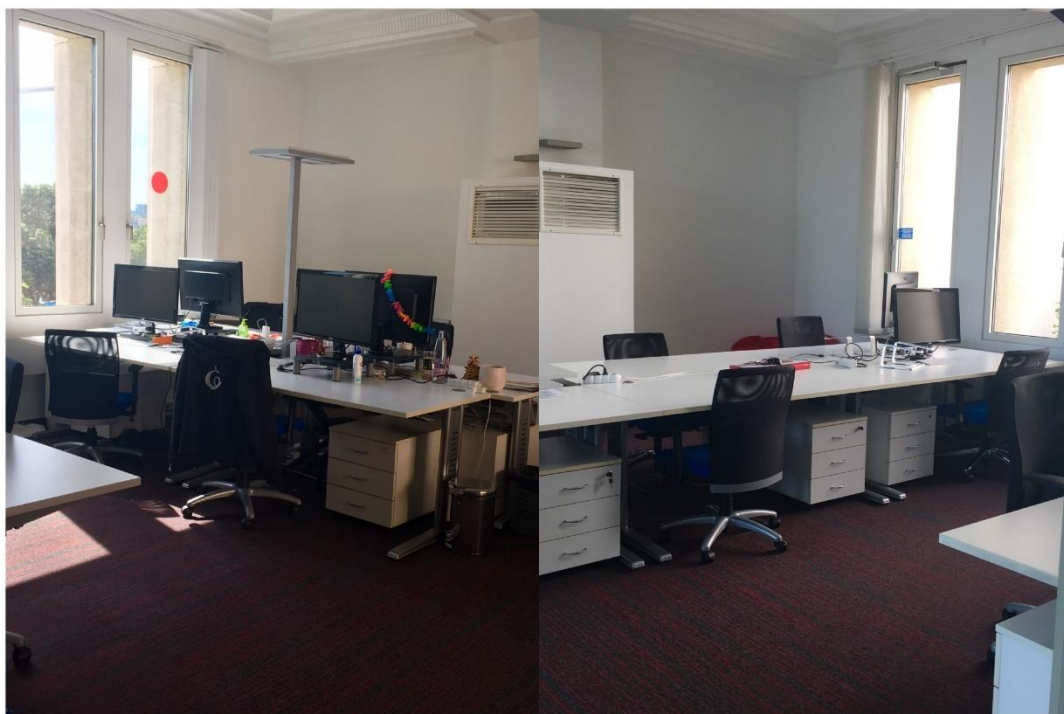


6. ábra: a dolgozókat motiváló tényezők arányai az Erlang Solutions mintában (saját szerkesztés)

A cég dolgozói által kitöltött kérdőív lezárásaként feltettem a kérdést, hogy összességében mennyire elégedettek a jelenlegi munkahelyükkel. Végig nézve a kérdésekre adott válaszokat, itt már semmilyen meglepetés nem ért. A munkavállalók 60%-a (6 fő) majdnem teljesen, míg 40%-uk (4 fő) maximálisan elégedett jelenlegi helyzetével a munka szempontjából.

3.6 Az Erlang Solutions iroda bemutatása

Kutatásom ebben a részében az általam készített képek alapján kívánom bemutatni az Erlang Solutions budapesti irodáját. A fényképeket egy szombati napon készítettem, de a vírus miatt a hétköznapokon sem tartózkodik bent senki. A képek készítéséhez természetesen engedélyt kaptam a vezetőtől, aki ezen kezdeményezésemet is nagyon kedvesen fogadta. Az iroda a River Park irodaházban helyezkedik el, így nem ők az egyetlen cég ezen a helyen. Elsőként a leggyakrabban használt, nagy közös egyterű irodát említeném meg. (Lsd 1. kép) Általánosságban minden munkavállaló itt végzi a munkáját. Számomra meglepő volt az, hogy míg a legtöbb cégnél legalább a vezetőnek van egy saját irodája, addig itt ez nem elmondható. Ennek a pozitívuma az, hogy a negatív értelemben vett alá-fölé rendeltségi viszony nem érzékelhető. A legújabb gyakornok pontosan ugyanannyira a csapat része az első pillanattól kezdve, mint a legrégebbi munkatárs. Ezen az irodán kívül található még egy négy fős tágas iroda is. (Lsd. 2. kép) Ezt általában arra használják, hogy ha valaki kicsit szeretne elvonulni a többiektől, itt megteheti. Igaz, hogy közvetlenül a nagy iroda mellett helyezkedik el, de mégis remek lehetőséget nyújt az önálló, kisebb csoportos munkavégzésre is. A két iroda üvegfallal van elválasztva. Mindkét helyiségben találhatóak babzsákok, amelyeket a dolgozók előszeretettel használnak a mindennapokban. A kérdőívemben a home office után legtöbbször az egyterű irodát részesítik előnyben. Ezek alapján elmondható, hogy valóban olyan környezetben dolgoznak, amely számukra megfelelő.



1. kép: leggyakrabban használt iroda az Erlang Solutions budapesti irodájában (saját kép)



2. kép: egyterű iroda az Erlang Solutions budapesti irodájában (saját kép)

A két egyterű irodán kívül található még két tárgyaló is. Abban az esetben, ha három vagy annál több fő szeretne megbeszélést tartani, akkor a nagyobb tárgyalót használják. A felvételi interjúk esetében is többnyire a ugyanezt használják, hiszen ez tágasabb, fényesebb és itt egy beépített monitor is található, mely használata elengedhetetlen az interjú során. A kisebb tárgyaló funkciója, hogy ha a másik foglalt, akkor ezt is tudják használni, illetve egyéni irodává alakítható. A konyha (lsd. 3. kép) és az étkező nagyon jól felszerelt és minőségi kávé biztosítja a dolgozók megfelelő energiájának szinten tartását. A konyhában a mikrohullámú sütőn, hűtőszekrényen kívül található még szódagép is. Jelenleg szervezés alatt áll

egy vízszűrő szerkezet beüzemelése is. Az étkezőben több asztal és szék is található, így akár az összes dolgozó egyszerre is le tud ülni étkezni, így senki sem érzi magát kiközösítve.



3. kép: konyha az Erlang Solutions budapesti irodájában (saját kép)

Az irodáról összességében elmondható, hogy tágas és fényes és megpróbál minden felmerülő igényt kielégíteni. Az irodaház rendelkezik egy belső kerttel (ld 4. kép), amely a hétköznapi munkavállalók számára biztosít kikapcsolódási lehetőséget, alkalmanként pedig a céges összejövetelek helyszínéül szolgál. Ilyenkor általában nem csak az Erlang Solotions dolgozói vesznek részt a rendezvényen, hanem a többi cég munkavállalói is. A képek készítése során természetesen velem tartott az egyik alkalmazott is, aki szépen bemutatta, hogy ezeken az alkalmakon például hol helyezkedik el a DJ-pult, hová helyezik ki a hangszórókat, asztalokat és italpultot.



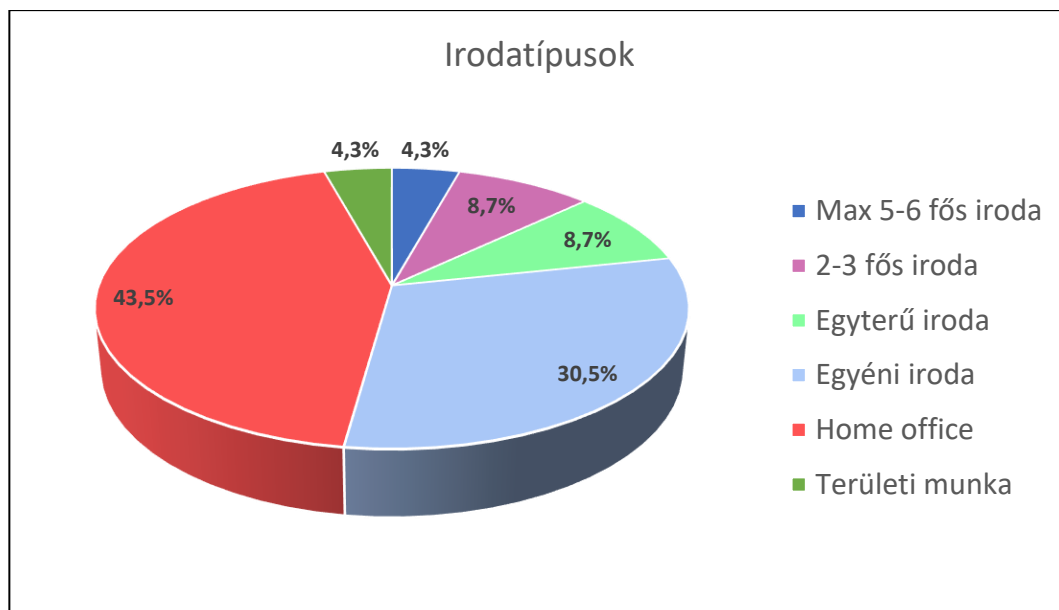
4. kép: belső kert a River Park irodaházban (saját kép)

A jelenleg aktuális COVID-19-es vírus miatt már március 25.-e óta nem járt senki az irodában, de megérkezésünkkel a velem tartó dolgozó szemében csillogást láttam, hogy akár csak egy kis időre is visszatérhetett a szeretett munkahelyi környezetébe.

3.7 Játék forgalmazó cég

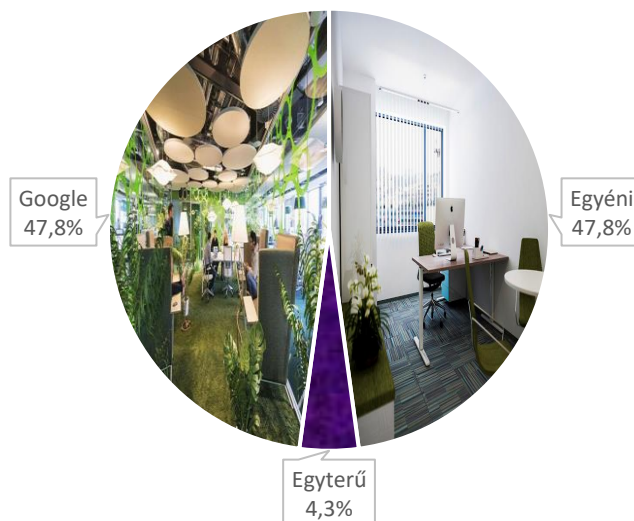
Ezen cég esetében nagyobb mintával tudok dolgozni, mint az előzőnél, viszont itt csak a dolgozók 58%-a (23 fő) töltötte ki a kérdőívet. Véleményem szerint ez egy elég alacsony arány annak tekintetében, hogy évről-évre visszatérő munkatárs vagyok náluk egy hét erejéig, amíg a termékbemutatók zajlanak. A kitöltők 70%-a (16 fő) nő 30%-a (7 fő) férfi és az átlag életkoruk 40 év. A legfiatalabb munkavállaló 29, a legidősebb 50 éves, a szórás pedig 6,5 év. A kitöltők 52,2%-a (12 fő) beosztottnak, 26,1%-uk (6 fő) középszintűnek, 21,7%-uk (5 fő) felsővezetőnek vallja magát. A dolgozók 91%-nak (21 fő) van lehetősége otthonról dolgozni, de ez többek között adódik a munka típusából kifolyólag. A legegyszerűbb példa erre a recepciós munkaköre, hiszen neki még most, a vírus helyzet alatt is bent kell lenni, hogy a leveleket átvehesse, telefonos hívásokat kezelje. Azok a dolgozók, akiknek megvan a lehetőségük, hogy otthonról dolgozhassanak, azok szoktak élni ezen alternatívával.

A kitöltők 43,5%-a (10 fő) részesíti előnyben a home officet és 30,4%-uk (7 fő) pedig az egyéni irodát kedveli a leginkább. A dolgozók 8,7%-a (2 fő) szereti az egyterű irodákat. A válaszlehetőségek között engedélyeztem, hogy saját maguk írassák be, hogy melyik irodát preferálják így szintén 8,7%-uk (2 fő) a 2-3 fős, míg 4,3%-uk (1 fő) a maximum 5-6 fős irodát választották. A cégnél több területi képviselő is dolgozik, akik nagyon ritkán tartózkodnak az irodában, nekik azon belül nincs is saját munkaállomásuk. Így történhetett az, hogy a kitöltők 4,3%-a (1 fő) részesíti előnyben a konkrét területi munkát.



7. ábra: az irodatípusok közötti választási arány a játék forgalmazó cég mintában (saját szerkesztés)

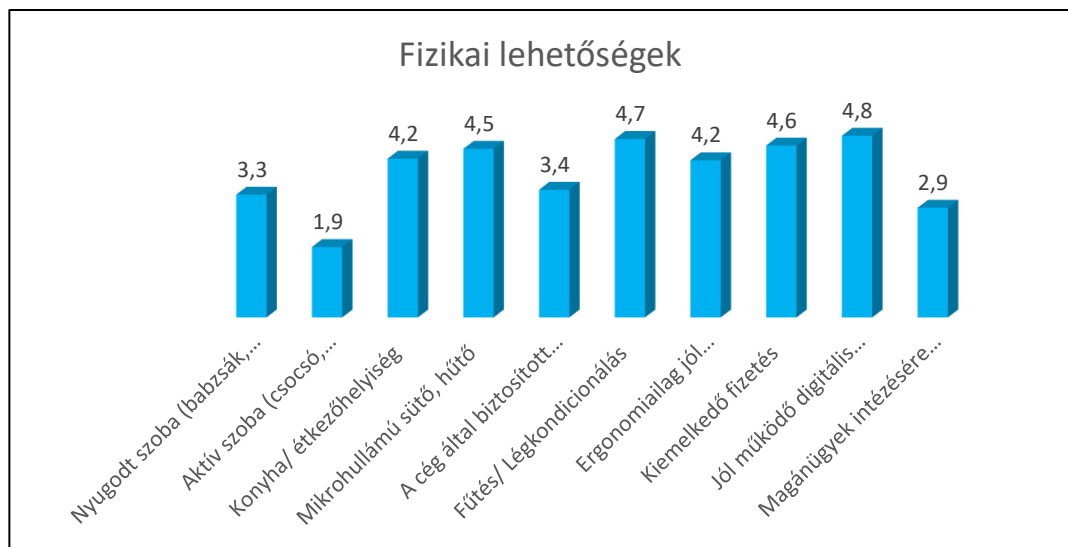
Az itt dolgozók 47,8%-a (11 fő) választaná szívesen a már említett Google dublini irodáját munkaállomásának és szintén 47,8%-uk (11 fő) az egyéni irodát. Az általam választott képek alapján a kitöltők 4,3%-a (1 fő) döntött az egyterű iroda mellett. Az oka ennek az alacsony százaléknak itt is a már említett nem megfelelő képválasztás lehet.



8. ábra: az irodák közötti választási arány a játék forgalmazó cég mintában (saját szerkesztés)

Kérdőívem következő kérdésében arról érdeklődtem, hogy egyes fizikai lehetőségek mennyire fontosak az egyén számára. A legszükségesebbnek a jól működő digitális eszközök megléte bizonyult. Ezt követte az időjáráshoz igazodó fűtés, légkondicionálás majd pedig a kiemelkedő fizetés. A dolgozók igénylik a

mikrohullámú sütő, hűtőszekrény biztosítását, viszont a konyha vagy étkezőhelyiség már kevésbé fontos számukra. Ez az adat nekem meglepő volt, hiszen tudom, hogy mindig nagy beszélgetések és jókedvűség jellemzi az irodában található étkezőhelyiségeket, ebédszüneteket. Az ergonómiailag megfelelően kialakított munkaállomások is az ötödik helyet foglalja el a fontossági sorrendben. A dolgozók számára a kitöltések alapján kevésbé fontos a cég által biztosított kávé vagy tea. A munkavállalók nem annyira tartják fontosnak a nyugodt szoba meglétét és még ennél is kevésbé igényelnek olyan helyiséget, amely kifejezetten a magánügyek lebonyolítására szolgálna. A legkevésbé az aktív szobát igényelnék. Úgy gondolom, hogy ennek az is lehet az oka, hogy viszonylag magas az átlagéletkor és ők már nem igénylik a munkahelyen belüli ilyesfajta kikapcsolódási lehetőséget.

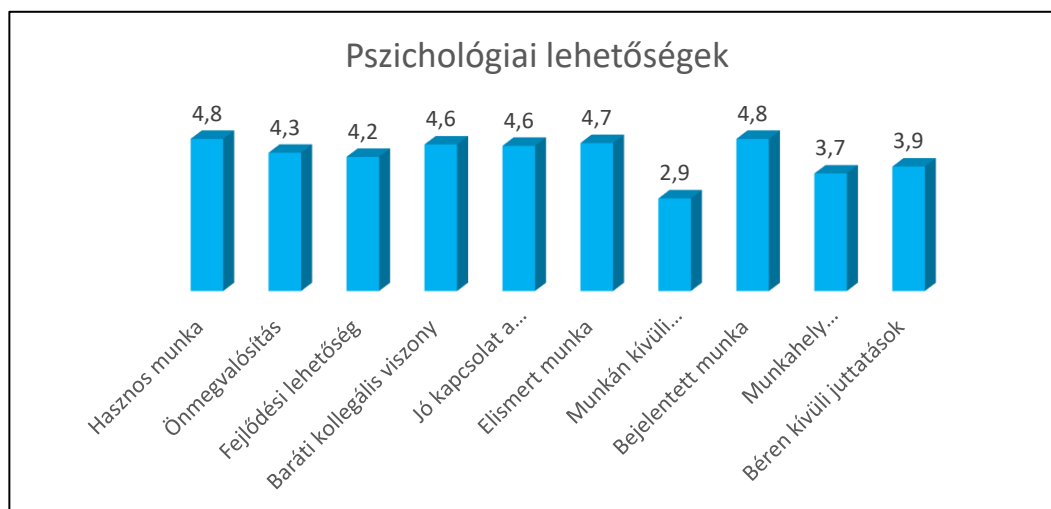


9. ábra: Fizikai tényezők fontosságának választási arányai a játék forgalmazó cég mintában (saját szerkesztés)

A kitöltők 60,9%-a (14 fő) szerint majdnem teljes mértékben jelen vannak a fent említett lehetőségek a munkahelyükön, ám dolgozók 30,4%-a (7 fő) nem tudta egyértelműen eldönteni ezt. 8,7%-uk (2 fő) szerint inkább nem fellelhetők ezen fizikai szempontok.

Ezen cég dolgozói számára a legfontosabb pszichológia tényezők a hasznos munka valamint a bejelentett munka megléte. Szorosan ez után következik az, hogy munkájukat elismerjék, és jó kapcsolatot ápoljanak a közvetlen felettesükkel, kollégáikkal. Ebben a sorban a hatodik fontossági helyet foglalja el az önmegvalósítás aztán pedig a fejlődési lehetőség. Kevésbé fontosak a

dolgozóknak a béren kívüli juttatások, az iroda lokációja. A legkevésbé itt is a munkán kívüli programokra tartanak igényt.



10. ábra: A pszichológia lehetőségek fontosságának választási arányai a játék forgalmazó cég mintában (saját szerkesztés)

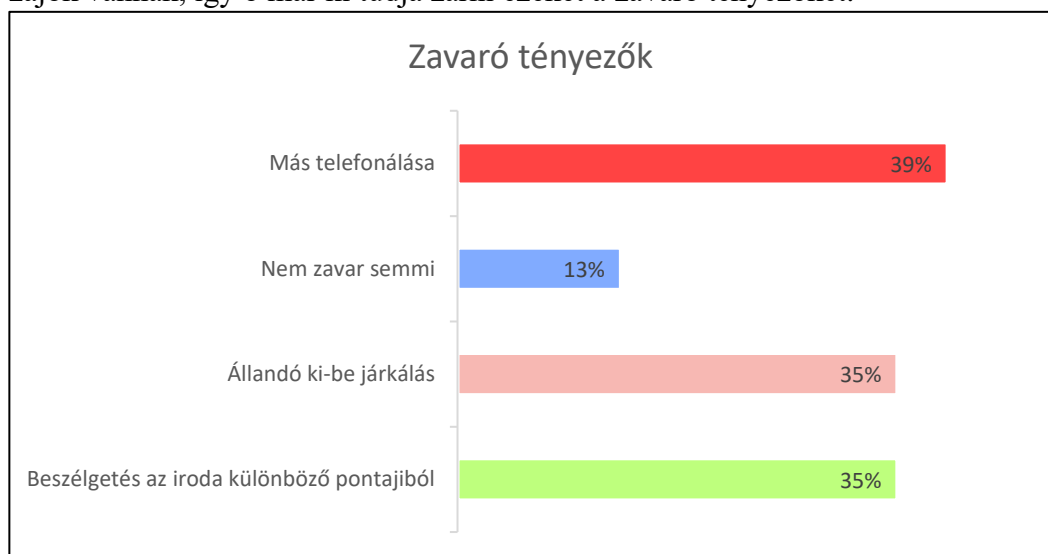
A kitöltők 47,8%-a (11 fő) szerint majdnem teljesen, 4,3%-a (1 fő) szerint pedig teljes mértékben jelen vannak munkahelyükön a fent említett lehetőségek. A dolgozók 43,5%-a (10 fő) nem tudta egyértelműen eldönteni ezt, 4,3%-uk (1 fő) pedig úgy gondolja, hogy inkább nincsenek jelen ezen pszichológia tényezők.

A kitöltők 83%-a (18 fő) nem váltana munkahelyet kevesebb fizetésért, míg 17%-uk (5 fő) megtenné ezt a lépést. Kértem, hogy válaszukat indokolják is, de ezt nem tettem kötelezővé. Azon munkavállalók 64%-a (7 fő), akik nemmel válaszoltak és annak miéért is megosztották velem, azok úgy gondolják, hogy a pénz fontosabb, mint a környezet ahol dolgoznak. Van, akinek a jelenlegi céljai megvalósításához szüksége van erre a jövedelemre, és van aki úgy gondolja, hogy ha ennél is kevesebb pénzt kapna, akkor meg se tudna élni. Van olyan munkavállaló is, aki kizárólag otthonról dolgozik, így neki nem számít az, hogy az irodában milyen körülmények vannak. Azok a dolgozók, akik nem váltanának, és nem érdekli őket a pénz, úgy gondolják, hogy a jelenlegi munkakörülményeik megfelelőek (18%, 2 fő), illetve kedvelik a kollégáikat (18%, 2 fő) és ezért maradnának mindenféleképpen jelenlegi munkahelyükön. Akik váltanának munkahelyet kevesebb fizetésért, de jobb körülményekért, azoknak fontos az, hogy milyen munkakörnyezetben dolgoznak. Életük nagy részét a munkahelyükön töltik el és csak akkor tudják munkájukat produktívan végezni, hogy ha azt minél jobb környezetben tehetik, ahova szeretnek bejárni és nem csak azért kelnek fel minden

reggel, mert kötelező. Van olyan dolgozó is, aki ezelőtt sokkal rosszabb körülmények között dolgozott, így számára igazi felüdülés egy felső kategóriás irodába bejárni.

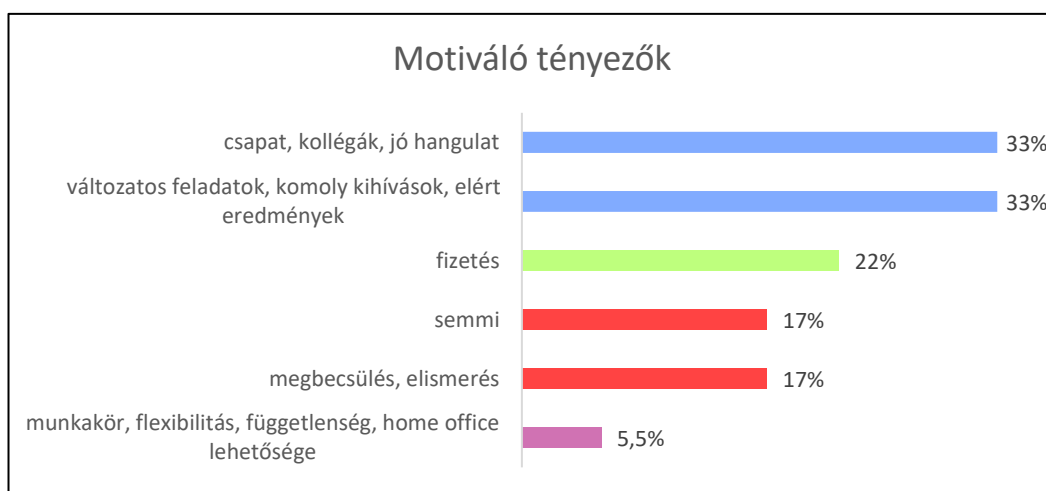
Következő kérdésemben arra voltam kíváncsi, hogy kollégája, felettese igényli, figyelembe veszi-e a munkavállaló építő jellegű, kreatív ötleteit. A válaszadók 13%-a (3 fő) érzi úgy, hogy munkája során nem fogadják szívesen meglátásait. Meglátásom szerint még ez is magas arány, hiszen egy munkahelyen az a minimum, hogy egy nagy csapatként működjön a vállalat, hiszen azzal tudnak évről-évre sikeresebbek lenni. Amíg nem fektet egy cég hangsúlyt arra, hogy mindenki ötletét meghallgassák, addig lehetnek bármilyen jók a munkafeltételek ezen kívül, a dolgozó mindig úgy fogja érezni, hogy valami fontos hiányzik a munkájából. Alul motiváltak lesznek és nem is akarnak majd jobban teljesíteni a minimumnál.

Vizsgáltam azt is, hogy a dolgozókat mi zavarja leginkább munkavégzésükben. A válaszoknál több opció is megjelölhető volt. A munkavállalók 39%-át (9 fő) mások telefonálása bosszantja, 35%-at (8 fő) az állandó ki-be járkálás, valamint az iroda különböző pontjaiból való beszélgetés. A kitöltők 13%-a (3 fő) azt válaszolta, hogy nem zavarja semmi a munkájuk során. Senki nem nyilatkozott úgy, hogy az utcai zaj zavarná, ami azért lehetséges, mert egy olyan utcában helyezkedik el az iroda, ahol napközben semmilyen forgalom nincsen, vagy esetleg amúgyis olyan környezetben lakik, nőtt fel, ahol folytonos zajok vannak, így ő már ki tudja zárni ezeket a zavaró tényezőket.



11. ábra: a munkában zavaró tényezők választási arányai a játék forgalmazó cég mintában (saját szerkesztés)

Következő kérdésben a dolgozókat arról kérdeztem, hogy mi motiválja őket leginkább a munkahelyükön. A kérdést azért nem konkretizáltam, hogy a kitöltő szabadon gondolhasson bármire, ne korlátozzam a válaszadásban. Ennek a kérdésnek a megválaszolása nem volt kötelező. Sokat elmond már az is, hogy a kitöltők 78%-a (18 fő) volt hajlandó nyilatkozni ebben a témakörben. Úgy gondolom, hogy a kitöltők lehet aggódtak amiatt, hogy válaszaikat akár felettesük is megnézheti, vagy ők maguk is féltek leírni az esetleges negatív dolgokat (például, hogy semmi nem motiválja őket). A legtöbb válaszadót a változatos feladatok, a komoly kihívások és az elért eredmények motiválják. Kiemelkedő motivátorként jelenik meg a válaszok között valamilyen formában a csapat, a kollégák és a jó hangulat. A beérkező feleleteket elolvasva és összevetve a harmadik legmotiválóbb dolog a dolgozók számára a fizetés és a megbecsülés, elismerés. Meglepő volt olvasni azt, hogy az erre a kérdésre választ adók 17%-a (3 fő) olyan visszajelzést adott, hogy már ők sem tudják, illetve hogy nagyjából semmi nem motiválja őket a munkahelyen. Van, akinek az a meglátása, hogy „*az osztály vezetőjét nem igazán érdeklik a kollégák véleményei, mindenki önállóan tud dolgozni- sajnos nincs nagy motiváció*”². Álláspontom szerint egy dolgozónak sem szabadna így éreznie munkája során, hiszen mindenki fontos része egy cégnek és ha már csak egy ember is így gondolkodik az hátrányos lehet a jelen helyzetben és a jövőre nézve is. Érkeztek olyan válaszok is, hogy a függetlenség, a flexibilitás, a home office lehetősége valamint maga a munkakör hat rájuk motiváló tényezőként.



12. ábra: a dolgozókat motiváló tényezők arányai a játék forgalmazó cég mintában (saját szerkesztés)

² Az egyik dolgozó szó szerinti idézése

Kérdőívem végén feltettem a kérdést, hogy összességében mennyire elégedettek jelenlegi munkahelyükkel a dolgozók. A válaszadók 8,7%-a (2 fő) teljes mértékben, 43,5%-uk (10 fő) pedig majdnem teljes mértékben elégedett jelenlegi munkahelyükkel. Ugyan ennyien nem adtak egyértelmű választ az elégedettségükre, nem tudták, vagy nem akarták egyértelműen eldönteni. A kitöltők 4,3%-a (1 fő) pedig nem elégedett az aktuális munkahelyükkel.

3.8 A játék forgalmazó cég iroda bemutatása

Ebben az alfejezetben az általam vizsgált játék forgalmazó cég irodáját kívánom bemutatni az általam készített képek segítségével. Az iroda a XI. kerületben helyezkedik el és míg az Erlang Solutions esetében egy bérelt irodáról beszélünk, addig a játék forgalmazó cég esetében egy három emeletes saját tulajdonú irodaházról van szó. Már kívülről is egy igényes, modern ingatlant láthatunk viszonylag nagy kertrésszel. (Isd. 5.-6.kép) Ezen kívül található még egy garázs is, amely 6 parkolóhellyel rendelkezik, de ez jelenleg állandó bemutatóteremként funkcionál. Természetesen az ingyenes parkolás az irodaház előtt biztosítva van a dolgozók számára. Minden emeleten található illemhelyiség, valamint a legfelső szinten a vezetőség számára külön zuhanyzó is. A három emelet között egy üvegfalú lift is üzemel.



5. kép: a játék forgalmazó cég saját irodaháza kívülről (saját kép)



6. kép: a játék forgalmazó cég saját kertrésze (saját kép)

A földszinten két iroda található (lsd 9.-10. kép), valamint a recepció és a hall (lsd. 7. kép), továbbá a nagy konyha az étkezővel (lsd 8.kép). A konyha jól felszerelt, mosogatógép, hűtőszekrény, mikrohullámú sütő és még főzőlap is található benne. A dolgozók érdekében minden emeleten található ballonos vízadagoló is. Az étkezőben egyszerre nyolc dolgozó tud leülni étkezni. Természetesen egy 40 fős cégnél nem kivitelezhető, hogy egyszerre tudjanak leülni az étkezőben, de itt általában az amúgyis egy irodában dolgozók mennek egyszerre ebédelni. Ez azt eredményezi, hogy nem feltétlenül tudnak kiszakadni a munkából, hiszen ha más irodahelyiség dolgozóival ebédelnének együtt, akkor egészen mások lennének a beszélgetések. Ez sokszor meg is látszik, hiszen a dolgozók törekednek arra, hogy más osztályokkal együtt tölthessék az ebédszünetet. Abban az esetben, ha jó az idő, a teraszt is szívesen veszik igénybe. Az egyik földszinti iroda az adminisztrációs részlegé, a másik pedig a marketingosztályé.



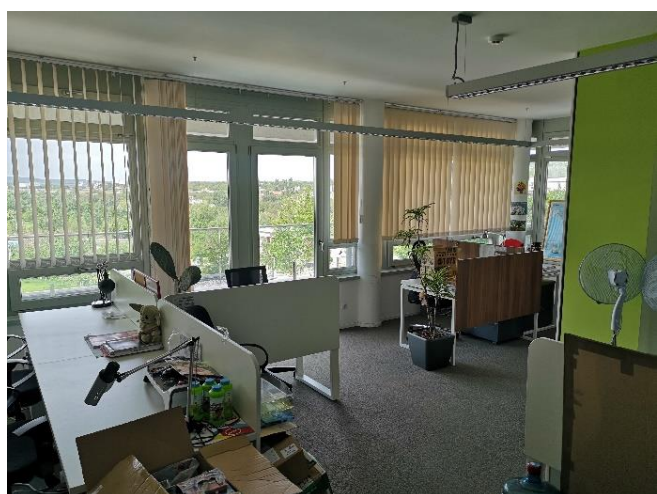
7. kép: a játék forgalmazó cég irodaházának hallja
irodaházának étkezője (saját kép)



8. kép: a játék forgalmazó cég
(saját kép)



9. kép: adminisztrációs részleg irodája



10. kép: a játék forgalmazó cég marketing
osztályának irodája (saját kép)

A második emeleten található a tárgyaló, amely beépített TV-vel rendelkezik és kényelmesen nyolc fő befogadására alkalmas. (Izd. 11. kép) A legtöbb felvételi interjú is itt történik, de vannak olyan alkalmak, amikor például bizalmas információ miatt a garázs szintjén található szobába ülnek be, mert onnan nem hallatszódik ki semmilyen információ a megfelelő hangszigetelésnek köszönhetően. Ezen az emeleten még két iroda található, az egyik hét, a másik pedig öt fős. A két iroda üvegfalal van elválasztva.



11. kép: a játék forgalmazó cég irodaházának tárgyalója (saját kép)

A legfelső emeleten négy szoba található. Az egyik iroda a vezetőségé, ez a legtágasabb az egész irodaházban és egyes ügyfeleket itt fogadnak. A többi iroda ezen az emeleten 2-3 fős. Ezekben az irodákban többek között a pénzügyi vezető dolgozik. A szinten az irodákon kívül található még egy úgynevezett teakonyha is.

Az aktuális COVID-19-es vírus itt is több dolgozót home office-ba kényszerített, ám itt vannak olyan munkavállalók, akiknek be kell menniük személyesen. Alkalmanként a vezetőség is bent van, hiszen a tárgyalások nem állhatnak le, és a főnökség nagy hangsúlyt fektet az ügyfelekkel való személyes kapcsolatokra.

Összességében az iroda modern és kellemes, belépve a dolgozók örülnek, hogy egy ilyen irodaházban dolgozhatnak. Kiemelném azt is, hogy hivatalosan nem kutyabarát az iroda, de van olyan dolgozó, aki rendszeresen beviszi házikedvencét, és ezt mind a kollégák, mind pedig a vezetőség hatalmas lelkesedéssel fogadja. Míg a másik cég esetében több olyan rendezvény is van, amely az irodaház területén történik, addig ez a játékforgalmazó cég esetében nem elmondható. A csapatépítők

általában vidéken zajlanak, míg a karácsonyi vacsorákra egy étteremben vagy hajón kerül sor. Kivételt jelentett ez alól a 2019-es évzáró rendezvény, amelyet a garázsban rendeztek meg. Ez sokkal inkább bensőségebb hangulatot teremtett. Látva azt, hogy a másik irodaház esetében milyen jól sikerülnek a belső események, a jövőben javasolni fogom az ilyen típusú összejöveteleket ennél a vállalatnál is.

3.9 Kutatás konklúziója

A két cég közötti legnagyobb különbség az, hogy az informatikai cégnél elégedettebbek a dolgozók és válaszaik is homogénebbek voltak, mint a másik cég esetében. Kutatásom kiértékelése során arra próbáltam rávilágítani, hogy a pszichológia és a fizikai tényezők összesége elengedhetetlen a teljes munkahelyi elégedettséghez.



13. ábra: az általam vizsgált két cég dolgozóinak elégedettségi arányának összehasonlítása (saját szerkesztés)

Mindkét vállalatnál a kitöltők úgy ítélték meg, hogy a vezetőség megfelelő hozzáállása elengedhetetlen a dolgozói elégedettséghez. A munkavállalók fontosnak tartják azt, hogy a közvetlen felettesükkel jó viszont ápoljanak. Külső megfigyeléseim alapján is elmondható az, hogy azok a dolgozók, akikre odafigyel a főnökük, megdicséri őket, azok elégedettebbek, motiváltabbak a munkájuk során.

Egyértelműen nem megállapítható, hogy a dolgozók számára a munkahelyi környezet vagy a pénz a fontosabb. Az informatikai cég esetében a

többség a környezetet gondolja fontosabbnak, míg a játék forgalmazó cég esetében a munkavállalók inkább a fizetést részesítik előnyben. Ahhoz, hogy erről pontosabb képet kapjunk további kutatásokat további cégeknél, munkavállalókkal kéne végezni.

Fontosnak tartom megemlíteni azt, hogy a COVID-19 vírusnak köszönhetően most a játékipar nem annyira sikeres, mint a járvány előtt. Az embereknek nem feltétlenül van pénzük ilyen termékekre jelen egészségügyi helyzetben. Az Erlang Solutions nem érzékeli ennyire a vírus okozta károkat. Ők egytől-egyig tudnak otthonról dolgozni, és a megrendelőik sem kerültem olyan helyzetbe, hogy a szolgáltatásaikat vissza kelljen mondani. Szerintem ez részben hozzájárulhatott az eredményekhez. A játék forgalmazó cég irodájába belépők mindig elképednek, hiszen az iroda csodás és a hangulat is mindig jó. A kérdőív után azonban úgy gondolom, hogy ez talán csak a látszat és nem mindig a teljes igazság.

Az Erlang Solutions esetében a mindennapok kellemesen telnek. Azokat a rutin eseményeket, amelyek a vírus előtt voltak, azok most is megmaradtak. Ez is sokban hozzájárulhat a dolgozók elégedettségéhez. Ilyen esemény például az, hogy minden hónapban tartanak egy meetinget, ami arról szól, hogy ki mit csinált az adott hónapban főleg a munkáján kívül. Ilyenkor mindenki elbűszkélkedhet az edzésben, a kerti munkában elért eredményeivel, vagy akár azzal, hogy mit sütött az elmúlt időben. A videó konferenciák mindig jó hangulatban telnek és mindenki azt érzi, hogy munkatársait valóban érdekli, az, hogy mi van velük. A vezető is mindig hangsúlyozza, hogy mennyire hiányoznak a régi hétköznapiak és alig várja, hogy újra lásson mindenkit.

Sajnos a játék forgalmazó cégnél nincsenek ilyen kis megszokások továbbá járványhelyzet alatt nincs éreztetve a dolgozókkal, hogy mennyire hasznosak. Legfőképp a munka során nem is esik másról szó, csak kizárólag magáról a munkáról. Egyesek számára ez kissé lehangoló, míg mások élvezik, hogy nem kell mindenkivel találkozni nap, mint nap. Sajnos a járvány miatt elbocsájtások is voltak, ami szintén nem tett jót a dolgozók pszichéjének. Motivációjuk akár olyan irányba is változhatnak, hogy munkájukat megtartsák a jelen helyzetben. Többen félnek attól, hogy esetleg őket is el fogják bocsátani az aktuális szituáció miatt.

Meglátásom szerint ezek az események is negatívan befolyásolják a jelenlegi elégedettséget.

Fontosnak tartom megjegyezni, hogy az Erlang Solutions esetében az ügyvezető látja el a HR feladatokat. Szerintem ennek az a pozitív oldala van, hogy a dolgozóit valóban ismeri. A feladat valóban könnyebb, hiszen alacsony létszámú munkavállaló dolgozik ott, így a munkahelyi környezetet is jobban az ő ízlésükre tudja alakítani. A játék forgalmazó cég esetében jelenleg nincs olyan személy, aki a HR feladatokat látná el. Úgy gondolom, hogy fontos lenne egy ilyen szakembert alkalmazni, hiszen ő az akinek egyik fő feladata a dolgozók elégedettségének elérése. Ennek a cégnek ilyen téren van hova fejlődnie, és remélem, hogy ebben a folyamatban talán én is segíteni tudok a későbbiekben. A kérdőív alapján könnyebben átlátom, hogy milyen fizikai és pszichológiai tényezőkre kell hangsúlyt fektetni, hogy a dolgozóknál nagyobb szintű elégedettséget érjen elé a vezetőség.

A COVID – 19 vírus végeztével, amikor a munkavállalók visszatérnek megszokott környezetükbe, lehet, hogy másképp fogják értékelni az adott helyet. Biztosan lesznek olyanok, akik boldogsággal fognak visszatérni és jobban fogják értékelni azt, amit munkahelyükön kapnak. Természetesen az is előfordulhat, hogy lesznek dolgozók, akikben a visszatérés után negatívan fog átértékelődni a munkahelye iránt érzett érzelmek.

A kutatásom során rengeteg kérdés merült fel bennem, amelyeket ezen dolgozat témakörében már nincs lehetőségem vizsgálni. Ezen kívül több ötletem is támadt azzal kapcsolatban, miként lehet javítani, illetve növelni a dolgozói elégedettséget. Már tudom mik azok a komponensek, amire majd a későbbi munkáim során nagy valószínűséggel hangsúlyt kell fektetnem.

Abban az esetben, ha a szakdolgozatomat tovább fejleszteném, és további kutatásokat készítenék, mindenképpen megkérdeznék külföldön dolgozó munkavállalókat is. Az Erlang Solutions esetében érdekes lehetett volna vizsgálni azt is, hogy mik a különbségek a budapesti és a külföldi irodák dolgozóinak véleményei között.

4 Konklúzió

Dolgozatom során a dolgozói elégedettség fontosságára és annak befolyásoló tényezőire kerestem a választ. Azért merült fel bennem ez a téma, mert ezt tartom a legfontosabbnak egy munkavállaló és egy vállalat életében is. A témakör során felmerült az is, hogy a későbbiekben ennek javításával kívánok foglalkozni egy adott cégnél.

Az elméleti áttekintés során egyértelműen kiderült, hogy a dolgozói elégedettség már az 1600-as években is foglalkoztatott egyes kutatókat (pl. Rammazzini), de a munkavállalói elégedettség csak az 1900-es évektől kezdte komolyan érdekelni a szakembereket. A XXI. században már a legtöbb vezető tudja a dolgozóinak elégedettsége több szempontból is fontos, így igyekeznek nagy hangsúlyt fektetni ezen munkahelyi tényező mérésére és javítására. Számos kutatás és szakirodalmi cikk született a témában. Ezek közül Herzberg (1987) kéttényezős modelljét emelném ki, mint úttörő értekezés. Neki köszönhető az, hogy a vezetők hangsúlyt fektetnek arra, hogy dolgozóik elégedettek legyenek.

Kutatásom során több módszert is alkalmaztam. Készítettem online kérdőívet, mini interjúkat valamint megfigyeléseket is végeztem. A kérdések között szerepelt olyan is, ahol a kitöltőknek az általuk legszimpatikusabbnak vélt iroda képét kellett választaniuk. A kérdőív összeállítása során, figyelmen kívül hagytam azt, hogy ezek a képek sokkal kisebb formátumban fognak megjelenni, mint ahogy én látom azokat. Ezáltal az egyik kép nem volt megfelelő választás, hiszen a kis méret miatt egy nyomasztó, túlsúfolt irodának tűnik. Az utolsó kifejtős kérdésben megkérdeztem, hogy mi motiválja őket a munkahelyükön. A kérdést szándékosan nem konkretizáltam, ezzel szabad teret hagyva a kitöltőknek. Volt olyan válaszadó, aki véleményem szerint nem vette teljes komolysággal a kérdést (például valakit a kávé motivál a munkahelyén), és voltak olyanok is, akik pedig komolyan, de félve írták le gondolataikat.

A kutatásom fő kérdései a munkahelyi fizikai, valamint a pszichológia tényezők szükségességére irányult. Ezzel azt kívántam felmérni, hogy általánosságban mely feltételek a legfontosabbak az általam választott vállalatok munkavállalói számára.

Összesítve arra jutottam, hogy az informatikai cégnél elégedettebbek a munkavállalók, mint a játék forgalmazó cég esetében. A dolgozók inkább a pszichológia tényezőket tartják lényegesebbnek mind a két cég esetében. Kiderült az is, hogy az egyik legfontosabb, hogy a vezetők, felettesek megfelelően viszonyuljanak a munkavállalóikhoz.

Egyik hipotézisem az volt, hogy a munkahelyi tényező nagyobb motivátor, mint a fizetés. Ez a kutatásom során be is igazolódott, hiszen az egyik cégnél a pénz a negyedik, míg a másik vállalatnál a harmadik helyen áll az egyéni válaszok kiértékelése alapján.

Másik hipotézisem is beigazolódott, amely az volt, hogy elégedettebbek azok a dolgozók, akikre főnökük odafigyel, és figyelembe veszi javaslatait.

Összességében úgy gondolom, hogy a dolgozók elégedettségét sok minden befolyásolja, és a vezetők feladata megtalálni és biztosítani azon tényezőket, amelyek az egyén számára fontosak. Véleményem szerint erre megfelelő lehet az enyémhez hasonló online kérdőívek készítése. Természetesen a legjobb megoldások a személyes beszélgetések lehetnek a munkahelyen a felettes és a beosztott között, ám ehhez egy olyan légkört kell teremteni, ahol a munkavállaló nem érzi magát feszélyezve és nem érzi kellemetlennek a beszélgetést.

Melléklet

Magyar nyelvű kérdőív

Hozzájárulok az adataim felhasználásához a fentiek tekintetében.

Igen

1. Neme

Nő

Férfi

2. Életkora



3. Munkahelyének profilja

Kereskedelem

Informatika

HR

Telekommunikáció

4. Beosztása

Felsővezető

Középvezető

Beosztott

5. Van-e lehetősége otthonról dolgozni? (home office)

Igen

Nem

6. Élt-e már a home office lehetőségével?

Igen

Nem

7. Melyiket részesíti előnyben?

Egyterű iroda

Egyéni iroda

Home office

➤ Egyéb:

8. Melyik irodában dolgozna a legszívesebben?

1



forrás: <https://www.officeinspiration.com/en/inspiration/flower-power/>

2



forrás: <http://3dvisiondesign.hu/modern-iroda-3d-latvanyterv/>

3



forrás: <https://www.onsip.com/voip-resources/voip-reviews/cortelco-business-phones>

9. Mennyire fontosak az Ön számára az alábbi lehetőségek? (1- egyáltalán nem fontos, 5- nagyon fontos)

1 2 3 4 5

Nyugodt szoba (babzsák, csend stb.)

Aktív szoba (csocsó, léghoki, billiárd stb.)

Konyha/ étkezőhelyiség

Mikrohullámú sütő, hűtő

A cég által biztosított kávé/tea

Fűtés/ Légkondicionálás

Ergonómiaiailag jól kialakított munkaállomások

Kiemelkedő fizetés

Jól működő digitális eszközök biztosítása

Magánügyek intézésére biztosított helyiség

10. Mennyire vannak jelen az Ön munkahelyén a fent említett lehetőségek?

1 2 3 4 5

11. Mennyire fontosak az Ön számára az alábbi lehetőségek? (1- egyáltalán nem fontos, 5- nagyon fontos)

1 2 3 4 5

Hasznos munka

Önmegvalósítás

Fejlődési lehetőség

Baráti kollegiális viszony

Jó kapcsolat a közvetlen felettséssel

Elismert munka

Munkán kívüli programok (pl.: karácsonyi buli)

Bejelentett munka

Munkahely elhelyezkedése (frekventált)

Béren kívüli juttatások

12. Mennyire vannak jelen az Ön munkahelyén a fent említett lehetőségek?

1 2 3 4 5

13. Váltana-e munkahelyet kevesebb fizetésért, de jobb munkahelyi körülményekért?

Igen

Nem

14. Ha igen miért vagy miért nem?

➤

15. Igényli / figyelembe veszi felettese/kollégája az építő jellegű ötleteit?

Igen

Nem

16. Melyek azok a tényezők, amelyek zavarják munkavégzésében?

Más telefonálása

Állandó ki-be járkálás

Beszélgetés az iroda különböző pontjaiból

Utcai zaj

Nem zavar semmi

➤ Egyéb:

17. Mi motiválja Önt leginkább a munkahelyén?

➤

18. Mennyire elégedett összességében jelenlegi munkahelyével? (1- egyáltalán nem, 5- teljes mértékben)

1 2 3 4 5

Angol nyelvű kérdőív

I consent to the use of my data in connection with the above.

Yes

1. Sex

Woman

Man

2. Age

➤

3. Rank

Manager

Team Leader

Senior

Junior

➤ Other:

4. Do you have the option to work in home office?

Yes

No

5. Have you ever taken the opportunity to work from home?

Yes

No

6. Which one do you prefer?

Open plan office

Individual office

Home office

➤ Other:

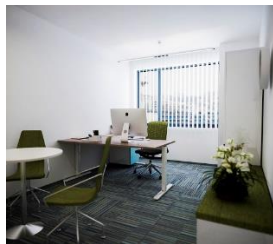
7. Which work environment do you prefer?

1



forrás: <https://www.officeinspiration.com/en/inspiration/flower-power/>

2



forrás: <http://3dvisiondesign.hu/modern-iroda-3d-latvanyterv/>

3



forrás: <https://www.onsip.com/voip-resources/voip-reviews/cortelco-business-phones>

8. How important the following options are to you on a scale of 1 to 5? (5 means most important, 1 means don't care about it)

1 2 3 4 5

Leisure room (bean bags, silence etc.)

Active room (ping-pong, air hockey, billiards etc.)

Kitchen/dining room

Microwave oven, fridge

Tea or coffee provided by the company

Heating or air conditioner

Ergonomically well-designed workstations

High salary

Providing well-functioning digital devices

Room for private matter

9. To what extent are the above-mentioned opportunities present in your workplace?

1 2 3 4 5

10. How important the following options are to you on a scale of 1 to 5? (5 - most important, 1 - don't care about it)

1 2 3 4 5

Effective work

Self-realization

Development opportunities

Friendly collegial relationship

Good relationship with immediate supervisor

Acknowledge work

Programs besides work (e.g.: Christmas dinner)

Registered Work

Workplace location (frequented)

Fringe benefits

11. To what extent are the above-mentioned opportunities present in your workplace?

1 2 3 4 5

12. Would you change your job for better work environment but less salary?

Yes

No

13. Why or why not?

➤

14. Does your supervisor/colleague require/consider your constructive ideas?

Yes

No

15. What are the factors that interfere with your work?

Someone talking on the phone

Constant walking in and out

Conversation from different points in the office

Noise from the street

Nothing

➤ Other:

16. What motivates you the most in your workplace?

➤

17. How satisfied are you with your current job overall? (1-not at all, 5-completely)

1 2 3 4 5

Irodalomjegyzék

- Bencsik, A. (2005). Dolgozói elégedettség - A szervezeti versenyképességet befolyásoló tényező. *Vezetéstudomány*, 43.
- Benke, M. (2018). A motiváció és tanulás kapcsolatának vizsgálata: fókuszban az önmeghatározás elmélet. [doktori értekezés] Pécs. Letöltés dátuma: 2020. 04 02, forrás: <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/23465/benke-mariann-phd.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Berde, C. (2003). *Menedzsment a mezőgazdaságban*. Budapest: Szaktudás Kiadó.
- Csókási, K., Bandi, S., Nagy, L., Péley, B., & Láng, A. (2019). Az alapvető pszichológia szükségletek mint a munkahelyi jóllétet és a szervezeti azonosulást befolyásoló tényezők. *replika*, 88.
- Dienes, S. (1989). A munkahelyi környezet és az egészségünk. *Tett*(13 (51)), 12.
- Frankó, L., & Dúll, A. (2019). Can the Office Environment Be a Motivator? What Makes a Good Enough Working Environment on the Eve of 2020?
- Gyökér, I. (1999). A motiváció alapjai, az egyéni viselkedés módosításának eszközei. *Humánerőforrás-menedzsment*.
- Gyökér, I., & Krajcsák, Z. (2009). Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. *Vezetéstudomány*(XI. évfolyam különszám), 58-59. Letöltés dátuma: 2020. 03 28, forrás: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3014/1/vt2009ksz56-61.pdf>
- Juhász, C. (2016). Elvárások és elégedettség. Letöltés dátuma: 2020. 04 02, forrás: <http://www.iskolakultura.hu/index.php/taylor/article/view/13021/12877>
- Juhász, C. (s. a.). Az elvárások hatásirányai. Letöltés dátuma: 2020. 04 02, forrás: http://acta.bibl.u-szeged.hu/30125/1/vikek_005_006_109-116.pdf
- Lázár, S. (1989). Személyiség és környezet. *Tett*(13. (51)), 19.
- Matiscsákné Lizák, M. (2012). 9.1.3 A motivációtartalom és -folyamat elméletei. In *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Letöltés dátuma: 2020. 04 05, forrás: https://mersz.hu/keres/dolgozoi+elegedettség/hivatkozás/wk44_162_p27
- Nagy, Z. (2004). A dolgozói elégedettség, mint a szervezet versenyképességének meghatározója. (5.). Letöltés dátuma: 2020. 04 03, forrás: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1092/953>
- Németh, E. (2011). Az irodai munkahelyi környezet fejlesztésének emberi és szervezeti vonatkozásai. [egyetemi doktori disszertáció] Budapest: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem . Letöltés dátuma: 2020. 03 29, forrás: <https://repozitorium.omikk.bme.hu/bitstream/handle/10890/1081/ertekezes.pdf?squence=1>
- Noé, N. (2004). A dolgozó munkával való elégedettsége. *Marketing & Menedzsment*(5), [online] 14,16. Letöltés dátuma: 2020. 03 28, forrás: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1091/951>

- Pataki-Bittó, F. (2018). Az együttműködő irodai munkakörnyezet. *Marketing & menedzsment*(2), [online] 6. Letöltés dátuma: 2020. 03 28, forrás: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/290/209>
- Pavel, M. (1989). Az iroda. *Tett*(13 (51)), 34.
- Péter, E. (2018). Az emberi erőforrás motivációját és hatékonyságát befolyásoló tényezők értékelés.
- Roóz, J., & Heidrich, B. (2013). 4.3.4. Az elvárás elmélete. *Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai* .
- Sipos, N. (2016). A munkaelégedettség Herzberg modelljének továbbfejlesztése a frissdiplomások 2011-2014 adatbázisok alapján. *Vezetéstudomány*, 98.
- Szlávicz, Á. (2010). *A „Dolgozó magyarok 2006” dolgozói elégedettség felmérés módszertani elemzése*. [egyetemi doktori disszertáció] Gödöllő, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Szent István Egyetem. Letöltés dátuma: 2020. 03 28, forrás: http://archivum.szie.hu/JaDoX_Portlets/documents/document_3527_section_4295.pdf