

BUDAPESTI GAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

Fejes Norbert
Nappali
Gazdálkodási és
menedzsment
Vállalkozás
menedzsment

BUDAPESTI GAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

A munkavállalói motiváció vizsgálata a kéttényezős és
célkitűzéselméleti modellek alapján a pénzügyi szektorban

Belső konzulens: Dr. Bácsi Katalin

Külső konzulens: Györke Tímea

Fejes Norbert

Nappali

Gazdálkodási és
menedzsment

Vállalkozás
menedzsment

2025

NYILATKOZAT

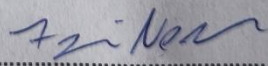
Alulírott FEJES NORBERT büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

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

Budapest, 2025. év április hónap 15 nap



hallgató aláírása

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	3
1.1 Köszönetnyilvánítás	4
2. Motiváció	5
2.1 A munkavállalói motiváció fontossága – teljesítmény, elégedettség, tudás	5
2.2 Motiváció fogalma	6
2.2 Munkahelyi motiváció általános megfogalmazása.....	7
3. Motivációs elméletek – Herzberg kéttényezős elmélete	9
3.1 Herzberg modellje – Mit is jelent?	9
3.2 A higiénés tényezők	10
3.2.1 KITA tényezők, mint ösztönzők	10
3.3 A motivátor tényezők – Mit is jelent motiváltnak lenni	11
3.4 A munkakörgazdagítás elve.....	12
3.5.1 Andersson nemzetközi kutatása	15
3.6 Az kéttényezős modell kritikája.....	18
4. Motivációs elméletek – A célkitűzéselméleti modell	19
4.1 A modell felismerései.....	19
4.2 A célmechanizmusok hatása a teljesítményre.....	20
4.3 Moderátorok szerepe	20
4.4 Az elmélet kritikája	22
4.5 A modell tesztelése utánpótlás korú kosárlabdázók esetében	23
5. Saját motiváció értelmezésem	24
6. Primer kutatás mintája, módszertana, elemzés módja.....	27
6.1 Kutatási cél	27
6.2 Minta bemutatása, mintaválasztás módja	27
6.3 Kutatás módszertana	29
6.4 Választott modellek.....	31
6.6 Előfeltevések a kutatás kapcsán.....	32
6.7 Adatelemzés módszertana	32
7. Primer kutatás bemutatása	34
7.1 Motivációról általánosan	34
7.1.1 Mit jelent a motiváció?	34
7.1.2 Pozitív és negatív motiváció? Mindkettő lehetséges	36
7.1.3 Dolgozók motiválása	37
7.2 Két faktoros motiváció elmélet kérdései	38
7.2.1 A tartós motiváció	39
7.2.2 Elégedettség kontra elégedetlenség – ellentétes tényezők?	41

7.3 Célkitűzéselmélet kérdései	43
7.3.1 A célkitűzés értelme, előnyei	44
7.3.2 Célkitűzés önállóan vagy vezető által.....	47
7.3.3 A nehezebb célok kérdése.....	47
7.3.4 Célok elérése vagy nem elérése.....	50
7.3.5 Konkrét specifikus célok kontra „a legjobb tudásod szerint célok”	52
7.3.6 A vezetői visszajelzés a célokkal kapcsolatban.....	53
7.3.7 Célok publikussá tétele	55
7.3.8 A célokkal kapcsolatos jutalmak	56
7.3.9 Gyakorlati javaslatok a cég számára.....	56
7.3.10 A kutatás korlátai.....	58
8. Összefoglalás	59
Irodalomjegyzék	61
Ábrák és táblázatok jegyzéke	63
Mellékletek.....	64

1. Bevezetés

A munkavállalói motiváció kérdése napjainkban is a cégek működésének mindennapi kérdései közé tartozik. Ugyan egyre jobban terjednek el az automatizált folyamatok, az emberi munkaerő viszont még mindig ugyanolyan fontos. Ez a munkaerő pedig akkor lesz igazán hatékony a vállalkozás számára, hogy ha megfelelően motivált. (Dajnoki, Ujhelyi, & Filep, 2021)

A történelem során megannyi kutató foglalkozott a munkavállalói motiváció kérdésével, ez is mutatja, hogy mennyire fontos témáról van szó.

A cégek sokszor versenyeznek egymással, hogy ki mit kínál dolgozóinak, hogyan próbálják meg motiválni azokat, hogyan tudják minél jobban elkötelezetté tenni őket hosszú távon. A jól képzett munkaerő kincs, és ahhoz, hogy ez a jól képzett munkaerő elkötelezett legyen hosszútávon a munkáltató felé, nem elég csupán konzervatív eszközöket használni az ösztönzésre, vagy pusztán a cég méretéből és piaci pozíciójából eredő presztízisére támaszkodnia, hiszen a munkavállalóknak jóval több lehetősége van már munkahelyet váltani. Ha valahol nem becsülik meg a dolgozókat, akkor azok hosszú távon nem fognak a cégnél maradni és lehet, hogy egy riválisnál kötnek majd ki (AbouAssi, Holt, & Johnson, 2021).

Nagy fejtörést okozhat a vezetőknek is, hogy hogyan motiválják beosztottjaikat, hogyan vegyék rá őket, hogy úgy végezzék a kívánt tevékenységet, hogy közben azt örömmel, hatékonyan és sikeresen teszik. Jómagam is vezetői ambíciókkal rendelkezem és már egyetemi éveim alatt, valamint rövid szakmai karrierem során felismertem azt, hogy az lehet igazán sikeres vezető, aki megfelelően tudja motiválni az alkalmazottakat. Ehhez kapcsolódóan a kutatásom célja, hogy megvizsgáljam milyen tényezők befolyásolják a dolgozók motivációját a valós üzleti életben, mindezt a pénzügyi szektorban, egy adott cégnél kutatva. A kutatási céloimhoz igazodik a kutatási kérdésem is, vagyis: Hogyan tud egy vezető vagy cég hatni a munkavállalói motivációra a pénzügyi szektorban egy konkrét vállalat esetében?

A megannyi motivációelmélet elemzése és megismerése után a kéttényezős motivációs elméletet, illetve a célkitűzéselméletet választottam kutatásom központi elemeinek, melyeket szekunder és primer adatokkal is elemeztem. A két modell eltérő módon elemzi a motivációt, Herzberg modellje egy tartalomelmélet, mely annak feltárására koncentrál, hogy mit akarnak a munkavállalók, mire van igazából szükségük. A célkitűzéselméleti modell egy folyamatelmélet, mely inkább a munkavállalói magatartás irányítására, terelgetésére

összpontosít a célok segítségével. A modellek választásához személyes és szakmai okok is vezettek, melyeket a későbbiekben részletezni fogok.

Kutatásom során lehetőségem nyílt egy pénzügyi szektorban működő vállalkozás 8 alkalmazottjával interjúkat készíteni, mely igazán nagyszerű lehetőség volt az elméletek valóságban történő vizsgálatára. A saját kutatásom eredményeiben is megjelentek a modellben ismertetett motivációs állítások és faktorok, viszont sikerült az elméleti modellek még jobb megismerésére is. A kutatásom végére még biztosabb vagyok abban, amit eleinte is gondoltam, vagyis a motiváció mindenkinek más jelent.

1.1 Köszönetnyilvánítás

Szakedolgozatomba rengeteg munkát fektettem, de ez a munka mit sem ért volna a megannyi támogatás nélkül, melyet kaptam hozzá. Szeretném megköszönni belső konzulensem, Dr. Bácsi Katalin folyamatos támogatását, ötleteit és iránymutatását a dolgozatom írása során, megannyiszor átsegített olyan holtpontokon, melyek során nagyon elveszettnek éreztem magam. Köszönettel tartozom külső konzulensem, Györke Tímea támogatásáért is, hogy elvállalta a konzulensi feladatot és ötletekkel támogatta a szakedolgozatom megírását. Végül köszönöttel tartozom a cégnek, ahol az interjúkat lebonyolíthattam és minden ott dolgozónak, aki elvállalta az interjút és megosztotta velem gondolatait, a primer kutatásom nélkül nem valósulhatott volna meg.

2. Motiváció

Az elméleti kutatásom első fejezetében a motivációról fogok írni, leginkább általánosan. Szeretném bemutatni, hogy mi is az a motiváció, miért fontos, hogyan lehet tekinteni rá. Bemutatom a motiváció fogalmát, viszont igyekszem az üzleti környezetben vizsgálni azt.

A munkavállalók megfelelő motivációja kulcsfontosságú egy vállalkozás sikeressége szempontjából. Minden vállalkozást emberek közössége alkotja, ők a szervezet motorja, nélkülük nem lehet sikereket elérni. Úgy gondolom a beosztottak motivációjának fenntartása, növelése minden vezető egyik elsőszámú feladatának kell lennie, hiszen ő is akkor lesz sikeres, elismert vezető, ha a különböző leosztandókat teljesíteni tudja, ez pedig csak megfelelően motivált alkalmazottakkal lehetséges.

2.1 A munkavállalói motiváció fontossága – teljesítmény, elégedettség, tudás

A dolgozók megfelelő motivációja minden szervezet számára központi kérdés, hiszen a jól motivált dolgozók úgy fogják a feladukat elvégezni, ahogy az a vállalkozás által az elvárt. A motiváció abban is szerepet játszik, hogy a munkavállaló mennyire fog próbálni maximális teljesítményt nyújtani a feladat végrehajtása során, mennyire fog erőfeszítéseket tenni annak érdekében, hogy a feladat el legyen végezve. (Shaari & Lah, 2024)

Nemcsak az számít persze, hogy egy dolgozó mennyire próbálja a legjobb teljesítményt nyújtani, hanem az is, hogy meddig teszi ezt. Egy olyan szervezetben, ahol megfelelően motivált dolgozók vannak, ott tovább is fognak ezek az emberek maradni, jobb lesz a munkavállalók megtartási aránya. Az alacsony motiváció gyorsan odavezethet, hogy az alkalmazottak nem lesznek elégedettek, és ha nem lesznek elégedettek, akkor előbb-utóbb ott fogják hagyni a céget. (Buket & Almula, 2018)

Az egy vezetőnek vagy munkáltatónak sem célja általában, hogy nagy legyen a munkahelyi fluktuáció, hiszen nem biztos, hogy ez megéri neki jobban, mintha megtartaná dolgozóit. A szervezet folyamatos, gondtalan működésének fenntartása érdekében manapság egyre több szervezet rendelkezik olyan stratégiákkal, melyek arra irányulnak, hogy hogyan lehet megtartani a dolgozókat hosszú távon (Kozák, 2023).

Egyik oka az ilyen stratégiáknak, hogy a produktivitás komoly kárt szenvedhet a szervezetben, ha dolgozók hagyják azt el. Demoralizáló hatása is lehet, ha többen is elhagyják a vállalatot,

hiszen gondoljunk csak bele mennyire rossz érzés, ha egy már szinte jó barátunk távozik a szervezetből, ahol sokáig együtt dolgoztunk. Ezen túl persze lehet, hogy mások is át fogják gondolni, hogy ha ő elment, akkor miért ne mehetnék én is? (Tanwar & Prasad, 2016)

Komoly ára is van annak, ha egy cég jól képzett, a szervezet életébe már tökéletesen beilleszkedett dolgozókat veszít, hiszen pénzügyileg is mérhető ez – gondoljunk csak az új munkavállalók felvételi eljárására – illetve akár végkielégítések fizetése is előfordulhat, viszont emellett a nem pénzügyileg mérhető hatásra is gondolnunk kell, mint például a tudás és tapasztalat elvesztése, elvándorlása a szervezetből (Gelencsér, 2024).

Azt gondolom, hogy a jól képzett és nehezebben betanítható munkaerő megtartása különösen fontos feladata minden cégnek, hiszen ezen munkavállalók fluktuációja jóval nagyobb költséggel járhat, amelyeket viszont igyekeznek a cégek általában alacsonyan tartani. (Gelencsér, 2024)

Mindenképpen költséggel jár az új munkaerő toborzása, melyben nyilván szerepet játszik, hogy az adott cég saját maga végzi az interjúztatást és kiválasztást mondjuk vagy esetleg másik, kifejezetten erre szakosodott céggel végezteti azt el. Befolyásolja az is a költséget, hogy az adott vállalkozás részt vesz-e különböző rendezvényeken, esetleg karriernapokon, egyetemi állásbörzéken, vagy akármilyen olyan rendezvényen, ahol magát hirdetheti. Sok kiválasztási folyamatban pedig a szervezet saját munkatársait hasznosítja, használja, tehát mondjuk, ha egy adott csapatba keresnek dolgozókat, akkor annak a csapatnak a tagjai fogják esetlegesen az interjúzást végezni, mellyel értékes időt áldoznak fel, és nem tudnak haladni a saját feladataikkal. (Poór, és mtsai., 2018)

Visszatérve az első gondolatokra a megfelelően motivált dolgozók mindenképpen tovább fognak maradni a cégnél és ezzel megelőzhető a számtalan ismertett negatív hatás bekövetkezése, vagy éppen úgy is tekinthetünk rá, hogy mennyire pozitív lesz az a szervezet számára, ha megtartja dolgozóit. (Zhang & Hirschi, 2021)

2.2 Motiváció fogalma

A motiváció kapcsán számos fogalom és elmélet született már a történelem során, mivel ez egy központi téma nemcsak egy vállalkozás életében, hanem a hétköznapiakban is. Gondoljunk csak akár a sport iránti motivációra, vagy az egészséges életmód iránti motivációra, vagy akár csak az iránt, hogy minden nap olvassunk egy keveset valamilyen könyvből. Dolgozatom során viszont nem az ilyen, az élet területén bárhol értelmezhető motivációs tényezőkkel fogok foglalkozni, hanem kifejezetten a munkahelyi motivációt, a dolgozók motivációját fogom

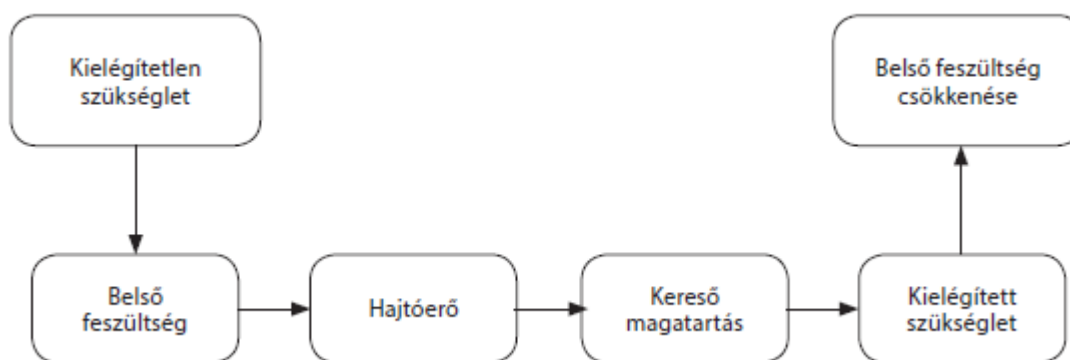
vizsgálni, hogy hogyan lehet ezeket elősegíteni és mivel lehet hatni rájuk egy vezetőnek vagy vállalkozásnak.

2.2 Munkahelyi motiváció általános megfogalmazása

„Motivációról akkor beszélhetünk, ha egyéni szükségleteink kielégítésére törekedve hajlandók vagyunk a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésekre.” (Bakacsi, 2015, p. 73) Bakacsi motiváció értelmezése számomra rendkívül érdekes, mivel egyrészt azt mondja, hogy akkor vagyunk motiváltak, ha egyéni szükségleteinket akarjuk kielégíteni, persze mellette a szervezeti célokat is figyelembe véve, vagyis mintha a saját szükségleteink kielégítését úgy igazítanánk, hogy az a szervezet működésébe beilleszkedjen. Ezt tekinthetjük másik oldalról is, vagyis a szervezet oldaláról. Tehát akkor lesz a munkavállalónk motivált, hogy ha a szervezeti célok segítik az ő egyéni szükségleteinek kielégítését. Ez a meghatározás számomra azt sugallja, hogy mindkét fél részéről szinte azonos módon szükség van a megfelelő keretekre.

Bakacsi (2015, p. 74) korábbi fogalom meghatározása mentén egy ábrát is készített, mely kiválóan megmutatja a motiváció folyamatát:

1. sz. ábra. A motiváció folyamata



Forrás: Bakacsi, 2015, p. 74

Az ábra alapján is jól látható, hogy mindenképpen szükség van az egyén részéről egy kielégítetlen szükségletre, mely belső feszültséget okoz, majd ez által keletkezett hajtóerő olyan magatartásra ösztönöz, amely a szükségletet kielégíti és ezzel a belső feszültség lecsökkent, vagyis elégedett állapotba kerülünk. A különösen nehéz feladata a szervezeteknek, hogy hogyan tudják a munkavállaló azon magatartását, mely a feszültségének megszüntetésére irányul felhasználni arra, hogy a vállalati célok eléréséhez aktív segítő legyen. (Bakacsi, 2015)

Osabiya (2015) szerint a motiváció tanulmányozása tulajdonképpen arról szól, hogy megértsük az emberek miért egy adott módon működnek, viselkednek. A motivációt le lehet írni úgy, mint

a cselekvések iránya és kitartása, vagyis egyrészt miért az adott cselekvést választják a többi ellenében, illetve miért csinálják az adott tevékenységet egy adott időn keresztül.

Egy másik fogalom szerint a motiváció az egy hajtóerő, mely egy adott személy cselekedetének az irányáért és fenntartásáért felelős, vagyis mindenképpen felelős a munkavállalói teljesítményéért (Kofi, Samantha, Hlengiwe, & Frank, 2024).

A motiváció tehát mivel közvetlenül felelős a dolgozók teljesítményéért, ezért kulcsfontosságú, hogy a vezetők olyan vezetői stílust dolgozzanak ki, mellyel a munkavállaló cselekedetét a szervezeti célok irányába tudják elmozdítani és persze ezt ne csak fellángolásként tegye a dolgozó, hanem lehetőleg hosszú távon. (Bakacsi, 2015)

2.4 Motivációs elméletek

A motivációs elméleteket általában két nagyobb csoportba tudjuk sorolni: tartalomelméletek és folyamatelméletek. Azokat az elméleteket szokás a tartalomelméletek közé sorolni, melyek annak a megértésére irányulnak, hogy a munkavállalók személyesen mit szeretnének, mi a szükségletük és ezek ösztönzésére a vezetők milyen eszközöket használhatnak. Folyamatelméletekről akkor beszélhetünk, amennyiben a fókusz a dolgozók cselekvésének irányításán van. A vezetőknek itt is ismernie kell a dolgozó szükségleteit, igényeit, viszont ezt annak érdekében használja fel, hogy annak viselkedését a megfelelő irányba tudja elmozdítani. (Bakacsi, 2015)

A következőkben a különböző motivációs elméleteket fogom megvizsgálni, ezeken belül is kettőre fogok jobban fókuszálni. A választás mértékét a módszertani fejezetben (6.5) fogom részletesen kifejteni.

3. Motivációs elméletek – Herzberg kéttényezős elmélete

A két választott elméletből Herzberg modelljét fogom elsőként bemutatni a következő fejezetben. Ennek oka, hogy ez a modell kicsit általánosabban közelíti meg a motiváció kérdéskörét, mint a célkitűzéselméleti modell, illetve a kéttényezős modell az tartalomelmélet, míg a másik folyamatelmélet. A fejezet során bemutatom, hogy mi a modell lényege, főbb felismerései, bemutatom a motivátor és higiénés tényezőket, a közöttük lévő különbségeket, az ösztönzők három típusát és jellemzőit, két kapcsolódó kutatást, illetve kritikai véleményt is megfogalmazok.

3.1 Herzberg modellje – Mit is jelent?

Az egyik legismertebb és legszélesebb körben használt motivációs tartalomelmélet Frederick Herzberg kéttényezős modellje. Modelljében Herzberg bemutatja a munkából, mint a tevékenységből fakadó motivációt, illetve maga a munkakörülményekhez kapcsolódó motivációt is, melyek között különbséget tesz. A munka belső lényegéhez köthető tényezőket motivátoroknak nevezi, a munkakörülményekhez kapcsolódó tényezőket pedig higiénés tényezőkné. (Takács, Csillag, Kiss, & Szilas, 2012)

Herzberg szerint azok a tényezők, melyek egy dolgozó elégedettségéhez és motivációjához vezetnek különbözöek attól, mint amik a munkahelyi elégedetlenséghez vezetnek. Emiatt, mivel más tényezők okozzák az elégedettséget, vagy éppen elégedetlenséget, elmondható, hogy ezek nem egymás ellentétjei, vagyis a munkahelyi elégedettség ellentétje valójában nem a munkahelyi elégedetlenség lesz, hanem egyszerűen egy közömbös állapot, tehát nincs elégedettsége a dolgozónak. Ez természetesen visszafelé is így van; a munkával való elégedetlenség ellentétje nem a munkával való elégedettség lesz, hanem itt is egy közömbös állapot, mondhatni nincs munkahelyi elégedettsége a dolgozónak. (Herzberg, 1976)

A lenti táblázatban a különbözö motivátorokat és higiénés tényezőket listáztam Herzberg (1976) nyomán.

1. táblázat. Motivátorok és higiénés tényezők

Motivátorok	Higiénés tényezők
Munka teljesítmény (Mérhető-nem mérhető)	Vállalati irányelvek („Mi itt így csináljuk a dolgokat”)
Elismerés (Vezető, munkatársak által?)	Felügyelet („Minden megcsinált anyagról jelentést kérek”)
Maga a munka (Szeretem, amit csinálok?)	Kapcsolat a felettséssel, munkatársakkal („Ha ők kibeszélnék engem, akkor én is őket”)
Felelősség (Bízok bennem a vezető?)	Munkakörülmények („Az irodában a mosdó sosem tiszta”)
Előrelépés, promóció (Egyhelyben vesztegelés?)	Fizetés (Ennyi munkáért ez nagyon kevés pénz...”)
Személyes fejlődés (Szakmailag, emberileg)	Magánélet (Munka-magánélet egyensúly)

Forrás: Saját szerkesztés Herzberg (1976) alapján

3.2 A higiénés tényezők

A higiénés tényezők alapvetően az ember biológiai szükségleteihez köthetőek, vagyis ezek hiánya, vagy nem megfelelő megléte elégedetlenséghez fog vezetni, míg pedig meglétük a már korábban is említett közömbös állapotot fogja eredményezni, vagyis nem lesz elégedetlen a dolgozó, de elégedett sem (Takács, Csillag, Kiss, & Szilas, 2012). Egy egyszerű példával élve, ha a munkahelyen a mosdók állapota kifogásolható, akkor az gyorsan a dolgozók elégedetlenségéhez fog vezetni, még mondjuk az, hogy szép tiszták a mosdók még nem fog motivációt kelteni a dolgozóknak, hanem egy közömbös állapotot fog eredményezni.

A modell alapján elmondható, hogy a higiénés tényezők hiánya tehát elégedetlenséget fog jó eséllyel eredményezni a dolgozóknak, míg pedig, ha a higiénés tényezők meglesznek, az nem fogja azt jelenteni, hogy a dolgozók motiváltak lesznek.

3.2.1 KITA tényezők, mint ösztönzők

Herzberg a higiénés tényezőkhez ösztönzőket is megnevez, ezeket KITA (kick in the ass)

ösztönzőknek hívja (Herzberg, 1976). Ezekkel a vezetők vagy szervezetek motivációt próbálnak meg kelteni a dolgozóknál azzal, hogy cselekvésre ösztönzik őket, viszont Herzberg felhívja a figyelmet, hogy ezek nem fognak motivációt okozni, hiszen a motivációnak belülről kell érkeznie (Bakacsi, 2015).

A KITA tényezőknek három fajtáját különböztethetünk meg: (Tietjen & Myers, 1998)

- Negatív fizikai KITA
- Negatív pszichológiai KITA
- Pozitív KITA

A negatív fizikai KITA direkt konfrontációt jelent a vezető és az alkalmazott között. Ebben az esetben a vezető direktben fog olyan megjegyzéseket, feladatokat kiróni az alkalmazottra, melytől az rosszul fogja érezni magát. A negatív pszichológiai KITA inkább indirekt cselekvéseket jelent a vezető részéről, gondoljunk itt különböző manipulációkra, érzelmi típusú játékokra, melyek a dolgozó idegrendszerére hatnak. Mindkettő negatív KITA-ban viszont azonos, hogy negatív módon próbálják a dolgozót cselekvésre ösztönözni. A pozitív KITA viszont pozitív jellegű, a vezető vagy a szervezet ilyen esetben akár anyagi jellegű juttatásokkal próbálkozik, ilyen lehet a fizetés növelés, vagy a bónuszrendszer is ide sorolható például. Sok szervezet hiszi, hogy ezek motivációt fognak okozni, viszont sajnos ezek sem vezetnek igazi belső motivációhoz Herzberg szerint. (Bakacsi, 2015; Herzberg, 1976)

3.3 A motivátor tényezők – Mit is jelent motiváltnak lenni

A motivátorok a másik oldalon az ember egyéni, egyedi szükségleteihez kapcsolódnak, ezek megléte munkahelyi elégedettséget és motivációt fog eredményezni, hiányuk pedig egy semleges állapotot, vagyis a dolgozó nem lesz elégedett (Herzberg, 1976). A dolgozó motiváltságához igazából az ember által a munkája iránt kötődő érzései játszanak szerepet, hogy hogyan érez a munkájával kapcsolatban, mi az észlelése. Megint fontos kiemelni, hogy attól, hogy nem vagyok elégedett vagy motivált, még nem jelenti azt, hogy elégedetlen vagyok. Ennek oka az, hogy a motivátorok egyfajta extra értéket képviselnek, nem tekinthetők egy alapelvárnak, mint például a higiénés tényezők. Ez okozza azt, hogy hiányuk nem fog elégedetlenséget okozni, azt a higiénés tényezők okozzák, pontosabban azok hiánya.

Példaként az előrelépés hozható, ha előrelépésre van lehetőség, akkor az egy extra hajtóerőként fog funkcionálni a munkavállaló számára, vagyis motivációt fog kelteni benne, még mondjuk, ha ennek lehetősége nincs meg, akkor az nem feltétlenül fogja rosszra tenni a munkahelyet, csak nem lesz olyan vonzó, nem kelt motivációt annyira.

3.4 A munkakörgazdagítás elve

Az 1. számú táblázatban felsorolt motivátor tényezőkre alapozta Herzberg a munkakörgazdagítás koncepcióját, mely olyan elveket tartalmaz, amik motivátorként motivációt idéznek elő a dolgozóknál.

A munkakörgazdagítás modellje tulajdonképpen azt kívánja megérteni, hogy a különböző munka karakteristikák hogyan befolyásolják a munkavállalók motivációját és a teljesítményt (Garg & Rastogi, 2006).

Az elmélet alapja ugyan Herzberghez köthető, azonban nem ő dolgozta ki ezt részletesen. Az elmélet kidolgozói Oldham és Hackman (2010) voltak, akik Herzberg kéttényezős modellje alapja dolgozták ki a munkaköri jellemzők elméletét.

Az elmélet kísérletet tesz arra, hogy meghatározza azokat a jellemzőket a munkának, amelyek hozzájárulnak a munkavállalók magas szintű belső motivációjának a megteremtéséhez (Oldham & Hackman, 2010).

Az elmélet állításai szerint a dolgozók akkor lesznek belsőleg is motiváltak, ha a munkát úgy élik meg, hogy van értelme, hogy ha van felelősségérzetük az elvégzett munkával kapcsolatban és emellett folyamatosan tudnak is tanulni. (Turner, Lawrence, & Faunce, 1965)

Hackman és Oldham (1976) modellje szerint van 5 mérhető tényező, melyek, ha jelen vannak a munkahelyen, akkor segítenek növelni a munkavállalói motivációt, elégedettséget és még a teljesítményt is.

- Különböző képességek – mennyire van szükség különböző képességek, készségek használatára a munka során.
- Felelősség – mennyire látja a dolgozó az elvégzett feladatot egésznek, van-e látható eredménye.
- Feladat jelentősége – az elvégzett munka hatása, az a mérték, hogy mennyire van hatása az egyén által elvégzett munkának akár másokra, vagy a cég életére.
- Autonómia – annak a mértéke, hogy mennyire van szabad keze a dolgozónak a munkája során, kap-e rugalmasságot akár azzal kapcsolatban, hogy hogyan ütemezi a munkaidejét.
- Visszajelzés – a munkából kifolyólag az alkalmazott kap-e egyértelmű és értelmezhető visszajelzés a munkájával kapcsolatban. (Oldham, Hackman, & Pearce, 1976)

A szerzők arra is rájöttek, hogy a munkakörgazdagítás igazán azoknál az embereknél működik

jól, akiknek nagy az igényük a személyes növekedésre, szemben azokkal, akiknek nincs ilyen igényük igazán. Ennek az oka, hogy a nagy növekedési igénnyel rendelkezők belső jutalomként értékelik a kihívást jelentő feladatokban nyújtott jó teljesítményt. (Oldham, Hackman, & Pearce, 1976)

Hackman (1980) listázta a munkakörgazdagítás hatásait is, ezeket a következőkben mutatom be.

- A legfontosabb kimenetel, hogy amennyiben a munkakörgazdagítás jól működik, mindenképpen növeli a munkavállalók motivációját és elégedettségét. Különösen erős az eredmény, a dolgozók személyes növekedési és fejlődési lehetőségeivel való elégedettségére, valamint a belső munkamotivációjukra is.
- Általában a munka minősége is meglehetősen javul a munkakörgazdagításnak köszönhetően. Ennek oka már részben korábban is említve volt, vagyis, ha a dolgozó motivált, és a munka sikeres elvégzését személyes jutalomként éli meg, akkor a sikeres elvégzés minden bizonnyal minőségi munkavégzéssel fog párosulni.
- Az elvégzett munka számszerűleg csökkenhet, stagnálhat, vagy akár növekedhet is. Ez attól függ, hogy milyen típusú a munka és milyen jellegű a változtatás. Ha a korábbi munka nem adott elég motivációt és a dolgozó nem tett bele elég energiát vagy pedig maga a munka nem volt megfelelően megtervezve, akkor az elvégzett munka növekedni fog.
- Arra vonatkozóan, hogy hogyan hat a munkavállalók megtartására nincs egyetértés, hiszen azoknak a dolgozóknak, akiknek megvan a korábban is említett igénye a fejlődésre pozitív hatással lesz és minden bizonnyal tovább maradnak, viszont akiknek ez az igénye nincs meg, azoknak pedig negatív hatással is lehet.

A 2. táblázatban a Herzberg által a motivátor tényezőkre alapozott munkakörgazdagítás koncepciója látható.

2. táblázat. A vertikális munkaköri terhelés elvei Herzberg szerint

Elv	Ebből eredő motivátor
Csökkenő ellenőrzés az elsámoltathatóság fenntartásával	Felelősség és egyéni eredményesség érzete
A saját munkáért való elsámoltathatóság növelése	Felelősség és elismerés

Bízzunk teljes természetes szervezeti egységeket egy-egy személyre (modul, divízió, terület stb.)	Felelősség, eredmény és elismerés
Hatáskör növelése az alkalmazott tevékenységi körében, munkaköri szabadság	Felelősség, eredmény és elismerés
Az időszaki jelentéseket inkább közvetlenül a dolgozó kapja kézhez, semmint a közvetlen főnöke	Belső elismerés
Új, nehezebb feladatok felvétele a munkakörbe, amelyeket előzőleg nem végzett	Fejlődés és tanulás
Bízzunk speciális vagy specializált feladatokat az egyénre, amelyek révén szakértővé válhat	Felelősség, fejlődés, előmenetel

Forrás: Takács, Csillag, Kiss, & Szilas, 2012, p.4

Herzberg szerint a munkakörgazdagítás nem egy egyszeri tevékenység, hanem inkább egy funkció, melyet a vezető alkalmazhat folyamatosan. Előnye, hogy a kezdeti változtatások viszonylag sokáig érvényesülni tudnak több okból kifolyólag is:

- Ezek a munkaköri változtatások képesek egy olyan szintre felhozni a munkát, mely arányos azokkal a képességekkel, melyekkel a munkavállaló rendelkezik
- Azoknak a dolgozóknak, akiknek megvan a képessége és akarata, sokat ki fognak belőle tudni hozni, megnyitja számukra az előrelépés lehetőségét
- A munkakörgazdagítás, mely a motivátoroknak egy formájának is tekinthető megvan az képessége a higiénés tényezőkkel szemben, hogy sokkal hosszabb távon fejtik ki hatásukat, és ha kell is majd valamikor a jövőben újra használni őket, azt nem fog kelleni olyan gyakran tenni, mint például a higiénés tényezőket használni. (Herzberg, 1976)

A modell ismertetésre után egy érdekes kérdést lehet átgondolni. Ha az előrelépést tekintjük, mint motivátort, akkor valóban elmondható, ha van erre lehetőség, hogy az motiválni fogja a dolgozókat, viszont, ha erre nincs lehetőség az valóban nem fog demotivációt okozni? Ennek teljesülése az egyén saját maga észlelésén múlhat. Ha a dolgozó úgy gondolkodik, hogy az előrelépés lehetősége minden helyen alapvető elvárás, akkor amennyiben olyan helyre kerül,

ahol ez mégsem teljesül, demotivált állapotba kerülhet. Az élet sok minden területén elmondható, hogy egyénileg minden ember más, és más motiválhatja, vagy éppen demotiválhatja.

3.5 Kapcsolódó kutatások bemutatása

Számos szakirodalmi kutatás során használták már Herzberg elméletét amióta ő ezt megalkotta, hiszen a munkahelyi motiváció témája egy nagyon fontos témakör, ha szeretnénk megérteni, hogy milyen tényezők befolyásolják a dolgozók teljesítményét, és erre pedig kiváló lehetőséget biztosít Herzberg motivációelmélete. (Sipos, 2016)

Én két kutatást szeretnék bemutatni, az egyik nemzetközi, a másik pedig egy hazai kutatás. A hazai kutatás választásában szerepet játszott, hogy ez a legnagyobb kutatás hazánkban, mely Herzberg elméletével foglalkozik, illetve nagyon részletesen vizsgálja meg a higiénés és motivátor tényezőket a dolgozók esetében. Andersson (2017) kutatását az indokolja, hogy a kutatása nemcsak nemzetközi, hanem ezen felül nem egy nemzetiségűek között végezte, mely igazán érdekessé teszi. Mindkét kutatás jó ötletekkel látott el engem a saját kutatásom megvalósítására.

3.5.1 Andersson nemzetközi kutatása

Andersson (2017) kutatásában interjúkat készített japán és amerikai biztosítási szektorban dolgozókkal Herzberg kéttényezős modellje alapján. Andersson (2017) szerint rengeteg kutatás született már Herzberg modelljét használva, de ezek túlnyomó része kvantitatív megközelítést alkalmaz.

Kutatásában arra tett kísérletet, hogy tisztázza a félreértéseket a modellel kapcsolatban, illetve gyakorlatban is megmutassa hogyan érdemes használni azt. A kutatás keretében 9 interjút készített, 4 amerikai és 5 japán dolgozóval, tehát a kulturális különbségek vizsgálására is lehetősége nyílt. Interjújában tett fel általános motivációra vonatkozó kérdéseket is, illetve Herzberg modellje alapján motivátorokra és higiénés tényezőkre vonatkozó kérdéseket is, hogy jobban megértse az ezek közötti összefüggéseket. Ezen túl megkérte az alanyokat arra is, hogy pontozzák egy egytől hatig terjedő skálán, hogy összességében mennyire elégedettek a munkájukkal. (Andersson, 2017)

A japán és amerikai dolgozókkal készített interjúk eredményét tekintve elmondható, hogy azok a dolgozók, akik magasra értékelték az elégedettségüket jó kapcsolattal rendelkeztek a vezetőjükkel és a kollégáikkal, a munkájukat érdekesnek és kihívást jelentőnek értékelték, illetve úgy is gondolták, hogy a személyes teljesítményük kielégítő volt. A higiénés tényezőket

tekintve a fizetésük, munkahelyi körülmények jók voltak és ezek különösebb változása, vagy javítása nem javítaná az elégedettségüket. Ezek a megállapítások összhangban vannak Herzberg megállapításaival is. (Andersson, 2017)

Azoknál a dolgozóknál viszont, akik az elégedettségüket alacsonyabb szintre értékelték, megjelent a túlságosan nagy munkaterhelés, rossz munkahelyi kapcsolatok, a munka és magánélet rossz viszonya, illetve a munkát sem szerették. Az ő elégedettségüket olyan tényezők javíthatták volna elmondásuk szerint, mint a jobb kapcsolat a kollégákkal, a teljesítmény igazságosabb értékelése, több autonómia, illetve kevesebb mikro-menedzselés. Mindegyikük úgy gondolta, hogy a fizetésük alacsony, de ennek növelése nem változtatná az elégedettségüket. (Andersson, 2017)

Noha az eredmények Herzberg megállapításait tükrözik, viszont azt kiemeli a szerző, hogy minden embernél változó lehet, hogy egy adott tényező alatt mit ért. Például az elismerés, vagy munkahelyi jó teljesítmény nem mindenkinek fogja ugyanazt jelenteni. (Andersson, 2017)

3.5.2 A legnagyobb Herzberg modelljére épülő haza kutatás

A hazai Herzberg kéttényezős modelljére épülő kutatások közül kiemelkedik a Takács és szerzőtársai által 2012-ben készített kutatás, melyben 707 fő ügyfélszolgálati munkakörben dolgozót kérdeztek meg az elméletre építve. (Sipos, 2016)

A szerzők kutatásának fő célja az volt, hogy Herzberg modelljének segítségével megtalálják az elkötelezettség, az érzelmi munka és a motiváció összefüggéseit. (Takács, Csillag, Kiss, & Szilas, 2012)

A kutatás során egy multinacionális vállalkozás nagyjából 700 fős ügyfélszolgálati egységének dolgozóit kérdezték meg, tehát az ügyfélszolgálati dolgozók, kifejezetten a beosztottak voltak a fókuszban. A kérdőíves kutatáshoz Herzberg eredeti kérdőívét egészítették ki. A mintában (707 fő) voltak állandó és bérelt alkalmazottak is, közülük 383-an töltötték ki a kérdőívet. Interjúkat is végeztek, szám szerint 50-et, melynek alanyainak kiválasztásánál figyelembe vették, hogy a minta a szervezeti létszámarányokat tükrözze. Mindkét kutatási módszer során a kitöltők és interjúalanyok is önkéntes alapon vettek részt. (Takács, Csillag, Kiss, & Szilas, 2012)

Kérdőíves kutatásuk során megvizsgálták, hogy a dolgozók a jelenlegi helyzetükhöz képest, mennyire lennének elégedetlenek egy-egy tényező hiányával. A feltevésük szerint, minél nagyobb elégedetlenséget okoz egy tényező, az annál valószínűbb, hogy higiénés lesz. Likert skálán mutatták be az egyes tényezőket és átlagot, valamint szórást néztek ezekre vonatkozóan.

Először a higiénés tényezőket vizsgálták meg, mégpedig úgy, hogy megnézték a dolgozók mennyire elégedetlenek bizonyos tényezők hiánya esetén. A vizsgálat igazolta szinte mindegyik higiénés tényezőt, egyedül a munka során nyújtott teljesítmény volt érdekes, mivel higiénés jelleget mutatott annak ellenére, hogy az motivátor volt az eredeti modellben. Ez volt a kutatás ennek a részének a legérdekesebb eredménye. Ennek okaként három lehetséges opciót is felvázoltak:

- Szoros az összefüggés a higiénés tényezőkkel, nem elkülöníthető el tőlük, emiatt ekként is fog viselkedni
- Túl nagy az elvárás a teljesítménnyel szemben kívülről, ezért nem tud belső motivációként ez már megjelenni
- A technológiai javulás miatt természetessé vált, hogy valaki jól teljesít (Takács, Csillag, Kiss, & Szilas, 2012)

Az is bebizonyosodott, hogy a motivátorok hiánya nem okoz igazából elégedetlenséget, mely igazolja Herzberg elméletét is. (Herzberg, 1976)

Ezek után a motivátor tényezőket is megvizsgálták külön a szerzők, itt arra voltak kíváncsiak, hogy milyen tényezők az elégedettség forrásai. (Takács, Csillag, Kiss, & Szilas, 2012)

Igazolták, hogy több olyan tényező is van, mely az eredeti modell szerint higiénés tényező lenne, például a jó kapcsolat a munkatársakkal, vagy a munkahelyi jó körülmények, de mégis motivátor jelleget mutattak. A legnagyobb meglepetése ennek a résznek, hogy első helyen a munkahelyi teljesítmény jelent meg, mint a legnagyobb elégedettséget kiváltó tényező mely a higiénés rangsorban pont egy kérdéses elem volt. (Takács, Csillag, Kiss, & Szilas, 2012)

A munkahelyi kiváló teljesítmény helye a modellben számomra is érdekes eredmény, hiszen ezek szerint ez a tényező egyszerre képes elégedetlenné tenni valaki, illetve elégedetté is tenni, ezzel cáfolva a modell alapvető állítását, miszerint különböző tényezők vezetnek az elégedettséghez és az elégedetlenséghez.

Ez alapján a két kutatás alapján is elmondható, hogy a motiváció nem féltétlen mindenkinek ugyanazt jelenti, nem mindenkit ugyanaz motiválja, vagy nem éppen mindenkinek ugyanazok a tényezők jelennek meg higiénés jelleggel. Ennek ellenére a modellben említett fontosabb tényezők, akár motivátorok, akár higiénés tényezők jelen vannak és számítanak a dolgozóknak a munkahelyükön.

3.6 Az kéttényezős modell kritikája

A modellel kapcsolatban fogalmazódtak meg kritikák is, melyek szólnak annak általános állításairól, a motivátor és higiénés tényezők szerepéről és úgy általában a modell használhatóságáról.

- Herzberg nem vette figyelembe az egyének egyediségét, különbözőségét. Lehet, hogy egyeseket más tényezők motiválnak, mint másokat, más lehet a fontos egy adott egyénnek, illetve más súlyozással lesznek bizonyos komponensek egyeseknek. (Osemeke & Adegboyega, 2017)
- Azzal kapcsolatban is fogalmazódott meg kritika, hogy a munkahelyi elégedettséghez csak a motivátorok vezetnek, illetve ezeknek nincs kapcsolata az elégedetlenséggel. Vannak tanulmányok azzal kapcsolatban, hogy a motivátorok is felelősek lehetnek az elégedetlenséghez. (Malik & Naeem, 2013)
- Kritikaként fogalmazódott meg, hogy a higiénés tényezők hiánya okozza az elégedetlenséget, viszont meglejtük nem vezet elégedettséghez. Viszont, ha valaki nagy hangsúlyt fektet ezekre a tényezőkre, mint például a munkahelyi környezetre vagy felügyelet, és ezek nagyon fontosak számára, akkor a higiénés tényezőknek is pozitív hatása lesz az elégedettségére az egyénnek, nem pedig csak egy semleges állapotba hozza azt. (Wan Yusoff, Kian, & Mohamed Ildris, 2013)
- Herzberg kutatási módszertanát is megkérdőjelezték már több tanulmányban is, mivel ő arra kérte a kutatása során az embereket, hogy visszamenőlegesen tekintsenek valamilyen eseményre, ezért ez nem nyújtott arra lehetőséget, hogy más tényezőket is megemlítsenek, ez a módszertan azt okozhatta az emberekben, hogy csak a legfrissebb élményeiket idézték fel. Emellett voltak még módszertani egyezötlenések is, illetve egyes kutatótársai különböző motivációs változókat használtak, mely befolyásolta az eredményeket. (Osemeke & Adegboyega, 2017)

4. Motivációs elméletek – A célkitűzéselméleti modell

A következő fejezetben a célkitűzéselméleti modellt fogom bemutatni, melyet Locke és Latham 25 év alatt dolgozott ki, mintegy 400 empirikus tanulmányra alapozva (Locke & Latham, 2006). Bemutatom a modell legfontosabb megállapításait, a különböző célmechanizmusokat, melyek szerepet játszanak a dolgozó teljesítményében, a moderátorokat a cél és teljesítmény kapcsolatának megértéséhez, az elmélet kritikáját és egy kapcsolódó kutatást is.

A célkitűzéselméleti modell legfontosabb megállapítása mindenképpen az, hogy a tudatos célok befolyásolják a munkavállalók teljesítményét és motivációját (Locke, 1968). „A cél egy cselekvés tárgya vagy célja, például egy bizonyos szintű teljesítmény elérése, általában egy meghatározott időn belül.” (Locke & Latham, 2002, p. 705)

4.1 A modell felismerései

Két nagy megállapítása van a modellnek, melyeket mindenképpen ismerni szükséges.

Az egyik eredmény, melyet a modell felismert, az a célok nehézsége és a teljesítmény kapcsolata. Locke és Latham (2006) kimondja, hogy a tudatos és viszonylag nehéz célok nagyobb dolgozói teljesítményhez vezetnek, mintha azt mondaná a vezető az alkalmazottnak, hogy „dolgozz a legjobb tudásod szerint”. Ha a célt kitűző személynek megvan a kellő elhatározása és a különböző céljai nem állnak egymással szemben – például vezető ellentétes célokat tűz ki dolgozójának – akkor egy egyenesen lineáris kapcsolat figyelhető meg a cél nehézsége és a dolgozó teljesítménye között. Ez persze mindaddig érvényes, ameddig ezeknek a céloknak a nehézsége nem haladja meg a dolgozó képességét, hiszen akkor potenciálisan negatív hatása lehet. (Locke & Latham, 2006)

A második felismerés azzal kapcsolatos, hogy mi a kapcsolat a specifikus, nehéz célok és a korábban már említett „dolgozz a legjobb tudásod szerint” célok között. Az eredmény szerint a specifikus nehéz célok sokkal jobb teljesítményhez vezetnek, mivel, ha azt mondják a dolgozónak, hogy „dolgozz a legjobb tudásod szerint”, akkor valahogy mégsem teszik ezt. Ez azzal magyarázható, hogy ezeknél a típusú céloknál nincs mihez viszonyítani, nincs konkrétan meghatározva az elvárt teljesítmény, míg a konkrétan meghatározott céloknál az elvárt teljesítmény meg van határozva. Mindezek oka az, hogy a specifikusan kitűzött célok eléréséhez szükséges teljesítmény ellenőrizhető és sokkal objektívebben mérhető, mivel a célok eléréséhez szükséges teljesítmény is adott. (Locke & Latham, 2002)

4.2 A célmechanizmusok hatása a teljesítményre

A szerzők megvizsgálták, hogy milyen olyan célmechanizmusok vannak, melyek hatással vannak a teljesítményre. A következőkben ezeket veszem át.

- Elsőként mondható, hogy a célok a tevékenységet fókuszálják, a dolgozó erőfeszítéseit és a figyelmét a cél szempontjából fontos tevékenységek felé irányítják, és emellett pedig kizárják az irreleváns tevékenységeket. Ebben az értelemben a célok egy irányító funkciót látnak el.
- Második, hogy a célok egyfajta serkentő hatással is bírnak, vagyis a nehéz célok jobb teljesítményhez vezetnek, mint a könnyű célok. Könnyen belátható, hogy ha a cél nehezebb, akkor többet kell beleadni a dolgozónak, hogy azt teljesíteni tudja.
- Harmadik tényező szerint a célok hatással vannak az egyén kitartására, vagyis, ha azt vizsgáljuk, hogy mennyi időt szán a dolgozó tevékenységének elvégzésére, akkor kimondható, hogy mivel a nehéz célok több időt igényelnek, ezért a dolgozó is többet fog velük foglalkozni, többet fog dolgozni. Ez viszont nem feltétlenül igaz minden esetben, hiszen a dolgozó azt is választhatja, hogy kevesebb időt dolgozik, de azt extra erőbedobással teszi, vagy pedig több időt dolgozik, viszont jóval kisebb intenzitással.
- Utolsóként egy közvetett hatás figyelhető meg a célok, illetve alkalmazott teljesítménye és motivációja között. A célok a hozzájárulnak a feladat elvégzéséhez kapcsolódó tudás és stratégia kidolgozásához, felébresztéséhez. Másként tekintve a dolgozó rá van kényszerítve, hogy kidolgozzon egy stratégiát és megszerezze vagy előkeresse a cél elvégzéséhez szükséges tudást. (Locke & Latham, 2002)

4.3 Moderátorok szerepe

A célkitűzéseméletben szó van úgynevezett moderátorokról is, amelyek meghatározzák a cél-teljesítmény kapcsolatát.

Ilyen a rendszeres visszajelzés, amely segít megmutatni a dolgozónak, hogy hol is tart pontosan. Ennek lényege, hogy az egyén pontos képet kapjon arról, hogy milyen távol van még a céltól, illetve milyen módon kell változtatnia tevékenységén, hogy elérje azt. Az is elmondható ennél a tényezőnél, hogy az egyén által kezdeményezett visszacsatolás jobb eredményre vezet, mint a vezető által kezdeményezett. (Bakacsi, 2015)

Másik moderátorként az elhatározás, elkötelezettség jelenik meg. Akkor lesz a legjobb a dolgozó teljesítménye, ha a céllal kapcsolatos elhatározása minél magasabb. Az elkötelezettség

akkor különösen fontos, ha a cél viszonylag nehéz és kihívást jelentő, hiszen ekkor lesz a legnagyobb szükség az elkötelezettségre a cél iránt, hogy ne adja fel akkor sem a dolgozó, ha úgy érzi túl nehéz a feladat. (Locke & Latham, 2002)

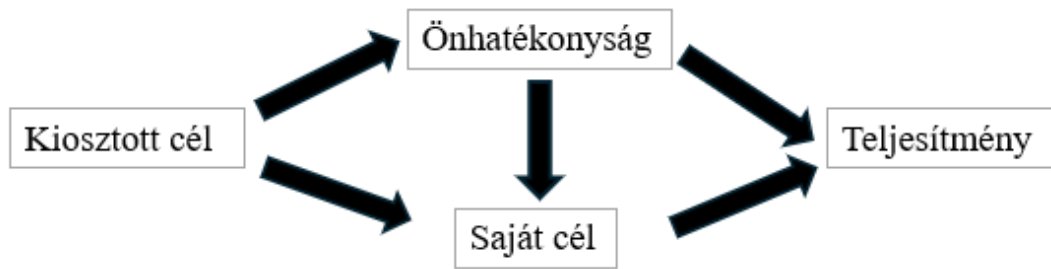
Az elkötelezettséghez kapcsolódik, hogy a célokat, ha privátról publikussá tesszük, akkor még jobban fog teljesíteni a dolgozó. Ennek oka az, hogy a belső „nyomás” mellett egy külső nyomás is lesz rajta, nem szeretne csalódást okozni a körülötte lévőknek. (Locke & Latham, 2013)

A következő moderátor az önhatékonyság, mely egy nagyon fontos tényező a célkitűzésméletben, mivel a nagyobb önhatékonysággal rendelkező emberek általában nehezebb célokat tűznek ki maguknak, illetve nagyobb lesz az elkötelezettségük is a kitűzött céllal kapcsolatban, feltéve, hogy a célokat a dolgozó saját maga tűzte ki célul, vagy pedig legalább közreműködött bennük. Kimutatták azt is, hogy általában azoknak a dolgozóknak, akik maguk tűzték ki a céljaikat nagyobb volt a teljesítménye, mint azoknak, akiknek a vezető tűzte ki. (Locke & Latham, 2002)

A fent említett tényezőkön felül a magas önhatékonysággal rendelkezők jobban reagálnak a negatív jellegű kritikára/visszajelzésre is a vezető részéről, mely fontos lehet, hiszen általában egy elvégzett feladatnak mindig lesznek jó és rosszabb részei. Ismerjük fel itt, hogy ez a pont kapcsolódik korábbi mechanizmusokhoz és moderátorokhoz is, mint például a visszajelzés, elkötelezettség, célok nehézsége. (Locke & Latham, 2002)

Utolsó moderátorként jelenik meg az elégedettség is, hiszen, ha egy dolgozó elégedett, akkor motivált lesz, hogy elvégezze a feladatot. A céloknak mindenképpen lesz egy kimenetele, eredménye, melyet a dolgozónak kívánnia kell. Ha a dolgozónak sikerül elérnie a célt, vagy akár sikerül még jobban teljesítenie, akkor az nagy elégedettséggel fogja ellátni, viszont, ha nem sikerül, akkor elégedetlen lesz és a motivációja csökkenni fog. Itt egy érdekes ellentmondásra jöttek rá a szerzők, mégpedig azok a munkavállalók, akik a legtöbbet teljesítik, és a legnehezebb célokat tűzik ki, ők a legkevésbé elégedettek. Erre a magyarázat viszonylag egyszerű; ezeknek az egyéneknek az elégedettségi szintjük magasra van kitűzve, ezért természetesen azt nehezebb lesz elérni, és mondjuk, ami másnak egy nagyon jó eredmény lenne, az nekik nem lesz elég. Ez is adja számukra a motivációt arra, hogy minél többet és jobban teljesítsenek. (Locke & Latham, 2002)

2. sz. ábra. Kapcsolat a kiosztott célok, saját célok, önhatékonyság és teljesítmény között



Forrás: Locke & Latham, 2002, p. 709

4.4 Az elmélet kritikája

A modellel kapcsolatban számos kritika is megfogalmazódott, ezek a következők:

- A célkitűzés egyszerűbb munkakörökre alkalmazható a legjobban, viszont nem igazán működik az olyanoknál, ahol a teljesítményt nehéz mérni (Bakacsi, 2015)
- Ha a vezetők rábízzák a célok kitűzését a dolgozókra, akkor fennáll a veszélye, hogy ők könnyebb célokat tűznek ki maguknak, melyeket biztosan fognak tudni teljesíteni (Bakacsi, 2015). Itt megjegyezném, hogy ez könnyen kiküszöbölhető, ha a vezető tűzi ki a célokat, vagy legalább közreműködik bennük.
- A specifikus, nehéz célok kitűzése nem minden esetben jó, hiszen lehetnek túl „optimisták” is a célok, vagyis lényegében megvalósíthatatlanok. Ha mégis ilyen célokat próbál a dolgozó elérni, akkor annak számos kockázata lehet; biztonság, pénzügy, jó hírnév, túlzott kockázatvállalás, etikátlan magatartás csak hogy néhányat említsek, melyek leginkább a vállalatra, mint egészre vonatkoznak. (Ordóñez, Schweitzer, Galinsky, & Bazerman, 2009)
- A célkitűzéselmélet hatékonysága függ attól is, hogy milyen eredményeket ért el korábban a dolgozó. Ha korábban nem sikerült a célt elérni, mert tegyük fel túl nehéz volt, akkor a következő célnak valószínű direkt könnyebbet fog választani, emellett, ha nem éri el a céljait, akkor csökkenni fog az önhatékonysága, ami ahogy korábban is ismertettem a nehéz célok kitűzésében segít, tehát egy ördögi kör is ki tud alakulni. (Bakacsi, 2015; Ordóñez, Schweitzer, Galinsky, & Bazerman, 2009)

Magam részéről kritikaként fogalmaznám meg a modellel kapcsolatban, hogy rengeteget értekezik a teljesítményről, de viszonylag keveset a motivációról. Alapvetően feltételezi azt, hogy ha dolgozó célokat tűz ki maga elé, jobb teljesítményt fog nyújtani, illetve eléri célját,

akkor az motiválttá teszi őt. De valóban a jobb teljesítmény egyenlő lenne a nagyobb motivációval? Nem feltétlen biztos ez, illetve az sem mindig igaz, hogy a dolgozó eléri célját. Az elégedettség moderátornál is meg lett említve, hogy a nehezebb célokat kitűzők ugyan jobb teljesítményt nyújtanak, de elégedetlenek lesznek, ha nem sikerül azt elérni. Érdekes kérdések ezek, melyekre igyekszek kutatásomban választ találni majd.

Csakúgy, mint Herzberg modelljével kapcsolatban, Locke és Latham modelljét is felhasználták több kutatás során is mióta megalkották.

4.5 A modell tesztelése utánpótlás korú kosárlabdázók esetében

Magyar kutatók a célkitűzés elméletet hívták segítségül, amikor arra keresték a választ, hogy mi motiválja az utánpótlásban (U11) játszó kosárlabdázókat. (Új, Csukonyi, Órsi, & Kiss, 2021)

Ez volt az egyetlen releváns kutatás Magyarországon, melyet találtam és valóban a célkitűzéselméletet hívták hozzá segítségül.

Kérdőíves kutatást alkalmaztak, illetve ehhez kapcsolódóan még fizikai felmérést is végeztek a játékosokkal. A kutatásuk longitudinális volt, három hónapon keresztül figyelemmel kísérték a játékosok edzéseken és mérkőzéseken. 76 játékos vett összesen részt a kutatásban, vizsgálati csoportra és kontrollcsoportra voltak bontva, mindkét csoportnak ugyanazon feltételeket biztosították a kutatók. Három kérdőívet is használtak, az egyik a Rotter féle külső és belső attitűd kérdőívének a gyermekváltozata volt, ez ahogy a nevében is benne van a külső-belső attitűdöt méri. Az egyik saját készítésű kérdőív egy S.M.A.R.T (specifikus, mérhető, elérhető, releváns, időhöz kötött) célok kérdőív volt, a benne lévő kérdések lefedték a teljes spektrumát a smart módszerrel kitűzött céloknak. Az utolsó kérdőív pedig egy demográfiai kérdőív volt, mellyel a szerzők célja az volt, hogy felmérjék mennyire elkötelezettek a sportolók a sport iránt. (Új, Csukonyi, Órsi, & Kiss, 2021)

Kutatásuk alapján az a hipotézisük nem nyert bizonyítást, hogy a smart elvek mentén kitűzött célok növelik a játékosok teljesítményét. Ennek ellenére arra jutottak, hogy a feladatok/célok nehézsége, a kontrollhely, valamint a motiváció típusa (belső/külső) befolyásolhatják a játékosok teljesítményét.

5. Saját motiváció értelmezésem

Mielőtt továbblépnék a primer kutatásom bemutatására, saját magam is kísérletet szeretnék tenni a motiváció definiálására. Mielőtt egy definíciót megfogalmaznék azt gondolom érdemes átgondolni, hogy mit is tekintek motivációnak.

Motiváció részei:

- Szükség, szükséglet
- Hit
- Előrehaladás, visszajelzés
- Siker
- Öröm
- Bizonyítás
- Elismerés
- Eredmény, cél

Egy kicsit részekre bontom ezeket a gondolatokat, hogy mit is értek alattuk pontosan.

Szükség alatt azt értem, hogy szükségét kell annak éreznie az dolgozónak, hogy cselekvést hajtson végre valami iránt, valamivel kapcsolatban, vagyis szükséglet kielégítésnek kell történnie. Ez nem lehet erőltetett, ennek belülről kell jönnie. Lehet, hogy valamilyen külső behatás hatására érzékelik ezt meg, viszont belső folyamatokat kell benne elindítani ahhoz, hogy cselekvést hajtson végre, hogy motivált legyen. (Maslow, 1943)

Hit, vagyis hinnie kell benne az illetőnek, hogy a cselekvés végrehajtására képes. Fontos tényező ez, hiszen, ha olyan feladatot kell végrehajtania, vagy olyan célt tűz ki maga elé, melyet/melyről biztosan tudja, hogy nem képes rá, nem hisz magában, akkor nem lesz motiváció. (Liu & Cheng, 2018)

Az előrehaladás és visszajelzés az már magában a folyamatban történik. Mikor már teljesült az első két tényező és a cselekvést elkezdte a munkavállaló, akkor el kell kezdeni látszódnia, hogy csinálja ezt valóban. Láthatónak, érzékelhetőnek kell lennie ennek az előrehaladásnak, különben, ha csak azt érzi az ember, hogy egyhelyben toporzékol, akkor a motiváció könnyen elillanhat. Ezen felül folyamatos visszajelzésre is szüksége van a dolgozónak, hogy a feladatával kapcsolatban jó úton jár-e, milyen a teljesítménye, milyen változtatásokra van

esetleg szüksége. (Locke & Latham, 2019)

A következő tényező a siker, sikerélmény, melyet a cselekvés végrehajtása okoz az egyén számára. Kell lennie valamilyen sikerélménynek, kell benne valamiféle elégedettséget keltenie a cselekvésnek, ez az, ami motiválni fogja, és motivációt jelent.

Örömet is kell okoznia a cselekvés végrehajtásának. Élvezni kell a folyamatot, nem lehet rá kötelezőként tekinteni, úgy kell végezni, mintha nem kötelező lenne, saját maga akaratából, vagy annak látszatából kell cselekedni a dolgozónak. A saját maga látszata érdekes pont, ezt pont a vezetőnek kell elérnie, hogy úgy érezze saját maga akaratából cselekszik. (Puente-Díaz, 2011)

A bizonyítás is eleme a motivációnak. Lehet itt saját magának bizonyítás, lehet ez másoknak való bizonyítás is. Sokan másoknak akarnak bizonyítani, sokan maguknak akarják megmutatni, hogy képesek valamire. Akármelyik esetről is beszélünk, a motivációnak alapvetően belülről kell fakadnia.

Utolsó előttiként az elismerés következik, ez kapcsolódik a visszajelzéshez valamelyest. Fontos tényező az, hogy amit megtett a dolgozó, megcsinált, azt ismerjék el. Nem feltétlenül kell ennek jutalmat jelentenie, elég az, hogy ha dicséretet kap. A szép szavak, gesztusok, hogy mások előtt kiemelik az jóval többet érhet, jobban motiválhat, mintha valamennyivel többet kapna a bankszámlájára következő hónapban. (Herzberg, 1976)

Legutolsóként pedig az eredmény és cél következik. Bármilyen cselekvést hajtunk végre, bármilyen feladatot végzünk el, annak kell lenni eredményének. Azt gondolom, hogy a cél maga az eredmény. Ha elérjük céljainkat, az lesz az egész folyamat eredménye. Az eredményt felismerhetjük a folyamat során, ez szorosan kapcsolódik az előrehaladáshoz, mivel, ha azt felismeri az ember, akkor azt is tekintheti eredménynek. (Locke & Latham, 2002)

A cél elérése nagyon fontos, hiszen minden tevékenység, amit végeztünk, a befektetett energia, a munka, öröm és bánat, mind ennek az elérésének az irányába mutatott, ezért történt. A munkáltatónak mindenképpen oda kell figyelnie, hogy ha nem is sikerül elérni a célt, az eredmény látszódjon, hiszen egy szervezet életében egy dolgozóra nem csak egy feladat vagy projekt során van szüksége egy vezetőnek. Hosszú távú motiváció megteremtésére van szükség, melynek fontos eleme az eredmény láthatósága, hogy nem hiábavaló volt a befektetett energia akkor sem, ha a célt nem sikerül elérni.

Számos tényező ismertetésre került a fentiekben, melyek szerintem szükségesek a munkavállalói motiváció eléréséhez. Ezen tényezők alapján a következő motiváció

meghatározásra jutottam:

Motivációról beszélünk amennyiben a dolgozóban szükséglet kielégítésére irányuló érzés keletkezik, ennek végrehajtásában hisz, a végrehajtás során látható és érzékelhető a tevékenysége, melynek végrehajtása örömmel tölti el őt és úgy érzi, hogy ezzel bizonyítani tud magának vagy másnak, cselekvése elismerést kap mások által, illetve eléri célját és az egész folyamatot sikerként éli meg.

6. Primer kutatás mintája, módszertana, elemzés módja

Ebben a fejezetben be fogom mutatni, hogy mi volt a primer kutatásom célja, milyen mintával dolgoztam a kutatás során, hogyan választottam ki őket, milyen módszertant választottam. Bemutatom az interjúvázlatot is, illetve indoklást is adok, hogy miért azt a bizonyos két modellt választottam a kutatás alapjának.

6.1 Kutatási cél

Kutatásom célja, hogy felmérjem milyen tényezők befolyásolják a dolgozók motivációját a pénzügyi szektorban, mindezt egy kiválasztott vállalatnál kutatva. Herzberg kéttényezős modellje és célkitűzés elmélet alapján azonosíthatóak-e a modellekben leírt motivációs tényezők, eszközök, ezek a gyakorlatban hogyan működnek, milyen befolyással rendelkeznek.

Az ehhez kapcsolódó kutatási kérdésem a következőképpen hangzik: „Hogyan tud egy vezető vagy cég hatni a munkavállalói motivációra a pénzügyi szektorban egy konkrét vállalat esetében?”

6.2 Minta bemutatása, mintaválasztás módja

Kutatásom során nyolc dolgozóval nyílt lehetőségem félig strukturált készíteni. A dolgozók mindegyike egy pénzügyi szektorban működő vállalkozásban dolgozik, és mindegyikük a pénzügyi osztályon dolgozik. A cég kérésére nem oszthatok meg több adatot a vállalkozásról.

A mintavételi eljárás kényelmi volt, olyan embereket választottam, akikkel bizonyos ismertségem, személyesebb kapcsolatom volt. Ennek oka, hogy szerettem volna mindenképpen azt elérni, hogy az interjúalanyok a lehető legőszintébben válaszoljanak nekem és fejtsék ki minél jobban gondolataikat.

Ez az eljárás biztosította a legnagyobb kényelmességet, hiszen annál a cégnél választottam ki az interjúalanyokat, ahol én magam is dolgozom, biztosra tudtam menni, hogy ők együttműködők lesznek az interjúkra. Ez időmegtakarítást is jelentett a számomra, melyre szükségem volt. (Malhotra & Simon, 2017)

Ugyanakkor torzíthatta is a válaszokat az a tény, hogy ott dolgozom, mivel lehet, hogy néhány dolgozó ismertségünkből kifolyólag nem mondta el minden esetben, amit gondol, nehogy máshogy nézzek rá esetleg utána, vagy csak egyszerűen nem mert őszinte lenni, nehogy megjelenjenek a gondolatai. Ennek ellenére én úgy gondolom, hogy az interjúk nagy részében

a válaszadók őszinték voltak és igyekeztek minél több információt szolgáltatni kutatásomhoz.

Az interjúk a cég budapesti irodájában zajlottak 2025 március 11 és április 4 között, az interjúalanyokkal elvonultam egy irodába, mely hangszigetelt, vagyis se ki, se be nem mehetett hang. Az interjúkra alapvetően 1 órát szántam, ebbe az időbe a 3. számú interjúalannyal nem fértünk bele csak, viszont mindkettőnknek volt ideje és az összes kérdést átvettük. A többiekkel viszont belefértünk az 1 órába. A cég kérésére az interjúkat nem rögzítettem hangfelvétel formájában, ezért jegyzetelést alkalmaztam. Mivel ismerem a 10 ujjas vakírás technikáját, így minden elhangzott információt szóról szóra le tudtam jegyezni. Ez azt is jelentette természetesen, hogy nem csak a képernyőt néztem, hanem végig szemkontaktusban tudtam lenni a válaszadókkal.

Az alábbi táblázat néhány alapvető demográfiai adatot mutat be az interjú résztvevőkről.

3. táblázat. Az interjúalanyok általános jellemzői

Megnevezés	Adat
Nem	• 4 nő • 4 férfi
Kor	• 21-26 év: 2 fő • 27-32 év: 2 fő • 33-38 év: 3 fő • 39-44 év: 1 fő
Lakhely	• Budapest: 5 fő • Vidék: 3 fő
Beosztás	• Junior dolgozók: 2 fő • Senior dolgozók: 2 fő • Beosztottal rendelkezők: 2 fő • Csoportvezető: 1 fő • Osztályvezető: 1 fő

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

Az anonimitás biztosítása érdekében nem fogom a válaszadók neveit megemlíteni a kutatás bemutatása során, viszont idézés esetén számozva fogom jelölni, hogy az adott választ éppen hányas számú interjúalany adta.

6.3 Kutatás módszertana

Primer kutatásom módszertanának kvalitatív adatgyűjtést választottam, azon belül is félig strukturált interjúkat végeztem.

A módszertan választásnak az a legfőbb oka, hogy szerettem volna a dolgozókkal leülni és kikérdezni a véleményüket a motiváció témájával kapcsolatban. Nem feltétlenül társadalmi jelenségeket szerettem volna vizsgálni, hanem inkább a céloom a megértés volt, hogy a megkérdezettnek lehetősége nyíljon a látásmódja és nézetének elmagyarázására. Erre a célra a kvalitatív elemzés az igazán alkalmas. (Hajdu, 2018)

Az elméleti kutatásomból azt a konklúziót is levontam, miszerint a motiváció minden embernek más és más jelenthet, ebből adódóan nem szerettem volna, hogy ha mindenkinek egy behatárolt kereten belül kellene gondolkodnia, illetve a válaszok mögött kíváncsi voltam a mögöttes tartalomra, melynek megértését igazán interjúk elvégzésével lehet elérni, hiszen a kvalitatív kutatási módszer szolgálja igazán a probléma megértését. (Malhotra & Simon, 2017)

A kvalitatív kutatási módszeren belül az interjút választottam módszerként a kutatásom kivitelezésére.

Az interjú két ember beszélgetését foglalja magába valamilyen kérdéskörben, témában. Az interjúk során a kérdező arra törekszik általában, hogy az interjúalany látásmódját, gondolatait, nézőpontját megismerje. Ez a technika rendkívül rugalmas, mellyel lehetővé teszi, egy-egy téma részletesebb átvételét, végiggondolását. (Alamri, 2019)

Az interjú előnyei közé sorolható, hogy a kérdező az interjú során tudja módosítani valamelyest a kérdéseket az interjúalanyhoz, illetve akár a kérdések sorrendjét is tudja változtatni. Az interjú flexibilitása ahhoz is hozzájárul, hogy az interjúalany jobban ki tudja fejteni saját véleményét, mely növeli az összegyűjtött adat értékét. Fontos előnye még az interjúnak, hogy egy-egy válaszra van lehetőség a kérdezőnek, hogy visszakérdezzen, többet tudjon meg róla, vagy akár csak pontosítást kérjen amennyiben nem érti mire gondolt a válaszadó. (Alamri, 2019)

Hátrányok közé sorolható, hogy az interjúalany az interjú személyessége és közvetlensége miatt nem biztos, hogy őszintén fog válaszolni minden kérdésre. Hátrány még az is, hogy az interjúnak van egy szubjektív jellege is, mely az adat értékét ronthatja. (Wholey, Hatry, & Newcomer, 2015)

A társadalomtudományokban általában négy interjúfajtát használnak a legtöbbet, ezek a következők:

- Strukturált interjú
- Strukturálatlan interjú
- Fókuszcsoporthoz tartozó interjú
- Félig strukturált interjú (Alshenqeeti, 2014)

A strukturált interjú lényegében egy kérdőív, melyet nem kitöltenek, hanem szóban kérdeznek ki. A strukturálatlan interjú esetében lényegében megvan a témakör - esetemben például motiváció - viszont ehhez nem igazán vannak kérdések, teljesen flexibilis az, hogy a kérdező és a válaszadó ezen belül miről beszélnek. A fókuszcsoporthoz tartozó interjú során nem egy válaszadó van egyszerre, hanem több kiválasztott ember válaszol egyszerre az interjúztató kérdéseire, mely alkalmas lehet komplex viselkedés elemzésére. (Alshenqeeti, 2014)

Végül az utolsó a félig strukturált interjú, melyet én is alkalmaztam kutatásom során. Ez az interjúfajta jóval flexibilisebb, mint a strukturált interjú, viszont nem annyira kötetlen, mint a strukturálatlan. Ennél a típusnál javasolt témaköröket meghatározni, illetve a témakörökhöz kérdéseket is írni, afféle vezetőként. Ezek természetesen olyan témaköröknek és kérdéseknek kell lenniük, melyek a kutatás szempontjából relevánsak. Ennek ellenére, az interjú jellege megengedi azt a flexibilitást, hogy a kérdésektől el lehet térni, bele is lehet akár kérdezni olyanba, mely előzetesen nem volt felírva. (Alshenqeeti, 2014)

Mivel az interjúk kutatásom két elméletre alapoztam, melyeket a 6.4-ös fejezetben részletesen ki is fejtek, ezért az interjúvázlatom ezen elméletek témaköreire, részletesebb elemeire épült, illetve azok mentén tartalmazott kérdéseket. Ahogy az előző bekezdésben említettem is, az előre megírt interjúvázlat ellenére én is engedtem szabadságot a kérdésekkel kapcsolatban, volt, hogy rákérdeztem olyan elemre is, mely nem szerepelt kifejezetten az előre megírt kérdésekben, viszont érdekesnek találtam, amit az interjúalany mondott és szerettem volna jobban megérteni. Igyekeztem arra odafigyelni viszont, hogy ne adjam az elméletben szereplő kifejezéseket, szavakat és gondolatokat az interjúalanyok szájába, az elmélet elemeit nem ismerttettem az interjúk előtt és közben sem, mivel kíváncsi voltam, hogy a válaszaikban mennyire jelennek meg az elméletek egyes elemei, állításai.

Mivel már másfél éve annál cégnél dolgozom, ahol az interjúkat készítettem és több interjúalanyt is személyesen ismerek és jó kapcsolatban vagyok velük, ezért az interjúk nagyon jó hangulatban teltek, az interjútípusa is megfelelő teret adott a komoly, de azért rugalmas jellegű beszélgetésre. (Johnson & Rowlands, 2012)

6.4 Választott modellek

Kutatásom alapját (Herzberg, 1976) kéttényezős motivációs elmélete, illetve (Locke & Latham, 2002) célkitűzéselmélete alkották.

A célkitűzéselméletet azért választottam, mivel a cég, melynél az interjúkat végeztem aktívan használja minden évben a célkitűzéselméletet, jómagam is már másodszor vettem részt ebben idén, tehát személyes kötődésem is van a témához. A dolgozók minden év elején célokat határoznak meg az előttük álló évre, melyeket aztán az év folyamán szerkeszthetnek, javíthatnak folyamatosan. Ezek a célok aztán szerepet játszanak a dolgozó teljesítményértékelésében is. A modell elméleti kutatása során kifejezetten kíváncsi lettem, hogy a valóságban vajon tényleg úgy működnek-e a leírt tényezők, tényleg úgy képes-e hatni a dolgozó teljesítményére, ahogyan azt leírja. Erre kitűnő lehetőséget biztosított a félig strukturált interjúk alkalmazása.

A másik elmélet kiválasztása nem volt teljesen egyértelmű. Ennek kiválasztását két szempontból szeretném megközelíteni – egy szakmai és egy személyes indíttatás.

A szakmai része a választásnak a célkitűzéselmélet mélyebb megismerése után következett be. A célkitűzés elmélet alap gondolata, hogy a kitűzött, nehéz és specifikus célok jobb teljesítményre fogják sarkallni a dolgozót, nagyobb lesz a motivációja (Locke & Latham, 2002). Ehhez a központi gondolathoz a Herzberg elméletében megjelenő motivátorok azt gondolom, hogy kapcsolódnak. Ezt a lenti táblázat hivatott igazolni.

4. táblázat. Célkitűzéselmélet és kéttényezős elmélet összefüggése

Célkitűzés elméleti gondolat, következtetés	Hozzá kapcsolható motivátor Herzberg modellje alapján
Célok mérhetőek	Munkateljesítmény
A célok kapcsán fontos a visszajelzés szerepe	Elismerés
A célok teljesítése hozzájárulhat az előrelépéshez	Előrelépés, promóció
A nehéz célok kihívást jelentenek, melyeket meg kell oldani	Személyes fejlődés

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

A személyes indíttatás a választásban visszavezethető egy esettanulmányi versenyre melyen részt vettem. Ezen a versenyen megjelent Herzberg modellje és már akkor tudtam, hogy ennek

kutatásával szeretnék foglalkozni a jövőben.

Az interjúvázlatot is – mely az első mellékletben megtalálható – ezek a modellek alapján építettem fel, a kérdések megfogalmazása során igyekeztem a két választott elmélet lényegesebb témakörei kapcsán kérdéseket írni és feltenni.

6.6 Előfeltevések a kutatás kapcsán

A primer kutatásom megkezdése előtt az elméleti anyagok alapján előfeltevéseket fogalmaztam meg, melyek részben összhangban vannak az elméletekkel, részben azokkal szemben állnak. Az előfeltevéseim a következők:

- A motiváció minden embernek mást jelent, az nem írható le kifejezéssel, mondattal vagy elmélettel. Azonosságok lehetnek, de mindegy ember egyedi és más fogja motiválni
- A pénz, illetve pénzügyi ösztönzők igenis motivációt idéznek a dolgozóknak
- Amennyiben a vezető nem bíz az alkalmazottban, az demotiválttá fogja tenni őt
- Ha nem sikerülnek a célok, akkor a dolgozók kifogásokat kezdenek keresni a külső, rájuk ható környezetben/tényezőkben
- A célok publikussá tétele növeli a dolgozói motivációt azzal, hogy másnak is bizonyítani akar a dolgozó

6.7 Adatelemzés módszertana

Az adatok elemzésének számos megközelítése létezik. Esetemben az elemzésem deduktív volt, mely általában akkor alkalmazandó, ha a témával kapcsolatban számos szakirodalom rendelkezésre áll, már nem egy új témáról van szó. Én is már két meglévő, hosszú idő alatt kidolgozott elméletet kutattam. Mindkét elméletet részletesen megvizsgáltam, a feltett kérdések a két alapelmélet mentén kerültek megfogalmazásra, ezért elemzésem is úgy építettem fel, hogy a válaszok mennyire igazolják az elméletek egyes részeit. (Ghuri & Grønhaug, 2016), (Kovács, 2017)

Az adatelemzéshez kódolást használtam, melyeket az egyes kérdések és témakörök mentén alakítottam ki. Ennek keretében az interjúk kivonatait rendeztem, témakörökre bontottam, próbáltam értelmezni a kapott eredményeket és hozzákötni a választott elméletek különböző komponenseihez. Átiratot nem kellett készítenem, hiszen én magam gépeltem le az interjúkat, viszont ennek során is kerültek bele olyan elemek, melyek nem voltak használható információk, ezektől megtisztítottam a kódolás során az interjúvázlatot. A kódolás segített nekem a későbbiekben a kategorizálásban, mely során az egyes kérdésekre adott válaszokat igyekeztem

kategorizálni, azokat, ahol hasonló gondolatok, példák, akár elméletek jelentek meg közösen vizsgáltam meg. (Ghauri & Grønhaug, 2016; Dierckx de Casterlé, Gastmans, Bryon, & Denier, 2012)

7. Primer kutatás bemutatása

Az egyik kedvenc motiváció idézetem arról szól, hogy soha ne adja fel az ember, az igazán jó dolgok időbe telnek. A dolgozónak is érdemes lehet átgondolni, hogy lehet most nehéz a helyzet, sok olyan tényező van, amely hátráltat, nem ideális, viszont, ha van egy cél az ember szeme előtt és megtalálja a nehéz pillanatokban is a motivációt, akkor igazán sikeres lehet. Ennek a motivációnak a megtalálása nem egyszerű feladat, ebben óriási szerepet játszik a munkavállaló vezetője és maga a cég, ahol dolgozik.

A következő fejezetben a primer kutatásom bemutatása következik. Próbálom ennek bemutatása során az interjúvázlatban is megszabott sémát követni, vagyis először azt mutatom be, hogyan vélekedtek a válaszadók a motivációról általánosan, majd a kétfaktoros motiváció elmélet alapján feltett kérdések és válaszok bemutatása következik, legvégül pedig a célkitűzés elmélet témakörére kerül sor.

7.1 Motivációról általánosan

Az interjúk kezdetén minden esetben arra törekedtem, hogy néhány általánosabb kérdést tegyek fel az interjúalanyoknak, melyek nem kapcsolódnak egyik elmülethez sem. Kíváncsi voltam, hogy általánosan ők mit gondolnak a motivációról, mikor motiváltak és szerintük hogyan lehet motiválni.

7.1.1 Mit jelent a motiváció?

Mielőtt elkezdtem az elméleti kutatást és majd aztán a gyakorlati kutatást is, mindvégig volt egy olyan feltételezés bennem, hogy a motiváció mindenkinek mást jelent, mindenkit más motivál. Azt gondoltam, hogy biztosan vannak elméletek, melyek jól leírják, hogy mi motiválja a dolgozókat, viszont mindvégig azt éreztem, hogy a hasonlóságok ellenére is a motiváció más lesz mindenkinek. Ez a gondolatom az elméleti kutatásom után is megmaradt és mondhatni legnagyobb előfeltevésként jelent meg a primer kutatásom előtt. Emiatt is fontosnak tartottam, hogy az interjúk során elsőként arról kérdezzem a dolgozókat, hogy mit is jelent számukra a motiváció.

A lenti ábrán is látszik, hogy rengeteg szó és különböző gondolat jutott eszébe az interjúalanyoknak a motivációról. Emellett viszont voltak olyan szavak is, melyek több mindenkinél megjelentek.

3. sz. ábra. A motivációról a válaszadók eszébe jutó szavak



Forrás: Saját szerkesztés, 2025

Az ábra alapján is az látható, hogy különböző embereknek különböző dolgokat jelent a motiváció, viszont mégis látszik, hogy vannak többször megjelenő elemek. Ilyen például a cél, amely 5 interjúalanyánál is megjelent. Ez alapján úgy tűnik, hogy a válaszadók többségének motivációhoz mindenképpen köthető a cél, mely Locke és Latham (2002) elméletének központi szereplője.

Sokat gondolkodtam, hogy miért is ennyire központi szereplő a cél amikor motivációról beszélünk. Szerintem ennek talán legfőbb oka, hogy minden embernek van valami célja. Akár arról beszélünk, hogy valakinek külső vagy belső motivációja van (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017), akár arról beszélünk, hogy a szükségletei teljesülnek-e (Maslow, 1943), vagy milyen motivátorok motiválják (Herzberg, 1976) minden mögött ott áll, hogy valamiért tesszük amit teszünk és valamiért úgy reagálunk bizonyos tényezőkre ahogyan reagálunk. Ez a valami a cél, mely minden lépésünket és cselekedetünket meghatározza. A dolgozót – ahogyan említettem is – megannyi különböző tényező motiválhatja, de mindegyik mögött ott lesz, hogy mi is a célja

a munkahelyén vagy az életében.

Ha a kéttényezős motiváció elmélet néhány motivátorára gondolunk, mint a jó és mérhető munkateljesítmény, az előrelépés, fejlődés és tanulás, akkor mindegyik lényegében egy célként értelmezhető. Ezek mindegyike egy cél, melyeknek a teljesítésére, ha lehetősége lesz a dolgozónak, akkor motivált lesz, feltéve, hogy a higiénés tényezők teljesültek. Mint ahogyan a 3. számú interjúalany is említette: „A dolgozó munkahelyén adjanak teret annak, hogy céljait elérhesse.”

7.1.2 Pozitív és negatív motiváció? Mindkettő lehetséges

A motiváció értelmezése után arra is kíváncsi voltam, hogy a válaszadók az elmúlt pár hónapot tekintve mikor érezték magukat igazán motiváltként és mi okozta ezt, milyen érzések voltak bennük, ami(k) miatt motiváltak voltak. Ezek a kérdések hasonlóak ahhoz a módszertanhoz, amelyet Herzberg is használt az eredeti kutatásában – ő is arra kérte az interjúalanyokat, hogy tekintsenek a múltba és idézzenek fel egy-egy esetet.

Természetesen minden válaszadóval más és más történt az elmúlt időszakban, ehhez kapcsolódóan teljesen különböző eseményeket soroltak fel, emiatt nem is erre koncentrálnék itt. Ami érdekes, hogy - egy válaszadó kivételével – mindenkinél a motiváció valamilyen pozitív érzéshez, eseményhez volt köthető. Ezeket néhány szóban összefoglalva is felsorolom:

- 1. válaszadó: Új lehetőség, előrelépés, karrierépítés
- 2. válaszadó: Új feladat, kihívás
- 3. válaszadó: Csapat, környezet, munka értéke
- 5. válaszadó: Bizonyítás, előrelépés
- 6. válaszadó: Változás, teljesítmény, elismerés
- 7. válaszadó: Tudásvágy, bizonyítás, visszajelzés
- 8. válaszadó: Bizalom, előrelépés, fejlődés

Érdekes megfigyelni, hogy minden válaszadónál legalább egy, de inkább több olyan elem előfordul, mely Herzbergnél megjelenik motivátorként vagy higiénés tényezőként. Az is látható, hogy igazából a csapat és környezet szerepelnek az elemek között egyedül, mint kifejezetten higiénés tényezők. Ez teljesen egyezik az eredeti modell eredményeivel. Ebből az látszik, hogy amennyiben egy esetet fel kell idéznie a dolgozónak, amikor motivált volt, akkor nem arra fog gondolni, hogy milyen jó volt a munkakörnyezet, vagy éppen mennyi fizetést kapott.

A 4. interjúalanyt szándékosan hagytam ki a felsorolásból, mivel az ő válasza volt az, mely

teljesen elütött a többiekétől olyan értelemben, hogy bizonyos jellegű negativitás is volt benne. Nála egy cél elérése adta a nagy motivációt, melyet nagyon el akart már érni, viszont azokhoz a tevékenységekhez, melyek ehhez a célnak az eléréséhez el kellett végeznie nem volt kedve. Milyen érdekes, hogy egyszerre lehet az, hogy valaki motivált nagyon, de egyébként meg nincs kedve azt a tevékenységet végeznie. Ezt lényegében azzal magyarázta, hogy tudta azt, hogy a célját nem sikerül elérni az nagyon negatív lesz számára és rosszul érezné magát. Ennek végül is az elkerülése volt az, mely nagy motivációt idézett elő benne. Tehát egyszerre volt motivált, hogy elérje célját, illetve, hogy elkerülje azt a negatív belső érzést, mely azzal járt volna, ha nem éri azt el. Ő is érezte, hogy van némi érdekes ellentmondás ezek között, melyről így nyilatkozott:

„A motiváció ambivalens. Lehet valaki motivált amiatt is, hogy szeret valamit csinálni, de akkor is, ha előtte van egy cél, melyet el kell érni, különben negatív lesz a hatása.” (4. interjúalany)

Azért tette tehát, amit tett, mert így közelebb került a céljához, ami fontos számára, bár szívesebben csinált volna mást.

Ez egy jó felismerés volt számomra, hogy a motiváció nem feltétlen mindig pozitív értelemben értelmezhető. Van, hogy valami negatív tényező idézi vagy segíti elő.

7.1.3 Dolgozók motiválása

Mindkét általam kutatott elméletnek megvan a saját maga értelmezése és elmondása, hogy mi motiválja a dolgozókat, viszont az elméleteken túl kíváncsi voltam, hogy a dolgozók szerint mi motiválja a többi munkavállalót akár vezető részéről, akár a cég részéről.

Az válaszadók mintegy fele kiemelte, hogy a dolgozó elismerése egy nagyon fontos motiváló erő. „Ha valamit jól csinálnak a dolgozók, akkor azt el kell ismerni, mondja el neki a vezető, akár mások előtt is.” (2. interjúalany) A megkérdezettek közül hárman nem kötötték az elismerést pénzhez, tehát nem pénzügyi elismerést értettek elismerés alatt, hanem inkább azt, hogy szóban, írásban ismerjék el az alkalmazottak munkáját: „Nem pénzzel kell motiválni, én semmit sem a pénzért teszek. Legyenek elismerések, jelölések, ezek nagyon sokat számítanak nekem.” (7. interjúalany)

A 8. számú interjúalany a pénz kérdését is behozta, mint elismerés típus. Ezt úgy magyarázta, hogy az elismerést általában meg fogja előzni a jó munkavégzés, a kemény és hasznos munka. Amennyiben a dolgozó beleteszi a munkát, akkor az legyen pénzügyileg is honorálva. Fontos, hogy szép szavakat kapjon, de nem elég, hiszen hiába ismerik el szóban, ha úgy érzi a dolgozó,

hogy nem kapja meg érte a megfelelő és jogosan járó juttatást. „Ha a dolgozó tartósan jól végzi munkáját és mindent megtesz, hogy a legjobb teljesítményt nyújtsa, akkor azt a cégnek honorálnia kell megfelelő fizetéssel.” (8. interjúalany) Nem egyszeri kifizetést értett a juttatás alatt, hanem egy olyan tartós fizetést, amely mellett úgy érzi a dolgozó, hogy a munkája meg van becsülve és érdemes keményen dolgozni.

Ezen kívül még két érdekes választ szeretnék kiemelni. Az 1. számú megkérdezett így vélekedett a munkavállaló lehetséges motiválásáról: „A dolgozót legjobban a szükségletei és kényszere motiválja. Ha a munkaerőpiacikörülmények behatárolják, akkor sok mindent el fog viselni, a környezet a legnagyobb motiváló erő”.

Érzékelhető szerintem, hogy egy nagyon negatív értelemben vélekedik a motivációról a válaszadó. Lényegében azt mondta ezzel, hogy amennyiben a dolgozó kényszerhelyzetben van, akkor olyan dolgokkal is lehet őt motiválni, melyekkel normál esetben nem. Ezzel nyilván azt feltételezi, hogy kényszerben van a dolgozó, amely azért nem mindig van így. A környezet kérdése pedig a válaszban szintén érdekes, vagyis, ha a külső tényezők kedvezőek éppen, akkor lehet, hogy más fogja motiválni, mint amikor a külső tényezők kedvezőtlenek. Gondoljunk csak bele, hogy a világgazdasági válság idején, amikor sokan elvesztették állásukat, lehet, hogy az is motiváló volt, hogy van állása az illetőnek, még mondjuk egy gazdasági konjunktúra idején akkora a mozgástér, hogy a cégeknek igazán meg kell erőltetni magukat ahhoz, hogy a dolgozó motivált legyen.

A másik a 4. interjúalany válasza, mely szintén érdekes számomra, mivel egy sokkal nagyobb értelmezésben tekintett arra, hogy mi motiválja a dolgozókat. Szerinte azzal lehet motiválni őket, ha van a cégnek missziója, jövőképe, melyet lehet tisztán és érthetően kommunikálni a dolgozók felé. Ha látja a dolgozó, hogy merre tart a képzeletbeli hajó, hiszen, ha ezt nem látja, akkor könnyű elveszíteni a dolgok értelmét. A cég jövőképe, missziója ad lényegében értelmet annak, amit a benne dolgozók csinálnak. Ha nem látják az alkalmazottak, hogy mi is az értelme annak, hogy elvégzik a munkájukat, mihez járul ez hozzá, akkor nem lesz értelme csinálni azt.

Mindenképp elmondható, hogy a válaszadók szerint is rendkívül fontos eszköz az elismerés a dolgozók irányába, ez egy nagyon erős motivátor tud lenni. Ezen kívül azért az is látszik, hogy lehetnek olyan helyzetek, amikor a szép szavak nem feltétlenül elegendőek.

7.2 Két faktoros motiváció elmélet kérdései

Bizonyos tényezők motiválnak, némelyek demotiválnak. Különböznek ezek egymástól, vagy pedig ugyanazok, csak éppen ellentétes értelemben? A következő fejezetben bemutatom,

hogy milyen higiénés és motivátor tényezők jelentek meg a válaszadóknál, mik az elégedettség és motiváltság forrásai az ő esetükben.

7.2.1 A tartós motiváció

Mindenkivel történnek események nap mint nap, akár munkában, akár azon kívül. Van, hogy jobb kedvünk van, van, hogy rosszabb. Egy dolog azonban állandó, hogy be kell menni dolgozni. De vajon, a mindennapokban mi motiválja a dolgozókat arra, hogy ezt megtegyék azon kívül, hogy be kell menni? Ha sikerül erre választ adniuk, hogy egy egyszerű napon mi motiválja őket a munkára, akkor kiderül az is, hogy mi a tartós motiváció titka. Kíváncsi voltam, hogy a tartós motiváció kapcsán megjelennek-e bizonyos motivátor vagy éppen higiénés tényezők. Melyekre van szükség a hosszú és tartós motiváció érdekében?

5. táblázat. A mindennapi motiváció motivátor és higiénés tényezői

Válaszadó száma	Megjelenő motivátorok	Megjelenő higiénés tényezők
1.	Felelősség	Kapcsolat a felettesekkel, munkatársakkal
2.	Felelősség, felelősségtudat	-
3.	Maga a munka, személyes fejlődés, előrelépés	Kapcsolat a felettesekkel, munkatársakkal
4.	Személyes fejlődés	Fizetés, kapcsolat a felettesekkel, munkatársakkal,
5.	Munkateljesítmény	-
6.	Elismerés	Kapcsolat a felettesekkel, munkatársakkal,
7.	Elismerés	Kapcsolat a felettesekkel, munkatársakkal
8.	Munkateljesítmény, előrelépés, elismerés	Fizetés, Kapcsolat a felettesekkel, munkatársakkal

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

A táblázat alapján több érdekes megállapításra is jutottam. Az egyik, hogy a kétfaktoros

motiváció elméletben ugyan a kapcsolat a munkatársakkal egy higiénés tényezőként szerepelt, mégis a 8-ból 6 válaszadónak ez egy olyan tényező, mely a mindennapokban motivációt ad a munkája elvégzéséhez. A 6. számú interjúalany így vélekedett erről a tényezőről: „A csapat adja a legnagyobb motivációt. Ha nehéz nap van akkor is átsegítjük egymást, belőlük merítünk erőt.”

A kapcsolat a felettesekkel mellett csak a fizetés jelent meg másik higiénés tényezőként, ennél is az egyik válaszadó kiemelte, hogy csak bizonyos szintig motivál: „A pénz motivál bizonyos szintig, ideig-óráig.” (4. interjúalany)

Előjött tehát a fizetés kérdése, mely ismét azt mutatja azért, hogy megfelelő fizetés nélkül nem lesznek motiváltak a dolgozók, ez szintén szembenáll az eredeti modell állításaival.

Elmondható tehát, hogy a cégnek ahhoz, hogy a dolgozói nap mint nap motiváltak legyenek annyit kell tennie, hogy olyan embereket vesz fel, akik közösségek, beleillenek a szervezeti kultúrába és jól ki lehet velük jönni? Természetesen nem ilyen egyszerű a helyzet, hiszen ott vannak a táblázatban a motivátorok is, viszont nem lehet elmenni amellett, hogy ennyire fontos az alkalmazottnak, hogy kivel dolgoznak együtt, emiatt a cégnek is és a vezetőnek is javasolt lehet a felvételi folyamatnál szigorúan figyelembe venni, hogy mennyire „culture fit” az illető.

Igazán érdekes a 3. számú interjúalany, akinél szintén egy nagyon fontos tényező volt a jó kapcsolat a csapattal és a vezetőjével. Ő külön kiemelte, hogy annak a hiánya, hogy nem rossz kedvvel jár be dolgozni, hogy nem rossz a kapcsolata a csapattal és a vezetővel rendkívül motiválja a mindennapokban, mivel korábbi tapasztalati ezekkel kapcsolatban nagyon rosszak voltak. „Voltam olyan csapatban, amikor gyomorgörccsel kellett munkába járnom, nagyon nem szerettem. Most viszont már sosem érzem ezt, ennek a hiánya rendkívül motiváló.” (3. interjúalany) A korábbi tapasztalatai döbbséget tettek rá őt igazán tehát, hogy ezek a tényezők mennyire fontosak.

Nagyon érdekes volt ezt hallani, hiszen valóban, talán mást fogunk fontosnak és motiválónak érezni akkor, amikor minden jó és nem volt rossz tapasztalatunk még bizonyos dolgokkal kapcsolatban, viszont, ha ez megtörténik, az ember át tudja értékelni, hogy mi a fontos és mi nem.

Ez remekül kapcsolódik az 1. válaszadó gondolataihoz amikor azt kérdeztem mivel lehet a dolgozókat motiválni. Azt mondta, hogy a környezet nagyon nagy felelős. És bizony, ha egy rossz környezetben van az ember, akkor mást fog motiválónak megélni, mint amikor egy jó környezetben van.

Egy motivátor – melyről még kevesebb szó esett – a felelősség, annak az érzése, hogy bízunk az illetőben, tudják azt, hogy képes megcsinálni a feladatot és rá is merik bízni. Ha a dolgozónak megadják a bizalmat akkor ő is jó eséllyel jóval jobban fog teljesíteni. Gondoljunk csak bele milyen jó érzés, ha egy nehéz, kihívást jelentő feladatot ránk bízunk. Érezni azt, hogy nem fél a vezető, hogy elrontjuk, hanem bízunk bennünk. Ezáltal még jobban fogjuk akarni, hogy rendesen legyen el legyen végezve a feladat, nem akarjuk cserben hagyni a másikat. Ez különösen tud érvényesülni abban az esetben, ha még jó kapcsolatban is állunk az adott vezetővel (a sokat említett jó kapcsolat felettesekkel), ekkor még inkább szeretnénk meghálálni a bizalmat. Az 1. válaszadó is hasonlóképpen vélekedik: „A bizalom által hűséget és elhivatottságot éreztem a csapat iránt. Éreztem, hogy megadják a támogatást és bizalmat, ezért én nem akartam cserbenhagyni őket.”

7.2.2 Elégedettség kontra elégedetlenség – ellentétes tényezők?

Herzberg modelljének központi eleme, hogy nem ugyanazon tényezők vezetnek a dolgozók elégedetlenségéhez, mint amik a motiváltságához/elégedtségéhez, a motivátorok az elégedettséghez járulnak hozzá, a higiénés tényezők hiánya pedig elégedetlenséget okoz. Ennek kapcsán fontos felismerés volt még, hogy amennyiben a dolgozó nem elégedett, attól nem lesz elégedett, illetve, ha nem elégedett, attól még nem lesz elégedett.

Ehhez kapcsolódóan én is megkérdeztem a válaszadókat, hogy milyen tényezők teszik őket elégedetlenné és melyek teszik őket motiválttá a munkahelyen. A következő két táblázat azokat a főbb tényezőket mutatják be, melyek a válaszok alapján a dolgozók motiváltságához vagy elégedettségéhez vezetnek. Ezen kívül a második oszlopban azt is jelzem, hogy Herzberg eredeti modellje szerint ez higiénés tényező, avagy motivátor.

6. táblázat. Az elégedetlenséget előidéző tényezők

Elégedetlenség forrásai	Tényező jellege
Mikro-menedzsment	H
Bürokrácia, hamis értékek	H
Körülmények nem adottak a jó teljesítményhez	H
Bizalom hiány	M
Nem transzparens kommunikáció	H
Munkatársakkal rossz viszony	H
Elismerés hiánya	M

Juttatások hiánya, elvétele	H
Monotonitás	M
Nem kedvelt, súly nélküli feladatok	M

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

A táblázat alapján jól látható, hogy vannak olyan tényezők, melyek az eredeti modell szerint inkább motivátorok lettek volna, például a bizalom kérdése vagy elismerés, viszont ezek hiánya, vagy nem megfelelő működése elégedetlenséget okoz a dolgozók között. A motivátorok, mint elégedetlenség forrásai nem teljesen meglepőek számomra. Ha egy személy számára ezek alap tényezőnek számítanak, akkor jogosan fogja magát rendkívül elégedetlennek érezni, ha ezeket nem kapja meg viszont. Ez ilyen módon az egyén saját észlelésén és preferenciáján múlik, hogy mely tényezők mennyire fontosak, vagy alapnak tekinthetők.

7. táblázat. A motiváltságot előidéző tényezők

Motiváltság forrása	Tényező jellege
Bizalom, kevés felügyelet	M
Flexibilitás a munkával kapcsolatban	H
Elismerés, dicséret	M
Juttatások, kompenzálás	H
Promóció, előrelépés	M
Fizetés, fizetés növekedés	H
Szakmai fejlődés, kihívások	M
Work-life balance	H
Jó kapcsolat munkatársakkal, vezetővel	H

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

A motiváltságot előidéző komponensek között az látható, hogy szintén van átfedés az eredeti modell szerinti motivátorok és higiénés tényezők között. Itt is megjelennek olyan tényezők, melyek az eredeti modell szerint higiénés tényezők, például flexibilitás, pénzügyi juttatások, itt mégis a motiváltsághoz járulnak hozzá.

A flexibilitás egy érdekes tényező lehet, hogy milyen flexibilitásról beszélünk mégis. A 6. számú interjúalany a következőképpen vélekedett róla: „A flexibilitás fontos a munkaórákban, túlórák csúsztatásában, felírásában, de a kifizetésében is.” A 3. interjúalany is hasonlóan beszélt róla: „Flexibilitás arra vonatkozóan, hogy mikor dolgozom. Ne legyen az, hogy fixen mettől

meddig kell dolgoznom, hanem amennyiben a munka jól el van végezve, akkor úgy is fogadják el.”

Érezhető tehát, hogy a munkaóra kérdése egy olyan komponens, mely esetén a flexibilitás igen jól tud jönni. Ehhez kapcsolódhat az is akár, hogy nap közben mondjuk el tudjon menni az ember elintézni valamit és ne kelljen azért szabadságot kivennie. Attól még ugyanúgy elvégzi a munkáját, de ha egy ilyen jellegű rugalmasság van a cég részéről, az nagyon sokat tud jelenteni.

Vannak olyan elemek, melyek mindkét táblázatban szerepelnek, vagyis hiányuk elégedetlenséghez vezet, viszont meglétük motiválttá teszi a dolgozókat. Ezek azok a szempontok, melyek szembenállnak a modell eredeti állításával, mely szerint nem ugyanazok a tényezők vezetnek elégedettséghez, mint elégedetlenséghez.

Ezek a következők:

- Bizalom
- Elismerés
- Munkatársakkal való kapcsolat
- Pénzbeli kompenzáció, juttatások

Ez a 4 összetevő az, melyek a kutatásom alapján felelősek lehetnek azért is, hogy elégedett a dolgozó, viszont azért is, hogy nem az, vagyis nem nevezhetőek csak motivátornak vagy pedig csak higiénés tényezőnek, ezzel szembenállva azzal a gondolattal, miszerint ezek más spektrumon mozognak.

Ezeknek az összetevőknek megfelelő megléte kulcsfontosságú lehet a szervezet számára ahhoz, hogy motivált és elégedett alkalmazottai legyenek, hiányuk pedig elégedetlen dolgozókhoz vezethet.

7.3 Célkitűzéselmélet kérdései

Mikor először év elején a munkahelyemen célokat kellett kitűznöm, nem is realizálódott bennem, hogy erre egy teljes elmélet épült fel hosszú évek alatt. Tanultam persze célkitűzéselméletről, de nem fogott meg igazán, nem tanultam róla részletekbe menően. A motivációs elméletek megismerése után jöttem rá, hogy amit a cég, ahol dolgozom aktívan használ, az egy jól ismert, széles körben használt motivációs elmélet. Az elméleti rész részletes kutatása után nagyon vártam, hogy a való életben is meg tudjam vizsgálni a modell legfontosabb elemeit és állításait. Kíváncsi voltam, hogy egy gyakorlat, mellyel szemben én is

szkeptikus voltam az elején hogyan is működik a gyakorlatban, milyen hatásokat lehet vele elérni.

A cégnél, ahol dolgozom és az interjúkat végeztem a célkitűzés egy minden év elején elvégzett gyakorlat kötelezően a dolgozóknak. Ezen túl, ezeket a kitűzött célokat az év folyamán lehet módosítani, lehet hozzáadni újabb célokat is. Ez a gyakorlat egy keretet ad minden alkalmazott számára az évre. Az elért, vagy nem elért célok pedig az év végi teljesítményértékelésben is előjönnek és figyelembe vannak véve.

7.3.1 A célkitűzés értelme, előnyei

Mindenkinek van véleménye általában arról, hogy ha valami történik egy cégen belül. Ha behoznak valami új folyamatot, vagy történik valami változás, akármi is, az embereknek lesz minden bizonnyal véleménye.

Kíváncsi voltam én is arra, hogy a megkérdezettek milyen általános véleménnyel vannak a célkitűzésről és emellett milyen előnyeit tapasztalják ennek a folyamatnak.

Többen is említették, hogy a célkitűzés elmélet nagyon jól hangzik és abszolút hasznos, viszont a gyakorlatban igazán nehéz megvalósítani ezt úgy, hogy valóban eredményes legyen és segítsen a jobb teljesítményben vagy motiváltságban. A 3. válaszadó szerint „Rengeteg cég csinálja már ezt a gyakorlatot, mert menő, fancy, viszont sokszor ennek nem lesz eredménye. Leírjuk a célokat, de nem veszik figyelembe esetleg sehol.”

Az alábbiakban azokat a megjelenő tényezőket listázom, melyek a válaszadók szerint a célkitűzés eredménytelenségéhez vezethetnek:

- Ha nincs motiváltság a munkavégzéshez nem fog ambíciózus célokat kitűzni a dolgozó - „A célkitűzéshez is kell motiváció, anélkül nem fog működni.” (1. interjúalany)
- A gyakorlat használata divatos, viszont nincs haszna, mert nincs súlya céloknak - „Ha a célok nem számítanak bele semmibe, nincs súlyuk, csak azért használják, mert fancy, akkor nem lesz igazán haszna.” (3. interjúalany)
- Idő kell a megfelelő célokhoz, ezt külön biztosítani szükséges - „Nehéz megtalálni az időt arra, hogy igazán jó célokat tudjak kitűzni.” (5. interjúalany)
- Túlságosan általános célok megfogalmazása - „Sokan kötelező rossznak élik meg, nagyon általános célokat fogalmaznak meg, pedig a súlya nagy lenne.” (6. interjúalany)
- Nincs szerepe a céloknak az értékelésben, ezért nincs indíttatás, hogy átgondolt célokat tűzzenek ki a dolgozók - „Ha senki nem fogja figyelembe venni, hogy elértem-e a

céljaim a teljesítményértékelésnél, akkor nem fogok erőfeszítést tenni, hogy jó célokat tűzzek ki.” (8. interjúalany)

Érdekes volt számomra, hogy az egyik junior válaszadó és egy senior válaszadó véleménye mennyire különbözött egymástól. A 4-es számú interjúalany szerint junior szinten tud igazán hatékony lenni, hogy ha célokat tűz ki a dolgozó, mivel tud fő teljesítménymutatókat (KPI) meghatározni, melyeket aztán tud monitorozni és el tud érni. Szerinte junior szinten még jobban függ egy adott cél teljesülése az alkalmazotton, mint seniorabb szinten már. Senior szinten túl általánosabbak lesznek a célok, inkább stratégia jellegűek és kevésbé szólnak az önmegvalósításról. Ezen túl elmondása szerint: „Senior szinten már nem rólad szólnak a célok, nagyon függesz mások teljesítményétől és arra kell koncentrálnod, hogy őket fel tudd húzni.”

Ezzel szemben a 7. számú válaszadó szerint: „Junior szinten nehezebb jó célokat összerakni, nincs még annyi feladat.” Emiatt sokszor olyan lehet, mintha csak egy kötelező feladatról lenne szó, melyet le kell tudni, viszont nem segít túl sokat.

Természetesen minden gyakorlatban vagy feladatban lehetnek hibák, olyan faktorok, melyek eredménytelenséghez vezethetnek, viszont ezeket mindig lehet kezelni, ezért én a fent említett lehetséges szempontok figyelembevételét mindenképpen javasolnám, különös tekintettel a célok súlyára, mely többeknél is említésre került. Érdemes átgondolni, hogy van-e értelme célkitűzést alkalmazni, ha az ügysem lesz sehol megemlítve, nem fogja azt érezni a dolgozó, hogy hasznára vált valamilyen módon. Érhető, ha a cég azt gondolja, hogy hasznos a gyakorlat, de addig nem biztos, hogy annak nevezhető, még a dolgozók nem érzik annak. Ennek kapcsán érdemes lehet transzparensten kommunikálni a dolgozóval, hogy a célkitűzés milyen hatással lesz az ő mindennapjaira, vagy ha nagyobb képben gondolkodunk, akkor az éves munkájára, különös tekintettel a célok súlyára a teljesítményértékelésben. Ezzel gyakorlatilag egy kis külső ösztönzőt adva a belső indíttatású céloknak.

Az összes említett szempontból levonható következtetések között szerepel az, hogy legyenek a feltételek adottak a célok megfogalmazásához és ami a legfontosabb, hogy a dolgozó érezze úgy, hogy van értelme annak, hogy célokat tűz ki. Ha nem fogja látni miért is csinálja ezt, hogyan segíti őt ez akár a karrierjében, vagy csak a mindennapokban, akkor nem fogja komolyan venni ezt a módszert. Ez kapcsolódik az elmélet szereplő elkötelezettséghez, mint moderátorhoz, vagyis akkor a dolgozók akkor lesznek elkötelezettek, ha az említett tényezők tudnak teljesülni ez pedig alapvetően meghatározza a célok eredményét.

Most, hogy szó volt néhány eredménytelenséghez vezető lehetséges opcióról, nézzük azokat a

komponenseket, melyek a válaszadók szerint előnye(i) a célkitűzésnek.

8. táblázat. A célkitűzés előnye a válaszadók szerint

Válaszadó száma	Célkitűzés előnye(i) a saját munkájában
1.	-
2.	Elkötelezettség, fókuszáltság
3.	Tervezhetőség, biztonság
4.	Szakmai fejlődés, motiváció
5.	Iránymutatás, céltudatosság
6.	Motiváció, tervezhetőség, személyes fejlődés
7.	Karriertervezés, céltudatosság, fókuszáltság
8.	Tervezhetőség, kihívás, biztonság

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

Ahogy a táblázatban is látható többeknél is megjelent a tervezhetőség és iránymutatás, mint előnyök. Mi is lehet az oka, hogy ennyire előnynek érzik ezt a két tényezőt a dolgozók, melyek szerintem is összefüggenek egymással?

Egy teljes év alatt megannyi dolog történhet a munkájában az embernek, sok bizonytalan tényező van, sok minden változik, viszont, ha év elején kitűz célokat, akkor van egy biztos pont, mellyel tud tervezni. Az 5. válaszadó szerint: „Előnye a célok kitűzésének mindenképpen, hogy látom mit akarok elérni és az hová vezet, milyen lépéseket kell megtennem.” Afféle vakvezetőként is működhetnek a célok, melyek a sok bizonytalan sokszor elveszettnek tűnő helyzetben segíthetnek visszatalálni a „helyes” útra. Az egész év során irányt mutatnak és segítségükkel kihozhatjuk magunkból a maximumot. A 8.válaszadó a következőképpen vélekedett a célok előnyeiről: „Ha kitűzök célokat és leírom őket, akkor van egy biztos pont, amelyre tudok tekinteni. Ha nem is tudom találok a helyem a mindennapokban, vagy kicsit összekavarodnak a dolgok, akkor is tudok rájuk tekinteni és dolgozni rajtuk.”

A maximum kihozása arról is szól, hogy a mindennapi teendőkön felül valami pluszt tudjon a munkája során elérni. A 6. számú interjúalany a következőképpen vélekedett erről: „Segít, hogy van egy lista a mindennapi teendőkön felül. Ösztönöz arra, hogy a kötelező határidős feladatokon kívül időt szakítsak arra, hogy magamat is fejlesszem és kapcsolatokat építsek, hogy minden irányba menjen a tudásbővítés.”

A 6. válaszadó által felsorolt tényezők nagyon fontosak lehetnek a cég szempontjából is, hiszen az örökké változó céges és gazdasági környezetben szükség van arra is, hogy az alkalmazottak

képezzék saját magukat és folyamatosan fejlődjenek.

7.3.2 Célkitűzés önállóan vagy vezető által

Locke és Latham (2002) kimutatták, hogy amennyiben a dolgozó saját maga tűzi ki céljait, akkor nagyobb lesz az elköteleződése, illetve nagyobb lesz a teljesítménye, mint ha a vezető tűzné ki őket. Arra is felhívták ugyanakkor a figyelmet, hogy ekkor megvan annak az veszélye, hogy az egyén túl könnyű célokat tűz ki magának.

Az összes válaszadó elmondta, hogy magának tűzi ki a céljait elsősorban, vagy első körben. Ezek után mindegyikük megkérdezi a vezetőjét, konzultálnak a célokkal kapcsolatban és kérnek hozzá ötletet. Mindegyik válaszadó egyet értett abban, hogy a vezető tanácsát és lehetséges inputjait érdemes és szükséges kikérni, hiszen ő külső szemmel ráláthat jól arra, hogy mire lehet szüksége a dolgozónak. A 2. válaszadó kiemelte viszont, hogy: „A vezető által kitűzött cél esetében is fontos, hogy olyan legyen, ami mellé oda tudok állni és tudok vele azonosulni.”

Mindegyik válaszadó tehát azt preferálta, amikor ő tűzte ki ugyan céljait, viszont a vezetőtől kapott inputot, javaslatot, vagy akár kitűzött célt is. A 3. interjúalany kifejezetten várja, hogy a vezető milyen célt javasol neki, hiszen „érdekel, hogy mit szánnak nekem, mik a céljaik velem és vannak-e esetleg olyan célok vagy projektek melyek segítségével előreléphetek.”

7.3.3 A nehezebb célok kérdése

A célkitűzés elmélet egyik központi gondolata, hogy a nehezebb célok jobb teljesítményt eredményeznek (Locke & Latham, 2013). Ez viszont csak addig érvényes még nem annyira nehezek lesznek a célok, hogy azok már gyakorlatilag elérhetetlenek. A másik központi gondolat pedig az volt, hogy a specifikus célok szintén sokkal jobb teljesítményhez vezetnek, mint a „dolgozz a legjobb teljesítményed szerint” célok.

Kutatásom során ezekről a kulcsgondolatokról én is szerettem volna beszélni a válaszadókkal, hogy az ő életükben ezek az összetevők hogyan működnek.

Azt már korábban ismertettem, hogy az interjúalanyok mindegyikénél a kooperatív úton született célok jelentek meg, vagyis ők tűzik ki, majd a vezető leginkább csak megnézi és ad hozzá lehetséges potenciális célokat. Ennek okán a nehéz célok kitűzése leginkább csak akkor fog tudni teljesülni, ha az egyén saját magának nehéz célokat tűz ki a könnyebbek ellenében.

A következő táblázat azt foglalja össze, hogy a válaszadók milyen nehézségű célokat szoktak kitűzni és hozzá az erre vonatkozó magyarázat, mely szerintem rendkívül érdekes több esetben is.

9. táblázat. A válaszadók által kitűzött célok nehézsége

Válaszadó száma	Cél nehézsége	Magyarázat	Motiváció növekedés nehéz cél esetén
1.	-	„A környezet határozza meg a célok nehézségét. Ha csak egy cheklistnek kell megfelelni, akkor csak olyat fogok kitűzni.”	Van. „Ha nem kényszerítve vagyok rá akkor növeli a motivációt.”
2.	Nehéz	„Nehezett kell kitűzni, viszont realitásnak kell lennie. Olyannak, ami mögé oda merek állni.”	-
3.	Nehéz és könnyű	„Mindkét típusú célnak meg van a saját haszna. A könnyebb, olyan cél, melyben akár csak egy folyamatjavítás van is lehet hasznos. Viszont az fontos, hogy realitás legyen a cél.”	Van. „Növeli a motivációt, ha van kihívás és van mit tanulni.”
4.	Nehéz és könnyű	„Promóciós évben mindenképpen nehezebbeket kell kitűzni, hogy bizonyítsam, hogy készen állok az előléptetésre.”	Van. „Ha érzem, hogy nehéz, de teljesíthető akkor motivál nagyon.”
5.	Nehéz és könnyű	„Mindkét félét kell kitűzni. A könnyebbek azért is jók, mert sikerélményt jelentenek.”	Van. „A nehezebb, kihívást jelentő célok jobban motiválóak.”
6.	Nehéz és könnyű	„Mindkettőt kell kitűzni, könnyebbet azért, hogy legyen sikerélmény, legyen olyat, amit le lehet húzni a listáról. A nehezebb viszont fontos, hogy magát kihívás elé állítson.”	Nincs. „Inkább a könnyebb célok a motiválóak.”
7.	Könnyű	„Inkább könnyebbet szeretek személyiségemből adódóan, nem gondolkozok elég nagyban.”	Nincs
8.	Nehéz és könnyű	„A nehezebb célok kihívást jelentenek, az van előtte viszont ezeknél végig, hogy milyen nagy sikerélmény lesz majd elérni, várom a nagyobb elismerést is érte, potenciális lehetőségeket. A könnyebb célok biztonságiak, ha véletlen a nagy nem sikerül akkor is van mit felmutatni.”	Van. „Nagyobb lényegesen a motiváció, feltéve, hogy teljesíthető az a cél. Ha teljesíthető a lehetőségek miatt nagy lesz a motiváció.”

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

Egyik legizgalmasabb része ez a kutatásomnak azt gondolom, hiszen az elmélet központi gondolatát vizsgáltam meg. Az tisztán látszik, hogy a válaszadók körében egyértelműen a

vegyes célok vannak többségben, vagyis nehezeket és könnyűeket is tűznek ki maguknak.

Az indoklásokban látható, hogy a sikerélmény megjelenik többeknél is. Sikerélményként hivatkoznak arra, hogy a könnyebb célok, egy konstans sikerélményt jelentenek a nehezebbek ellenében. Ezzel azt is feltételezik, hogy a nehezebb célra több időt kell szánni. Ez egy kicsit érdekes lehet, mivel nem biztos, hogy egy cél több idő is lesz attól, hogy nehéz.

A 8. válaszadó pedig a nehezebb célok esetén emeli ki a célok nehézségét, hogy mennyire nagy sikerélményt adnak, amikor sikerül elérni őket. Lényegében azt nem bánja, hogy a könnyebb célok nem adnak neki konstans módon sikerélményt, mivel a nagy cél nyújtotta sokkal nagyobb sikerélmény van a szeme előtt. A könnyebb célokra inkább biztonsági játékosként tekint.

Az 1. válaszadó esetén ismét előjön a környezet kérdése, melyet már korábbi kérdéseknél is említett. Számára nem belső indíttatás kérdése a célok nehézsége, hanem az alapján választ, hogy a környezete milyen. Átgondolva belátható, hogy ha egy olyan környezetben vagyunk, ahol mindenki könnyű célokat tűz ki és nincs is támogatva, hogy valaki ambiciózus, kihívást jelentő célokat tűzzön ki, akkor nehéz elképzelni, hogy ő maga egyedül ezzel szembemegy.

A 4. interjúalánynál egy érdekes gondolat megjelent, miszerint, ha tudja, hogy abban az évben van, amikor esélyes promócióra, akkor jó eséllyel próbál majd nehezebb célokat kitűzni, mivel ezzel tudja bizonyítani, hogy készen áll az előléptetésre. Ilyen módon egy taktikázás is rejlik a célkitűzésben. Ez egy nagyon konkrét példa, de ha belegondolunk az, hogy valaki könnyebb célokat tűz ki, mert sikerélményt szeretne érezni az is egy taktikaként felfogható. Mindenkinek van valamilyen stratégiai elgondolása amögött, hogy milyen célokat tűz ki.

Szinte minden válaszadónál megjelent valamely pontjánál a témakörnek viszont, hogy a céloknak reálisnak kell lennie: „A nehezebb célok csak addig motiválnak jobban, amíg azt érzem, hogy azokat lehetséges teljesíteni.” (8. interjúalany) Az eredeti modell sem említette sosem, hogy a céloknak irreálisnak kell lennie. Megvizsgálva mégis miért tűzne ki bárki olyan célt, melyben biztos, hogy nem tudja elérni? Mondhatnánk talán, hogy sokat tud tanulni belőle, de a nehéz és teljesíthető célokból is lehet tanulni.

Az utolsó komponense a témakörnek, hogy ad-e plusz motivációt a nehezebb cél vagy sem. Ebben a válaszadók nagyobb része egyetértett, vagyis a nehezebb célok nagyobb motivációt adnak számukra. Ennek legfőbb okai, hogy a kihívás és lehetőségek (tanulás, előléptetés, sikerélmény) itt a legnagyobbak. Ezek pedig motiváló hatással bírnak a dolgozók esetében. A nehezebb célok esetében talán az is előjöhet, hogy úgy érezheti az alkalmazott, hogy valami nagy dolgot visz véghez, amely valljuk be a kis céloknál nem annyira van jelen.

A nagy dolgot visz véghez két szempontból is fontos. Az egyik, hogy a kisebb cél minden bizonnyal kisebb hatással fog rendelkezni. Ahogy a 3. válaszadó is említette azok inkább csak javítások, kisebb változtatások jó eséllyel, melyeknek nem akkora a hatása, mint tegyük fel egy teljes folyamat kidolgozásának: „Van hogy kisebb célokat tűzök ki, melyeknél tudom, hogy nem lesz nagy változás, inkább csak kis javítás, fejlesztés. Nincs nagy hatása, de azért még fontos.” Ennek okán értelemszerűen a nehezebb célnál fogja azt érezni a dolgozó, hogy nagy dolgot vitt végbe.

A másik komponens, hogy egy nagy vállalkozás esetén, ahol a dolgozó egyénileg talán nem rendelkezik akkora hatással nem könnyű azt érezni, hogy mégis van jelentősége annak, amit csinál. A nehezebb célokkal talán jobban azt tudja érezni, hogy számít a munkája és ezzel nagyobb motivációja lesz ekkor.

7.3.4 Célok elérése vagy nem elérése

Kifejezetten kapcsolódik a nehezebb és könnyebb célok kérdésköréhez, hogy hogyan viszonyul az ember ahhoz, ha nem éri el a célját, hiszen a könnyebb célokat értelemszerűen könnyebb lehet elérni is.

Azt gondolom egész egyértelmű és nem túl meglepő, hogy egyik válaszadó sem örül annak, ha a céljait nem sikerül elérnie. Ettől azonban sokkal érdekesebb, hogy hogyan reagálnak erre, kezdenek-e kifogást keresni, esetleg máshogy fognak-e valamit csinálni vagy pedig megvizsgálják mit lehetett volna másként tenni.

Két válaszadót kivéve mindenki azt mondta el, hogy ha nem sikerülnek a célok akkor megvizsgálják, hogy mi történt, miért nem sikerültek. Erre vonatkozóan volt egy olyan feltevésem, mely szerint, ha nem sikerül elérni a célját a dolgozónak, akkor a külső körülményekben keresi majd a hibát. Azon válaszadók között - akik meg is vizsgálták, hogy miért nem sikerültek a céljaik - senkinél nem volt olyan, hogy csak a külső tényezőkben kereste volna a cél nem elérésének az okát, mindegyikük megvizsgálta azt is, hogy saját maga miatt nem sikerült-e a cél elérése. A 2. válaszadó így szólt a cél nem eléréséről: „Nem próbálok mentegetőzni, de mérlegelem azért, hogy voltak-e a külső környezetben olyan változások, amelyek előidézték, hogy nem értem el a célt.”

Ezen túlmenően a 6. interjúalany még azt is átgondolja, hogy mit tudott volna tenni esetleg a külső tényezővel: „Ha rajtam kívülálló okból kifolyólag nem sikerül, akkor azzal meg kell barátkozni, viszont megvizsgálom, hogy tudtam volna-e hatni a külső tényezőre, mérlegelni mire volt nekem befolyásom és megnézni a jövőben tudok-e rá hatni.” Ez rendkívül érdekes

szerintem és hihetetlenül jó hozzáállás, melyet én is szeretnék elsajátítani. Természetesen sok esetben előfordul az, hogy az egyénen túlmenően valami külső tényező miatt nem sikerült a célját elérni, de vajon azzal a külső tényezővel nem lehetett volna valamit csinálni? Tegyük fel a vezetőm adott egy plusz feladatot, ami miatt nem maradt időm az eredeti cél elérésére, rendben, de nem lehetett volna beszélni vele erről, hogy a kettő egyszerre nem fog menni és szabadítson fel nekem időt? Egy másik példa lehet, hogy egy adatbázis megszűnik, vagy megváltozik melyre szükség van a cél eléréséhez. Nem lehetett volna azzal a csapattal beszélni, aki ezt kezeli, hogy szükségem van még rá? Esetleg más módszert találni, arra, hogy a szükséges adatokat megszerezsem?

A legkönnyebb mindig az, ha elfogadjuk, hogy a külső környezetben számunkra kedvezőtlen változás következett be, viszont sok esetben a külső változásokkal is lehet valamit kezdeni. Ez az a mentalitás, mely hozzásegíthet mindenki ahhoz, hogy sokkal sikeresebb legyen céljainak elérésében, mert valljuk be változások mindig lesznek, de nem mindegy az egyén hogyan viszonyul hozzájuk.

A külső tényezőkön túl persze az egyénen is nagyon sok múlik a cél elérésével kapcsolatban, sőt talán rajta több is múlik. Képesnek kell lennie arra a dolgozónak, hogy belássa, ha saját maga miatt nem sikerült a cél. Van, hogy magunkba kell néznünk és átgondolni, hogy mit lehetett volna máshogy tenni. Ahogy a 3. válaszadó is mondja: „Ha nem sikerül a cél átgondolom, hogy miért nem sikerült. Azért, mert nem volt elég teljesítmény, nem volt megfelelő a cél, vagy nem voltam elég fókuszált. Az is lehet persze, hogy szakmailag nem voltam megfelelő szinten.”

Ezzel a 8. interjúalany is egyetért, aki szerint: „Ha nincs meg a kellő tudás, azt is képesnek kell lenni bevallani, ezzel is hozzájárulva, hogy legközelebb jobb célokat tűzzek ki, melyek reálisabbak számomra, és ami a legfontosabb megadom magamnak az esélyt, hogy jobbat váljak azzal, hogy a hiányosságaim kijavítom.”

A fejezet alapján azt gondolom, hogy a cég és vezetők részéről követendő lehet az, hogy egyrészt segítsenek a dolgozóknak, hogy reális és számukra megfelelő célokat tűzzenek ki, mivel rossz élmény lesz amennyiben nem érik el. A modell alapján pedig azt is tudjuk, hogy ez a jövőbeni céljaikra is hatással lehet. Ezen túlmenően, ha már nem sikerül elérni a célokat, akkor érdemes az illetővel leülni és közösen megvizsgálni miért nem sikerült. Elő kell segíteni, hogy a dolgozó el merje mondani azt is, ha saját maga miatt nem teljesültek – itt fontos, hogy a vezető segítsen abban, hogy legközelebb sikerüljenek - illetve azt is, ha úgy érzi a külső feltételek nem voltak adottak - itt pedig fontos, hogy a vezető ne csak az egyént hibáztassa,

hanem belássa ha nem voltak adottak a feltételek.

7.3.5 Konkrét specifikus célok kontra „a legjobb tudásod szerint célok”

A konkrét specifikus célok nagyobb teljesítményt és motivációt eredményeznek, mintha a vezető azt mondaná a dolgozónak, hogy dolgozz a legjobb tudásod szerint – mondja mindezt a modell. Erre sok módon lehet tekinteni, a modell azzal magyarázza ezt, hogy a specifikus céloknál van mihez viszonyítani, van referencia pont. Ha nincs konkrétan meghatározva milyen az elvárt teljesítmény, akkor az azt jelenti, hogy több lehetséges teljesítményszint is elfogadott. Ez nem támogatja a legjobb teljesítményt, mely a specifikus, nehéz céloknál megvan. (Locke & Latham, 2002; Locke & Latham, 2006)

Tehát a specifikus célok nagyobb teljesítményhez vezetnek, viszont ezt a részét nem igazán tudtam effektíven megvizsgálni, hiszen attól, hogy a specifikus céloknál nagyobb a teljesítmény nem feltétlen, hogy egyrészt ő ezt belülről tudja érzékelni és elkülöníteni, illetve azt a célt fogja kitűzni, amelynél jobb a teljesítménye. Emiatt azt tudtam igazán megvizsgálni, hogy a dolgozók mely típusú célokat, feladatokat szeretik leginkább.

A 2. válaszadó teljes bizonyossággal mondta, hogy a dolgozz a legjobb tudásod szerint célok számára ideálisabbak, hiszen „Fontos az önállóság, én tudom milyen lépések kellenek a cél eléréséhez. Legyenek azért támpontok is, keretrendszer a vezető által.” Rajta kívül még a 4-es és 7-es válaszadók mondták biztosra, hogy nekik a specifikus célok jobban működnek - „Motiváltabb vagyok, ha tudom mire, miért, ha minél több minden meg van adva. Ha nincs specifikálva a feladat, akkor nem tudom mi az elvárt.” (4. interjúalany)

A többieknél inkább pro és kontra kerültek felsorolásra, ezeket a 11-es táblázat mutatja be.

10. táblázat. A két céltípus előnye

Specifikus célok előnye	Dolgozz a legjobb tudásod szerint célok előnye
Keretet, biztonságot ad	Autonómiát ad
Biztonság, tudni mi az elvárt	Nagyobb szabadság
Időnyomás esetén könnyebbség	Kreativitási lehetőség

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

Látható tehát, hogy mindkét típusú célnak vannak előnyei és hátrányai. Feltételezhető, hogy az egyik előnye, az a másik hátránya. Az autonómia és szabadság kérdése kapcsolódik a kétfaktoros motiváció elmélet egyik motivátorához, mégpedig a felelősséghez, hiszen ennél a vezető jobban rábízta az alkalmazottra, hogy hogyan végzi el a feladatot, nagyobb felelősséget

adva ezzel a kezébe. Emellett viszont veszélyesebb is lehet, mivel nem specifikus, ezáltal annak is megvan a lehetősége, hogy nem megfelelően teljesíti a dolgozó.

A legnagyobb tanulsága ennek a részének a kutatásnak szerintem az, hogy papíron lehet, hogy a specifikus céloknál jobb a teljesítmény, viszont nem biztos, hogy a dolgozó olyan jól fogja magát érezni ezeknek az elvégzése közben, azt pedig már a kutatásom korábbi részéből tudjuk, hogy mennyire fontos.

7.3.6 A vezetői visszajelzés a célokkal kapcsolatban

A célokkal kapcsolatos visszajelzés, a célkitűzésméletben egy moderátorként jelenik meg, meghatározza a célok és teljesítmény kapcsolatát. A modell elsősorban abban gondolkodik, hogy a dolgozó kapjon visszajelzést azzal kapcsolatban, hogy hogyan halad a céljával kapcsolatban, van-e szükség közben változtatásra. A cégnél, ahol végeztem az interjút az éves célok kapcsán van évközben is értékelés, amikor is a vezető és beosztott megnézik a célokat újra és megvizsgálják hogyan halad vele a munkavállaló. Ez tulajdonképpen az a gyakorlat, amelyet a modell is javasolt.

Én nem kifejezetten erre a típusú visszajelzésre voltam kíváncsi, hanem általánosan arra, hogy mennyire igényli a vezetői visszajelzést a dolgozó és hogyan fogadja a negatív vagy pozitív kritikát.

Azt gondolom nem túl nagy meglepetés, hogy minden válaszadó igényli a vezetői visszajelzést. Ennél nagyobb érdekesség lehet talán a reagálás a pozitív vagy negatív visszajelzésre, különösen a negatívra. A következő táblázatban azt foglalom össze, hogy mik az alapvető reagálások a különböző típusú visszajelzésekre a válaszadók esetében.

11. táblázat. A pozitív és negatív visszajelzéssel kapcsolatos viszony

Pozitív visszajelzés	Negatív visszajelzés
Akkor hasznos, ha az egyén is úgy érzi, hogy jogos a pozitív visszajelzés. Észlelés kérdése	Eliminálja a bizonytalanságot
Jó, ha van itt is olyan, amiben a vezető jelzi, hogy miben lehet fejlődni	Stíluson sok múlik, konstruktív vs nem konstruktív
Jó érzés, jól esik, de kevésbé hasznos	Jogosság kérdése – Jogos: Motivál, jogtalan, unfair: demotivál
Sikerélmény, megerősítés	Lehetőséget ad a fejlődésre, tanulásra

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

Megfigyeltem azt a mintázatot a válaszadóknál, hogy jobban igénylik a negatív/konstruktív visszajelzést a célokkal kapcsolatban. A pozitív visszajelzés nyilván mindenkinek jól esik,

illetve értékelik is az emberek, viszont azokból nem igazán lehet tanulni, nem nyitják meg a lehetőséget arra, hogy jobbra váljon az ember. Ezen túl, ahogy az 1. válaszadó is mondta: „Olyan, hogy csak pozitív visszajelzés nem létezik. Vagy nem érdekli a főnököt, vagy nem lát bele annyira, nem tudja értelmezni, esetleg nem akar megbántani.”

Valóban rendkívül nehéz azt elképzelni, hogy valaki mindig mindent jól csináljon, sose vétsen hibát, vagy ha nem is hibát vét, akkor ne legyen olyan terület, melyben tudna fejlődni.

A negatív visszajelzés sem minden esetben nyitja meg az esélyét, hogy javuljon az illető és ezt a válaszadók is jelezték például azzal kapcsolatban, hogy milyen stílusban van kommunikálva a visszajelzés - „A stíluson sok múlik, konstruktív-e a visszajelzés, vagy sem.” (3. interjúalany)
A vezető részéről az is opció, hogy elmondja, hogy mik nem voltak jók, esetleg jól leszidja a beosztottját, viszont semmi olyat nem mond, amiből lehetne tanulni. Ez rendkívül rossz lehet, hiszen attól, hogy tudom valami nem volt jó, még nem biztos, hogy tudni fogom azt is, hogyan kéne jobban csinálni.

Ezzel szemben a konstruktív visszajelzés nagyon hasznos tud lenni a dolgozók számára, ha elmondja a vezető a hibákat, de egyrészt azt nem lenéző stílusban teszi, de emellé azt is elmondja, hogy mit lehetne máshogy csinálni, hogyan tudna a dolgozó javulni. Úgy, ahogyan a pozitív visszajelzés is egy megerősítés a dolgozónak, a 6. válaszadó szerint a negatív visszajelzés is ugyanúgy egy megerősítés: „Nagyon igénylem a visszajelzést, anélkül frusztrált leszek. Fontos a negatív és pozitív is, hiszen mindkettő megerősítés a munkámról.”

Megjelent még többeknél az is, hogy mennyire érzik jogosnak a negatív visszajelzést. Többen is ugyan elmondták, hogy igénylik a negatív visszajelzést, viszont, ha nem érzik azt jogosnak, akkor az demotiváló lesz nagyon számukra. Az 5. interjúalany a következőket mondta a jogtalan kritikáról: „Az unfair visszajelzésnél visszakérdezek, hogy miért gondolja így, ha nincs rendes magyarázat, akkor nem változtatok, de ha el tudja magyarázni, akkor meg próbálok közeledni a vezető álláspontjához, de a saját részem is elmondom róla.”

Néha tényleg nehéz lehet elfogadni a másinak az álláspontját, hogy ha nem érezzük azt jogosnak. A jogosság és nem jogosság kérdése pedig elég nehezen megfogalmazható vagy eldönthető, hiszen az egyik fél jogosnak érzi minden bizonnyal, a másik pedig nem. Ekkor melyik félnek van igaza? Én azt gondolom mindig minden esetben mindkét fél álláspontját érdemes megvizsgálni és úgy egy közös nevezőre jutni. Főleg olyan esetekben, amikor nagy a szubjektivitás egy adott céllal vagy ehhez kapcsolódó feladattal kapcsolatban. Felmerül még ehhez kapcsolódóan annak a kérdése is, hogy adott összetevőket, részeket, módszereket

bizonyos emberek máshogy láthatnak és lehet, hogy nem mindenkitől ugyanazt a visszajelzést fogja kapni a dolgozó. Ehhez kiválóan kapcsolódnak a 2. válaszadó gondolatai, miszerint: „Egy azonos szituációra két különböző ember két különböző dolgot fog mondani, egy-egy menedzser is mást fog mondani rá. Nem minden visszajelzést kell azonos súllyal figyelembe venni, van amelyiket jobban, van amelyiket kevésbé.”

Ezt érdemes lehet mindenkinek figyelemben tartani amikor visszajelzést ad, vagy éppen kap. Lehet, hogy amit a vezető úgy gondol biztos úgy kell lennie, ahogyan ő mondja, más nem úgy fogja gondolni, akár felette állók sem. Ekkor az alkalmazottnak sem biztos, hogy vakon el kell mindent fogadnia, főleg, ha nem érzi azt jogosnak. Ez viszont a másik oldalról is igaz lehet, hiszen előfordulhat, hogy kap egy pozitív visszajelzést a dolgozó valaki részéről, emiatt magabiztos lesz és úgy látja nincs javítanivalója, de aztán jön egy másik vezető, aki akár nagyobb szinten van és felszínre kerülnek a hibák, javítanivalók.

Azt gondolom olyan, hogy tökéletes munka nem létezik, de ha mindent megtesz a dolgozó, kikéri mások véleményét és igyekszik beépíteni azokat, akkor közel tud kerülni hozzá.

7.3.7 Célok publikussá tétele

A célok publikussá tétele egy érdekes és vitatott eleme a modellnek a válaszadóim szerint. Nekem személy szerint volt egy olyan előfeltételezésem, miszerint a dolgozók motiváltabbak lennének, ha a célok publikussá válnának, mivel már nem csak saját maguknak, hanem másoknak is szeretnének bizonyítani.

Egyetlen interjúalany sem mondta azt, hogy szeretné, ha publikusak lennének a céljaik, illetve egyikük sem gondolja azt, hogy jobb lenne a teljesítményük emiatt. „Nem motiválna jobban, ha publikusak lennének a céljaim, nem sarkallna jobb teljesítményre, mivel így is meg akarom őket csinálni.” (3. interjúalany) Ezzel a modell ezen része az én válaszadóimnál nem teljesült, vagyis a publikussá tett célok náluk nem javítják a teljesítményt.

Voltak olyanok, akiket nem zavart volna, ha publikussá teszik a célokat, de nem lett volna előnye sem - „Nyugodtan legyen publikus, nem befolyásolna semmit” (5. interjúalany) - viszont néhányan kifejtették kételyeiket, hogy nem tenne jót. A legfőbb aggodalmak között szerepelt, hogy máshogyan kéne megfogalmazni a célt, hogy más is értse - „Máshogyan kéne fogalmazni a célokat, hogy a többiek is megértsék” (4. interjúalany), esetleg egyesek rosszindulata iránti félelem - „Lehet olyan eset, amikor a másiknak nem feltétlen jó szándéka van a másikkal kapcsolatban” (6. interjúalany), vagy pedig az, hogy mindenki tökéletes munkát végezne, ha publikus célok lennének - „Minél publikusabb lenne, annál jobban LinkedIn

szerűvé válna, mindenki tökéletes munkát végezne” (1. interjúalany).

A válaszok alapján rosszat nem biztos, de jót szinte biztosan nem tenne, ha a célok publikusak lennének, így nem igazán javasolnám ennek a bevezetését a cég számára.

7.3.8 A célokkal kapcsolatos jutalmak

A modell nem kifejezetten foglalkozik azzal, hogy milyen jutalmakat érdemes adni a dolgozóknak, vagy egyáltalán érdemes-e adni, viszont én mindenképpen kíváncsi voltam, hogy amennyiben sikerül elérni a célját a dolgozónak, akkor igényel-e valamilyen fajta jutalmat.

A válaszadóknál három jutalomtípus dominált elsősorban, a pénzbeli juttatás, az elismerés és a promóció.

Azt talán egyszerű belátni, hogy valamilyen jutalmat mindenképpen érdemel a dolgozó, hogy ha eléri az éves célját mondjuk. Ebben persze benne van az a feltételezés, hogy a munkavállaló nehéz célokat tűzött ki magának, nem pedig olyanokat, amiket mondjuk mindennapi munkájában végez. Ebben az esetben, ha az illető beletesz a munkájába egy jó adag pluszt, keményen dolgozik és elér valamit, akkor azt illik jutalmazni valahogy véleményem szerint.

Itt kapcsolódunk vissza a válaszok alapján a három jutalomtípusra, melyek megjelentek. A pénzbeli jutalom természetesen egy monetáris ösztönző, ez volt az, ami a legtöbb válaszadónál előfordult. „Amennyiben az év során jó teljesítményt nyújtok és teljesítem a céljaim, akkor szeretném, ha a cég azt honorálná bónusszal és fizetésemeléssel.” (8. interjúalany) Különösebben nem lepett meg ez az eredmény a kutatásom többi részét is figyelembe véve.

A promóció egy reális várakozás lehet azt gondolom a dolgozók részéről, bár ez nyilván nem minden évben tud működni, még akkor sem, ha kifejezetten nehéz célokat teljesített az egyén. „Promóció, előléptetés egy jó jutalomtípus lehet, esetleg, hogy több embert kapok.” (3. interjúalany)

Az elismerés pedig szintén egy olyan tényező, mely mindkét modellben egy fontos szereplő volt, kiderült, hogy ezt igazán igénylik a munkavállalók, és igazán motiváltságot idéz elő bennük. „Értékeljék, ha sikerül a célok elérése. Ne csak business as usual legyen, legyen visszhangja a célok elérésének, adják meg az elismerést.” (6. interjúalany)

7.3.9 Gyakorlati javaslatok a cég számára

A következőkben néhány fontos javaslatot és megfontolandó gondolatot szeretnék megfogalmazni a cég számára a kutatásom alapján.

A legfontosabb az elismerés kérdése. Ez volt az a tényező, mely egyrészt benne volt azon négy összetevőben, melyek elégedetlenséget és elégedettséget is okozhat, illetve az egész kutatás során a kéttényezős motivációs kérdések és célkitűzésméleti kérdések során is többszörösen előjött. Mindenképpen azt javaslom a cég vezetőinek, hogy ha a beosztottjai akár egy célt érnek, akár jó teljesítményt nyújtanak, azt ismerjék el. Elég lehet itt egy jó szó is, egy dicséret, de mindenképpen érezze azt a dolgozó, hogy a jó munkájának van értéke. Amennyiben egy nagyobb célt sikerül esetleg elérnie, akkor pedig valamilyen jutalommal is érdemes ezt díjazni. Az elismerés itt már megnyilvánulhat olyan formában is, hogy különböző fórumokon kiemelik az illetőt, több vizibilitást kap, de természetesen a pénzügyi jutalmazás is fontos, mint elismerési forma. A kutatásom alapján az is kiderült, hogy a folyamatos elismerése a dolgozónak képes hosszan tartó elkötelezettséget és motivációt előidézni a dolgozóban.

A kutatásom nagy felismerése volt, hogy mennyire fontos a dolgozóknak a munkatársakkal való jó kapcsolat. Szinte mindenki hangsúlyozta ezt és teljes bizonyossággal jelent meg, mint a motivációjuk egy erős forrása. Ahogyan ismertettem, volt olyan, aki ezt nevezte meg a legnagyobb motivációjának. Ezzel kapcsolatban azt javaslom a cégnek, hogy a felvételi eljárás folyamán fektessenek kiemelt figyelmet arra, hogy a potenciális jelöltet abból a szempontból is megvizsgálják, hogy mennyire illik a szervezetbe a személyisége, használjanak esetleg olyan szituációs játékokat az interjú során, mellyel szimulálni tudják a szervezet mindennapjait. Amennyiben pedig olyan embert vesznek fel véletlen, aki nem illik a szervezetbe és konfliktust generál, minél előbb jelezni kell számára a követendő viselkedést, vagy pedig gondoskodni kell esetleges áthelyezéséről.

Fontos tényező mindenképpen a bizalom és felelősség mutatása az alkalmazottak irányába. Ezek is olyan komponensek, melyek hiánya elégedetlenséghez vezethet, viszont meglétükkel elégedettséget lehet elérni a kutatásom alapján. Igyekeznie kell a vezetőnek, hogy éreztesse a dolgozóval, hogy bízik benne, rá kell bízni nehezebb feladatokat is, hiszen csak így fog kitűzni magának nehéz célokat.

Ezen túl a pénzügyi juttatások kérdése is fontos szempont. Elmondható, hogy az igazi motivációt nem ez fogja adni, viszont mindenképpen alapja és szükséges hozzá. Meglehet az összes létező motivátor a cégnél, ha az nem párosul egy olyan fizetéssel, melyet a dolgozó jogosnak és elvártnak érez a befektetett munkája ellenében.

A cégnél a célkitűzésmélet egy minden évben működő folyamat. Ezzel kapcsolatban elmondható, hogy a dolgozók összességében pozitív gyakorlatként élik meg. A legfőbb pont, amelyen ezen az egész gyakorlaton javítani lehetne, az a célok súlyának a növelése. Az interjúk

alapján elmondható, hogy a válaszadóknál ez rajzolódott ki legjobban. Tisztán, transzparensen kell kommunikálni a dolgozók irányába, hogy miért történik a célkitűzés. Tudniuk kell, hogy nekik ebből milyen hasznuk származik. A teljesítményértékelésbe még egyértelműbben meg lehetne jelentetni a célok értékelését. Ezen túl meg kell adni a lehetőséget a munkavállalóknak, hogy legyen idejük arra, hogy átgondolják a céljaikat és számukra illő és megfelelő célokat tudjanak kitűzni. Legvégül pedig ha ezek teljesültek, akkor a már említett elismerést kapja meg érte a dolgozó.

7.3.10 A kutatás korlátai

A kutatásom során két rendkívül ismert és széles körben alkalmazott motiváció elméletre alapozva készítettem 8 interjút egy pénzügyi szektorban működő cégnél. Igyekeztem ugyan feltárni mintázatok, melyek sikerültek is, viszont ahhoz, hogy messzemenő következtetéseket tudjak levonni a válaszokból, jóval több interjúra, vagy akár kérdőíves kutatásra lenne szükség.

Korlátot jelentett még, hogy a pénzügyi szektort vizsgáltam, de egy vállalkozásnál volt lehetősége interjúkat készíteni, azon belül is csak egy osztályon. A pénzügyi szektorra akkor tudnék nagyobb értéket teremteni, ha más cégeknél is tudnék interjúkat készíteni, vagy kérdőívet kitölteni.

Végül pedig némely esetben, bizonyos kérdéseknél éreztem, hogy nem minden esetben a teljesen őszinte választ kapom a válaszadóktól, mivel megfigyelhető volt a direkt válaszadás kikerülése, mely miatt nem minden eredményt mondható megbízhatónak. Ennek kiküszöbölésére a kérdőíves kutatás jelenthet a jövőben megoldást, melynek segítségével az anonimitás még jobban tud érvényesülni.

Kutatási kérdéseimre attól eltekintve, hogy egy cégnél tudtam interjúkat készíteni úgy érzem választ kaptam, bízom benne, hogy a cégnek és vezetőinek hasznos információkat gyűjtöttem, illetve hiszem, hogy a jövő vezetőjeként a kutatásom eredményei rendkívül sokat fognak segíteni és inspirálni, hogy elégedett és motivált beosztottjaim legyenek.

8. Összefoglalás

A motiváció egy olyan téma, mellyel minden ember találkozik élete során. Motiváció ott van az emberek mindennapjában és meghatározzák minden egyes cselekvésünket. Ez az a rejtett erő, mely átsegít minket a szembejövő akadályokon. Rengeteget tud segíteni, de megtalálni és fenntartani nem egyszerű dolog. Motiváció kell ahhoz, hogy betartsunk egy diétát, ahhoz, hogy elolvassunk egy könyvet önképzés céljából, de néha még ahhoz is, hogy kidobjuk a szemetet.

A mindennapokon túl a munkahelyen hosszú évtizedek óta fejtörés a vezetőknek és vállalkozásoknak megtalálni azt a receptet, mellyel hatékonyan és fenntarthatóan lehet motiválni a munkavállalókat. Ennek megoldására megannyi különböző tartalom és folyamatelmélet született már. Kutatásom során Herzberg kéttényezős motivációs elméletét, illetve Locke és Latham célkitűzéselméletét elemeztem részletesen az elméleti részben, majd a primer kutatásom elvégzéséhez is ezeket az elméleteket hívtam segítségül. Mindkét elmélet rendkívül ismert és népszerű, hosszú évek kutatói munkáin alapszanak.

A kutatásom alapján is mindenképpen elmondható, hogy a kéttényezős elmélet által azonosított motivátorok és higiénés tényezők léteznek, viszont azok besorolása és súlya nem minden esetben egyezik az eredeti modellel. Legfőbb eltérés, hogy a munkatársakkal való kapcsolat és a fizetés kérdése inkább jelennek meg motivátorként és a motiváció forrásaként, mintsem higiénés tényezőként. Emellett a kutatásom eredménye nem egyezik abban sem az elmélettel, miszerint az elégedettség és elégedetlenség külön spektrumon mozognak. A célkitűzéselmélet megállapításai kutatási eredményeimben is visszaköszönnek, vagyis a jól végzett célkitűzés valóban javítja a teljesítményt és motivációt a dolgozók esetén, viszont némely állításai a modellnek nem állnak meg a helyüket minden esetben, mint például a célok publikussá tétele, vagy akár a célok kitűzésének módja. Mindkét témakör kapcsán igyekeztem az eredmények alapján gyakorlati javaslatokat is megfogalmazni.

Kutatásom végeztével hiszem, hogy mindkét elmélet nemcsak tankönyvi elméletek, melyeket elolvas az ember, majd azt mondja, hogy a valóságban úgysem így lesz. Mindkét elmélet használható az üzleti életben és olyan eszköztárral látja el a vezetőket, melyek ügyes és megfontolt használatával motivált dolgozókat tudhatnak majd magukénak. A motivált dolgozók pedig minden cég kincsei, segítségükkel a sikerhez vezető göröngyös út egy fokkal könnyebben megjárható.

„A motiváció annak művészete, hogy az embereket rávegyük arra, hogy megtegyék azt, amit szeretnénk, mert meg akarják tenni.” – Dwight D. Eisenhower

Irodalomjegyzék

- AbouAssi, K., Holt, S. B., & Johnson, J. M. (2021). *Job mobility among millennials: Do they stay or do they go?* Review of Public Personnel Administration, 41(2), 219-249.
- Alamri, W. A. (2019). *Effectiveness of Qualitative Research Methods: Interviews and Diaries.* International Journal of English and Cultural Studies, 2(1), 65.
- Alshenqeeti, H. (2014). *Interviewing as a Data Collection Method: A Critical Review.* English Linguistics Research, 3(1).
- Andersson, S. (2017). *Assessing Job Satisfaction Using Herzberg's Two-Factor Theory: A Qualitative Study Between US and Japanese Insurance Employees.* IAFOR Journal of Business & Management, 2(1).
- Bakcsi, G. (2015). *A szervezeti magatartás alapjai.* Budapest: Semmelweis Kiadó.
- Buket, A., & Almula, K. (2018). *Transformational Leadership Practices for Small and Medium Sized Companies in the Construction Industry.* International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(2).
- Dajnoki, K., Ujhelyi, M., & Filep, R. (2021). *Motiváció vizsgálata herzburg két tényező modellje és az öndeterminációs elmélet alapján.* Studia Mundi – Economica, 8(2), 2-12.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory in work organizations: The state of a science.* Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 4(1), 19-43.
- Dierckx de Casterlé, B., Gastmans, C., Bryon, E., & Denier, Y. (2012). *QUAGOL: A guide for qualitative data analysis.* International journal of nursing studies, 49(3), 360-371.
- Dr. R. Fedor, A., & Dr. Huszti, É. (2016). *Kutatásmódszertani kézikönyv.* Debreceni Egyetemi Kiadó.
- Garg, P., & Rastogi, R. (2006). *New model of job design: motivating employees' performance.* Journal of Management Development, 25(6), 572-587.
- Gelencsér, M. (2024). *Examining the relationship between employee well-being and retention through the determinants of employee satisfaction.* Doctoral dissertation, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2016). *Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban.* Akadémiai Kiadó.
- Hackman, R. J. (1980). *Work redesign and motivation.* Professional psychology, 11(3), 445.
- Hajdu, G. (2018). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata.* Kúria III. évfolyam, 2.
- Herzberg, F. (1976). *One more time: how do you motivate employees?* Job Satisfaction — A Reader, 17-32.
- Johnson, J. M., & Rowlands, T. (2012). *The interpersonal dynamics of in-depth interviewing.* The SAGE handbook of interview research: The complexity of the craft, 99-113.
- Kofi, N. M., Samantha, G., Hlengiwe, R. M., & Frank, S. O. (2024). *Impact of motivation and participative leadership style on employee performance: Mediating the.* International Journal of Innovative Research and Scientific Studies, 7(3) 2024, pages: 1088-1098.
- Kovács, K. (2017). *Kutatási és publikálási kézikönyv.* Akadémiai Kiadó.
- Kozák, A. (2023). *A munkaerő-megtartás HR szempontú megközelítése.* Marketing & Menedzsment, 56(4), 5-14.
- Lee, C., Bobko, P., Earley, P. C., & Locke, E. A. (1991). *An empirical analysis of a goal setting questionnaire.* Journal of Organizational Behavior, 12(6), 467-482.
- Liu, L., & Cheng, L. (2018). *The relationship between self-efficacy and achievement motivation in adolescents: a moderated mediating model of self-identity and hope.* Psychology and Behavioral Sciences, 7(3), 69.
- Locke, E. A. (1968). *Toward a theory of task motivation and incentives.* Organizational Behavior and Human Performance, 3(2), 157-189.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation.* American psychologist, 57(9), 705.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey.* American Psychologist, 57(9), 705-717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey.* American Psychologist, 57(9), 705-717.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. American psychologist, 57(9), 705.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). *New directions in goal-setting theory*. Current Directions in Psychological Science, 15(5), 265-268.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *New developments in goal setting and task performance* (Vol. 24, p. 664). New York: Routledge.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). *The development of goal setting theory: A half century retrospective*. Motivation Science, 5(2), 93.
- Malhotra, N. K., & Simon, J. (2017). *Marketingkutatás*. Akadémiai Kiadó.
- Malik, M. E., & Naeem, B. (2013). *Towards Understanding Controversy on Herzberg Theory of Motivation*. World Applied Sciences Journal, 24(8), 1031-1036.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. Psychological review, 50(4), 370.
- Oldham, G. R., & Hackman, R. J. (2010). *Not what it was and not what it will be: the future of job design research*. Journal of Organizational Behavior, 31(2-3), 463-479.
- Oldham, G. R., Hackman, R. J., & Pearce, J. L. (1976). *Conditions under which employees respond positively to enriched work*. Journal of Applied Psychology, 61(4), 395-403.
- Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). *Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting*. Academy of Management Perspectives, 23(1), 6-16.
- Osabiya, B. J. (2015). *The effect of employees' motivation on organizational performance*. Journal of Public Administration and Policy Research, 7(4), 62-75.
- Osemeke, M., & Adegboyega, S. (2017). *Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs*. Funai journal of accounting, business and finance, 1(1), 161-173.
- Poór, J., Juhász, T., Hámori, T., Karácsony, P., Machova, R., & Csapó, I. (2018). *A munkaerőhiány néhány kérdése*. Metszetek, 7(4).
- Puente-Díaz, R. (2011). *The effect of achievement goals on enjoyment, effort, satisfaction and performance*. International Journal of Psychology, 47(2), 102-110.
- Shaari, A., & Lah, N. F. (2024). *A Study on Leader's Traits That Influence Motivation Among Employees in Klang Valley, Malaysia*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.
- Sipos, N. (2016). *A munkaelégedettség Herzberg-modelljének továbbfejlesztése a Frissdiplomások 2011-2014 adatbázisok alapján*. Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 47(12), 97-108.
- Takács, S., Csillag, S., Kiss, C., & Szilas, R. (2012). *Még egyszer a motivációról, avagy "Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?" (Once again on the motivation or "how to motivate our employees here and now?")*. Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 43(2), 2-17.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). *Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention*. Global Business Review, 17(3_suppl), 186S-206S.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). *Motivation and job satisfaction*. Florida: Management decision, 36(4), 226-231.
- Turner, P. R., Lawrence, A. N., & Faunce, W. A. (1965). *Industrial jobs and the worker: An investigation of response to task attributes*. American Sociological Review, 30(5), 810.
- Új, E. D., Csukonyi, C., Örsi, B., & Kiss, B. (2021). *A célkitűzés hatása az utánpótlás korú kosárlabdázók fejleszthetőségére a kontrollhely és motiváció forrásának tükrében*. Stadium – Hungarian Journal of Sport Sciences.
- Wan Yusoff, W. F., Kian, T. S., & Mohamed Ildris, M. T. (2013). *Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for todays environment*. Global journal of commerce and Management, 2(5), 18-22.
- Wholey, J. S., Hatry, H. P., & Newcomer, K. E. (2015). *Handbook of practical program evaluation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Yurtkoru, S. E., Bozkurt, T., Bekta, F., Ahmed, M. J., & Kola, V. (2017). *Application of goal setting theory*. PressAcademia Procedia, 3(1), 796-801.
- Zhang, C., & Hirschi, A. (2021). *Forget about the money? A latent profile analysis of calling and work motivation in Chinese employees*. Career development international, 26(2), 105-118.

Ábrák és táblázatok jegyzéke

1. sz. ábra. A motiváció folyamata	7
1. táblázat. Motivátorok és higiénés tényezők	10
2. táblázat. A vertikális munkaköri terhelés elvei Herzberg szerint	13
2. sz. ábra. Kapcsolat a kiosztott célok, saját célok, önhatékonyság és teljesítmény között	22
3. táblázat. Az interjúalanyok általános jellemzői.....	28
4. táblázat. Célkitűzéselmélet és kéttényezős elmélet összefüggése	31
3. sz. ábra. A motivációról a válaszadók eszébe jutó szavak.....	35
5. táblázat. A mindennapi motiváció motivátor és higiénés tényezői	39
6. táblázat. Az elégedetlenséget előidéző tényezők	41
7. táblázat. A motiváltságot előidéző tényezők.....	42
8. táblázat. A célkitűzés előnye a válaszadók szerint	46
9. táblázat. A válaszadók által kitűzött célok nehézsége	48
10. táblázat. A két céltípus előnye.....	52
11. táblázat. A pozitív és negatív visszajelzéssel kapcsolatos viszony	53

Mellékletek

1. melléklet. Az alkalmazott interjúvázlat

Általános motiváció kérdések	
• Mit jelent számodra a motiváció? Milyen szavak jutnak eszedbe róla? • Az elmúlt időszakban mikor érezted magad a legjobban motiváltnak? Mi okozta ez? Milyen érzést keltett benned? • Szerinted mivel lehet általában a dolgozókat legjobban motiválni? • Szerinted egy vezető hogyan tudja (legjobban) motiválni a dolgozókat?	
Két faktoros motiváció elmélet kérdések	Célkitűzéselméleti kérdések
• Mi adja számodra a legnagyobb motivációt a mindennapokban a munkád elvégzésére? • Fel tudsz idézni egy olyan esetet, amikor nagyon elégedetlen voltál a munkahelyeden? Mi történt ekkor, mi okozta ezt? • Fel tudsz idézni egy olyan esetet, amikor nagyon elégedett voltál a munkahelyeden? Mi történt ekkor, mi okozta ezt? • Mivel lehet téged a legjobban motiválni? Miért ezzel? Fejtsd ki... • Milyen tényezők idéznek elő benned demotivációt? • Milyen tényezők tesznek téged elégedetlenné a munkahelyeden? • A vezetőd milyen olyan technikákat szokott használni, ami motiválttá tesz téged? Milyen olyat tesz, ami demotiválttá tesz?	• Ezen a munkahelyen minden évben van célkitűzés év elején. Ez jelenleg is folyik. Mi a véleményed erről a gyakorlatról? Mi lehet az előnye? Te tapasztalod bármilyen előnyt? • A céljaid saját magad szoktad kitűzni, vagy pedig a vezetőd javasolja őket? Esetleg mindkettő? • Viszonylag könnyebb, biztosabban teljesíthető célokat szoktál kitűzni, vagy inkább nehezebb, kihívást jelentő célokat? • Hogy érzed melyik esetben tudsz a legjobban teljesíteni? • Mennyire növelik a motivációd a nehezebben teljesíthető célok? • Mikor érzed azt, hogy jobb teljesítményt tudsz nyújtani egy adott feladattal kapcsolatban: ha azt mondja a vezetőd, hogy dolgozz a legjobb tudásod szerint, vagy pedig, ha van egy specifikus cél, mely egy specifikus teljesítményt kíván? • Mennyire igényled a vezetőd részéről a visszajelzést a feladatokkal kapcsolatban? Hogyan éled meg a pozitív és negatív kritikát? • Mit gondolnál arról, hogy ha céljaid, melyeket kitűzöl publikussá tennék, vagyis munkatársaid is látnák? Ez jobb teljesítményre sarkallna?

	- Hogyan érzed magad akkor, ha sikerül elérni a kitűzött céljaid és hogyan, ha ez esetleg nem sikerül? - Hogyan viszonyulsz a jutalmakhoz a célokkal kapcsolatban? Milyen jutalomra/jutalmakra vágyasz a teljesített célokért cserébe?
--	---

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

2. melléklet. A herzbergi tényezők higiénes jelleg szerinti sorrendje

Mennyire elégedetlen, ha ...	Átlag	Szórás	H/M
állása bizonytalan (H)	3,953	1,334	H
erőfeszítéseikért és teljesítményéért nem kap megfelelő/arányos fizetést és juttatásokat (H)	3,804	1,345	H
felettesével nincs jó viszonyban (H)	3,721	1,433	H
munkája mellett nem marad elegendő energiája a magánéletére (H)	3,721	1,357	H
munkatársaival nem jön ki jól, támogatásukat nem élvezi (H)	3,669	1,438	H
munkája során nem tud kiváló teljesítményt nyújtani (M)	3,656	1,315	?
nem megfelelőek a munkakörülményei és a technikai feltételek (H)	3,586	1,295	H
munkáját nem megfelelő módszerekkel ellenőrzik (H)	3,425	1,221	H
a szervezet működése nem hatékony és/vagy nem követ igazságos elveket (H)	3,412	1,218	H
nem érzi munkáját jelentőségteljesnek és fontosnak (M)	3,386	1,196	M
vezetőitől nem kapja meg a megérdemelt elismerést és dicséretet (M)	3,331	1,199	M
munkája végeredménye nehezen beazonosítható, részfeladatokat végez (M)	3,281	1,177	M
munkája nem érdekes és változatos (M)	3,278	1,19	M
nem rendelkezik megfelelő önállósággal, saját	3,273	1,187	M

felelősségi körrel és döntési önállósággal (M)			
munkája eredményéről nem kap egyértelmű és azonnali visszajelzéseket (M)	3,259	1,172	M
a munkakörét érintő szervezeti változásokkal kapcsolatban nem kérdezik meg, és nem figyelnek oda a véleményére (M)	3,215	1,202	M
nem sok esélye van annak, hogy munkahelyén előléptessék (M)	3,185	1,297	M
munkakörének fontossága a külsőségekben (státuszszimbólumokban) nem jut kifejezésre (M)	2,977	1,252	M
Átlag	3,4	1,268	

Forrás: Takács, Csillag, Kiss, & Szilas, 2012, p. 8

3. melléklet. A herzerbergi tényezők motivátorjelleg szerinti sorrendje

Mennyire elégedett, ha...	Átlag	Szórás	H/M
munkája során kiváló teljesítményt nyújt (M)	4,51	0,73	M/H
munkatársaival jól kijön, támogatásukat élvezzi (H)	4,48	0,73	M/H
felettesével jó viszonyban van (H)	4,45	0,81	M/H
munkája végeredménye jól beazonosítható, az elejétől a végéig elvégezhet egy-egy feladatot (M)	4,23	0,83	M
munkája mellett elegendő energiája marad a magánéletére is (H)	4,2	1,05	M/H
vezetőitől megkapja a megérdemelt elismerést és dicséretet (M)	4,19	1,06	M
megfelelőek a munkakörülmények és technikai feltételek (H)	4,16	0,96	M/H
állása biztosnak tekinthető (H)	4,06	1,18	M/H
munkája érdekes és változatos (M)	4,05	0,99	M
jelentősegteljes, fontos munkát végez, ami hatással bír mások életére (M)	4,02	0,89	M

megfelelő önállósággal rendelkezik, saját felelősségi köre és döntési önállósága van (M)	4,01	0,9	M
erőfeszítéseire és teljesítményéért megfelelő/arányos fizetést és juttatásokat kap (H)	3,91	1,25	H
munkáját megfelelő módszerekkel ellenőrzik (H)	3,85	1,06	H
a szervezet működése hatékony és/vagy igazságos elveket követ (H)	3,84	1,03	H
munkája eredményéről azonnali és egyértelmű visszajelzéseket kap (M)	3,81	1,09	H
van esély rá, hogy munkahelyén előléptessék (M)	3,5	1,43	H
a munkakörét érintő szervezeti változásokkal kapcsolatban megkérdezik és odafigyelnek a véleményére (M)	3,5	1,23	H
a munkakörének fontossága a külsőségekben (státuszszimbólumokban) is kifejezésre jut (H)	3,38	1,23	H
Átlag	4,01	1,03	

Forrás: Takács, Csillag, Kiss, & Szilas, 2012, p. 9