

SZAKDOLGOZAT

**Novák Levente
2023**

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

KÜLKERESKEDELMI KAR

Nemzetközi Gazdálkodás Szak

Nappali munkarend

Nemzetközi üzletfejlesztés specializáció

A sikeres állásinterjúk kulcsa és a motivációs elméletek megfejtése

Belső konzulens: Dr. Horváth-Csikós Gabriella

Készítette: Novák Levente

Budapest, 2023

NYILATKOZAT

Alulírott NOVÁK REZEDA..... büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzési diplomaszerezési során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2024. évi hó nap
NOVÁK REZEDA
hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

TÁBLÁZATJEGYZÉK	6
ÁBRAJEGYZÉK	7
1. BEVEZETÉS.....	8
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	10
2.1. A Sikeres állásinterjúk kulcsa	10
2.1.1. Mi is az állásinterjú?.....	10
2.1.2. Milyen fajta állásinterjúk léteznek?.....	10
2.1.3. A sikeres állásinterjú alapszabályai	15
2.2 Motivációs elméletek	18
2.2.1. Douglas McGregor elmélete.....	18
2.2.2. Abraham Maslow elmélete.....	21
2.2.3. Frederick Herzberg elmélet	24
3. KUTATÁSMÓDSZERTAN	30
3.1. Anyag-, és módszertan	30
3.2. Kutatási cél.....	30
3.3. Kutatási kérdések	31
3.4. Az elemzésem során használt kutatási módszerek bemutatása	33
3.5. Eredmények.....	34
3.5.1. Mely motivációs faktor a legfontosabb az Ön számára a munkahelyén?.....	34
3.5.2. Mennyire érzi magát motiváltként a mindennapi munkában?.....	34
3.5.3. A motiváltsága segíti Önt a céljai elérésében?	35
3.5.4. Mennyire előnyös, ha a külső környezete tudja, hogy Ön egy motivált beállítottságú személy?	35
3.5.5. Ön tesz azért, hogy fenntartsa a motiváltságát?	36
3.5.6. Mennyire motiválóak számára a következő tényezők?	36
3.5.7. A motiváltsága milyen pozíciót tükröz számára a jövőben?	38
3.5.8. Ön számára melyik lenne a fontosabb?	38
3.5.9. Ha Ön egy állásinterjúra megy, készül előtte?	39
3.5.10. Ha az interjú közben magyar nyelvről hirtelen átvált más nyelvre (angolra) a beszélgetés, Ön hogyan reagál?.....	40
3.6. Konklúzió és következtetés	43
3.7. Mélyinterjúk	47

3.7.1. Első mélyinterjú elemzése és következtetés	47
3.7.2. Második mélyinterjú elemzése és következtetés	49
4. ÖSSZEGZÉS ÉS SZEMÉLYES VÉLEMÉNY	51
5. IRODALOMJEGYZÉK.....	53
6. MELLÉKLETEK	55

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: Douglas McGregor és Abraham Maslow elméletének összehasonlítása.....	29
2. táblázat: Frederick Herzberg és Clayton Alderfer elméletének összehasonlítása.....	29
3. táblázat:Kutatási kérdések kérdőív béli kérdésekkel párosítva.....	32
4. táblázat: : Kérdőív motivációs tényezőire vonatkozó állításai	41

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: X és Y motivációs elméletek összehasonlítása. (Forrás: saját szerkesztés 2023, Douglas alapján).....	20
2. ábra: Maslow piramis felépítése. (Forrás: saját szerkesztés, 2023, Maslow alapján)	22
3. ábra: A munkával összefüggő higiénés és motivátor jellemzők összehasonlítása (Forrás: Saját szerkesztés, 2023, Herzberg alapján)	26
4. ábra: Munkahelyi motivációs faktorok eloszlása (Forrás: saját szerkesztés, 2023 kérdőív alapján)	34
5. ábra: Motiváltság szintje a mindennapi munkában (Forrás: saját szerkesztés 2023, kérdőív alapján)	34
6. ábra: Motiváció szerepe a célok elérésében (Forrás: saját szerkesztés, 2023 kérdőív alapján)	35
7. ábra: A motiváció külső megjelenésének előnyössége (Forrás: saját szerkesztés, 2023, kérdőív alapján).....	35
8. ábra: Motiváció fenntartásának lehetősége (Forrás: saját szerkesztés, 2023, kérdőív alapján)	36
9. ábra: Motivációs tényezők fontossága. (Forrás: saját szerkesztés, 2023, kérdőív alapján) .	37
10. ábra: Jövőbeli karrierképzések. (Forrás: saját szerkesztés, 2023, kérdőív alapján)	38
11. ábra: Előléptetés vagy fizetésemelés. (Forrás: saját szerkesztés, 2023, kérdőív alapján)..	38
12. ábra: Fejlődési lehetőség fontossága a munkahelyen (Forrás: saját szerkesztés, 2023, kérdőív alapján).....	39
13. ábra: Válaszadók előzetes felkészültsége az állásinterjúra (Forrás: saját szerkesztés, 2023, kérdőív alapján).....	39
14. ábra: Reakció az idegen nyelvre az állásinterjún (Forrás: saját szerkesztés, 2023, kérdőív alapján)	40

1. BEVEZETÉS

A szakdolgozat címéből kiderül, hogy két témát fogok elemezni, melyek közül az egyik az állásinterjúk sikerességét, a másik pedig négy motivációs elméletet érint.

A mai világban nagyon fontos szerepet játszik a pénz, melyhez munka nélkül nem tudunk hozzájutni. A pénz egy szükségszerű eszköz, amely által képesek vagyunk megfelelő életkörülményeket biztosítani magunk számára. Mindenkinek más orientációja van a munkakereséssel. A munkakeresők várhatóan az iskolai végzettségükhöz megfelelő állást keresnek. Ha ennek fennáll a hiánya, akkor megpróbálnak olyan munkát találni a jelentkezők, amelyekben használhatják eddigi tapasztalataikat és készségeiket.

Mai viszonylatok között feltételezhető az életképes munkahelyek számának csökkenése, viszont az emberi népesség növekedése a munkakeresők számának gyarapodását tükrözi. Emiatt előfordulhat, hogy olyan jelentkezők pályáznak meg egyes pozíciókat, amelyekben nincs tapasztalatuk, ebből kifolyólag a cégek különböző állásinterjúkat alkalmaznak, melyek típusait elemezni is fogom a későbbiekben.

A szakdolgozat első részében azt fogom ismertetni, hogy mik vezethetnek egy sikeres állásinterjúhoz. Kutatásom során kitérek arra is, hogy a cégek milyen típusú munkavállalókat keresnek, valamint hogyan mennek el és szerepelnek a munkakeresők az állásinterjúkon.

Kíváncsi voltam arra is, hogy mennyire lehet motiválni a munkavállalókat a pénzzel, ennek tükrében négy motivációs elméletet elmezek, majd pedig kettőt-kettőt össze is hasonlítok egymással. A szekunder kutatás során különböző teóriák bizonyítják, hogy mivel lehet motiválni a munkavállalókat. A kvantitatív felmérésben a választ ténylegesen arra keresem, hogy mi jelenti a legfőbb motivációt a munkavállalóknak az eredményes munkavégzéshez napjainkban.

Azt is fontosnak tartottam kutatni, hogy különböző helyzetekben mennyire motiváltak a munkavállalók. Ezentúl, a primer kutatást két mélyinterjúval egészítem ki, melyekben 3-3 kérdést teszek fel két különböző cég vezetőjének/menedzserének. Ezek arra adnak választ, hogy a cégek milyen szempontok alapján választják ki az alkalmazottakat, továbbá arra is, hogy eddigi tapasztalataik alapján ők hogy látják, mivel motiválhatók a munkavállalók.

Témaválasztás indoklása:

Hogy miért is választottam az általam feldolgozott témákat? A szakirodalom elemzése során motivációs elméleteket vizsgáltam, valamint összehasonlítást is végeztem köztük. Ezentúl pedig arra próbáltam rájönni, hogy mely tényezők jelenthetik egy állásinterjú sikerességét. Úgy gondolom, hogy az állásinterjú és a munkavállalók motiválása témák kapcsolódnak egymáshoz, hiszen már az állásinterjúkon szembesülhetnek azzal, hogy a jelentkező milyen beállítottságú, milyen ambíciói vannak, milyen tulajdonságokkal rendelkezik. Úgy vélem, sokszor már az állásinterjú keretein belül egyértelművé válhat az interjúztatónak, hogy a leendő munkavállalót mivel lehet majd motiválni a későbbiekben.

Saját tapasztalataim alapján elmondhatom, hogy jómagam is részt vettem több állásinterjún is, melyek valamelyest hasonlítottak egymásra, mégis különbözőek voltak. A szekunder kutatás során több ismérvet is megosztok, melyek sikeressé tehetnek egy-egy jelentkezőt az állásinterjún. A primer kutatás folyamán, viszont arra is válaszokat keresek, hogy a jelentkezők mennyire felkészülten jelennek meg az állásinterjúkon.

Úgy gondolom, megoszthatom, hogy alapvetően én egy motivált beállítottságú személynek tartom magam, viszont készségtelen, hogy én is tapasztaltam már olyat, hogy semennyi lelkesedésem és motivációm nem volt. Szeretek a dolgoknak utána járni, így felkeltette az érdeklődésem az is, hogy megvizsgálhatóm a kutatásom által, hogy ha az emberek nem motiváltak, akkor milyen tényezőkkel lehetne visszaszerezni a lelkesedésüket. Természetesen ezt a munka világára tekintve vizsgálom, és arra vetítve elemzem. Véleményem szerint nagyon fontos a munka világában, hogy motivált beállítottságú munkavállalókat alkalmazzanak, hiszen úgy gondolom, hogy aki alapvetően motivált, az a munkájára is igényes. Tudniillik viszont, ha nincs meg a kellő motiváció, akkor is vissza lehet azt nyerni bizonyos praktikákkal. Hogy választ kaphassak a magamnak feltett kérdéseimre, primer kutatással próbáltam segíteni magam, melyben azt kerestem, hogy mi motiválja a munkavállalókat napjainkban. Remélem ezek a hozzám közel álló témák többek figyelmét felkelti, valamint válasz lehetőséget kínál azon emberek számára is, akik hasonló kérdéseken gondolkodtak már.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. A Sikeres állásinterjúk kulcsa

2.1.1. Mi is az állásinterjú?

Az állásinterjú egy potenciális munkáltató és egy álláspályázó közötti beszélgetés. Az interjú során a munkaadók megpróbálják megérteni, hogy a pályázó alkalmas-e a betölteni kívánt pozícióra, miközben a jelentkezők azt remélik, hogy meggyőzik a jövőbeli munkáltatójukat. Általánosságban elmondható, hogy az állásinterjú fontos része az állásra jelentkezésnek. Az interjú formátuma az egyszerű beszélgetéstől a komolyabb beszélgetésig terjedhet. Ha a jelentkezőt sikeresen behívják interjúra, a munkáltató legalább némi érdeklődést mutat iránta. Általában a pályázók magukkal hozzák önéletrajzukat és a meghirdetett állásra való jelentkezéshez szükséges okmányokat. A kérdezőbiztos vagy a munkáltató áttekinti ezeket a benyújtott dokumentumokat, majd eldönti, hogy ki komoly jelentkező. Egyes esetekben a telefonos interjú megelőzheti a személyes interjúkat, így mindkét fél időt és erőforrásokat takarít meg. A vállalat méretétől és szervezetétől függően előfordulhat, hogy a jelentkezőknek csak egy interjúra kell részt venniük. Ez gyakori a kisebb cégeknél, ahol a munkáltató maga készíti el az interjúkat. Más esetekben a HR munkatársak először interjút készítenek a jelöltekkel, és több interjúra is szükség lehet. Nagyobb cégeknél többen is részt vehetnek a pályázó sorsának eldöntésében. Az interjú során sokféle technika és stílus használható. Sok interjú tartalmaz viselkedési kérdéseket, amelyek célja a jelentkező múltbeli cselekedeteiről és reakcióiról beszélni. Az interjú segíthetnek a munkáltatóknak abban, hogy mélyebben megértsék a jelentkezőket. Az interjúra való felkészülés kiterjedt lehet. Általánosságban elmondható, hogy egy jó szabály az, hogy megfelelően öltözz fel, mintha már dolgoznál. A magabiztosság és a higgadtság is fontos. Ne felejtünk el válaszolni az önéletrajzzal kapcsolatos kérdésekre. A pályázók kérdéseket fognak feltenni, ezért jó ötlet néhányat előre átgondolni, hogy készen álljunk válaszolni rájuk. Az interjú után érdemes kezdet fogni a kérdezővel, majd köszönőlevelet küldeni potenciális munkáltatójának, hogy felkeltse a figyelmét (Charles, 2015).

2.1.2. Milyen fajta állásinterjú létezik?

Napjainkban már rengeteg fajta állásinterjú elterjedt és minden szervezet tetszőlegesen alkalmazza őket, így ez mindenhol változó. Az elkövetkezőekben szemléltetni fogom ezeket.

Az általános, vagy más nevén HR-es állásinterjú az egyik legelterjedtebb állásinterjú típus. Nagyobb cégeknél kifejezetten humán erőforrás szakemberek tartják az interjúkat. A szervezetek célja ezzel a fajta interjúval az, hogy egy általános képet kapjanak a szakmai hátterünkről, továbbá, hogy ismeretet szerezzenek a személyes tulajdonságainkról és motivációinkról. Ezzel ellentétben más cégek úgy nevezett szakmai interjút szeretnek alkalmazni, ami azt jelenti, hogy a cég szakmai vezetője, vagy esetlegesen a leendő főnök tartja az interjút. Elsődleges céljuk az, hogy felmérjék a szakmai tudásunkat és az eddigi tapasztalatainkat. Manapság gyakran előfordulhat az is, hogy az említett két típus egybeolvad, ugyanis nem kizárt, hogy egy szakmai interjún úgy veszünk részt, hogy tesznek fel általános és személyes kérdéseket is. Véleményem szerint az a legideálisabb, ha az utóbbi módszert alkalmazzák, hiszen úgy nem csak szakmai információkat vagy csak általános ismereteket tudhatnak meg az interjú alanyokról, hanem mindkettőről informálódnak (Firestones, 2016).

Gyakran előfordul, hogy a vállalatok saját maguk végzik az interjúztatást. Pozitívumként szolgál, hogy ebben az esetben az első személyes találkozó a cég telephelyén történik, ezáltal betekintést kaphatunk a leendő munkakörülményekbe. Viszont az sem kizárt, hogy az első lépést egy külsős HR tanácsadó cég segítségével bonyolítják le. Ebben az esetben az ő irodájukban lesz az első interjú, ami után eldöntik, hogy tovább küldik-e az önéletrajzunkat a megbízó részére. Sok ember rögtön túlugorja az olyan hirdetéseket, amik kapcsolatban állnak HR tanácsadókkal, viszont ez nem feltétlen előnyös, hiszen nagyon sok lehetőség elöl zárkozunk el, ha ezeket figyelmen kívül hagyjuk (Murphy, 2012).

Tapasztalataim alapján manapság egyre ritkább, hogy egy szervezet csak egyszeri interjút szervezzen, inkább a több körön át tartó kiválasztást preferálják. Ha csupán egyszeri, akkor a cég úgy szervezi, hogy az interjú után ki is választják a leendő munkatársat. Ebben az esetben a beszélgetésen minden kérdés elhangzik, hogy fel tudják pontosan mérni, hogy alkalmas-e a munkavállaló a feladatra. Ahogy az imént is említettem, az esetek nagy részében az kiválasztási folyamat több részből áll össze. Ilyenkor a jelentkezők először külső vagy belső HR-essel, majd pedig egy vagy akár több szakmai vezetővel találkoznak. Előfordul, hogy több körön át tartó kiválasztás esetén a folyamat eléggé elhúzódik, akár több hónapot is jelenthet. Ebből kifolyólag sokan olyan praktikát alkalmaznak, hogy több helyre is jelentkeznek egyszerre, így kevésbé érinti kellemetlenül a jelentkezőket, ha némely helyről csak későn szólnak vissza (Murphy, 2012).

Teljes mértékben a szervezettől függ, hogy hogy dönt. Némely cég úgy gondolja, hogy elég egy interjúztató, más cégek pedig úgy vélik, hogy előnyösebb, ha több interjúztató van. Abban az esetben, ha csak egy személlyel történik a beszélgetés, akkor az az egy illető teszi fel a cég számára fontos kérdéseket, valamint ő az, aki válaszol a jelölt által feltett kérdésekre. Ha kettő, vagy több interjúztató van jelen a találkozón, akkor az egy fokkal nehezebb a jelölt számára, ugyanis ebben az esetben bármelyikük kérdezhet, így mindenkire oda kell figyelni, és ilyen helyzetben nem könnyű a figyelemmegosztás. Mindig van egy személy köztük, aki kezében van az irányítás. Bizonyos esetekben az is előfordulhat, hogy az interjúztatók között nincs meg a tökéletes összhang, de ezt a jelölteknek figyelmen kívül kell hagyniuk, és nem szabad hagyni, hogy megzavarja őket (Cavoulacos, 2017).

Ebben a modern világban, amiben most élünk egyre gyakoribb az is, hogy nem feltétlen jelenléti interjúk zajlanak. Előfordulhat, hogy telefonon zajlik egy beszélgetés. Ez több esetben is lehetséges, de akkor a leggyakoribb, ha az interjú több körös, és első körben csak egy HR-essel zajlik a beszélgetés telefonon. Sokszor ugyanis ilyenkor dől el, hogy tovább küldik-e a jelentkező önéletrajzát a szervezet számára. A másik eset az, hogy az interjúztató a távolléte miatt nem képes a személyes találkozót létrehozni ilyenkor előfordul, hogy telefonos interjút tartanak. A leggyakoribb a személyes interjú. Ilyenkor személyesen találkoznak a munkaerőt kereső szervezet irodájában, de ebben az esetben a pontos címet mindig előzetesen egyeztetik a jelentkezőkkel. Vannak viszont olyan cégek is, akik a videós interjút preferálják. Ezesetben általában Skype-on szokták tartani a beszélgetést. Ez a fajta interjú hasonlít a személyeshez, hiszen nem csak hallják, hanem látják is egymást a felek, viszont véleményem szerint mégis kicsit másabb. Általában olyankor nem ragaszkodnak a személyes interjúhoz és engedik a videós beszélgetést, ha valamilyen krízis, vírus helyzet van, hiszen ilyenkor nagy felelősséget von maga után a személyes interjú, valamint számos esetben rugalmasabban össze lehet hozni egy videós beszélgetést, mint egy személyest. Viszont lehetnek ennek hátrányai. Ha nem nézünk a dolgok mögé, akkor úgy gondolhatjuk, hogy ez remek lehetőség, hiszen nem kell időben odaérni sehova, csak a gép elé kell leülni. Nincs azzal sem gond, hogy eldöntse a jelentkező, hogy milyen ruhában jelenjen meg, mégis elsülhet ez több esetben is rosszul. Mint ezt sokan tapasztalhatjuk, az emberek akaratlanul tudnak olyan jelzéseket tenni, melyeket akár saját maguk észre sem vesznek. Nagyon fontos szerepet játszanak egy-egy szemtől-szembe beszélgetésen a mimikai jelzések. Az arccal, a szemmel, és annak tájékaival, kezekkel ugyanis rengeteg jelzést adhat az ember. Ez viszont kétélű, hiszen ha kamerán keresztül történik a beszélgetés, megvan arra is a lehetőség, hogy a leendő munkavállaló, akit alkalmazni szeretne

a szervezet, olyan mimikai kifejezéseket ejtett észrevétlenül, melyek előben egyértelműen látszódnának és rossz pontként tűnének fel. Gondolok itt például szem-, és vállvonásokra, kézzel való motoszkálásra, vakarózásra, esetleg olyan jelekre, amik hazugságra utalnak. Ezek a veszélyek teljes mértékben fennállnak, ha online, egy videón keresztül történik az interjú. Az sem kizárt, hogy az interjúztató észlel valamit rosszul a kamerán keresztül, amiből úgy ítéli meg, hogy a jelentkező nem mond igazat, izgul és hasonlók. Mindenesetre ki lehet jelenteni, hogy ezért a legjobb, legpontosabb, legelegánsabb mód a személyes interjú (Cook, 2013).

A strukturált interjú a kiválasztási folyamat egy kötött módszere. Ebben az esetben előre megfogalmazott és célzott kérdések tárulnak az interjúalany elé. Ha strukturált interjút folytatnak, akkor nem igazán, legfeljebb minimális esélyt hagynak csak a beszélgetés menetének befolyásolására. Az esetek nagy részében egy személy tartja az interjút, aki vagy egy HR szakember, vagy a leendő főnök, esetleg kisebb cégeknél ügyvezető. Az interjúztató az előre megtervezett kérdésrendszerét alkalmazva igyekszik a lehető legtöbb információt megtudni a jelentkezőről. Fontos, hogy ezen fajta interjúkon minden pályázónak ugyanazokat a kérdéseket tegyék fel, ha lehet akkor azonos sorrendben, hiszen csak így tudnak pontos képet kapni. A beszélgetős interjú esetében kissé más a helyzet. Általában szakmai vezetők, valamint felső vezetők szokták alkalmazni ezt a típust. Ebben az esetben eltérnek a megszokott menettől és ténylegesen úgy alakítják az interjút, mintha az egy kötetlen beszélgetés lenne, hiszen a beszélgetős interjú alkalmazásával az a céljuk, hogy megismerjék a jelentkező személyiségét. Ugyanakkor nem valószínű, hogy az első interjú, amin részt veszünk ilyen lesz, hiszen a cégvezetővel való beszélgetés az utolsó fázisok egyike, ezelőtt a HR-es és a szakmai kollegák teszik meg az előszűréseket. Véleményem szerint mindkét típusra jól fel lehet készülni, hiszen ha csak a gyakori típuskérdéseket átnézzük, akkor nem érhet minket túl nagy meglepetés (McDowell, 2014).

Továbbá szeretnénk még néhány bónusz, nem megszokott módszert is megemlíteni. Nem mindennapi, de előfordulhat bizonyos szervezeteknél, hogy stresszinterjút alkalmaznak. Ha ilyen fordul elő, az elég váratlanul érheti a pályázót, ugyanis egy ilyen esetben szándékosan próbálják kellemetlen és nem komfortos helyzetbe hozni a leendő munkavállalókat. Előfordulhat, hogy nem hagyják végig mondani a mondanivalóját a pályázónak és a szavába vágják, esetleg magasabb hangnemben beszélnek, ami könnyen kizökkentő lehet. Ebben semmi rosszindulat nincsen, csak a stressztűrő képességét próbálják többnyire tesztelni az jelentkezőknek. Nem általános, viszont manapság nem ritka az sem, hogy az interjú közepette váratlanul átváltanak egy másik nyelvre, például angolra, németre. Úgy vélem ez kisebb, hazai vállalatoknál nem gyakori, viszont multi-, és nagyvállalatoknál, nemzetközi cégeknél nem kellene, hogy meglepő legyen, hogy kíváncsiak az idegen nyelvi ismereteinkre. Ilyenkor nem az a céljuk, hogy megtudják minden szakmai szót ismer-e a jelentkező, csupán, hogy tudjanak beszélni például az eddigi munkatapasztalatokról, esetleg hobbiokról stb. hiszen már ezekkel könnyen leszűrhető, hogy tud-e az illető idegen nyelven vagy sem. Ritkábban az is előfordulhat, hogy az interjú során szituációs feladatokat kell megoldani, valamint az is, hogy szokatlan, nem várt kérdésekkel fogadnak. Ezekről sem szabad megijedni, hiszen ezekben is csak arra kíváncsiak, hogy mennyire tudják feltalálni magukat a jelentkezők a spontán szituációkban (Innes, 2012).

Ezentúl szeretném még hozzáfűzni a saját meglátásaimat és véleményemet is. Úgy gondolom, hogy manapság ebben a gyorsan fejlődő világban nagyon fontos szerepet játszik az interjúk szerepe, és az azzal társuló kiválasztás. Előfordulhat, hogy több interjút alkalmazva mégis rossz emberre esett a választás, hiszen nem kizárt, hogy csak idő elteltével buknak ki a dolgok. Tapasztalataim alapján, úgy vélem, hogy nagyon szervezetfüggő az, hogy hány és milyen interjút végeznek. Ha egy kisebb vállalatról van szó, akkor nagyobb arra az esély, hogy esetleg csak egy körös az interjú, viszont ezekben úgy tapasztaltam, hogy a személyes interjút preferálják. Ilyenkor nagy valószínűséggel egyből a leendő főnökkel, vezetővel zajlik a beszélgetés. Hozzá szeretném tenni, hogy személy szerint nekem több tapasztalatom van a több körös interjúkban. Először diákként kezdtem dolgozni Budapesten, hogy a szakmai gyakorlatomat teljesítsem. Számos iskolaszövetkezethez regisztráltam és adtam le az önéletrajzom. Nagyon gyakori volt, hogy első körökben az ott dolgozó HR-essel vettem fel a kapcsolatot, aki csupán néhány általános kérdést tett fel, majd pedig továbbította az önéletrajzom a cég számára. Ha a szervezet alkalmasnak talált, onnantól kezdődött az éles interjúztatás. Részesen voltam kettő, három, valamint négy körös interjúnak is. Mint már az

előzőekben említettem, teljesen cégfüggő, hogy milyen interjút alkalmaznak. Volt szerencsém strukturált és beszélgetős interjún is részt venni, melyeken változatosan volt egy vagy több interjúztató. Az esetek túlnyomó részében személyes interjúkon vettem részt, viszont a karantén ideje alatt videós interjún is részt vettem egy online platformon keresztül. Nem egyszer az is előfordult, hogy bizonyos feladatokat is kellett megoldani, mellyel a számítástechnikai fejlettséget tesztelték. Nem tudom pontosan, hogy minek köszönhetően, valószínűleg egy velem született tulajdonság, de elég izgulós személyiség vagyok, viszont a szó jó értelmében, és úgy vélem tudtam ezt kamatoztatni, akár interjúk keretein belül, akár a sport területén. Természetesen az izgulás nem mindenkinél jelent pozitívat, hiszen sokan le tudnak sokkolni és stresszes helyzetben tudják találni magukat. Szerencsére nálam ez a drukkk a mérleg pozitív irányába dől inkább. Mint minden más téren is, úgy vélem az interjúk területén is úgy van ez, hogy minél többet tapasztal az ember, annál jártasabb lesz benne. Nyilvánvalóan, amikor az első interjún veszünk részt minden új lesz, hiszen nem tudjuk, hogy mire számítsunk. Viszont minél több tapasztalatot szerzünk, annál több magabiztossággal fogunk rendelkezni. Úgy vélem, hogy a belső feszültséget és izgulást, ugyan félretenni nem lehet, viszont valahogy figyelmen kívül kell hagyni. Nagy segítség erre az, hogy mindenre fel lehet többé-kevésbé készülni. Ha úgy jelenik meg az illető a beszélgetésen, hogy alaposan felkészült, nem érheti annyi váratlan pont, hiszen hiába különbözőek az interjúk, mégis hasonlítanak egymásra.

2.1.3. A sikeres állásinterjú alapszabályai

Akárcsak mint minden másnak az életben, az állásinterjúknak is vannak alapszabályai melyekkel, ha tisztában vagyunk és követjük azokat, sokkal sikereesebbek lehetünk a többi munkavállalóval szemben. Ha alaposak szeretnénk lenni, az állásinterjút felkészüléssel előzzük meg. Érdeemes lehet információt gyűjteni és kicsit utána olvasni, hogy mivel foglalkozik a cég ahova jelentkeztünk, továbbá hogy milyen munkaköröket végeznek a meghirdetett pozícióban. Fontos, hogy számítanunk kell keresztkérdésekre is, hiszen a munkáltató felteheti azt a kérdést is, hogy miért tartjuk magunkat alkalmasnak a pozíció betöltésére. Ilyenkor hasznos az erősségeinket megemlíteni, valamint hivatkozni az önéletrajzunkra, ha esetleg dolgoztunk már hasonló pozícióban (Adler, 2013).

Ha pozitív hatást szeretnénk kelteni, akkor olyan időpontot kell elfogadnunk, amiről tudjuk, hogy akkora biztosan oda tudunk érní a helyszínre. Nem praktikus elfogadni egy olyan időpontot, amelyre nem biztos, hogy odaérvénk, hiszen a késés nem csak nekünk a munkavállalóknak, de a munkáltatóknak is nagyon kellemetlen tud lenni. Érdeemes, egy olyan

napot választani, mikor nincs egyéb elfoglaltságunk sem előtte, sem utána, továbbá fontos, hogy néhány perccel hamarabb érkezzünk, semmiképp se várakoztassuk meg a leendő főnökünket. Szintén hasznos előre kigondolni, hogy miben fogunk megjelenni, hiszen a megjelenés is nagyon sokat tud dobni az interjún. Mivel az ápoltság minden munkakörben elvárt, ezért nem tehetjük azt meg, hogy nem teljesítjük, hiszen a munkáltató nem fog azon tanakodni, hogy ez esetleg a későbbiekben majd megváltozik-e. Mivel a ruházat nagyon fontos elem, így praktikus két legyet ütni egy csapásra vele. Olyat kell választanunk, amiben kényelmesen fogjuk érezni magunkat és nem feszengve, így nem javasolt például öltönyben menni. Az elegáns öltözet mindig pozitívum, de legyen diszkrét és visszafogott is egyben (Adler, 2013).

Azzal sem hátráltatjuk magunkat, ha jelentkezéskor egy friss önéletrajzot nyújtunk be és nem egy régen elkészítettet. A saját önéletrajz ismerete nagyon fontos, hiszen nagy mínusz pont egy arra utaló kérdésre úgy válaszolni, hogy: „Nem tudom” esetleg „Nem emlékszem már”. Úgy vélem egy ilyen hozzászólással saját magunk alá ássuk a gödröt. Érdeemes az önéletrajzunkat előre gondoltan elkészíteni, hogy ha a munkáltató kérdezni fog, akkor vajon milyen kérdésekkel fog előállni. Az egyértelmű, hogy jósolni nem tudunk, így nem fogjuk tudni, hogy pontosan mit is fog kérdezni, ha kérdez, de tervezni attól még szabad (Medley, 2005).

Számítanunk kell arra, ha egy HR-es is jelen van az állásinterjún, akkor az illető alaposan átvizsgálta a közösségi média oldalainkat is. Ez egyaránt jelenthet pozitív vagy negatív dolgokat is. Érdeemes rászánni kis időt, hogy átfutjuk miket posztoltunk az elmúlt hónapokban, és ha esetleg úgy gondoljuk, akkor inkább töröljük a posztot, vagy ha nem akkor pedig állunk készen és vállaljuk fel, tudjunk válaszolni a feltett kérdésekre (Medley, 2005).

Saját tapasztalat alapján elmondhatom, hogy azzal is plusz pontot szerezhethetünk magunknak, ha a beszélgetés folyamán magabiztosan és normális hangnemben beszélünk, nem pedig remegő hanggal, de ha az alapos felkészülés megtörtént, akkor az utóbb említett remegő hang nem fog megvalósulni. Azt is jól fogadhatják, a munkáltatók, ha a munkavállalók is készülnek egy két kérdéssel, mellyel azt mutathatják, hogy tényleg érdekli őket, hogy mivel fognak foglalkozni, mik lesznek a mindennapi feladataik. Ha az alapszabályokat betartjuk és hiszünk bennük, már biztos, hogy esélyesebbek vagyunk, mint a többi jelentkező, de akad még néhány dolog, amivel ezt ki tudjuk egészíteni. Ha felkészülten érkezünk, már baj nem lehet. A feladatunk szimplán csak annyi, hogy adjuk önmagunkat, viszont nélkülözhetetlen elem az őszinteség. Minden kérdésre érdemes őszintén válaszolni, hiszen minden hazugság kiderül egyszer, és ha felvettek miközben valamiről nem mondtál igazat, az bizony a munka során előbb utóbb ki fog derülni. Erre egy egyszerű példa, ha nem vagyunk profik az Excel használatban, akkor semmiképp ne

mondjuk azt, hogy de igen és mindennaposan használjuk. Sokkal egyszerűbb azt mondani, hogy nem, nem olyan fejlett az Excel ismeretünk, viszont hajlandóak vagyunk a tanulásra, és ha minket választanak, akkor már úgy állunk a munkába, hogy addigra elsajátítjuk az alapvető ismereteket. Továbbá azzal is tisztában kell lennünk, hogy az inetrjúztatóink profik, ugyanis nem mi leszünk az elsők, akit meghallgatnak, ezáltal könnyen ki tudják szűrni a hazugságot. Erre éppen csak elég egy megremegő hang, vagy kézzel történő motoszkálás. Fontos, hogy mindig konkrét válaszokkal feleljünk. Felesleges irreleváns és kikerülő válaszokat adni, hiszen ha nem a kérdésre válaszolunk, akkor tudni, fogják, hogy arra szándékosan válaszoltunk úgy, ahogy. Mivel a beszélgetés is véges, és nem örökké tartó így felesleges mellébeszélni. Mindenképp törekedjünk arra, hogy a kérdésekre adott válaszaink tömörek, konkrétak és relevánsak legyenek.

Többnyire nem meglepő az sem, hogy mindenki az a pozitív hozzáállást keresi az őszinteség mellett, így egyértelmű az is, ha távolságtartók és elutasítók vagyunk nem fognak sokáig tárgyalni velünk, főleg azért, mert erre az is rátesz, hogy mivel nem ismernek elég ideje, nem tudhatják, hogy érdemes-e húzni az időt. Hogy ez ne történjen meg, ezért fontos a pozitív hozzáállás, mosoly és a nyitott testbeszéd a konstruktív együttműködéshez. Célszerű, ha kérdeznek úgy válaszolni, hogy korábbi eredményekre hivatkozunk. Ezekkel remekül meg lehet alapozni a munkakörre való alkalmasságot. Fontos tudni, ha az előző munkahelyről esetleg munkahelyekről kérdeznek, akkor nem javasolt negatívumokat mondani, hiszen olyan információkat adhatunk ki, amiből arra következtethetnek, hogy majd ők sem számíthatnak sok diszkrécióra. Javasolt ilyenkor a kérdésekre, olyan módon felelni, hogy megosztjuk velük milyen pozitív hatásokkal hatott ránk az a korszak és milyen tapasztalatokra tettünk szert az idő során. Mint minden, egyszer az állásinterjú is elér a végéhez. Hogy növeljük az eddig keltett pozitív benyomást, érdemes a „hogyan továbbról” érdeklődni, valamint a rákövetkező nap egy köszönőlevelet küldeni, amellyel szintén láthatják a jóirányú hozzáállásunkat (Medley, 2005).

2.2 Motivációs elméletek

2.2.1. Douglas McGregor elmélete

Visszaugorva az időben az ipari forradalom korához, nagy szükség volt arra, akárcsak napjainkban, hogy a munkavállalók alaposan végezzék el munkájukat. Ekkoriban nagyon elterjedt volt a munkaerő-kizsákmányolás, továbbá egyes alkalmazottakat gyakrabban ellenőriztek és némelyiküknek kevesebb szabadságot biztosítottak. Nem véletlen, hogy emiatt számos lázadás robbant ki. A sok-sok lázadás idővel szakszervezetek kialakulásához vezetett. Mindig meghatározó szempont volt a vezetők számára, hogy a feladatok előtt jól felmérjék az alkalmazottak teljesítményét és termelékenységét. A legnagyobb motivációs faktornak a pénzt mondhatták akkoriban, és ahol nem teljesültek az alapvető szükségletek, ott a teljesítmények sem tudtak növekvő és javuló tendenciát mutatni (Kopelman, 2010)

Mindenekelőtt fontos megemlíteni, hogy McGregor nevéhez fűződik az 1950-es évek elején megalkotott "X" és "Y" motivációs elmélet. Az elmélet két része az emberek motivációját és szükségleteinek feltárását, munkavégzésük befolyásolhatóságát vizsgálja. Előfordulhat, hogy motiváció és munkaerőhiány van jelen, ez arra vezethető vissza, hogy az alapvető szükségletek teljesülése után az ösztönzéshez szükséges hozzájárulások már nem motiválnak bennünket. Ezért fontosnak számított bizonyos új szükségletek keletkezése, mint például a becsület és önmegvalósítás. Mivel minden lehetőséget összevetve arra juthatunk, hogy szükséges motiváló faktoroknak lennie, melyek ösztönzik az embereket, ezért jutott McGregor is arra, hogy "x" és "y" tényezők alapján veti össze a faktorokat (Douglas, 1960).

2.2.1.1. McGregor X elmélete

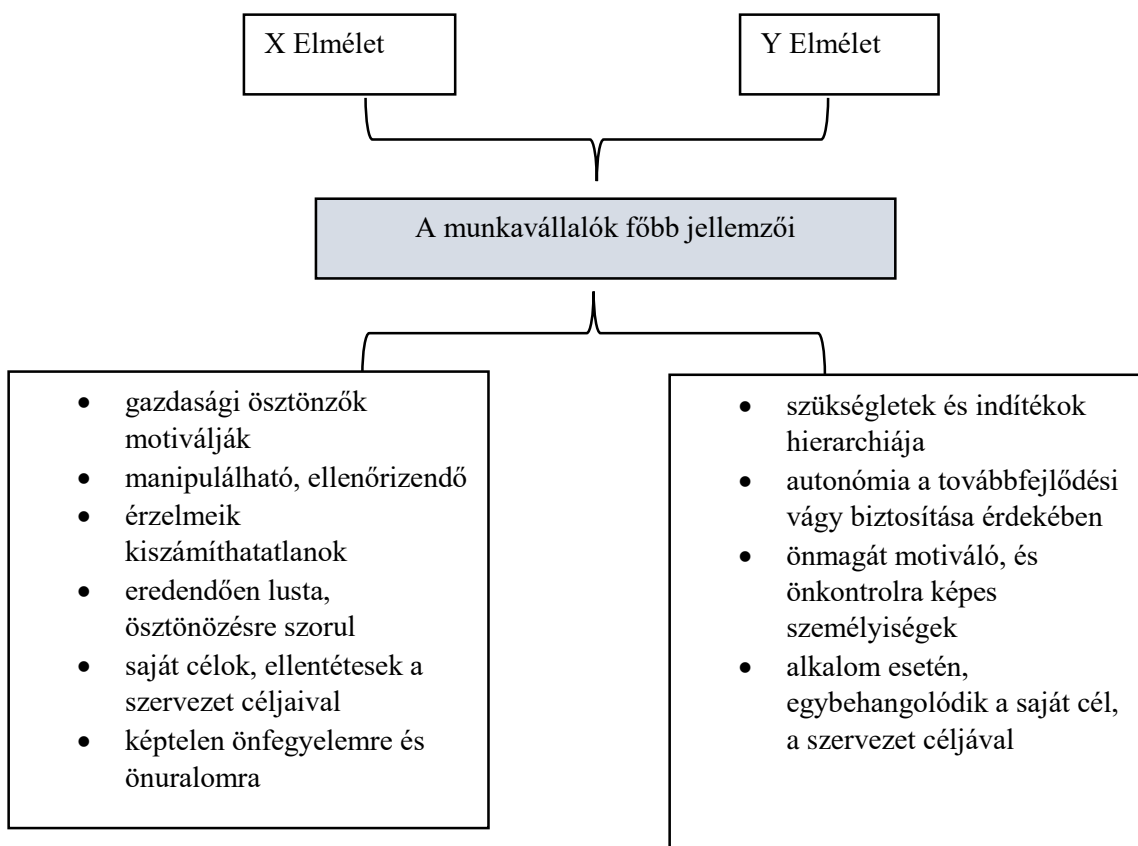
Douglas Murray McGregor 1906. szeptember 6-én született a Michigan állambeli Detroitban. Tanulmányai folyamán több különböző diplomát is szerzett, például BE fokozatot a Rangoon Institute of Technology-n, valamint MA és PhD fokozatot a Harvard pszichológiai karán. Élete során több híres egyetemen is tanított, köztük a Harvardon és az MIT-n. Az utóbbi egyetemen élete végéig tanított, mely 1964-ben következett be. Sokan nem tudják, de McGregor Abraham Maslow tanítványa volt, ami hozzájárult a legismertebb elméletéhez, az „X” és „Y” elmélet megalakításához. McGregor megpróbálja megmagyarázni a vállalat és a munkavállaló közti tényezőket. Az elmélet eredetileg negatív feltételezéseken alapszik, ugyanis a vezetők és az alkalmazottak negatív jellemzőit veszi figyelembe és helyezi a középpontba. A teória azt feltételezi, hogy a dolgozók csupán valamilyen kényszer hatása miatt végzik a munkájukat, és ha a tények mögé tekintünk, alapvetően ezek a dolgozók lustábbak és ha nem lenne muszáj, lehet nem is végeznének munkát. Ezért van, hogy a munkavállalót egy passzív entitásnak

tekinti. Ez azért lehetséges, mert az elmélet amellet van, hogy a legtöbb ember idegenkedik a munkától. Csak akkor végzik el a feladataikat rendesen, ha irányítva, vagy rosszabb esetben fenyegetve vannak büntetésekkel. A csoport dolgozóinak munkáját felügyelni kell, hiszen ambícióik nincsenek és felelősséget sem szívesen vállalnak. Az alkalmazottakat nem érdeklik a vállalati célok, csupán a fiziológiai és biztonságszükségleti ösztönzők tudnak hatni rájuk. Ezesetben az engedékenység és a vezetői jó szándék nem célravezető, muszáj előnyben részesíteni a külső kényszert. Így a vezetés autoriter módon történik, magyarán rámutat arra, hogy a dolgozónak mit kell tennie és hogyan, amellet, hogy ne szegjék meg a szigorú szabályokat. McGregor szerint a dolgozók teljesítményét a vezetők pozitív hozzáállása előnyös irányba juttathatja. Az elmélet motiváló alappillére a pénz és a díjazás (Rensis, 1961).

2.2.1.2. McGregor Y elmélete

McGregor az ipari forradalom idején végzett munkájával próbálta megértetni magát. Tudta, hogy az "X" elméletből kell kiindulnia, viszont más szemmel látta a munkavállalókat a vállalatokban. A teória az ellentétjével szemben a pozitív feltételezéseket foglalja össze. A dolgozók munkájának légkörét megfelelően kellett kialakítani. Fontos szempont volt, hogy a munkavállalók nem passzív, hanem aktív elemnek számítsanak. Kivételnek azt lehetett tekinteni, ha rá voltak utalva a munkára. Ez jelezte a motiváció értékét és fontosságát, amelyet a dolgozók általában nem használnak ki és ezáltal korlátozzák saját magukat a maximális potenciál elérésében. Az is gyakori, hogy minden egyes személynek külön célja van . Ebben az értelemben a vállalatok vezetését, úgy kellett megszervezni, hogy az elősegítse a fejlődési lehetőségeket, valamint, olyan célok teljesítését kellett kínálnia, ami mellett nem érzik magukat korlátozva a dolgozók. Azáltal, hogy a saját célok elérését is figyelembe veszi, valamint a vállalat fejlődését is szem előtt tartja az eredmény végül a nagyobb elkötelezettség lesz. A munkavégzést lehet még több dologgal is ösztönözni, mint például az önálló munka felajánlása, ezzel érezhetik a dolgozók, hogy saját terük van és megbízik bennük a vezetőjük. Továbbá elismeréssel is lehet őket ösztönözni, ugyanis ez is egy cél minden munkavállaló szemében, és ha ezt hallja továbbra is lelkesen fogja végezni munkáját. Abban az esetben, ha ezek a motivációs faktorok létre tudnak jönni, akkor az alkalmazott képes lesz nagyobb felelősséget vállalni és könnyebben el fogja fogadni, hogy nem csak a saját célokat kell teljesítenie, hanem azok mellett figyelembe kell venni a vállalat érdekeit is. Fontos pillére a piramisnak, hogy az "y" elmélet szerinti vezető demokratikus stílusú jegyekkel ír, nem úgy mint az imént említett "x" teóriában, ahol viszont a vezető autokratikus vonásokkal bírt (Kotter, 1996).

Ahogy ezt vázoljuk, úgy vélhetjük, hogy sokkal eredményesebb lehet az utóbbi feltételezés, viszont az "y" elméletnek van több nehézsége is. Első számú tények közé tartozik, hogy a vezetőknek meg kell változtatniuk a gondolkodásmódjukat és meg kell szervezniük a szervezet felépítését és működését is. Továbbá a munkavállalók potenciálját korlátozza a vezetés azon elvárása, hogy a passzív entitások, akiknek dolgoznak elveszíthetik a motivációjukat és ebben az esetben az egész piramis bomlik. Ezért is nehéz jól létrehozni és sikeresen fenntartani egy demokratikus beállítottságú elméletet. Az "x" és "y" elmélet összehasonlítását a 1. számú ábra szemlélteti (Rensis, 1961).

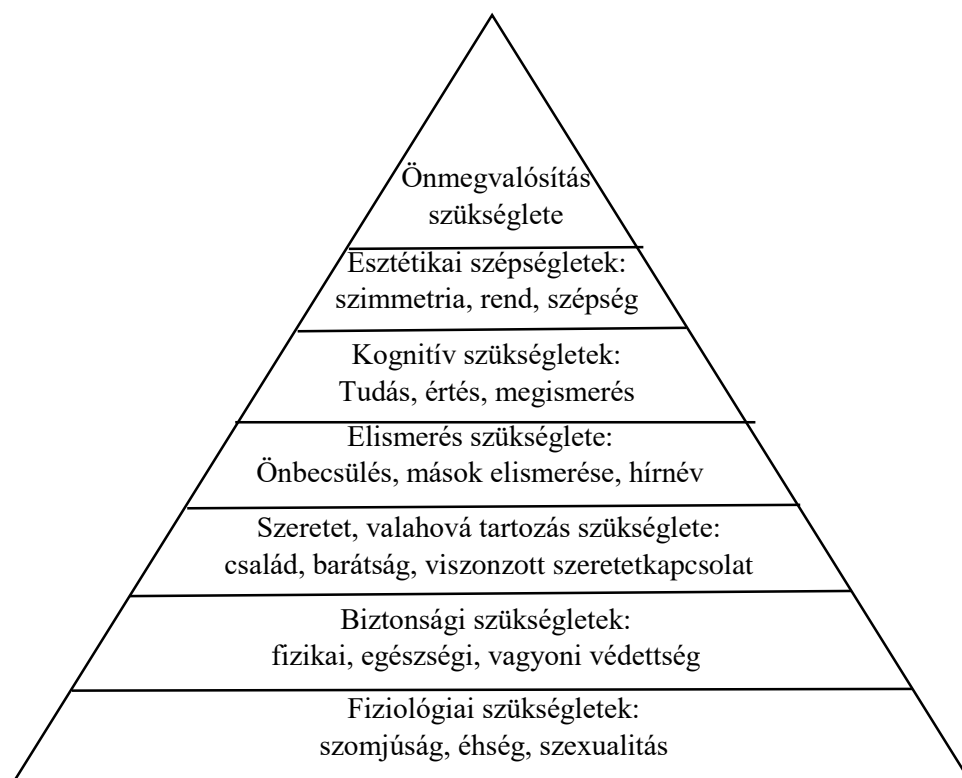


1. ábra: X és Y motivációs elméletek összehasonlítása. (Forrás: saját szerkesztés 2023, Douglas alapján)

2.2.2. Abraham Maslow elmélete

Abraham Harold Maslow 1908. április 1-én született az Amerikai Egyesült Államokban, New York-ban. Heten voltak testvérek és Ő volt a legidősebb közülük. Tanulmányai során több egyetemre is járt, de végül a Wisconsini Egyetemen diplomázott pszichológiából. Később mesteri és doktori fokozatot is szerzett. Élete során megalkotta elméletét, mely az emberi szükségletek hierarchiájáról szól. Legnagyobb sikerei közé tartozik még az is, hogy 1967-ben az Amerikai Humanista Szövetség az év humanistájának nevezte meg, valamint az, hogy az Amerikai Pszichológiai Társaság az elnökévé választotta 1968-ban. 63 éves korában egy szívizominfarktus vetett véget az életének 1970. június 8-án Kaliforniában (Maslow, 1954).

Maslow elmélete az emberi szükségletek hierarchiáját írja le, melyek egymásra épülnek, és általában piramis alakban szokás ábrázolni. A fő kérdés, amire választ keres, az, hogy mi motiválja az embereket a saját szükségleteik kielégítése érdekében. A teóriát az 1940-es években publikálta a "A Theory of Human Motivation" című tanulmányában. A 20. század közepétől a tézisének oktatására sok helyen fel lehetett figyelni. Ami nagyon érdekes, hogy a piramis jelzõt maga Maslow sosem használta, ugyan részekre és szintekre bontotta a motivációs faktorokat, de soha nem szerepeltette õket piramisként, csupán a szakirodalom által terjedt el e módon. Továbbá azt is tudniillik, hogy eleinte csak 5 lépcsős volt a rendszer és csak később kerültek hozzá hatodik és hetedik csoportok, ugyanis Maslow szerint ezek úgy épültek fel, hogy ahhoz hogy a magasabb szintet elérjük, már az alacsonyabb rendű szinteket akár részben, akár teljes egészében elértük. A kategóriák között hierarchikus kapcsolat van, melyek egymásra épülnek (Maslow, 1968). Abraham Maslow elméletét a következő oldalon a 2. számú ábrával szemléltetem.



2. ábra: Maslow piramis felépítése. (Forrás: saját szerkesztés, 2023, Maslow alapján)

A fiziológiai szükségletek mindennek az alapját jelentik. Ehhez a szinthez tartozik minden olyan dolog, amire fizikailag szükségünk van, azaz nélkülözhetetlenek, és ami nélkül nem ember az ember. Ha a következők nem teljesülnek legalább részben, akkor akár ellehetetlenítik a következő szintre való lépést. Ezek az élet fennmaradásához szükséges dolgok, mint például a légzés, táplálkozás, anyagcsere, alvás, valamint a szexualitás is (Maslow, 1971).

A következő lépcsőn a biztonsági szükségletek helyezkednek el. Egyértelműen, ha a fennmaradási, életben maradási funkciók működnek, akkor biztonsággal kapcsolatos funkciók is fellépnek előbb vagy utóbb. Ezek alatt személyes biztonságra gondolunk, legyen ez akár fizikai, akár egészségi, valamint fontos, hogy idetartozik a pénzügyi biztonság is. Régebben sokkal inkább a testi biztonságot vette figyelembe ez a kritikus lépcső, viszont napjainkra már sokkal inkább a pénzügyi biztonság veszi át a vezető szerepet (Clayton, 1972).

Ha eddig teljesültek a szükségletek ezután lép fel igény a szociális értékekre, pontosabban pedig a szeretet szükségletére. Ez egybefoglalja a családot, barátokat és a közösséget is. Ez az első szint, ahol már mások is megjelennek azért, hogy az ember boldog és motivált legyen és nem csak saját maga személyes motivációs faktorjai az adottak. A szint értelme a valahová tartozás érzése. Ha valakinél a feltételek nem teljesülnek, egy idő után magányossá válhat, rosszabb esetben depresszió alakulhat ki (Clayton, 1972).

Ha az eddigi faktorok mind teljesültek, utánuk jön szóba az elismerés szükséglete. Ha elismerést kapunk, akkor értékesnek érezhetjük magunkat. Fontos, hogy ezeket nem csak mástól kell, hogy elvárjuk és vagy megkapjuk, hiszen ide tartozik az önbecsülés és az önértékelés is. Az elismerés megtapasztalása gyermek és kamaszkorban rendkívül elengedhetetlen a sikeres fejlődésben. Ha az egyének ebben a korban megkapják az elegendő figyelmet és elismerést, akkor hamarabb kialakul az önbecsülés, amely fontos eleme a felnőttkori problémák megelőzésének is (Maslow, 1965).

A következő szinten a kognitív szükségleteket találjuk. Ezek egybefoglalják a tanulás iránt érzett vágyakat és a motivációt. Átvesszi a fő szerepet a tudni akarás, tudásszomj, mely arra vezérel bennünket, hogy minél több mindent megérthessünk, majd pedig elsajátíthassunk, hogy aztán a saját életünkben is használni tudjuk őket. Ez egyfajta készítés az újabb és újabb információszerezésre, valamint arra, hogy megismerhessük a felszín fölötti igazságot. A következő mérföldkő az esztétikai jellemekről szól. A vezéreleme a harmónia utáni vágyakozás, mint például szépség, rend vagy akár tisztaság (Maslow, 1965).

Az imént említett szükségletek viszonylag könnyen elérhetőek. Utánuk viszont egy nagyon fontos lépcső következik, ami az önmegvalósítás szükségletét foglalja magába. Ekkor újra előtérbe kerül az egyén és nem a külső hatás a mérvadó. A motiváció arra próbál ösztönözni, hogy akár a fizikai határainkat feszegetve, de valósítsunk meg mindent, amire a képességeink által elvileg képesek vagyunk. A csúcson ez a szükséglet van, ami azt szimbolizálhatja, hogy az embereknek arra kell legyen szükségük és arra kell nyitottnak lenniük, hogy ki tudják hozni magukból a maximumot, még ha ez a határaik feszegetésével érhető csak el. A cél az, hogy az elképzelések találkozzanak az elképzelt álmokkal és tervekkel (Maslow, 1966).

A szükséglet-hierarchia első 4 szintjén található szükségleteket hiányalapú szükségleteknek nevezzük, melyek kielégítése segít csökkenteni a belső feszültséget. Ezek az alapvető, ösztönös szükségletek, amelyeknek kielégítése fokozza a motivációt, míg a kielégítetlenség további motivációt jelent (Maslow, 1966).

A magasabb szintű szükségleteket, amelyek általában csak a hiányalapú szükségletek teljesülése után következnek, növekedésalapú szükségleteknek is nevezik. Érdekes módon a növekedésalapú szükségletek kielégülése is fokozza a motivációt. Az ilyen szükségletek célja az, hogy minél többet, minél jobbat hozzunk ki önmagunkból, és fejlődjünk a személyes és szakmai életünkben (Maslow, 1966).

2.2.3. Frederick Herzberg elmélet

Frederick Herzberg 1923. április 18-án született az Amerikai Egyesült Államokban Massachusetts-ben. Gyermekkorát és fiatal éveit is itt töltötte javarészt. Több egyetemre is járt, ezek között például New York-ba és Pittsburgh-be. Az 1950-es évektől a Utah-i egyetemen dolgozott egészen nyugdíjba meneteléig. Élete során Herzberg több szervezettel, valamint az Egyesült Államokkal és más külföldi kormányokkal is konzultált. A legismertebb kidolgozott elmélete a motivátor-higiénia elmélete, ismertebb nevén a kéttényezős elmélete volt. 2000. január 19-én távozott el Salt Lake City-ben (Herzberg, 1959).

Herzberg különböző empirikus elméletekre alapozta a modelljét, melynek a fő csapáspontja a munkával való elégedettség volt. Munkássága során egy kéttényezős elméletet alakított ki, és állított szembe egymással. A teória alatt az is kiderült, hogy az emberek munkahelyi teljesítménye a munkahelyi környezetben tapasztalt elégedettségtől függ. Az elmélet a motiváción alapul, ugyanis Herzberg úgy ítélte meg, hogy ez az a faktor, ami ösztönözi az embereket, hogy jobban teljesítsenek munkahelyükön. Ebből következően fontos szempont, hogy a vállalatok olyan embereket alkalmazzanak, akiknek a saját célja valamilyen módon egybeesik a vállalat céljaival is. Továbbá Herzberg azt is figyelembe vette, hogy az emberek, hogy reagálnak olyankor, mikor elégedettnek, vagy elégedetlennek érzik magukat és nem meglepően teljesen különbözőek ilyenkor a reakciók. Elméletének vezérlő pontja a motivációs és a higiéniai faktorok voltak. E két dolog jelentette nála a kétfaktoros, azaz bifaktoriális elméletet (Herzberg, 1959).

2.2.3.1. Herzberg higiéniai tényezői

A gazdasági tényezők összefüggnek a munkavállalók bérezésével és juttatásaival. Ez azt jelenti, hogy a bérek strukturálásának megfelelőnek kell lennie az elvégzett feladatokhoz képest, hogy elégedettséget biztosítson a munkavállalók számára. Ha a bérek rosszul vannak strukturálva, akkor elégedetlenség lehet a következménye a munkavállalók körében (Herzberg, 1966).

Munkakörülmények alatt a munkakörnyezet biztonságos és tiszta létesítését, valamint a munkaeszközök megfelelő állapotban tartását értette. Továbbá ide sorolta a megfelelő munkakörnyezeti viszonyokat, mint például a jó látási viszonyok és az ideális hőmérséklet fenntartása. Ugyanis, ha ezek a feltételek nem teljesülnek, akkor a dolgozók elégedetlennek és boldogtalannak érezhetik magukat a környezetükben (Herzberg, 1966).

A munkavédelemhez tartozik a vállalatok adminisztratív politikája, amely maga a munkahely biztonsága. Fontos, hogy a szabályoknak meghatározott normákat és eljárásokat kell

tartalmazniuk. Ezek hiánya is ugyanúgy csalódottságot okozhat, akár csak az előbbiek hiánya, hiszen mindenki jobban érzi magát, ha a munkájában biztonságot is tud lelteni (Herzberg, 1987).

A társadalmi tényezők háttérében a kialakult kollegiális kapcsolatok helyezkednek el. Ide tartozik mind a beosztotti, mind a főnöki kapcsolat is. Ezeknek tiszteletteljesnek kell lenniük, hiszen ha ez nincs, különböző konfliktusok léphetnek fel, amik pedig később szintén elégedetlenséghez vezetnek, ezért is nagyon fontos az szimpátia (Herzberg, 1987).

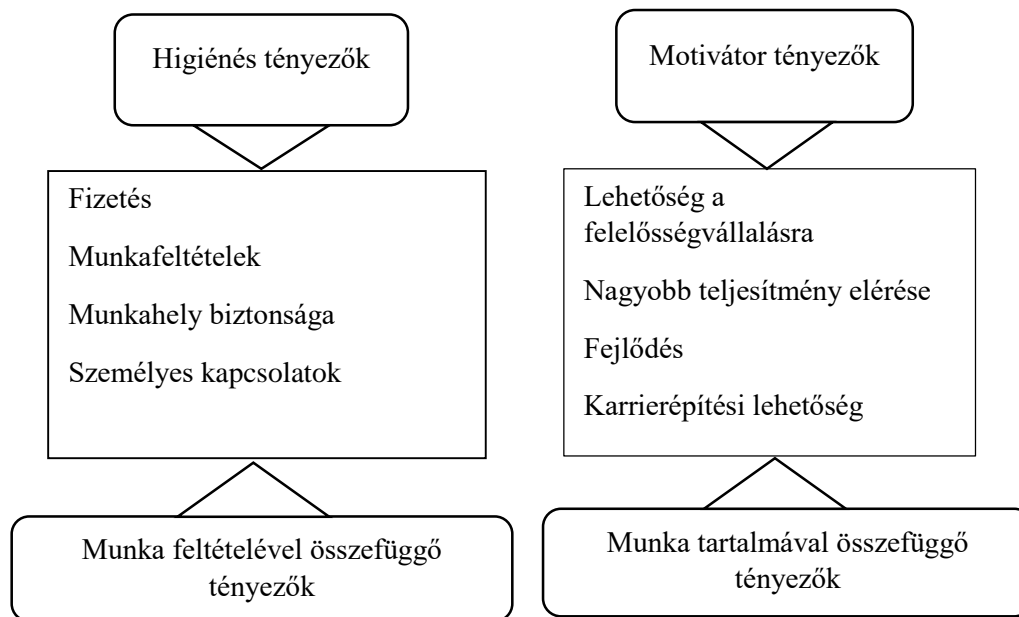
Egyéb előnyök alatt azt érthetjük, hogy a cégek kínálhatnak egészségügyi terveket, családi biztosításokat és munkavállalói segítő programokat dolgozóik számára. Ezek fizikai előnyöket is jelenthetnek, például irodákat, mellékhelyiségeket és munkakategóriákat biztosítva az alkalmazottaknak (Herzberg, 1966).

2.2.3.2. Az elmélet kritikái

Mint mindenhol, így itt is felmerülnek alapvető hibák. Nagyon gyakori, hogy a dolgozók a munkával összefüggő pozitív élményeket maguknak tulajdonítják, és úgy vélik, hogy az eredmény csupán saját maguknak köszönhető, viszont ha valamilyen negatív külső tényező hat rájuk, akkor eszükbe sem jut a dolgozóknak magukba nézni, ilyenkor az a meggyőződésük, hogy ők nem tehetnek az adódott problémáról (Frederick, 1968).

Sokan azzal is támadták, hogy az elmélet tulajdonképpen nem is egy motivációs elmélet, hanem csak egy szimpla attitűdvizsgálat a munkára kiterjedőleg. Egy másik negatív szempont szerint az emberek azt vélték, hogy a teória nem fogalmaz meg egy átfogó elégedettségi mércét. Ezesetben viszont könnyen felmerülhet, hogy sokan nem szeretik a munkájuknak bizonyos részeit és fázisait, csupán az egészet egybeszámítva elfogadhatónak tartják. A legnagyobb kritikát Herzberg amiatt kapta, hogy azt állította, hogy a termelékenység és megelégedettség között közvetlen kapcsolat van. Ez a kijelentés nagy vitákat szított, hiszen sokan épp ennek az ellenkezőjeként vélték. A 13. számú ábra szemlélteti a munkával összefüggő higiénés és motivátor jellemzők összehasonlítását (Frederick, 1968).

Herzberg kéttényezős elméletét az alábbi 3. számú ábrával szemléltetem.



3. ábra: A munkával összefüggő higiénés és motivátor jellemzők összehasonlítása (Forrás: Saját szerkesztés, 2023, Herzberg alapján)

2.2.4. Clayton Alderfer elmélete

Clayton Paul Alderfer 1940. szeptember 1-én született az Amerikai Egyesült Államokban Pennsylvania-ban. 1962-ben szerzett BA diplomát a Yale egyetemen, majd pedig 1966-ban PhD fokozatot szerzett pszichológiából. Ezután kezdte el a tudományos pályafutását. Alderfer legismertebb munkássága a Maslow-féle szükségleti hierarchia továbbfejlesztése volt. Fontos tudni, hogy eleinte pszichológus volt a foglalkozása, majd pedig 1969-ben publikálta a motivációelméletét. A teóriáját röviden ERG elméletnek nevezték, amely három angol szó kezdőbetűiből tevődik össze. Az „E” az „Existence” azaz a létezést jelenti, a „R” a „Relatedness” tehát a rokonság és a „G” a végén pedig a „Growth” nem mást, mint a növekedést jelenti. Ez a három az alappillére Alderfer elméletének (Clayton, 1972).

A legelső szinten a létezési szükségletek vannak, amelyek tulajdonképpen magukba foglalják ugyanazt, amit Maslow is értett fiziológia és biztonsági szükségletei alatt. Ez a szint az emberi test igényeit tükrözi, melyek teljesítése garantálja a megfelelő együttműködést. Az elmélet ezen része számít a legfontosabbnak, hiszen ha a legelső szinten nincs meg az elégedettség, akkor a többinél sem lehet sok jóra számítani. Az első lépcső igényeinek teljesítése javarészt egyszerűbb, mert már anyagi szempontból könnyen kielégíthető, egyedül a politikai okokat nehezebb csak garantálni (Clayton, 1972).

A következő szintre a kapcsolódási, rokonsági szükségletek kerültek, melyek tartalmazzák a társadalmi és külső megbecsülést, gondolva itt például családra, barátokra, munkatársakra. Kapcsolati igények mindig is lesznek, ezt állította Alderfer, hiszen az ember egy olyan társas lény, akinek szüksége van valakire, akár családra, partnerre, vagy barátokra. A szükségszerűséget univerzálisnak tartotta és habár előfordulnak olyan emberek, akik befelé forduló személyiségűek és nem nagyon szeretnek kötődni, mégis ennek az ellentettje a gyakoribb. A harmadik lépcsőfok a növekedési szint. Ebben a fázisban az emberek személyes növekedésre és fejlődésre törekcszenek és az nem lehet kiábrándító indok, hogy ez magas színvonalú munkavégzéssel és akár áldozatokkal érhető csak el. Nem meglepő, hogy a növekedéshez megbecsülésre, odaadásra, önmegvalósításra van szükség. Ezek olyan faktorok, melyek arra készítetik az embert, hogy pozitívan produktív hatást fejtsen ki mind önmagára, mind a környezetére. Tudniillik, hogy bizonyos szükségletek nagyobb prioritást élveznek, személytől és helyzettől függően is képesek változni. Az ERG-elmélet kategóriák alapján részesíti előnyben a szükségleteket. A legkonkrétabbak, valamint a legkönnyebben ellenőrizhetőbbek a létezési igények. Egy fokkal kevesebb konkrétsággal bírnak a kapcsolati igények, hiszen ezek már nem egy személyen múlnak, hanem két vagy akár több ember kapcsolatától függenek. A

legkevésbé konkrétabbak a növekedési szükségletek, ugyanis itt a konkrét célok csupán az egyediségen múlnak (Clayton, 1977).

2.2.4.1. Az elmélet használata

A vezetőknek nem szabad arra összpontosítani, hogy egyetlen egyén egyetlen igényét elégítsék ki. A munkahelyi motivációs tényezőknek nagyon személyre szabottnak kell lenniük, és különböző igényeket kell kezelniük. A szervezeteknek biztosítaniuk kell a jó munkakörülményeket, a pozitív munkakapcsolatokat és a fejlődési lehetőségeket. Ez azt jelenti, hogy az emberek személyes helyzetének változása azt jelenti, hogy megváltoznak a munkájuk prioritásai. A családi események, mint a születés vagy a halál, a házasság vagy a válás, a munkahely változása, az előléptetés vagy az egészségügyi problémák változást idéznek elő az egyén igényeiben és motivációiban (Luthans, 1973)

Ha valaki elégedett a munkájával és a kapcsolataival, akkor valószínűleg a személyes növekedésre és fejlődésre fog összpontosítani. De ha például válás közepén vannak, akkor a létezési szükségletek fontosabbak lesznek számukra. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy feladják a kapcsolataikat vagy a növekedési igényüket. A rövid- és középtávú prioritások azonban változnak, és az ember az energiáját arra fordítja, hogy biztosítsa a jövőjét saját maga és minden érintett gyermek számára (Clayton, 1972).

Vannak olyan emberek is, akik nem illeszkednek a hierarchikus rendszerbe. Azoknak az embereknek, akik valamilyen hivatást folytatnak, például vallási életet élnek, vagy művészként dolgoznak, az ERG modell lehetőséget ad arra, hogy a növekedési igényeik motiválják őket, és ne csak a létezési, a kapcsolati vagy a növekedési szükségleteik (Clayton, 1972).

1. táblázat: Douglas McGregor és Abraham Maslow elméletének összehasonlítása

	Douglas Mcgregor	Abraham Maslow
Megközelítés	X és Y elmélet a munkával kapcsolatos hozzáállásról	Szükségletek hierarchiája (emberi szükségletek hierarchiájának piramisa)
Motiváció	X és Y elmélet szerint más-más megközelítést kell alkalmazni	Szükségletekre összpontosít. Először az alsóbb szintek kielégítése és majd a felső.
Vezetés, irányítás	Y-> inspiráció és támogatást igényel X-> erősebb felügyelet és kontrol szükséges	Nem kifejezetten a vezetésre összpontosít. Motiváció és a viselkedés emberi szükségletei a fő szempont.

(Forrás: Saját szerkesztés, 2023 , McGregor és Maslow alapján)

Az 1. számú táblázatban látható, hogy Douglas McGregor és Abraham Maslow motivációs elméletei különböző megközelítéseket képviselnek az alkalmazottak motivációjának és viselkedésének megértésében, és valójában gyakran összefonódnak a munkahelyi gyakorlatokra gyakorolt hatásuk.

2. táblázat: Frederick Herzberg és Clayton Alderfer elméletének összehasonlítása.

	Frederick Herzberg	Clayton Alderfer
Megközelítés	Kettős tényezős elmélet (Motivátorok és higiéniai tényezők)	ERG elmélet (Bővített szükségletek modellje)
Hierarchia, egyidejűség	Motiváció és elégedettség befolyásoló tényezőinek elkülönítése.	Lehetőség arra, hogy több szükséglet felé vágyjanak egyszerre.
Kategóriák	2 kategóriába osztja	3 kategóriát alkot

(Forrás: Saját szerkesztés, 2023, Frederick és Clayton alapján)

A 2. számú táblázat alapján látható, hogy mindkét elmélet hozzájárul az alkalmazottak motivációjának és elégedettségének megértéséhez, és segíthet a vezetőknek és a szakembereknek az alkalmazottak jobb menedzselésében és támogatásában. Alderfer elmélete kibővíti a szükségletek megértését, és lehetővé teszi a szükségletek egyidejű megjelenését, míg Herzberg elmélete a motivációk és kielégülések két különálló csoportját hangsúlyozza.

3. KUTATÁSMÓDSZERTAN

3.1. Anyag-, és módszertan

A kérdőívem elemzését először az általános specifikációs adatok szemléltetésével szeretném kezdeni. A kérdőívemet 205 fő töltötte ki. (N=205) A kitöltők 60,5%-a (124 fő) nő válaszadó, 39,5%-a (81 fő) pedig férfi válaszadó volt.

A kitöltők 62,4%-a (128 fő) esett a 18-25 év közötti csoportba. 13,2%-a (27 fő) a 36-50 év közötti, 11,2%-a (23 fő) az 50 év feletti, valamint 10,2%-a (21 fő) a 26-35 év közötti osztályt öleli föl. Csupán 2,9% (6 fő) tartozott a 18 éven aluliak kategóriájába.

A válaszadók 42%-a (86 fő) még diákként tanul. 34,1% (70 fő) szellemi munkát végez, továbbá 13,7% (28 fő) gyakornoki pozíciót tölt be. A válaszadók közül mindössze 6,8% (14 fő) végez fizikai munkát és csupán 3,4%-uk (7 fő) végez egyéb típusú munkát.

A kitöltők 42,2%-a (87 fő) megyeszékhelyen, 22,9%-a (47 fő) a fővárosban lakik. További 14,1% (29 fő) kisvárosban, valamint 11,2% (23 fő) faluban, községben él. A kitöltők közül legkevesebben nagyvárosban laknak, ez csupán 9,3%-ot (19 fő) jelentett.

3.2. Kutatási cél

Kutatásom elsődleges célja az volt, hogy minél pontosabb képet kaphassak arról, hogy ebben a gyorsan haladó és fejlődő világban milyen tényezőkkel lehet a munkavállalókat motiválni. Hogy erre minél pontosabb választ kaphassak, különböző kutatási kérdéseket tettem fel, melyek segítik majd a hipotéziseim megválaszolását. Céлом volt kideríteni azt is, hogy mennyire motiváltak a munkavállalók, valamint, hogy szerepel-e a terveik között az, hogy a munkavégzésük során felsőbb pozíciókat érjenek el.

Mivel témám két különböző részre bontható arra is próbáltam válaszokat kapni, hogy a munkára jelentkezők mennyire készülnek fel egy-egy állásinterjúra, és hogyan reagálnak bizonyos szituációkra, mint például az interjúkon lévő idegen nyelvi beszélgetés.

3.3. Kutatási kérdések

K1: Mennyire érzik magukat motiváltak, és mivel motiválhatók napjainkban a munkavállalók?

K2: Tesznek-e azért az alkalmazottak, hogy fenntartsák a motiváltságukat?

K3: Milyen pozíciót tükröz a munkavállalók motiváltsági szintje számukra a jövőt nézve?

K4: Mi a fontosabb a munkavállalók számára? Beosztott pozícióban maradni, de részesülni azonnali fizetésemelésben, vagy felsőbb pozícióba lépni, viszont nincs azonnali béremelés.

K5: Készülnek-e a jelentkezők az állásinterjúkra, illetve hogyan reagálnak a jelentkezők, ha az állásinterjúk és a munka során szükség van az idegen nyelvre használatára?

Észrevehető, hogy a kérdőívemben szerepelnek olyan kérdések is, melyeket nem párosítottam a kutatási kérdésekhez, mert nem csak arra adnak választ, hanem további információkat is tartalmaznak. (A motiváltsága segíti Önt a céljai elérésében?; Mennyire előnyös, ha a külső környezete tudja, hogy Ön egy motivált beállítottságú személy? Jelölje be 1-5 skálán mennyire jellemzőek Önre a következők.) Ennek ellenére úgy gondolom, hogy a néhány plusz kérdéssel kiegészített kérdőívem még pontosabb képet reprezentál a feltételezéseimre, melyet a 3. számú táblázat is szemléltet a következő oldalon.

3. táblázat: Kutatási kérdések kérdőív béli kérdésekkel párosítva.

Kutatási kérdések	Kérdőív kérdései
K1: Mennyire érzik magukat motiváltként, és mivel motiválhatók napjainkban a munkavállalók?	Mely motivációs faktor a legfontosabb az Ön számára a munkahelyén? Mennyire érzi magát motiváltként a mindennapi munkában? Mennyire motiválóak számára a következő tényezők? Fontos az Ön számára, hogy olyan munkahelyen dolgozzon, ahol folyamatosan fejlődhet és új dolgokat tanulhat?
K2: Tesznek-e azért az alkalmazottak, hogy fenntartsák a motiváltságukat?	Ön tesz azért, hogy fenntartsa a motiváltságát?
K3: Milyen pozíciót tükröz a munkavállalók motiváltsági szintje számukra a jövőt nézve?	A motiváltsága milyen pozíciót tükröz számára a jövőben?
K4: Mi a fontosabb a munkavállalók számára? Beosztott pozícióban maradni, de részesülni azonnali fizetésemelésben, vagy felsőbb pozícióba lépni, viszont nincs azonnali béremelés.	Ön számára melyik lenne a fontosabb?
K5: Készülnek-e a jelentkezők az állásinterjúkra, illetve hogyan reagálnak a jelentkezők, ha az állásinterjú és a munka során szükség van az idegen nyelvre használatára?	Ha Ön egy állásinterjúra megy, készül előtte? Ha az interjú közben magyar nyelvről hirtelen átvált más nyelvre (angolra) a beszélgetés, Ön hogyan reagál?

(Forrás: Saját szerkesztés 2023)

3.4. Az elemzésem során használt kutatási módszerek bemutatása

A primer kutatásom kétféle módon végeztem el. Próbáltam minél pontosabb választ kapni a kérdéseimre, ezért választottam a kvantitatív kutatásra egy kérdőíves módszert, valamint majd egy a későbbiekben szereplő mélyinterjú megoldást is.

A kutatási kérdőívemet különböző Social Media platformokon keresztül osztottam meg, és ezáltal szereztem a kitöltőimet. A kérdőívben próbáltam többnyire egyszerűen értelmezhető jelölőnégyzetes módszert alkalmazni, valamint néhány esetben egy Likert-skálás megoldást használtam.

A kvantitatív kutatásomra 205 kitöltés érkezett. Tisztában vagyok azzal, hogy ez nem reprezentatív teljes mértékben, viszont bízom benne, hogy az általam eddig csak feltett kérdésekre és feltételezésekre amennyire csak lehet, megbízható válaszokkal fog szolgálni. A teszt kitöltése teljes mértékben anonim volt, nem kellett a kitöltőknek személyes adatokat megadniuk.

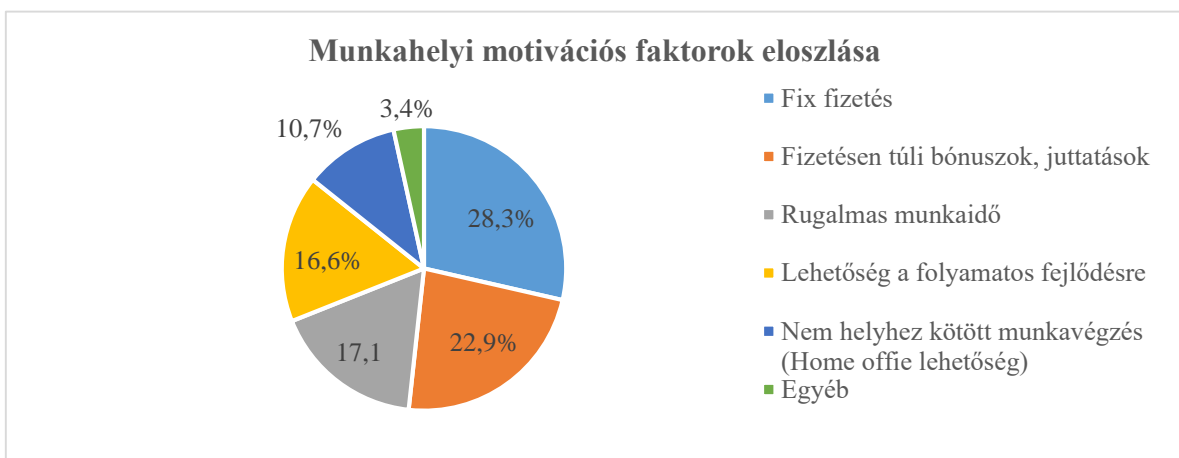
A kutatásom másik részét, mint már említettem, két mélyinterjú teszi ki. Az elsőt egy kisebb, a hazai piacon elhelyezkedő cég vezetőjével készítettem. A második mélyinterjút pedig sikerült egy nagy multivállalat magyarországi telephelyének felsőbb pozíciójú (manager-i pozíció) munkavállalójával elkészítenem.

Tudatában vagyok annak, hogy a mélyinterjúk válaszaival nem minden cégre releváns információt kapok, viszont biztos vagyok abban, hogy sokan hasonló válaszokkal tudtak volna szolgálni.

3.5. Eredmények

3.5.1. Mely motivációs faktor a legfontosabb az Ön számára a munkahelyén?

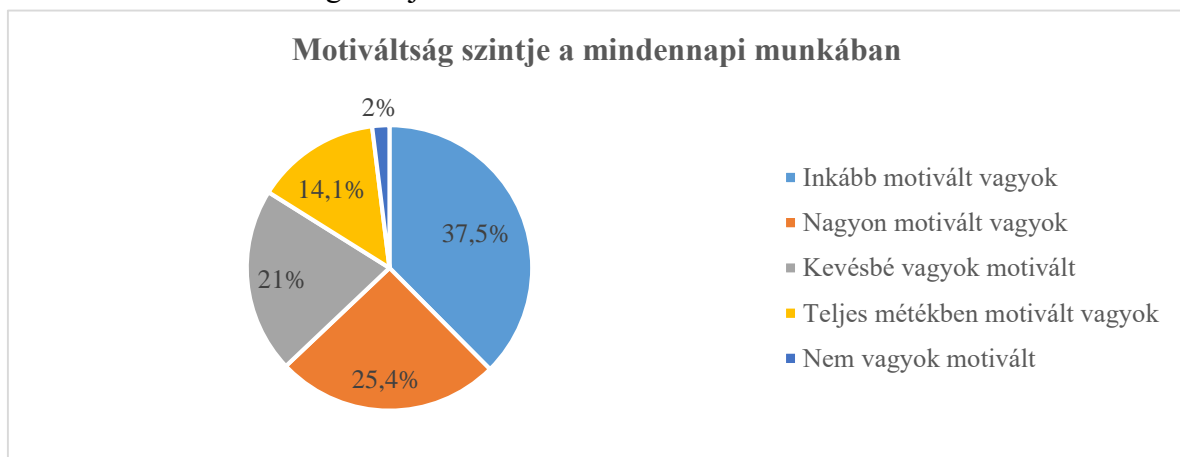
A kitöltők legnagyobb százaléka, egészen pontosan 28,3% (58 fő) azt válaszolta, hogy a fix fizetés a legfontosabb. 22,9% (47 fő) arra voksolt, hogy a fizetésen túli bónuszok és juttatások a legfőbb motivációs tényezők számukra. További 17,1% (35 fő) szerint a rugalmas munkaidő, míg 16,6% (34 fő) szerint pedig az a legfontosabb, hogy legyen lehetőség folyamatos fejlődésre. 10,7% (22 fő) számára az a motiváló, ha a munka nem helyhez kötött, van lehetőség otthoni munkavégzésre. 3,4% (7 fő) az egyéb kategóriát választotta, nem utolsósorban pedig a kitöltők 1%-a számára az a legfontosabb, hogy adottak legyenek a megfelelő irodai körülmények. A munkahelyi motivációs faktorok eloszlását a 4. számú ábra is szemlélteti



4. ábra: Munkahelyi motivációs faktorok eloszlása (Forrás: saját szerkesztés, 2023 kérdőív alapján)

3.5.2. Mennyire érzi magát motiváltnak a mindennapi munkában?

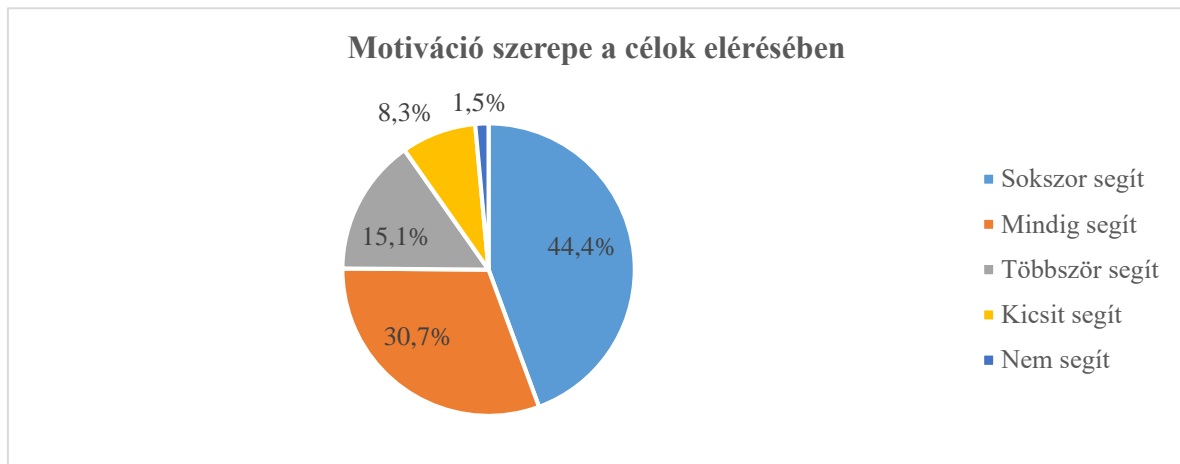
A 205 válaszadó 37,5%-a (77 fő) úgy válaszolt, hogy inkább motiváltnak érzi magát a munkában. További 25,4% (52 fő) nagyon motivált, viszont 21% (43 fő) csak kevésbé motivált. 14,1% (29 fő) nagyon motiváltnak tartja magát és végül pedig 2% (4 fő) nem érzi magát motiváltnak. A motiváltság szintjeit a 5. számú ábra szemlélteti.



5. ábra: Motiváltság szintje a mindennapi munkában (Forrás: saját szerkesztés 2023, kérdőív alapján)

3.5.3. A motiváltsága segíti Önt a céljai elérésében?

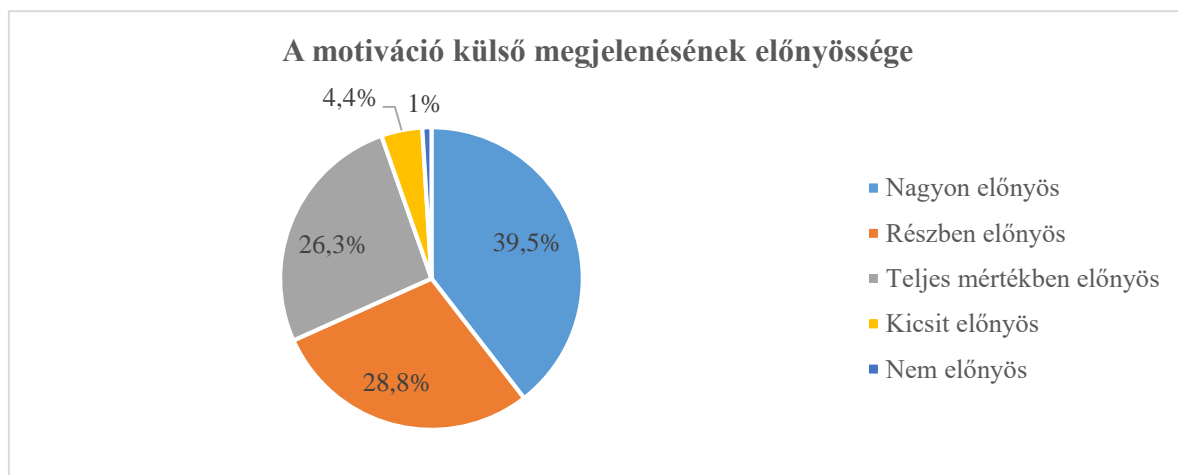
A válaszadók zömét jellemzően segíti a motiváltsága, ugyanis 44,4% (91 fő) szerint sokszor, 30,7% (63 fő) szerint pedig mindig segít. Emellett 15,1% (31 fő) szerint többször segít a motiváltság. A válaszadók 8,3%-a (17 fő) szerint viszont csak kicsit, 1,5% (3 fő) szerint nem nyújt ez segítséget a céljai elérésében. A motiváció szerepét a célok elérésében a 6. számú ábra is szemlélteti.



6. ábra: Motiváció szerepe a célok elérésében (Forrás: saját szerkesztés, 2023 kérdőív alapján)

3.5.4. Mennyire előnyös, ha a külső környezete tudja, hogy Ön egy motivált beállítottságú személy?

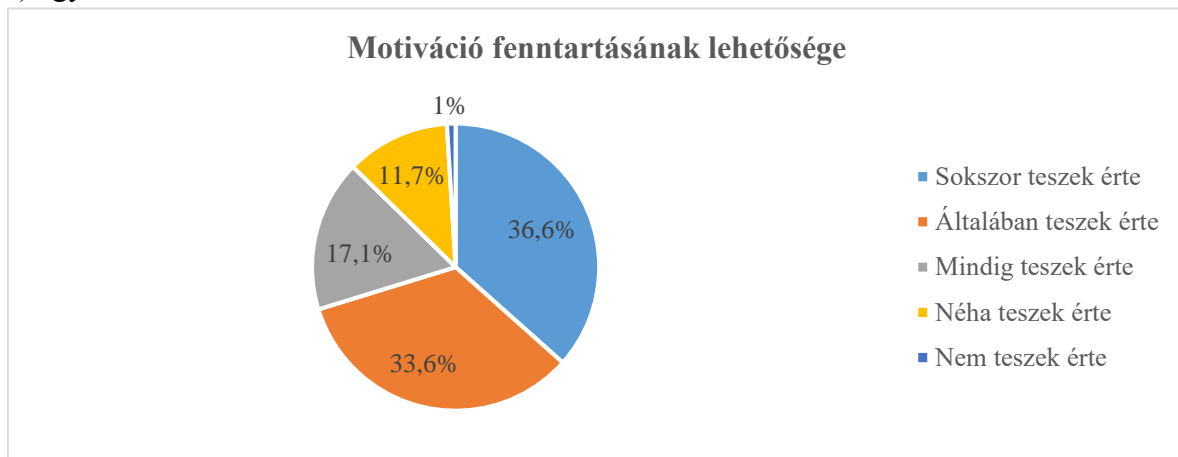
A lentebb bemutatott 7. számú ábra alapján a válaszadók többsége szerint előnyös az, ha ez tükröződik a külső környezet felé. Ugyanis a válaszok a különbözőképpen oszlottak el: 39,5% (81 fő) szerint nagyon előnyös, 28,8% (59 fő) szerint részben előnyös, 26,3% (54 fő) szerint pedig teljes mértékben előnyös az, ha a külső környezetünk számára egyértelmű, hogy motiváltak vagyunk. 4,4% (9 fő) szerint kicsit előnyös és a kitöltők 1% (2 fő) szerint pedig ez nem jelent előnyt.



7. ábra: A motiváció külső megjelenésének előnyössége (Forrás: saját szerkesztés, 2023, kérdőív alapján)

3.5.5. Ön tesz azért, hogy fenntartsa a motiváltságát?

A 8. számú ábra szerint a kitöltők válaszaik alapján 36,6% (75 fő) sokszor, 33,6%-uk (69 fő) általában tesz azért, hogy fenntartsa a motiváltságát. További 17,1% (35 fő) úgy gondolja, hogy ők mindig tesznek érte, ami azt jelenti, hogy a kitöltők 87,4%-a valamelyest tesz azért, hogy fenntartsa a motiváltságát. Ezentúl 12,7% csak néha, vagy egyáltalán nem tesz azért, hogy megmaradjon a motivációja. A 12,7% szerint a kitöltők 11,7%-a (24 fő) csak néha és 1%-a (2 fő) egyáltalán nem tesz érte.



8. ábra: Motiváció fenntartásának lehetősége (Forrás: saját szerkesztés, 2023, kérdőív alapján)

3.5.6. Mennyire motiválóak számára a következő tényezők?

(1=legkevésbé; 5=legjobban)

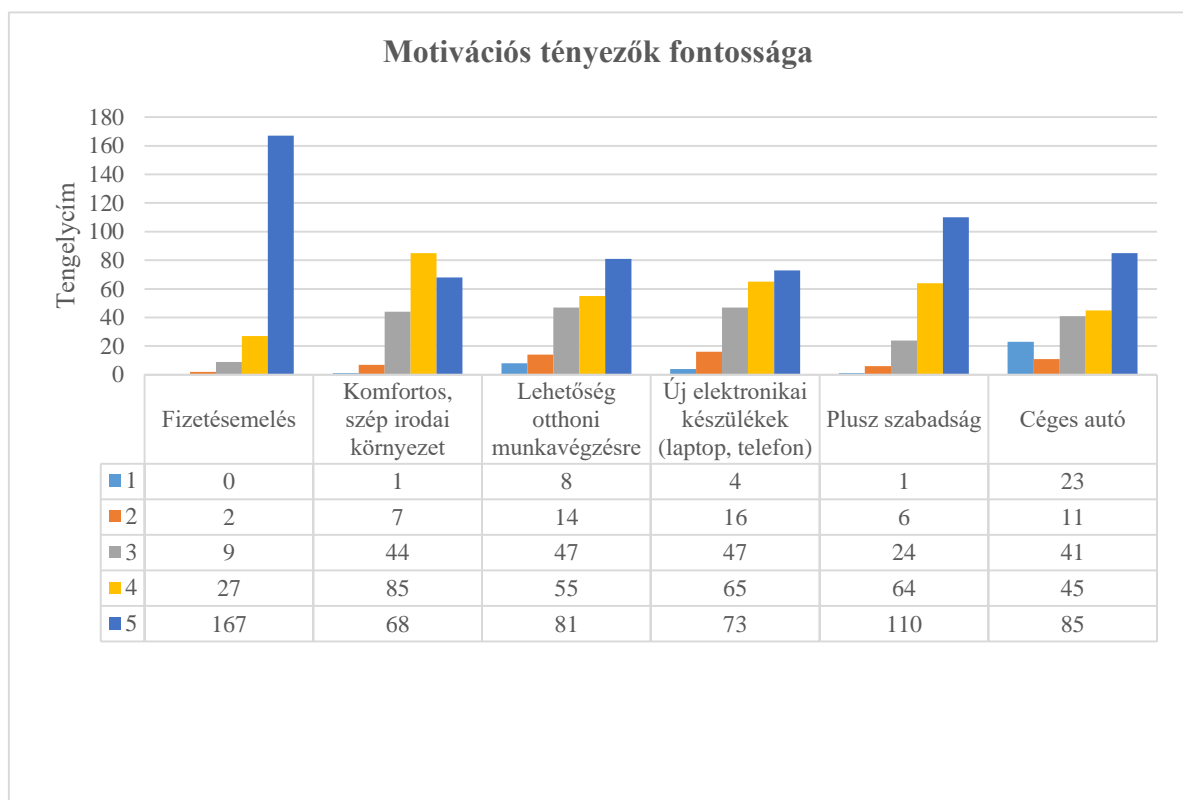
Ahhoz, hogy tovább tudjak haladni a kutatásomban, a kérdőívem során egy Likert-skálás módszert is alkalmaztam, amelyben az 1 = legkevésbé motiváló és az 5 = legjobban motiváló tényező. A 9. számú ábra szemlélteti a Likert-skálás módszert a következő oldalon. A kitöltőknek arról kellett választ adniuk, hogy mennyire motiválóak számukra a lent felsorolt motivációs tényezők. A lehetőségeket százalékok alapján csökkenő sorrendben fogom bemutatni.

Elsőként a fizetésemelést emelném ki, miszerint a 205 kitöltő közül 194-en (94,6%) azt válaszolták, hogy számukra nagyon, vagy teljes mértékben motiváló tényező. A kutatás alapján kiderült, hogy a fizetésemelés, mint motivációs tényező volt a legmeghatározóbb, ahogy ezt a diagram is szemlélteti.

A második legkiemelkedőbb a plusz szabadság lehetősége volt. A 205 válaszadó közül összesen 174-en (84,9%) jelölték be azt, hogy számukra nagyon, vagy teljes mértékben motiváló tényező lenne, ha több szabadságban részesülhetnének.

Az említett motivációs tényezők közül a harmadik legkiemelkedőbb a komfortos irodai környezet volt. A 205 kitöltő közül 153-an (74,6%) válaszolták, hogy számukra nagyon, vagy teljes mértékben motiváló faktornak számít a kellemes irodai légkör megléte.

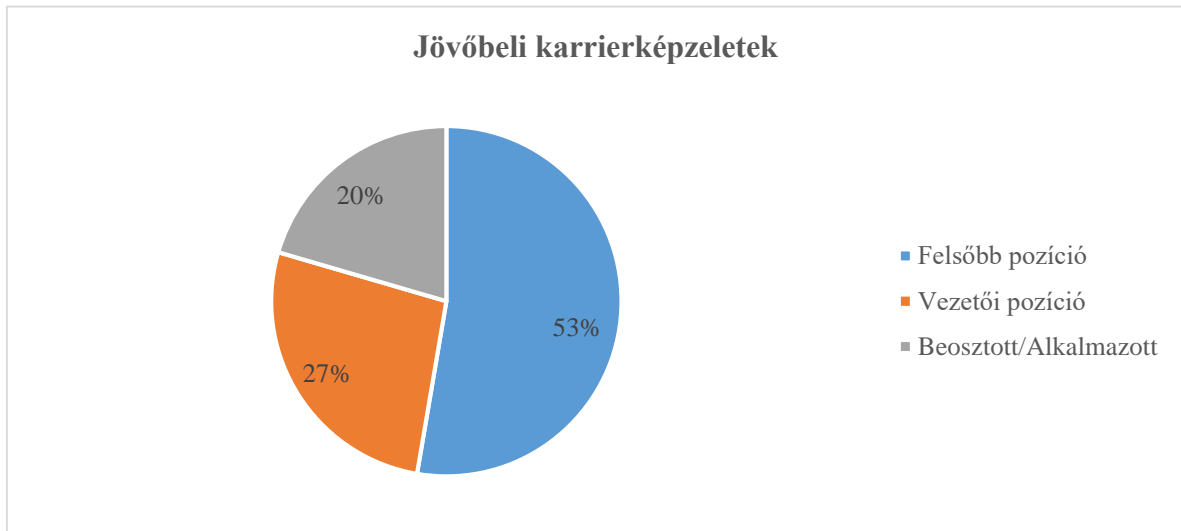
A motiváló tényezők közül az otthoni munkavégzés lehetőségét, az új elektronikai eszközök, valamint a céges autó juttatását a kitöltők kevesebb százaléka tartotta lényegesnek. A statisztikai adatok alapján kiderül, hogy az otthoni munkavégzés lehetősége a 205 kitöltő közül 69 számára (33,7%) egyáltalán nem, nem annyira vagy csak kevésbé fontos. Az új elektronikai eszközök biztosítását a válaszadók közül 67-en (32,7%) gondolták úgy, hogy szintén csak kevésbé, nem annyira vagy egyáltalán nem fontos. A harmadik nem túlzottan kiemelkedő motivációs tényező a céges autó, ugyanis a 205 kitöltő közül 75 szerint (36,6%) egyáltalán nem, nem annyira, vagy kevésbé motiváló faktor.



9. ábra: Motivációs tényezők fontossága. (Forrás: saját szerkesztés, 2023, kérdőív alapján)

3.5.7. A motiváltsága milyen pozíciót tükröz számára a jövőben?

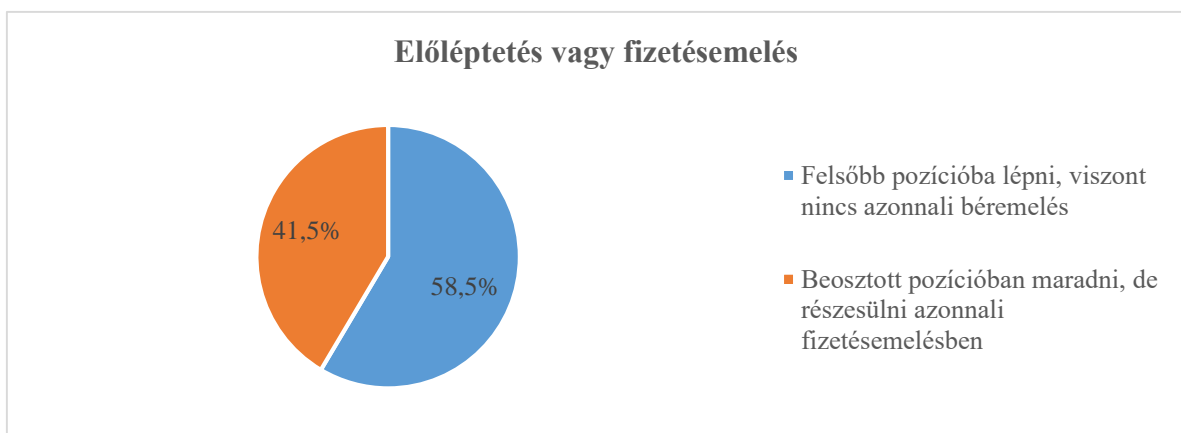
A válaszadók 52,7%-a (108 fő) számára felsőbb pozíciót tükröz. 26,8% (55 fő) jelölt a vezető pozícióra és mindössze 20,5% (42 fő) gondolta úgy, hogy szerinte csak alkalmazott/beosztott pozíciót tükröz. A fent említett eloszlásokat a 10. számú ábra is szemlélteti.



10. ábra: Jövőbeli karrierképzések. (Forrás: saját szerkesztés, 2023, kérdőív alapján)

3.5.8. Ön számára melyik lenne a fontosabb?

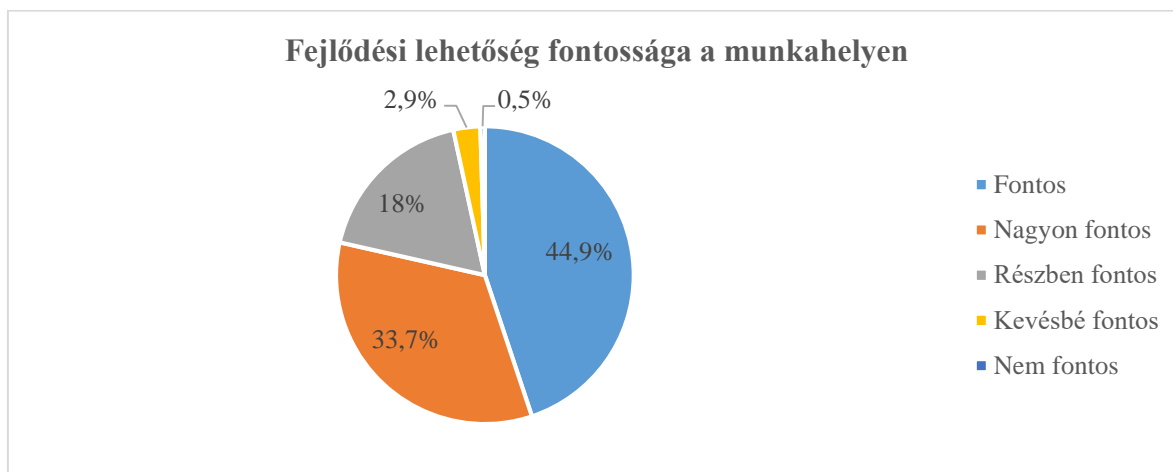
A 11. számú ábra alapján a kitöltők több mint fele: 58,5%-a (120 fő) szívesebben lépne felsőbb pozícióba, annak ellenére, hogy nem részesül azonnali fizetésemelésben. A válaszadók 41,5%-a (85 fő) azt jelölte be, hogy inkább marad a jelenlegi beosztott pozícióban, viszont fizetésemelésben részesül.



11. ábra: Előléptetés vagy fizetésemelés. (Forrás: saját szerkesztés, 2023, kérdőív alapján)

Fontos az Ön számára, hogy olyan munkahelyen dolgozzon, ahol folyamatosan fejlődhet és új dolgokat tanulhat?

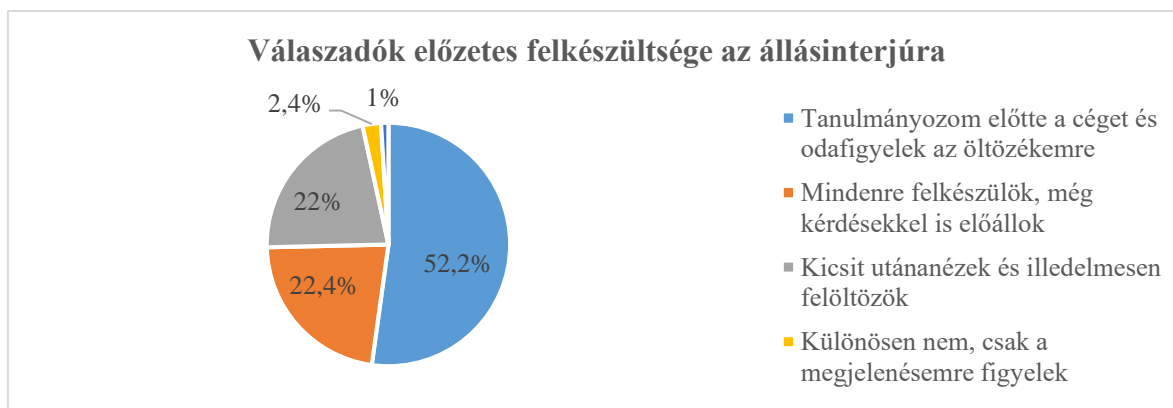
A válaszadók közül 44,9% számára fontos, hogy fejlődhessen. Ezentúl 33,7% (69 fő) válaszolt úgy, hogy nem csak fontos, hanem nagyon fontos számára. 18% (37 fő) számára részben fontos. A maradék 2,9% (6 fő) és 0,5% (1 fő) számára csupán kevésbé fontos és nem fontos az, hogy fejlődésen mehessen keresztül. A fejlődési lehetőség fontosságát a 12. ábra is szemlélteti.



12. ábra: Fejlődési lehetőség fontossága a munkahelyen (Forrás: saját szerkesztés, 2023, kérdőív alapján)

3.5.9. Ha Ön egy állásinterjúra megy, készül előtte?

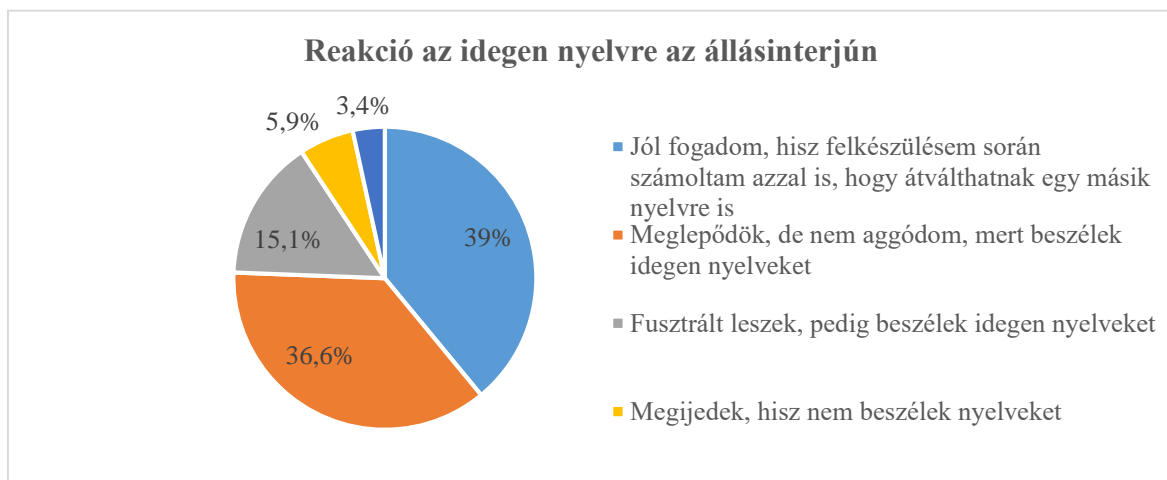
A 13. számú ábra alapján a kitöltők több mint fele: 52,2% (107 fő) alaposan felkészül és tanulmányozza az interjú előtt a céget, valamint az illedelmes öltözékre is figyel. 22,4% (46 fő) azt válaszolta, hogy mindenre felkészül, és még kérdésekkel is készül az interjúra. További 22% (45 fő) kicsit utána néz és illedelmesen felöltözik, 2,4% (5 fő) azt felelte, hogy különösen nem készül, csak a megjelenésére figyel oda, valamint 1% (2 fő) az egyáltalán nem készül opciót adta válaszául.



13. ábra: Válaszadók előzetes felkészültsége az állásinterjúra (Forrás: saját szerkesztés, 2023, kérdőív alapján)

3.5.10. Ha az interjú közben magyar nyelvről hirtelen átvált más nyelvre (angolra) a beszélgetés, Ön hogyan reagál?

A 14. számú ábra alapján a válaszadók 39%-a (80 fő) jól fogadja az vizsgált szituációt, mert a felkészülés során számolt azzal is, hogy átválthatnak az interjú közben egy másik nyelvre. További 36,6% (75 fő) a meglepettség mellett jól fogadja, de nem aggódik, mert beszél idegen nyelveken. 15,1% (31 fő) szerint frusztráltak lesznek, pedig rendelkeznek idegen nyelvi tudással. 5,9% (12 fő) azt a választ jelölte, hogy megijed, mivel nem beszél másik nyelven, valamint 3,4% (7 fő) azt válaszolta, hogy rosszul fogadja.



14. ábra: Reakció az idegen nyelvre az állásinterjún (Forrás: saját szerkesztés, 2023, kérdőív alapján)

3.5.11. Jelölje be a Likert-skálán mennyire jellemzőek Önre a következők.

A következő Likert-skálán jelölhető válaszok alapján a két szélső értéket fogom támpontul venni, valamint a köztes jelöléseket csak megemlítem, hogy hányan jelöltek összesen a többi lehetőségre. A Likert-skálás módszert a 4. számú táblázat is szemlélteti a következő oldalon.

4. táblázat: Kérdőív motivációs tényezőire vonatkozó állításai.

Állítások	1	2	3	4	5
Engem a pénz motivál.	4	8	36	65	92
Örülök, ha a munkám során kihívásokkal szembesülök.	2	14	52	88	49
Hasznosnak érzem magam a munkában.	2	12	20	71	100
Fontos számomra, hogy jó közösségben legyek.	0	1	10	46	148
Fontos, hogy jó viszonyban legyek a főnökömmel.	2	7	14	68	114
A munkám során szeretnék felsőbb pozícióba jutni.	6	10	24	62	103
Fontos az anyagi biztonságérzet.	1	3	7	25	169
Tudok azonosulni a nem túl rugalmas munkaidővel.	11	32	67	62	33
Szeretek csapatban dolgozni.	1	12	35	73	84
Fontosak számomra a fizetésen túli juttatások.	2	11	37	77	78
Fontos számomra a megfelelő irodai légkör.	4	6	26	93	76
Örülök, ha szükséges az idegen nyelvek használata.	11	11	43	77	63
Jól oldom meg a spontán szituációkat.	3	12	29	98	63
Érdekel, hogy a környezetem mit gondol rólam, és a munkámról.	4	13	36	81	71
Jó pontnak tartom a közös csapatépítő programokat.	1	11	35	68	90

(Forrás: saját szerkesztés, 2023, kérdőív alapján)

A kutatási kérdőívem utolsó kérdésével azt vizsgáltam, hogy mennyire jellemzőek a válaszadókra a fenti állítások. Úgy gondolom a kitöltők válaszaik hozzájárulnak ahhoz, hogy minden kérdésem megválaszolt legyen. A mérést egy, már korábban is alkalmazott Likert-skálás módszerrel végeztem, és egy táblázatban ábrázoltam. A következő elemzés során a

”nagyon, és a teljes mértékben jellemző” válaszokat fogom kifejtetni csökkenő sorrendet alkalmazva.

Az állítások közül kettőhöz egyformán, a 205 válaszadó közül 194-194-en (94,6%) vélték úgy, hogy számukra nagyon, vagy teljes mértékben fontos az, hogy munkájuk folyamán jó közösségben legyenek, valamint, hogy anyagilag biztonságban érezzék magukat.

A 205 kitöltő közül 182-nek (88,8%) nagyon, vagy teljes mértékben fontos, hogy jó viszonyt tudjon fenntartani a főnökével.

A válaszadók közül 171-en (83,4%) nagyon, vagy teljes mértékben jellemzőnek tartották, hogy hasznosnak érzi magukat a munkájukban.

A 205 kitöltő közül 169-nek (82,4%) nagyon, vagy teljes mértékben fontos, hogy munkája folyamán megfelelő irodai légkörben dolgozhasson.

A válaszadók közül 165-en (80,5%) nagyon, vagy teljes mértékben jellemzőnek tartották magukra, hogy a munkájuk során szeretnének felsőbb pozícióba jutni.

A 205 kitöltő közül 161-re (78,5%) nagyon, vagy teljes mértékben jellemző, hogy jól tudja megoldani a spontán szituációkat.

A válaszadók közül 158-an (77,1%) nagyon, vagy teljes mértékben jó pontnak tartották a közös csapatépítő programok lehetőségét.

A 205 kitöltő közül 157-re (76,6%) nagyon, vagy teljes mértékben jellemző, hogy szeret csapatban dolgozni, valamint szintén 157-re (76,6%) ugyanennyire jellemző, hogy a pénz motiválja.

A válaszadók közül 155-re (75,6%) nagyon, vagy teljes mértékben jellemző, hogy fontosak számukra a fizetésen túli juttatások.

A 205 kitöltő közül 152-re (74,1%) nagyon, vagy teljes mértékben jellemző, hogy érdekli, hogy mit gondol róla és a munkájáról a környezete.

A válaszadók közül 140-re (68,3%) nagyon, vagy teljes mértékben jellemző, hogy örül, ha a munkája folyamán szükséges az idegen nyelvek használata. A 205 kitöltő közül 137-re (66,8%) nagyon, vagy teljes mértékben jellemző, hogy örül, ha a munkája során kihívásokkal kell szembesülnie. A 205 válaszadó közül 110-re (53,7%) egyáltalán nem, nem annyira, vagy csak kevésbé volt az jellemző, hogy tudnak azonosulni a nem túl rugalmas munkaidővel.

3.6. Konklúzió és következtetés

A kvantitatív kutatásomnak köszönhetően, úgy gondolom annak ellenére, hogy a számok alapján nem teljes mértékben reprezentatív, mégis felhasználható és biztató válaszokat kaptam a kérdéseimre és feltételezéseimre. A szakirodalom háttéréről igyekeztem minél több információt szerezni a négy motivációs elmélet háttéréről, hogy mivel is lehet motiválni a munkavállalókat. Kutatásomat elvégezve bíztam abban, hogy a feltételezéseket már megválaszolt kérdések fogják követni.

Az első kutatási kérdésem a következő volt: Mennyire érzik magukat motivátnak, és mivel motiválhatók napjainkban a munkavállalók?

A kutatási kérdőívnek köszönhetően kiderült, hogy a válaszadók nem egyhangúan gondolkodnak, ami teljesen érthető, hiszen mindenki különböző értékekkel bír. A válaszok alapján megtudtam, hogy a válaszadók összesen 23%-a vagy kevésbé motivált, vagy nem tartja magát motivátnak a munka területén. Nyilvánvalóan ezt felülmúlja a 77%-os többség, aki inkább motivált beállítottságú, vagy nagyon, esetleg teljes mértékben motivált személyiségű. Ebből arra lehet következtetni, hogy napjainkban a munkavállalók nagyobb százaléka motiváltan áll hozzá a munkához, viszont akadnak olyanok is, akiknek esetleg több motivációs faktorra van szükségük a munkájuk precíz elvégzéséhez. A kitöltések alapján bebizonyosodott, hogy bármilyen fontos is a pénz szerepe napjainkban, számos válasz érkezett be arról, mely szerint többek sokkal fontosabbnak tartják a rugalmas munkaidőt, a nem helyhez kötött munkavégzést, valamint azt is, hogy munkájuk során folyamatosan fejlődhessenek. Az egyik kutatási kérdésem során, melyben azt vizsgáltam, hogy mennyire motiválóak bizonyos faktorok, kimagasló válasz érkezett a szép, kellemes irodai körülményekre, valamint a plusz szabadság lehetőségére is. Arra tudok ebből következtetni, hogy igen, elengedhetetlen a fix fizetés, viszont sok más tényezővel is meg lehet tartani a munkavállalók motiváltsági szintjét. Úgy gondolom, ez nem véletlen, hiszen, ha valaki irodában dolgozik, az a napjának az egy harmad részét ott tölti, és teljesen érthető, hogy ekkor nyugodt és szép közegben szeretne tartózkodni. Számos olyan válasz szerepelt a kitöltések között, mely szerint a munkavállalók számára nagyon fontosak a fizetésen túli juttatások és bónuszok. Nem utolsó sorban egyesek motiváltsági szintjét egyéb lehetőségek tudják fenntartani. Gondolok ezalatt a rugalmas munkaidőre, a nem helyhez kötött munkavégzésre, valamint a munka során levő fejlődési lehetőségekre is. Úgy veszem észre, hogy manapság egyre több vállalat nyitott ezeknek a feltételeknek a megteremtésére, hiszen sokak számára fontos a nem helyhez kötött munkavégzési lehetőség biztosítása. Gyakran megeshet az is például, hogy valaki messzebb

lakik a munkahelyétől, vagy csak egyszerűen kényelmesebben érzi magát a megszokott otthoni közegben. Ezek tökéletesen tükrözik azt, hogy az ilyen körülmények garantálása nagyon fontos a munkavállalók számára.

A második kutatási kérdésem így szólt: Tesznek-e azért az alkalmazottak, hogy fenntartsák a motiváltságukat?

A kutatásom során nem arra kerestem a választ, hogy a munkavállalók mit tesznek azért, hogy fenntartsák a motiváltságukat. Csupán csak azt szerettem volna megtudni, hogy tesznek-e érte a dolgozók, vagy sem. Hogy ezt feltérképezsem, külön kérdéseket nem is tettem fel. A diagrammos mutatók alapján viszont jól következtethető képet kaptam, ugyanis összesen 87,4%-a válaszadóknak tesz azért, hogy fenntartsa a motiváltságát. A kitöltők kisebb százaléka (12,6%) csupán kicsit, vagy egyáltalán nem tesz érte. Ez azért lehetséges, mert mindenki különböző beállítottságú. Viszont előnyös tényként szolgálhat, hogy a válaszok alapján arra következtetek, hogy napjainkban a piac valamely területén elhelyezkedő munkavállalók kifejezetten magas százaléka pozitívan áll a munkához, ha a motiváltsági szintet vesszük alapul.

A harmadik kutatási kérdésem a következő volt: Milyen pozíciót tükröz a munkavállalók motiváltsági szintje számukra a jövőt nézve?

A kvantitatív kutatás során igyekeztem több kérdés feltevésével minél pontosabb választ kapni. Egyik kérdéssel kifejezetten arra tértem ki, hogy milyen pozíciót tükröz a kitöltők számára a motiváltsági szintjük. Mindössze 20,5%-a válaszolt úgy a válaszadóknak, hogy számukra csupán beosztott, vagy alkalmazotti pozíciót tükröz. A kitöltők nagyobb százaléka, összesen 79,5%-a azt vallotta, hogy számára vagy felsőbb pozíciót, vagy vezetői pozíciót tükröz. Úgy gondolom, hogy ez a majdnem egyötöd, és négyötöd szerinti eloszlás magáért beszél. Számomra ez azt tükrözi, hogy manapság a munkavállalók arra törekednek, hogy minél magasabb pozícióba kerüljenek, ha van rá lehetőségük. Ebből szintén csak arra tudok következtetni, hogy a kitöltők többsége belegondolhatott abba, hogy a felsőbb pozíciók egyenesen arányosulnak a magasabb bérekhez is. A statisztikai adatok alapján egyértelmű, hogy a válaszadók kimagasló része rendelkezik annyi motiváltsággal és ambícióval, hogy úgy gondolja, hogy az később egy magasabb pozíciót fog számára jelenteni.

A negyedik kutatási kérdésem így szólt: Mi a fontosabb a munkavállalók számára? Beosztott pozícióban maradni, de részesülni azonnali fizetésemelésben, vagy felsőbb pozícióba lépni, viszont nincs azonnali béremelés.

A kérdőív alapú kutatásom során próbáltam jól feldolgozható válaszokat kapni a kérdésre. Egyik kutatási kérdéssel kimondottan ezt vizsgáltam, hogy a válaszadók szívesebben részesülnének-e fizetésemelésben, amellet, hogy maradnak a jelenlegi pozíciójukban, vagy inkább felsőbb pozícióba szeretnék lépni, ami viszont nem eredményez azonnali fizetésemelést. A válaszadók nagyobb része amellet döntött, hogy inkább felsőbb pozícióba jutna. Ebből arra lehet következtetni, hogy a kitöltők jól átgondoltan és motiváltan gondolkoztak, hiszen egy felsőbb pozíció előbb vagy utóbb magasabb fizetést is eredményez, amit csak türelmesen ki kell várni. Ez azt jelenti, hogy a magasabb pozícióba kerülés a jövőt nézve fontosabb a munkavállalók számára, mint a pillanatnyi magasabb kereset. Emellet az is támaszul szolgál számomra, hogy a Likert-skálán feltett kérdésemre 165 kitöltő azt a választ adta 4-es és 5-ös jelöléssel, hogy munkájuk során szeretnék felsőbb pozícióba kerülni. Ez azt tükrözi, hogy a napjainkban a munkavállalók nem elégszenek meg egy csupán beosztotti, alkalmazotti pozícióval, hanem igenis fejlődni szeretnék és feljebb szeretnék jutni. Úgy gondolom, hogy a válaszok teljes mértékben érzékeltetik azt, hogy napjaink munkavállalói vágnak arra, hogy feljebb juthassanak, még akkor is, ha az nem fizetődik ki rögtön. Tapasztalatom szerint manapság olyan világot élünk, hogy a pénznek senki nem az ellensége. Mindenki arra vágyik, hogy minél többet keressen, viszont bebizonyosodott, hogy a pillanatnyi boldogságtól fontosabb a jövőre tekintve a hosszútávú siker.

Az ötödik, egyben utolsó kutatási kérdésem a következő összetett kérdés volt: Készülnek-e a jelentkezők az állásinterjúkra, illetve hogyan reagálnak a jelentkezők, ha az állásinterjú és a munka során szükség van az idegen nyelv használatára?

Az utóbbi kérdésem már nem a motiváltságot veszi témául, hanem az állásinterjúkra összpontosul. Egy, a kérdőívben feltett kérdésem arra irányult, hogy a munkára jelentkezők felkészülten mennek-e el az állásinterjúkra. A kutatás adataira alapuló diagrammok is jól szemléltetik, hogy a jelentkezők úgy vesznek részt az interjúkon, hogy legalább kicsit utána néznek a cégnek. A kitöltők többsége nem csak azt válaszolta, hogy kicsit utána néz és illedelmesen felöltözik, hanem hogy tanulmányozza a céget, alaposan utána néz mindennek és esetleg még kérdésekkel is készül. A válaszok alapján a kitöltők 96,6%-a azt állította, hogy legalább egy kicsit készül az interjúra, és illedelmesen felöltözik. Ha tovább elemzem a

százalékokat, akkor az is kiderül, hogy 52,2%-uk alaposan felkészül és még további 22,4% a kitöltők közül készül különböző kérdésekkel is. Ebből arra tudok következtetni, hogy a jelentkezők azon a véleményen vannak, hogyha már elhívták őket egy interjúra, akkor miért is ne úgy mennének, hogy a magukból kihozható legjobbat próbálják adni. Ez nagyon biztató hozzáállás, ugyanis így csak növelik a saját esélyeiket a kiválasztások során.

A diagrammos elemzéseket tekintve, egyik kérdésem által arra kutattam a választ, hogy hogyan reagálnak a jelentkezők az interjúkon, ha a kommunikációs csatorna nyelve hirtelen a magyart felváltva egy másik idegennyelv lesz. A válaszok számomra kifejezetten meglepőnek bizonyultak, hiszen ebben a gyorsan fejlődő világban úgy gondolom, hogy egyre többen beszélnek legalább egy, de akár kettő vagy több idegen nyelven is. A válaszadók között viszont szerepeltek olyanok, akik rosszul fogadják, frusztráltak lesznek, vagy megijednek, annak ellenére, hogy vannak idegen nyelvi ismereteik. A kitöltők többsége viszont az általam elvártak megfelelően válaszolt, miszerint esetleg meglepődnek, de jól fogadják, hiszen számoltak azzal is, hogy megeshet, hogy az állásinterjún átváltanak a beszélgetés közben egy másik nyelvre. Ezentúl a Likter-skálás kérdések között azt is vizsgáltam, hogy hogyan fogadják a munkavállalók, ha a feladataik során használniuk kell idegen nyelveket. A 205 válaszadó közül 140 válasz érkezett a 4-es és 5-ös kategóriába, amelyet úgy vélek, hogy kifejezetten jó arány. Ebből ugyanis kiderül, hogy aki az állásinterjún nem félt idegen nyelvű párbeszédet folytatni, az nagy eséllyel a leendő munkában sem fog meghátrálni. Sőt inkább örül is annak, ha használhatja idegen nyelvi ismereteit a munkája során, ami ez esetben nem csak a munkáltató, hanem a munkavállalók számára is pozitívumként szolgál.

3.7. Mélyinterjúk

Ahogy már a kutatómódszertan fejezetnél említettem, a kutatásomat a kérdőíves kereteken túl két mélyinterjúval is kiegészítettem, hogy minél pontosabb választ kaphassak a kérdéseimre. A két mélyinterjút, két teljesen különböző céggel készítettem el, hogy abba is betekintést nyerjek, hogy a különböző területeken, milyen alapon történik a kiválasztás, valamint, hogy mivel tudják motiválni a saját munkavállalóikat. Az interjúk a mellékletben megtalálhatóak.

3.7.1. Első mélyinterjú elemzése és következtetés

A 2. számú mellékletben megtalálható interjúval megkaptam kérdéseimre a válaszokat, melyek eredményül szolgálnak a hipotéziseimhez. Úgy gondolom, hogy ezen válaszokkal nem csupán a fent említett cégre jellemző információkat kaptam meg, biztos vagyok benne, hogy rengeteg másik vállalkozás is nagyon hasonló gondolkodási beállítottsággal rendelkezik.

Az első kérdéssel az volt a célom, hogy kiderítsem, hogy mi lehet a fontosabb ennek a Kft-nek. Kíváncsi voltam arra, hogy több interjú alany közül inkább arra esik a választás, aki hozott, született készségekkel rendelkezik, vagy inkább az van előnyösebb szituációban, akinek a tanulható tulajdonságai a maga erényei.

Mátyás válasza alapján kiderül, hogy tisztában van azzal, hogy egyaránt fontosak a hard skill-ek és a soft skill-ek is. Továbbá meg is említi, hogy abban a munkakörben, amiben ők mozognak, akadnak is olyan feladatok, melyek taníthatóak, viszont nagy részben olyan készségekre van szüksége, amelyek született tulajdonságok, mint például a kommunikáció, a problémamegoldó képesség, vagy a spontán szituációkban való jó helyzetfelismerés. Ebből arra lehet következtetni, hogy a soft skill-ekkel rendelkező munkavállalóknak nagyobb esélye van megszerezni a munkát ezen a munkaági területen.

Arra is kíváncsi voltam, hogy Mátyás számára az a fontosabb, hogy valaki csapatban találja meg jól a helyét vagy pedig az, hogy az önálló munkavégzésben lehessen számítani az illetőre. Erre a kérdésre nem tudott könnyen egyértelmű választ adni, ugyanis először azt mondta, hogy 50-50%-ban van szükség mindkettőre. Elmagyarázta, hogy ezen a munkaterületen, melyen ők tevékenykednek szükség van egyaránt arra, hogy tudjon valaki csapatban dolgozni, viszont azt is megemlítette, hogy olyan szegmensei is vannak a munkaköröknek, amelyek kifejezetten önálló munkát igényelnek. Mérlegelve úgy tudta eldönteni, hogy az önálló munkavégzés fontosabb, ugyanis, egy lakásmutatásnál, vagy fotózásnál, kontaktokkal való egyeztetésnél az illetőknek egyedül kell tudni jól végezni a munkájukat.

Úgy gondolom, ahogy Mátyás is elmondta, az, hogy valaki csapatban tudjon dolgozni, az az alapja mindennek, viszont bizonyos esetekben nagyobb az elvárás, illetve a felelősség az önálló

munkavégzésben. Továbbá, ha valahol részben dolgoznak csapatban együtt, viszont a munkafolyamatok többségét egyedül kell végezni, akkor igenis az a fontosabb, hogy a leendő munkavállalónak az önálló munkavégzési képességei legyenek kifogásolhatatlanak.

Kutatásom során arra is választ szerettem volna kapni, hogy mennyire fontos a vállalkozásoknak, hogy olyan munkavállalót válasszanak ki, aki beszél valamilyen idegen nyelven. Mátyás hangsúlyozta, hogy tulajdonképpen ők a magyar piacon belül mozognak, és az esetek szinte egészében hazai, magyarországi ingatlanokkal foglalkoznak. Ellenben hiába maradunk az országon belül, Magyarországon is vannak külföldi lakosok. Lehetnek például egyetem, munka, vagy csak szimplán lakhatási szempontból. Egyértelműen velük magyar párbeszédet nem lehet kialakítani, így egy ismertebb idegen nyelven kell létesíteni a kommunikációs csatornát. Válaszából kiderült, hogy fontos az számára, hogy a jelentkező, akit alkalmazni szeretne, rendelkezzen legalább egy alap idegen nyelvi tudással.

Úgy gondolom, hogy ez teljesen érthető, valamint napjainkban már egyre többen beszélnek idegen nyelveket, ami természetesen nagy előny. Továbbá jó pont, hogy nem csak hazaiaknak, hanem esetleg külföldi érdeklődőknek is tudnak kiadni ingatlanokat, ha megvan rá a kompetenciájuk.

Utolsó kérdéssel, ami egyben véleményem szerint az egyik legizgalmasabb is, arra szerettem volna betekintést kapni, hogy eddigi tapasztalatai alapján, hogy gondolja, mivel lehet legjobban motiválni az alkalmazottakat. Vajon a pénz a legjobb motiváló tényező, vagy esetleg másra vágnak a munkavállalók.

Véleménye szerint, nem a pénz a legjobb megoldás a motivációra, és nem is alkalmaz ilyen módszert. Úgy véli, hogy az, hogy érvényesüljenek a White office jellemzők az nagyon fontos a dolgozók számára, ugyanis több pozitívumot is tud nyújtani egy nyugalmas, kényelmes, tiszta iroda, mint némi pénzösszeg. Emellett azt is megemlítette, hogy Ő személy szerint többnyire juttatásokkal tudja motiválni a dolgozóit, melyeket a saját keretein belül havonta, negyedévente, félévente, évente járó kisebb-nagyobb juttatásokkal eredményez.

Úgy gondolom, hogy egy remek módszert alkalmaz, ugyanis nyilván nem lehet minden hónapban fizetésemeléseket adni. Továbbá egy egyszeri pénzösszeg, amely pillanatnyilag nagyon kecsegtetőnek tűnhet, nem feltétlen olyan jó motivációs faktor, mint havonta, negyedévente, félévente megjutalmazni és így motiválni a munkavállalókat.

3.7.2. Második mélyinterjú elemzése és következtetés

A 3. számú mellékletben megtalálható mélyinterjút egy multinacionális cég magyarországi telephelyének felsőbb pozíciójú (manage-i pozíció) munkavállalójával készítettem, melynek köszönhetően nem csak a hazai piac keretein belül, hanem a nemzetközi cégek szemszögéből is válaszokat kaptam.

Az elsőként feltett kérdésekre, miszerint arra vártam a választ, hogy milyen készségek alapján választják ki a munkavállalókat, hogy a soft vagy a hard skill-ek fontosabbak nemcsak jól elemezhető választ kaptam, de következtetni is tudok általa. Eszter azt válaszolta, hogy abban a munkakörben amivel ők foglalkoznak, nagyon fontos bizonyos készségek megléte. Úgy vélte, hogy egyaránt fontos a munkában a soft és a hard skill-ek szerepe, viszont tapasztalatai alapján kiderült, hogy úgy gondolja, ahhoz hogy valaki a tanulható készségeket el tudja sajátítani és fejleszteni, már szükség van alapvetően örökölt, velünk született képességekre. Nagyon fontosnak tartotta az első benyomást és a szimpátiát is, nem eltekintve a jó kommunikációs képességekről. Elmondásai alapján arra tudok következtetni, hogy nem feltétlen az lesz a jó jelölt, akit elsőre annak gondolnak. Elmondta, hogy fordult már elő olyan, hogy valaki nagyon ígéretesnek bizonyult az állásinterjún, és csak később derült ki, hogy mégsem alkalmas az adott pozíció betöltésére. Ennek az ellentettjét is hangsúlyozta, miszerint arra is volt példa, hogy egy bizonyos jelentkezőnek bizalmat szavaztak a készségek hiányának ellenére és tökéletesen bevált számukra. Továbbá azt tudom levonni konklúzióként, hogy számukra, és a hasonló munkakörben mozgó cégek számára fontosabb a soft skill-ek megléte, mint az, hogy valaki tanítható legyen egyes készségekre.

A második kérdésem mindkét részére nagyon egyértelmű választ kaptam. Arra a kérdésre, hogy számukra a csapat, vagy az önálló munka a fontosabb, kézenfekvő választ kaptam. Eszter elmondta, hogy amellet, hogy mindenhol szükség van arra valamilyen szinten, hogy a jelentkezők tudjanak csapatban dolgozni, inkább az egyéni munka jól végzése a fontosabb, hiszen náluk azon van a hangsúly. Nemcsak az előbbi, hanem az utóbbi mélyinterjún is azt hangoztatták, hogy az egyéni munka szerepe a fontosabb, így egyértelműen arra tudok következtetni, hogy hiába fontos az alapvető csapatmunkai készség, az önálló munkavégzési képességre sokkal nagyobb szükség van. Eszter kiemelte, hogy mivel ez egy nemzetközi cég, így számukra nélkülözhetetlen az, hogy egy jelentkező ne rendelkezzen idegen nyelvi készséggel, így arra is választ kaptam, hogy fontos-e az idegennyelv ismerete. A vevőikkel és gyártókkal az angol az idegen nyelvi csatorna, így elsősorban olyan jelentkezőket keresnek, akik rendelkeznek ezzel. Megemlítette azt is, hogy pozitívumként szolgál az, ha a jelentkező beszél még másik idegen nyelvet is. Itt a franciát és a németet hozta példaként, hiszen náluk

erre van szükség, viszont elmondta, hogy nem az lesz a mérvadó, hogy rendelkezik-e az illető több idegen nyelvi tudással, hanem az csak tükrözi számára a kitartást és a fejlődni akarást, motiváltságot. Úgy gondolom helytállóan és egyértelműen arra lehet következtetni, hogy a multinacionális cégeknél elengedhetetlen szerepet tölt be az idegennyelv tudás.

A harmadik egyben utolsó kérdésemre is sikerült válaszokat kapnom. A jelenlegi gazdasági helyzetre hivatkozva, nagyon fontos szerepe van a pénznek és mindenki arra törekszik, hogy minél többet kereshessen. Így bebizonyosodott, hogy igenis jó motivációs faktor a pénz, ellenben nem biztos, hogy a legfontosabb. Eszter tapasztalatai alapján úgy vélte, hogy napjainkban sokan olyan cégeket keresnek, akik bizonyos magánegészségügyi biztosítást kínálnak a munkavállalóknak, viszont náluk ez nem elérhető. Ellenben számos más olyan juttatást biztosítanak a dolgozók számára, amelyet más cégek nem tudnak nyújtani, kiemelve például a home office lehetőséget, ugyanis ebben a gyorsan fejlődő világban egyre többen keresik a nem helyhez kötött munkavégzés lehetőségét. Emellett úgy vélte, hogy kifejezetten motiváló a fitness terem bérlet, amelyet ők nyújtanak, valamint nem utolsó sorban a cafeteria is. Konklúzióként azt vontam le, hogy napjainkban egyre jobban számít a jelentkezőknek az, hogy mennyit is tudnak keresni, valamint az is, hogy amellet van-e lehetőségük még különböző juttatásokat magukévá tudni. Azt is észrevettem, hogy manapság nagy pozitívumként szolgál az is, ha a cégek lehetőséget nyújtanak az otthoni munkavégzésre.

Úgy gondolom és bízom benne, hogy a két mélyinterjúval kielégítő válaszokat kaptam a már bennem régóta fennálló kérdésekre.

4. ÖSSZEGZÉS ÉS SZEMÉLYES VÉLEMÉNY

Úgy gondolom, hogy a szakirodalmon túl a kutatási kérdéseimre sikerült meggyőző válaszokat kapnom a kutatási kérdőívvel, valamint az ezeket kiegészítő két mélyinterjúval.

Ebből kifolyólag jól elemezhető képet kaptam a kérdőív válaszadóinak köszönhetően arról, hogy napjainkban mennyire motiváltak a munkavállalók, valamint arról is, hogy mennyire és mivel lehet őket motiválni. A kérdőívnek köszönhetően kiderült számomra, hogy manapság a munka világában nem minden a pénzről szól a munkavállalóknak. A kérdőívem utolsó részében rákérdeztem arra is, hogy Likert-skálán mérve mennyire motiválóak az adott tényezők. A fizetésemelésnél egyértelmű volt nagyon a válasz, hiszen a kitöltők túlzó többsége „nagyon, és teljes mértékben motiváló” válasszal jelzett vissza, de ez nem lepett meg, hiszen nincs olyan, aki ne örülne annak, ha több pénzt kereshet. Ennek ellenére viszont a válaszokból az is tükröződött, hogy számos ember számára legalább annyira fontos, vagy esetleg fontosabb is több tényező, mint a pénz. Ezek alatt gondolok például a komfortos irodai környezetre, vagy akár az otthoni munkavégzési lehetőség biztosítására. Többek számára az sem volt utolsó szempont, ha részesülhetne plusz szabadságban, esetleg új elektronikai eszközöket kaphatna a munkavégzéshez. A kitöltők között szerepeltek olyanok is, akiket az motivál, ha a munkavégzésük során fejlődésen mehetnek keresztül, valamint, ha van lehetőségük arra, hogy felsőbb pozícióba jussanak. Úgy gondolom, ez tökéletesen azt tükrözi, hogy van a munkavállalóknak célja és motivációja.

Észrevettem azt is, hogy a kérdőív eredményei összefüggnek a szakirodalom során elemzett motivációs elméletekkel. McGregor elmélete, mely a Y és X elmélet közötti munkavállalói motivációs különbséget hangsúlyozza, kapcsolatba hozható a kérdőívben rögzített személyes attitűdökkel és munkavégzéssel kapcsolatos preferenciákkal, mint például az önálló munkavégzés megléte.

Maslow piramisa, mely az emberi szükségleteket hierarchiába rendezi az alapvető fiziológiai szükségletektől a magasabb rendű önmegvalósításig, hasonlóságot mutat a kérdőív által felmért prioritásokkal. A kutatásban előkerülő eredmények, amelyek hangsúlyozzák az alapvető szükségletek, vagy a személyes fejlődés fontosságát, kapcsolódhatnak Maslow elméletéhez.

Herzberg kéttényezős modellje, mely a motivációt és elégedettséget higiéniai és motivációs tényezőkre bontja, összefüggést mutat a kérdőív által felfedezett elégedettségi és motivációs tényezőkkel, mint például a megfelelő irodai légkör lehetősége. Azok az eredmények, melyek hangsúlyozzák a munka kihívásait és értelmét, mint például a kérdőívben feltüntetett fejlődési lehetőség, illetve a felsőbb pozícióba lépés esélye összekapcsolhatók Herzberg elméleti megközelítésével.

Alderfer ERG elmélete, amely az emberi szükségleteket három fő kategóriába sorolja, szintén hasonlóságot mutat a kérdőív által feltárt értékek és preferenciák között. Az eredmények, amelyek kiemelik az emberi kapcsolatok fontosságát, a személyes fejlődés lehetőségeit párhuzamban vannak Alderfer elméletének fő kategóriáival.

Személy szerint, úgy ítélem meg, hogy kifejezetten hasznos volt a kutatásom, és jól használható eredményeket kaptam a válaszadóknak köszönhetően. Véleményem szerint a hazai munkavállalók zöme rendelkezik motivált beállítottsággal.

Bízom benne, hogy a szakdolgozattal és a kutatásaimmal nem csak a saját, de sok más társam számára meg tudtam adni a régóta fennálló kérdésekre felmérésekkel elért válaszokat.

5. IRODALOMJEGYZÉK

1. Adler L. (2013): *The Essential Guide for Hiring & Getting Hired*, Adler Group, Los Angeles
2. Cavoulacos A. et al (2017): *The New Rules of Work: The Modern Playbook for Navigating Your Career*, Crown Business, New York
3. Charles J. et al (2015): *Interviewing Principles and Practices: Applications and Exercises*, Rand McNally, Boston
4. Clayton. P. et al (1972): *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, Free Press, Princeton
5. Clayton P. A. (1977): *Organization Development*, *Annual Review of Psychology*, 28. 197-223 pages.
6. Cook M. (2013): *Personnel Selection: Adding Value Through People*, D.C. Heath & Co, Alexandria
7. Douglas M. (1960): *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York
8. Firestones B. (2016): *The Ultimate Guide to Job Interview Answers*, Success Patterns LLC&Job-Interview-Answers, Santa Monica
9. Herzberg F.(1959): *The motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York
10. Herzberg F. (1966): *Work and the Nature of Man*, Worl Publishing, New York
11. Herzberg F. (1987): *One More Time: How do you motivate employees?* *Harward Business Review*, 65(5) 109-120
12. Innes J. (2012): *The Interview Book: Your definitive guide to the perfect interview*, Ft Pr, United Kingdom
13. Kopelman R. E. et al (2010): *Construct validation of a Theory X/Y behavior scale,*” *Leadersh. Organ. Dev. J.*, vol. 31, no. 2, pp. 120–135, 2010
14. Kotter J. P. (1996): *Leading Change*, Harvard Business Press, Boston
15. Luthans F. (1973).: *Organizational Behavior*, Richard D. Irwin, Inc, United States
16. Maslow H. A. (1954): *Motivation and Personality*, Harper & Row, Unites States
17. Maslow H. A. (1965): *Eupsychian Management*, Richard D. Irwin, Inc, United States

18. Maslow H. A. (1966): *The Psychology of Science: A Reconnaissance*, Richard D. Irwin, Inc, United States
19. Maslow H. A. (1968): *Toward a Psychology of Being*, Richard D. Irwin, Inc, United States
20. Maslow H. A. (1971): *The Farther Reaches of Human Nature*, Richard D. Irwin, Inc, United States
21. McDowell L. G. (2014): *Cracking the Coding Interview*, CareerCup Publications, Published by CareerCup, Palo Alto
22. Medley A. H. (2005): *Sweaty Palms: The Neglected Art of Being Interviewed*, Warner Business Books, United Kingdom
23. Murphy M. (2012): *Hiring for Attitude: A Revolutionary Approach to Recruiting and Selecting People with Both Tremendous Skills and Superb Attitude*, McGraw-Hill Education, New York
24. Rensis L. (1961): *New Patterns of Management*, McGraw-Hill Book Company, New York

6. MELLÉKLETEK

1. számú melléklet:

A sikeres állásinterjúk kulcsa és a motivációs elméletek megfejtése

Kedves Kitöltő!

Köszönöm, hogy részt vesz a felmérésben. A kérdőív kitöltésével hozzájárul a motiváltságot, motivációs tényezőket és az állásinterjúra való felkészültséget mérő kutatásom sikeréhez.

A kérdőív kitöltése önkéntes, és az adatokat kizárólag kutatási célokra használom fel.

Köszönettel és tisztelettel:

Novák Levente

Az Ön neme?

- Nő
- Férfi

Az Ön életkora?

- 18 év alatt
- 18-25 év
- 26-35 év
- 36-50 év
- 50 év felett

Mi az Ön foglalkozása?

- Diák
- Gyakornok
- Szellemi munka
- Fizikai munka
- Egyéb
- Hol él Ön?
- Faluban, községben
- Kisvárosban
- Nagyvárosban
- Megyeszékhelyen
- Fővárosban

Mely motivációs faktor a legfontosabb az Ön számára a munkahelyén?

- Fix fizetés
- Fizetésen túli bónuszok, juttatások
- Rugalmas munkaidő
- Nem helyhez kötött munkavégzés (Home office lehetőség)
- Megfelelő irodai körülmények
- Lehetőség a folyamatos fejlődésre
- Egyéb

Mennyire érzi magát motiváltnak a mindennapi munkában?

- Nem vagyok motivált
- Kevésbe vagyok motivált
- Inkább motivált vagyok
- Nagyon motivált vagyok
- Teljes mértékben motivált vagyok

A motiváltsága segíti Önt a céljai elérésében?

- Nem segít
- Kicsit segít
- Többször segít
- Sokszor segít
- Mindig segít

Mennyire előnyös, ha a külső környezete tudja, hogy Ön egy motivált beállítottságú személy?

- Nem előnyös
- Kicsit előnyös
- Részben előnyös
- Nagyon előnyös
- Teljes mértékben előnyös

Ön tesz azért, hogy fenntartsa a motiváltságát?

- Nem teszek érte
- Néha teszek érte
- Általában teszek érte
- Sokszor teszek érte
- Mindig teszek érte

Mennyire motiválóak számára a következő tényezők? (1=legkevésbé, 5=legjobban)

1. oszlop Oszlop: 2 Oszlop: 3 Oszlop: 4 Oszlop: 5

- Fizetésemelés
- Komfortos, szép irodai környezet
- Lehetőség otthoni munkavégzésre
- Új elektronikai készülékek (laptop, telefon)
- Plusz szabadság
- Céges autó

A motiváltsága milyen pozíciót tükröz számára a jövőben?

- Beosztott /Alkalmazott
- Felsőbb pozíció
- Vezetői pozíció

Ön számára melyik lenne a fontosabb?

- Beosztott pozícióban maradni, de részesülni azonnali fizetésemelésben
- Felsőbb pozícióba lépni, viszont nincs azonnali béremelés

Fontos az Ön számára, hogy olyan munkahelyen dolgozzon, ahol folyamatosan fejlődhet és új dolgokat tanulhat?

- Nem fontos
- Kevésbé fontos
- Részben fontos
- Fontos

- Nagyon fontos

Ha Ön egy állásinterjúra megy, készül előtte?

- Nem készülök
- Különösen nem, csak a megjelenésemre figyelek
- Kicsit utána nézek és illedelmesen felöltözök
- Tanulmányozom előtte a céget és odafigyelek az öltözékemre
- Mindenre felkészülök, még kérdésekkel is előállok

Ha az interjú közben magyar nyelvről hirtelen átvált más nyelve (angolra) a beszélgetés, Ön hogyan reagál?

- Rosszul fogadom
- Megijedek, hisz nem beszélek nyelveket
- Fusztrált leszek, pedig beszélek idegen nyelveket
- Meglepődök, de nem aggódom, mert beszélek idegen nyelveket
- Jól fogadom, hisz a felkészülésem során számoltam azzal is, hogy átválthatnak egy másik nyelvre is

Jelölje be 1-5 skálán mennyire jellemzőek Önre a következők. (1=legkevésbé, 5=legjobban)

1. oszlop Oszlop: 2 Oszlop: 3 Oszlop: 4 Oszlop: 5

- Engem a pénz motivál.
- Örülök, ha a munkám során kihívásokkal szembesülök.
- Hasznosnak érzem magam a munkámban.
- Fontos számomra, hogy jó közösségben legyek.
- Fontos, hogy jó viszonyban legyek a főnökömmel.
- Munkám során szeretnék felsőbb pozícióba jutni.
- Fontos az anyagi biztonságérzet.
- Tudok azonosulni a nem túl rugalmas munkaidővel.
- Szeretek csapatban dolgozni.
- Fontosak számomra a fizetésen túli juttatások.
- Fontos számomra a megfelelő irodai légkör.

- Örülök, ha szükséges az idegen nyelvek használata.
- Jól oldom meg a spontán szituációkat.
- Érdekel, hogy a környezetem mit gondol rólam és a munkámról.
- Jó pontnak tartom a közös csapatépítő programokat.

2. számú melléklet

- Szia Mátyás!

Az elkövetkezendőkben néhány kérdést fogok feltenni a kutatásomhoz, azzal kapcsolatosan, hogy mi alapján választod ki az embereket, akiket alkalmazni fogsz, és hogy mi alapján tudod motiválni őket?

Az első kérdésem az lenne számodra, hogy az interjúkon milyen alapon történik a kiválasztás? Inkább a soft, vagy a hard skill-ekkel rendelkező alany az ideálisabb a számodra? Továbbra, hogy előfordul-e az, hogy olyan embert választasz ki, aki esetleg nem rendelkezik bizonyos készségekkel, viszont úgy érzed, hogy a későbbiekben ezeket meg fogja tudni tanulni és ezért rá esik a kiválasztásod? Továbbá fontos leszzegezni, hogy a soft skill az, az a tulajdonság, amivel megszületünk, és ezeket nem igazán tudjuk megtanulni az életünk során, a hard skill-ek pedig azok az erények, amikre folyamatosan szert tehetünk az életünk folyamán, és megtanulhatóak.

- „Szia Levente!

Az első kérdésedre válaszolva, ugye én az ingatlan értékesítés terén dolgozom, így nagyon fontos számomra például a kommunikáció, a megjelenés, az emberekkel való foglalkozás, hogy az illető milyen módon tudja felmérni a terepet egy-egy ingatlan kiadásánál, bérbeadásánál, eladásánál. Ezeket ugye nehezen lehet tanítani, azt, hogy éppen ki hogyan találja fel magát az adott helyzetben, mennyire jó a problémamegoldó készsége, képessége stb.-stb.

Vannak olyan dolgok, amiket lehet tanítani, gondolok itt hirdetés feltöltésre, fotózásra, időpontegyeztetés és etc., viszont például a kommunikáció, amit persze lehet fejleszteni, az egy hozott érték, amiből az ember vagy rendelkezik, vagy sem. Számomra ez a legmegfelelőbb kifejezése ennek a kérdésnek, tehát én így válaszolnék, hogy a soft skill szerintem fontosabb. ”

- Rendben, köszönöm.

A második kérdésem az két részből fog állni. Először az első felét teszem fel, amely úgy szól, hogy igazából: Számodra az az ideális, hogy valaki önállóan végezze jól a tevékenységét, vagy az, hogy csapatban egyaránt megállja a helyét a munkában?

-„Szerintem nagyon fontos az, hogy bármilyen munkát végez az illető, hogy csapatban jól tudjon dolgozni. Nálunk ez szintén fontos ugye az ingatlan értékesítésnél, de ugye vannak olyan szegmensek, ami főleg az önálló munkavégzést kell, vagyis jobban veszi igénybe. Tehát igazából itt én azt mondom, hogy majdnem 50-50%-ban megoszlik az, hogy melyikre van jobban szükség például a mi munkaterületünkön, de az önálló munkavégzés, az lehet, hogy jobban dominál.”

- Értem, és arra is kíváncsi lennék, itt még a második kérdésem alpontjaként, hogy mennyire fontos az Nálátok, hogy akit felveszel beszéljen idegen nyelveken, például angolul, vagy németül.”

- „Ugye, mivel azt többször kiemeltém már, hogy mi mivel foglalkozunk. Nálunk igazából rengeteg hazai, tehát magyar érdeklődő van, viszont amikor van egy bármilyen külföldi orosz, kínai, angol, spanyol, francia, teljesen mindegy, hogy melyik országról beszélünk, érdeklődő, akkor ugye az angol alapnyelvtudás az fontos, mivel nem tudunk különben kommunikációs utat kialakítani az érdeklődő és akár tulajdonos között. Tehát fontos legalább egy alap angol tudás, vagy akár egy német, de ugye az angol az, amit a legtöbben beszélnek.”

- Így van. A harmadik, egyben utolsó kérdésem pedig a motivációra hegyeződik ki. Azt szeretném kérdezni, hogy eddigi tapasztalataid alapján, hogy gondolod, hogy mivel tudod jól motiválni a dolgozóidat? Igazából a pénz a legfőbb faktor, hogy fizetésemelést kapjanak a dolgozóid, esetleg különböző juttatásokat és bónuszokat, vagy más tényezők is lehetnek? Gondolok itt például White office jellemzőire, ami annyit takar, hogy egy kényelmes, otthonos, szép, tiszta iroda vagy esetleg céges kellékek biztosítása, mint például mobil, vagy autó lehetőség?

-„Igen, a White office az például egy jó példa. Mi egy kisebb céggként dolgozunk ugye, de (nagyon, tehát) úgy gondolom, hogy például én sem szeretnék bemenni, hogyha egy másik cégnél dolgoznék egy sötét, koszos irodába, ahol rosszul érzem magam. Ezért például pont a jövőhéten fogok egy festést végezni az irodában, meg egy kis csinosítást, mert azt szeretném, ha az emberek, akik ide bejönnek dolgozni, azok jól éreznék magukat. Most ezen kívül, ez egy tök alap dolog szerintem. Ezen kívül szoktam havi, féléves, negyedéves, éves kisebb jutalmakat a saját lehetőségeinkhez képest. Kiseb jutalmakat: moziutalvány, könyvutalvány, akár egy (éves) wellness hétvége, ezzel szoktam motiválni az embereket. Pénzt azt nem hiszem, hogy megfelelő lenne, hogy valaki kap most 10-, 20-, 50-, 100 ezer Forintot egyszeri összegben. A fizetés emelése egyértelmű, hogy havonta, fél évente nem lehet fizetést emelni. Egyébként mi

más rendszerben is dolgozunk, tehát mi jutalékos rendszerben dolgozunk, tehát Nálunk máshogy van a fizetési rend. Én azt mondom, hogy alapból, ha valakinek nincs meg a motivációja saját maga iránt, azt nehéz is motiválni, de ilyen apróbb dolgokkal egyébként ki lehet az embereket mozdtítani olyanból, amikor esetleg kicsit rosszabb periódusát élik meg a mindennapjaiknak és nem olyan motiváltak a munkában.”

-Köszönöm szépen válaszaidat.

-,„Nincs mit, szia.”

3. számú melléklet

- Szia Eszter!

Az elkövetkezendőkben néhány kérdést szeretnék feltenni a kutatásomhoz, azzal kapcsolatosan, hogy mi alapján választod ki a jelentkezőket, akiket alkalmazni fogtok, és hogy mi alapján tudod motiválni őket?

Az első kérdésem az lenne számodra, hogy az interjúkon milyen alapon történik a kiválasztás? Inkább a soft, vagy a hard skill-ekkel rendelkező alany az ideálisabb a számodra? Továbbra, hogy előfordul-e az, hogy olyan embert választasz ki, aki esetleg nem rendelkezik bizonyos készségekkel, viszont úgy érzed, hogy a későbbiekben ezeket meg fogja tudni tanulni és ezért rá esik a kiválasztásod? Továbbá fontos leszzegezni, hogy a soft skill, az egy olyan tulajdonság, amivel megszületünk, és ezeket nem igazán tudjuk megtanulni az életünk során, a hard skill-ek pedig azok az erények, amelyekre folyamatosan szert tehetünk az életünk folyamán, és megtanulhatóak.

- Szia Levente!

„Köszönöm a lehetőséget először is, és válaszolván a kérdésedre:

Fontosnak tartom az első benyomást, a személyes szimpátiát, és mind az úgynevezett soft skill-ek és hard skill-ek meglétét is a jelentkezőjnél. Fontos, hogy hogyan viselkedik, hogyan kommunikál az illető, milyen szavakat használ. Ennek azért van jelentősége mivel ügyfelekkel kell kommunikálnunk, adott esetben jó és rossz híreket kell közölnünk velük. Ennek közvetítéséhez szükség van bizonyos kommunikációs attitűd meglétére.

Tapasztalatom szerint a megtanulható készségek fejlesztéséhez szükség van egy alapvető veleszületett, örökölt készségre, képességre. Ahhoz hogy valaki megfelelő jelölt legyen, fontos a soft skill-ek és képességek megléte. Szerintem ez teszi alkalmassá a munkakör betöltésére és

a hard skill-ek elsajátítására. Nehéz az ideális jelöltet általánosítani. Az elmúlt évek során több ellentmondással is találkoztunk. Volt olyan jelentkező aki az interjún nagyon ígéretesnek tűnt, ám felvétel után derült ki, hogy mégsem tudja ezt a munkát az elvárásoknak megfelelően elsajátítani. És az ellenkezője is előfordult. Valakinek bizalmat szavaztunk tapasztalatok nélkül, a tanulmányai és az interjún tapasztaltak alapján és nagyon jól bevált, szuper munkaerő lett belőle.”

- A második kérdésem két részből fog állni. Először az első felét teszem fel, amely úgy szól, hogy: Számodra az az ideális, hogy valaki önállóan végezze jól a tevékenységét, vagy az, hogy csapatban egyaránt megállja a helyét a munkában?

- „Mivel nálunk önálló tevékenység jellemző a csapatokban, így az egyéni munkavégzés képességén nagyobb a hangsúly. A csapatmunka jelentősége projektfeladatoknál értékelődik inkább fel, ezek a mi területünkön ritkábbak. Ugyanakkor fontos, hogy tudjon az illető másokkal együtt dolgozni. A vevőinket két ember közösen kell hogy kiszolgálja ezért az ő megfelelő együttműködésük kulcsfontosságú azért, hogy ne egymásra mutogatás legyen, hanem megoldás keresés, de a szó hagyományos értelmében vett csapatmunka nálunk ritkább.”

- Rendszben, és arra is kíváncsi lennék még a második kérdésem alpontjaként, hogy mennyire fontos az nálatok, hogy akiket alkalmaztok beszéljenek idegen nyelveken például angolul, esetleg németül?

- „Az angol, mint idegen nyelv nálunk elengedhetetlen feltétele a felvételnek. A mindennapos kommunikáció a vevőinkkel és a különböző európai országokban dolgozó kollégáinkkal is ezen történik. Ezért amennyiben üzleti nyelv vagy magasabb szintű a nyelvtudás, az mindenképp sokat emel a jelentkező esélyein. A második, harmadik nyelv megléte inkább jelzés értékű számomra egy jelölnél, hogy van képessége, kitartása mást is megtanulni egy jövőbeli haszon reményében. Természetesen, ha az egy olyan nyelv amit a vevőinkkel, kollégáinkkal van lehetőség használni például a német vagy a francia, úgy még nagyobbak a jelölt esélyei. Sokszor előkerül a jelentkezőnél, hogy egy általa kevesebbet használt nyelvet szívesen felelevenítene, s pozitívként értékeli ennek lehetőségét.”

- A harmadik, egyben utolsó kérdésem pedig a motivációra hegyeződik ki. Azt szeretném kérdezni, hogy eddigi tapasztalataid alapján, hogy gondolod, mivel lehet jól motiválni a munkavállalókat? A pénz a legfőbb faktor, hogy fizetésemelést kapjanak a dolgozók, esetleg különböző juttatásokat és bónuszokat, vagy más tényezők is lehetnek? Gondolok itt például

White office jellemzőre, ami annyit takar, hogy egy kényelmes, otthonos, szép, tiszta iroda vagy esetleg céges kellékek biztosítása, mint például mobil, laptop vagy autó lehetőség?

- A pénz – ismervén a jelenlegi gazdasági helyzetet – mindenképp motiváló tényező, de a tapasztalat itt is azt mutatja, hogy a home office lehetőség, a kollégákkal való kapcsolat és a management hozzáállása, rugalmassága is sokat nyom a latban amikor valaki azon gondolkozik, hogy váltson-e munkát vagy se. Egyre többen keresik a jelöltek közül a magánegészségügyi biztosítást, egyre fontosabb faktornak tűnik a munkahelyválasztásnál. Nálunk a dolgozóknak nincs magánegészségügyi biztosítás, ugyanakkor mindenkinek biztosítunk egy jelentős összegű cafeteria-t és korlátlan fitness terem bérletet, ami szintén számottevő kiadás csökkentő a mai fiataloknál akik szeretnek adni a külsejükre.

Az iroda elhelyezkedése, felszereltsége szintén fontos tényező a döntésnél. Általánosítani nem lehet szerintem, mindenkinek, az életszakaszoktól függően mások a preferenciák. Egyre több olyan esettel találkozunk, amikor valaki úgymond csak egy ajánlatért jön el interjúzni, mert nem szeretne váltani, viszont szeretne magasabb bért kiharcolni a jelenlegi munkahelyén. Többször kapunk ilyen visszajelzéssel visszautasított ajánlatot is a közelmúltban. A mi esetünkben autó, céges mobil nem jár a dolgozóknak, csak bizonyos pozíció felett érthetően, ám a céges mobil hiánya azt is jelentheti, hogy nem kell munkaidőn túl rendelkezésre állni a dolgozónak, amit szintén pozitívumként értékelnek a jelentkezők.”

- Köszönöm szépen a válaszaidat, és hogy hozzájárultál a kutatásomhoz.