

TDK-dolgozat

2025.

Rigler Dominika
Marketing és Üzleti Kommunikáció Kar

**SZERVEZETI CÉL- ÉS ÉRTÉKRENDSZER, AHOGYAN A
MUNKAVÁLLALÓK LÁTJÁK**

**ORGANIZATIONAL GOALS AND VALUE SYSTEM AS SEEN BY
EMPLOYEES**

Dr. Vágány Judit Bernadett

Kézirat lezárásának dátuma: 2025. november 08.

TARTALOMJEGYZÉK

| | |
|---|----|
| 1. BEVEZETÉS | 1 |
| 1.1 Témaválasztásom menete | 2 |
| 1.2. A téma aktualitása | 2 |
| 2. SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁS | 3 |
| 2.1 Egy szervezet életciklusai | 4 |
| 2.2. A vállalati kultúra | 6 |
| 2.2.1 Geert Hofstede vállalati kultúramodellje – Hagyma modell | 7 |
| 2.2.2 A McKinsey-féle 7S modell | 8 |
| 2.2.3 Edgaer H. Schein vállalati kultúramodellje | 10 |
| 2.2.4 David Bohm vállalati kultúramodellje | 10 |
| 2.2.5 A jéghegymodell | 11 |
| 2.2.6 A megszokás pszichológiája | 12 |
| 2.3. Szervezeti célrendszer | 13 |
| 2.3.1 A vízió fogalma | 15 |
| 2.3.2 A misszió fogalma | 15 |
| 2.4 A szervezeti és az egyéni célok kapcsolata – Motiváció | 15 |
| 2.4.1 Motiváció | 17 |
| 2.4.2 Abraham Maslow – Szükségleti hierarchia modell | 17 |
| 2.4.3 Frederic Herzberg – Kéttényezős modell | 18 |
| 2.4.4 Victor H. Vroom – Elváráselméleti modell | 19 |
| 2.4.5 B. F. Skinner – Megerősítéselméleti modell | 19 |
| 2.4.6 Edwin A. Locke - Célkitűzéselméleti modell | 20 |
| 2.5 Vállalati értékrendszer | 21 |
| 2.6 A szervezet értékrendszere és a munkavállalók kötődése közötti kapcsolat | 22 |
| 2.6.1 Az értelmes munka kérdése | 24 |

| | |
|---|----|
| 3. KUTATÁSI MÓDSZERTAN | 25 |
| 3.1. Interjú, mint kvalitatív kutatási forma | 25 |
| 3.2 Kérdőív, mint kvantitatív kutatási forma | 27 |
| 4. EREDMÉNYEK | 29 |
| 4.1 A vállalati kultúra | 34 |
| 4.1.1 A vezetői interjúk eredményei | 34 |
| 4.1.2 A kérdőívek eredményei | 34 |
| 4.2 A szervezeti célrendszer és az egyéni célok kapcsolata - Motiváció | 35 |
| 4.2.1 A vezetői interjúk eredményei | 36 |
| 4.2.2 A kérdőívek eredményei | 40 |
| 4.3 A szervezet értékrendszere és a munkavállalók kötődése közötti kapcsolat | 43 |
| 4.3.1 A vezetői interjúk eredményei | 44 |
| 4.3.2 A kérdőívek eredményei | 46 |
| 5. KÖVETKEZTETÉSEK | 49 |
| 5.1 A vállalati kultúra | 49 |
| 5.2 A szervezeti célrendszer és az egyéni célok kapcsolata - Motiváció | 50 |
| 5.3 A szervezet értékrendszere és a munkavállalók kötődése közötti kapcsolat | 52 |
| 6. ÖSSZEGZÉS | 53 |
| 6.1 A vállalati kultúra | 53 |
| 6.2 A szervezeti célrendszer és az egyéni célok kapcsolata - Motiváció | 54 |
| 6.3 A szervezet értékrendszere és a munkavállalók kötődése közötti kapcsolat | 54 |
| 6.4 A TDK munkám lezárása | 54 |

ÁBRAJEGYZÉK

| | |
|---|----|
| 1. ábra. Greiner szervezeti életriklus modellje | 5 |
| 2. ábra. Adizes szervezeti életriklus modellje | 6 |
| 3. ábra. Hagyma modell | 8 |
| 4. ábra. A McKinsey-féle 7S modell | 9 |
| 5. ábra. A jéghegymodell | 12 |
| 6. ábra. Maslow szükségleti hierarchia piramisa | 18 |
| 7. ábra. A hatalom és a kötődés típusai közötti kapcsolat Etzioni alapján | 23 |
| 8. ábra. Cél- és értékrendszerismeret az összes kérdőívkitöltő függvényében | 30 |
| 9. ábra. A külsős kérdőívkitöltők életkoreloszlása | 31 |
| 10. ábra. A jelenleg dolgozó külsős kérdőívkitöltők munkahelyi évei | 32 |
| 11. ábra. A nagyvállalat kérdőívkitöltőinek életkoreloszlása | 32 |
| 12. ábra. A kisvállalkozás kérdőívkitöltőinek lakhelyeloszlása | 33 |
| 13. ábra. Fejlődés a szervezeti értékek megismerése által | 35 |
| 14. ábra. A kérdőívkitöltők saját céljai a munkahelyükkel kapcsolatban | 42 |
| 15. ábra. A kérdőívkitöltők munkahelyi motivációja összességében | 43 |
| 16. ábra. A válaszadók munkahelyi fejlődésének legfontosabb területei | 48 |

1. BEVEZETÉS

A célrendszer és az értékrendszer megfogalmazása, kiépítése, megérttetése fontos egy vállalat életében a vállalkozás méretétől és profitorientáltságától függetlenül. Többek között ezen tényezők is segítenek a stratégiai tervezésben és a munkahelyi légkör megteremtésében is. A kutatásom célja, hogy felmérjem hogyan tudják ezen elemek befolyásolni a munkavállalók kötődését a munkahelyükhöz, hogyan lehet egy olyan cél- és értékrendszert kiépíteni, amely segít a munkavállalók motivációs erejének növelésében és hogy ezen tényezők valóban hozzá tudnak-e járulni a hosszútávú fejlődéshez. Tanulmányomat az alapoktól kezdtem. Egészen a szervezeti életciklusok bemutatásától, a célrendszer kialakításán át haladtam az értékrendszerig. Mindemellett elemeztem a szervezeti kultúra értelmét és lényegét, illetve pszichológiai oldalról is közelítettem.

A vizsgált témakör sokrétűsége miatt a munkám előtt és alatt is számtalan felvetés fogalmazódott meg bennem, a dolgozatomhoz pedig összegyűjtöttem a legrelevánsabb és mérhető hipotéziseimet és kutatási kérdéseimet;

- K1: Az egyén értékrendszere milyen módon tudja befolyásolni a szervezeti kötődés típusát?
- K2: A világosan megfogalmazott célrendszer valóban tudja növelni a szervezeti teljesítményt?
- H1: A szervezeti célokkal való azonosulás mértéke kulcsszerepet játszik az egyéni célok motivációs erejének növelésében.
- H2: A SMART elvek szerint kialakított vállalati célrendszer pozitívan hat az alkalmazottak munkájukkal kapcsolatos céljaira.
- H3: Az alkalmazottak által is ismert és elfogadott célrendszer pozitívan hat a munkavállalói elkötelezettségre és motivációra.

A célrendszert és az értékrendszert azonban nem szabad egyként kezelni és vizsgálni. Ahogyan a megtervezésükben, úgy a kivitelezésükben is lényeges eltérések figyelhetők meg, ezért a kutatásomat én is két fő részre osztottam – a szervezeti célrendszer és az egyéni célok kapcsolata – motiváció részre, valamint a szervezet értékrendszere és a munkavállalók kötődése közötti kapcsolat részre. A dolgozatom felépítését tekintve, először bemutattam a feldolgozott szakirodalmakat, majd részletesen ismertettem a kutatási módszertant. A következő fejezetben bemutattam az eredményeimet, utána következtetéseket vontam le belőlük. A kutatásom végén pedig nemcsak a két részt összegeztem és zártam le, hanem az egész kutatómunkámat is. A

TDK munkám legvégére azonban került egy kitekintés fejezet, melyben felvázoltam néhány olyan területet, amelyeket érdemes lehet még vizsgálni a kutatási témával kapcsolatban.

1.1 Témaválasztásom menete

A munkám megírásához azonban nemcsak ezek a feltevéseim és a téma iránti érdeklődésem vezetett, hanem személyes tapasztalatok is.

Nekem mindig is fontos volt, hogy egy olyan közösséghez tartozzak, amellyel tudok fejlődni, szintet lépni, hiszen, ha érzem, hogy van bennem még több akkor nem szeretek megragadni egyhelyben, szeretem maximalizálni a képességeimet.

Továbbtanulásnál is egy olyan helyet szerettem volna választani, ahol egy befogadó, nyitott és segítőkész közösség vár rám. Ennek felmérésére tökéletesek voltak a gimnáziumi éveim alatt meghallgatott egyetemi toborzó előadások. Egy ilyen előadás keretein belül hallgathattam meg egy általam preferált szak hallgatóit az élményeikről, a közösségről, a hely értékeiről és a saját fejlődési céljaikról, és őszintén megvallva egyáltalán nem fogott meg sem szak, sem pedig a hely. Teljesen unottan beszéltek róla, nem tudták megfogalmazni, hogy mit is szeretnének, illetve tudnak majd a diplomájukkal csinálni, és nem melleleg egyáltalán nem keltették fel az érdeklődésemet. Talán ez volt az a pont az életemben, amikor rájöttem, hogy mi is fontos igazán nekem egy munkahellyel vagy akár egy iskolával kapcsolatban. Egy jól, előre látható célrendszer, hogy tudjam mért tanulok/dolgozok, mit tudok majd elérni, egy világos értékrendszer, hogy mik a szabályok, mit lehet csinálni és mit nem, mik a bevett szokások. Viszont az is lehet, hogy ez csak az én előre tervezési szeretetemből fakad, pontosan ezért is keresem most a feltett kérdéseimre a választ.

1.2. A téma aktualitása

Napjainkban a vállalatoknak nemcsak az a szerepe, hogy működjenek, profitot termeljenek és a saját érdekeiket kiszolgálják, hanem a munkavállalók érdekeit, fejlődését is szem előtt kell tartaniuk a megtartásuk érdekében. A mai modern társadalomban nemcsak a pénzkeresés fontos az emberek számára – kiváltképp a Z generációban –, hanem a haladás és a tanulás, a modernizálódás, az egyenlőség és esélyegyenlőség, a megbecsülés, az elfogadás, a munka és a magánélet egyensúlya, a stabilitás és a biztonság, és nem melleleg itt van még a sokszínűség és az etikus működés is.

A célrendszer és az értékrendszer nem csupán belső vezető fonalak, hanem ezek alapján mi is képet kaphatunk a vállalatról, tehát segít a cég társadalmi megítélésében. Természetesen

az összképet csak akkor láthatjuk, ha bekerülünk az adott vállalathoz, de iránymutatóként is kiválóan szolgálnak. Ezen két tényező összehangolása továbbá segíti a céget a fenntartható fejlődésben és a hosszútávú üzleti siker egyik kulcsa is.

Összefoglalva, az idő múlásának, a rendszerek változásainak, a haladásnak, a modernizálódásnak és az elfogadásnak köszönhetően napjainkban választhatunk a munkahelyek között, könnyen válthatunk, ha valami nem megfelelő, és a sokrétű tanulási lehetőségeknek köszönhetően nem kell megragadnunk egy adott pozícióban, szakterületen vagy szakmában, hiszen lehetőségünk van számos különböző terület kipróbálására, így könnyen megtalálhatjuk azt, ami igazán érdekkel minket. Ez a gondolat szintén fontos napjainkban a munkavállalóknak, hogy azt dolgozzák, amit igazán szeretnek, és ott dolgozzanak, ahol megbecsülik őket.

2. SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁS

Elsőként a szervezetek életciklusait vizsgáltam, hiszen minden szakaszban megjelennek változások, amelyek alapjaiban tudják átformálni a szervezet felépítését, kultúráját és akár a célrendszerét is. Fontosnak tartottam először ezekkel a szakaszokkal megismerkedni, hiszen ezek adják az alapját a következő fejezeteknek.

Ezt követően a vállalati kultúra került a középpontba, mivel ez a közös érték- és normarendszer. Hatással van a vállalat mindennapjaira, az emberek cselekedeteire, ezáltal átfogó megértést biztosít a szervezet működéséhez.

A szervezeti célrendszer elemzése volt a harmadik szempontom, mivel ez az, ami megmutatja, hová is tart a szervezet. Ez már túlmutat a szervezeten belüli kereteken, azonban a kultúra nagyban meghatározza, hogy milyen célokat tűz ki magának egy adott szervezet. A következő fejezetben pedig a szervezeti célok és az egyéni célok kapcsolatára fókuszáltam, hiszen ez adja meg a szervezet dinamikusságát, fejlődőképességét, és végső soron a munkavállalókkal tudja csak elérni a szervezet a céljait.

Az előzőket követte a vállalati értékrendszer fejezete, melyet egy áttekintéssel kezdtem a tisztán látás érdekében, majd a hipotéziseimet az ezt követő fejezetben – „A szervezet értékrendszere és a munkavállalók kötődése közötti kapcsolat” – vizsgáltam meg, és fejtettem ki. Ez a fejezet zárja a „Szakirodalom feldolgozás” részt, hiszen lényegében ez az, ami megmutatja egy szervezet belső kohézióját – bármely szakaszban –, alapja a vállalati

kultúrának, útmutatást ad a célrendszer kiépítésének, megmutatja a munkavállaló kötődésének erősségét és a hosszútávú, fenntartható fejlődés egyik alapja is.

2.1 Egy szervezet életciklusai

Először tekintsük át a szervezeti életciklus témakörét, mely a szervezet és a megfelelő stratégiai terv kidolgozásának egyik alapvető tényezője (Rahimi & Fallah, 2015).

A szakirodalmak elsősorban két szerző – Adizes és Greiner – munkájára alapoznak. Bár munkájuknak vannak közös pontjaik, de a megnevezésekben és az egyes szakaszok értelmezésében találhatóak eltérések, így fontosnak tartottam mind a két forrást alaposabban megvizsgálni.

Általánosságban véve megfigyelhető, hogy egy szervezet az élete során hasonló fázisokon megy keresztül, mint a természetben bármely élőlény. Ennek értelmében e folyamat a születéstől, a növekedésen és az érettségen át az öregedésig, majd a megszűnésig tart. Jellemzően minden életszakaszban ugyan úgy megjelennek a nyugodt periódusok, mint a válságos időszakok (Salamonné Huszty, 2006). Greiner szerint minden szakasz két, jól elkülöníthető részből áll; egy evolúciós időszakból, mely a növekedés és a fejlődés időszaka, majd ezt követi a revolúciós fázis, amely radikális, a szervezet egészét érintő változásokat eredményez a működésben vagy akár a struktúrában is. A revolúciós időszak menedzselése kulcsfontosságú, hiszen meghatározza, hogy a szervezet tovább tud-e lépni a következő életszakaszba. Ha a vezetés hajlandó és tud változni vagy legalábbis alkalmazkodni, akkor egyenes út vezet a továbblépéshez, ha pedig nem, akkor krízisek generálódhatnak. A krízisek azonban előre jelezhetőek, így előre fel lehet rájuk készülni és csökkenteni lehet a revolúciós időszakot és a megszűnés esélyét is (Greiner, 1972).

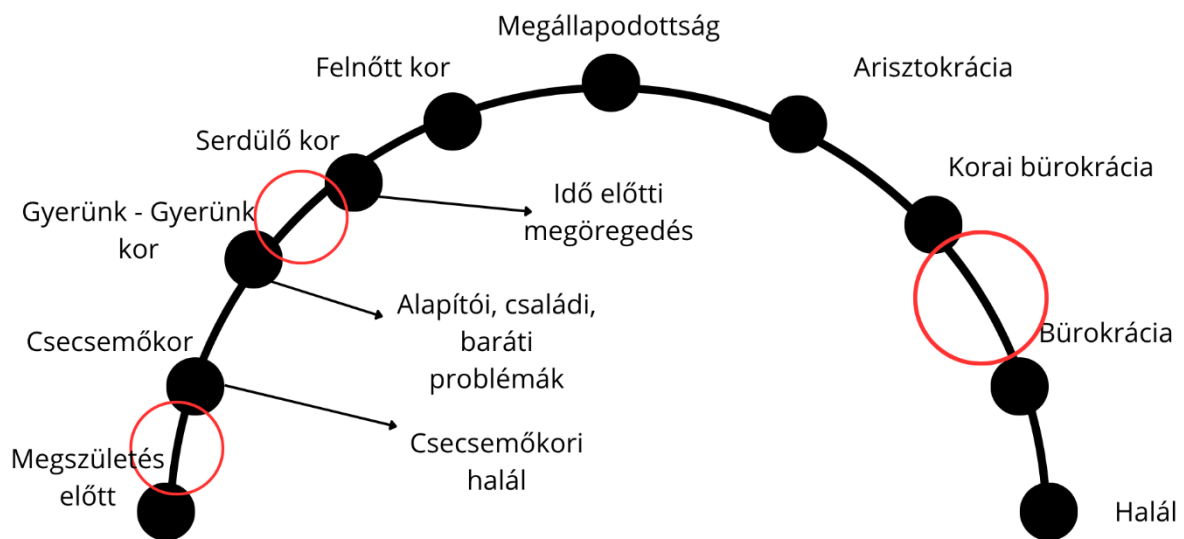
Greiner öt szakaszra osztotta a növekedés fázisát a létrehozástól a megszűnésig, mely az első ábrán látható. Ahogyan már korábban említettem, minden szakaszban vannak nyugodt idők és krízisek. A krízisekből tanulhatnak a vállalkozások, és Greiner szerint ez járul hozzá a következő szakasz elkezdéséhez. Például az első fázis a kreativitás, mely után vezetési krízis lép fel, melynek megoldására új vezetési stílust kell kialakítani, így kezdődik a második szakasz, az irányítás. Az irányítás időszakának végén autonóm krízis jelentkezik, amit delegálással lehet megoldani. A modell sajátosságából adódóan azonban az ötödik szakasz után nem jelenik meg újabb krízishelyzet, így ebben a szakaszban válik éretté a szervezet (Greiner, 1972).



1. ábra. Greiner szervezeti életciklus modellje

Forrás: Greiner, 1972 alapján, saját szerkesztés

Adizes más névvel látta el az egyes szakaszokat, és az emberi ciklus fejlődési szakaszaival azonosította őket. Modellje a második ábrán látható (Salamonné Huszty, 2006). A modell szerint is minden életszakaszban jelentkeznek nehézségek, viszont Adizes szerint néhány időszak különösen kockázatos- például a „megszületés előtti kor” és a „csecsemőkor” közötti átmenet, ahol el kell végezni a kötelező adminisztrációs feladatokat, a nyilvántartásba vételt, tervezni és alkalmazkodni kell, illetve ezen készségek elsajátítására is szükség van, továbbá összehangolás és érdekegyeztetés szükséges (Adizes, 1989). A vállalatok életében összesen tíz szakaszt különböztet meg, az életciklust pedig két periódusra osztja; növekedés és öregedés. A modell szerint a legfejlettebb és legjobb teljesítményt nyújtó kor a „felnőttkor”, hiszen itt a működés stabil, az adminisztráció jól szervezett és összhangban vannak a szabályok és a rendszerek. Az ez előtt lévő növekedési szakaszban rendszereződik a működés, kialakul a szabályok és a tervek rendszere és megszilárdulnak az adminisztrációs folyamatok is. Ezek után pedig következik az öregedési szakasz, ahol megfigyelhető először az arisztokrácia, majd a bürokrácia, végül bekövetkezik a – modell szerint elkerülhetetlen – halál. A két szakasz között a válaszfal a „megállapodott szervezet” állapot. Itt még fejlett és erős a szervezet, de kezd veszíteni a rugalmasságból, a változásokat gyanakvással kezeli és inkább már a múltba tekint vissza. (Göblös & Gömöri, 2004).



2. ábra. Adizes szervezeti életciklus modellje

Forrás: Adezis, 1989 alapján, saját szerkesztés

2.2. A vállalati kultúra

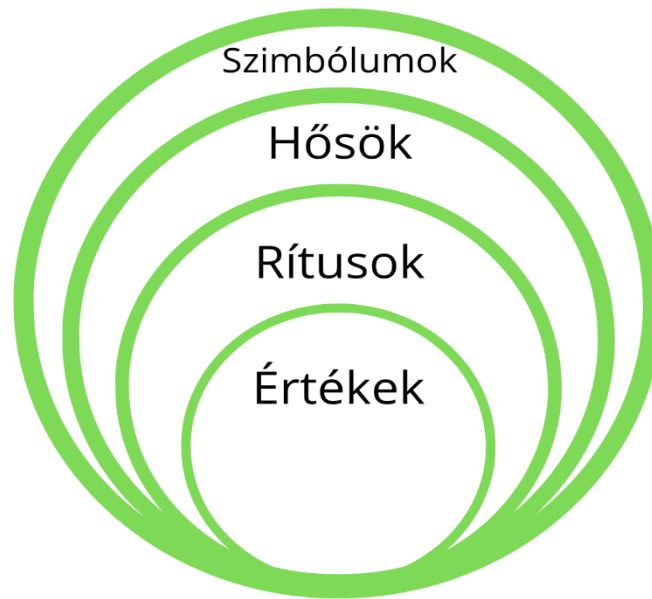
Gyakran hallani a munkahelyeken, hogy „mi itt ez így csináljuk, nekünk ezek a szokásaink, nekünk ez a világnézetünk”, a szervezeti kultúra azonban nemcsak ebből áll, ennél jóval több. Többek között magában foglalja az értékeket, a szervezés menetét, a célkitűzéseket és a szokásokat is (Schein, 1985).

Kutatásom során számos meghatározást találtam a szervezeti kultúrára vonatkozóan, például Marvin Bower egyszerűen csak úgy fogalmazott, hogy ahogyan mi itt a dolgunkat tesszük. Ez egy egyszerű megfogalmazása a szervezeti kultúrának, de mégis lényegre törő (Deal & Kennedy, 1982). A szakirodalmakban azonban David Bohm (Lee, ed., 1992) és Edgar H. Schein (Schein, 1985) elméletei kiemelkedőbbek, ezek ragadják meg a legjobban a szervezeti kultúra fogalmát (Gillan, et al., 2016). Mellettük viszont itt van még a McKinsey-féle 7S modell, amely elhelyezi a szervezeti kultúrát a szervezeti működés rendszerében (Peters & Waterman, 1982), továbbá nem feledkezhetünk el Geert Hofstede hagyományos modelljéről sem, mely szemlélteti a kulturális elemek közötti hierarchiát (Hofstede, 1980). Ezek mellett még kiemelkedő a jéghegymodell vagy más néven jéghegy-metaphora, melyet több szerző is alkalmaz a szervezeti kultúra látható és láthatatlan elemeinek bemutatására, többek között Edward T. Hall (Hall, 1976) és Schein is (Schein, 2010).

A következőkben szeretném ezen modellek segítségével feltárni a szervezeti kultúra részeit, rétegeit, összetevőit és azt, hogy ezek milyen hatást gyakorolnak a szervezet működésére és belső folyamataira.

2.2.1 Geert Hofstede vállalati kultúramodellje – Hagyma modell

Hofstede szerint a kultúra a gondolkodás kollektív programozása, tehát a résztvevők közösen értelmezik a szervezetben szereplő hősöket, szimbólumokat, rítusokat és értékeket és egy egységként működtetik a kultúrát. A modell már külön elemként kezeli az értékeket és azt központi helyre helyezi, ezzel mutatva, hogy valójában ez az, ami mentén szerveződik a kultúra. A szervezeti célokat és azok elérését is gyakran eszerint határozzák meg, melyek így beágyazódnak a mindennapokba normák formájában. A szertartásokat az értékekre építő, rendszeresen ismétlődő rendezvényeknek tartja, melyek célja a tradíciók életben tartása, a kollégák közötti kötődés erősítése és a közösség összetartása. Sokszor az emberek már nincsenek is tisztában az események eredeti jelentésével, azonban ezek annyira a szervezeti kultúra részévé váltak, hogy elmaradásuk hiányérzetet keltene. Fontos azonban, hogy ezek az események ne épüljenek bele a mindennapokba naptárszerűen, ne legyenek rutinszerűek, mivel ezek kiüresíthetik a jelentésüket. A hősök olyan személyek, akik a vállalatban az adott kultúra értelmében példának tekinthetők a közösség számára. Általában ők azok a személyek, akik kimagasló teljesítményt nyújtottak a szervezet céljainak elérése érdekében. Ilyenek például az alapítók, a nagy változásokon átvívő vezetők, de a fejlesztők közül is kerülhet ki ilyen ember. Jellemzően a kiválásuk után is keringenek róluk történetek. A szimbólumok pedig jelentést hordozó jelképek, melyek érzelmeket is képesek kiváltani a munkavállalókból. Ezek lehetnek tárgyak, öltözködési formák, de akár kifejezések és helyszínek is, melyek erősítik a szervezethez/közösséghez való tartozás érzését. Hofstede elméletét a harmadik ábra mutatja (Hofstede, 1980).



3. ábra. Hagyma modell

Forrás: Hofstede, 1980 alapján, saját szerkesztés

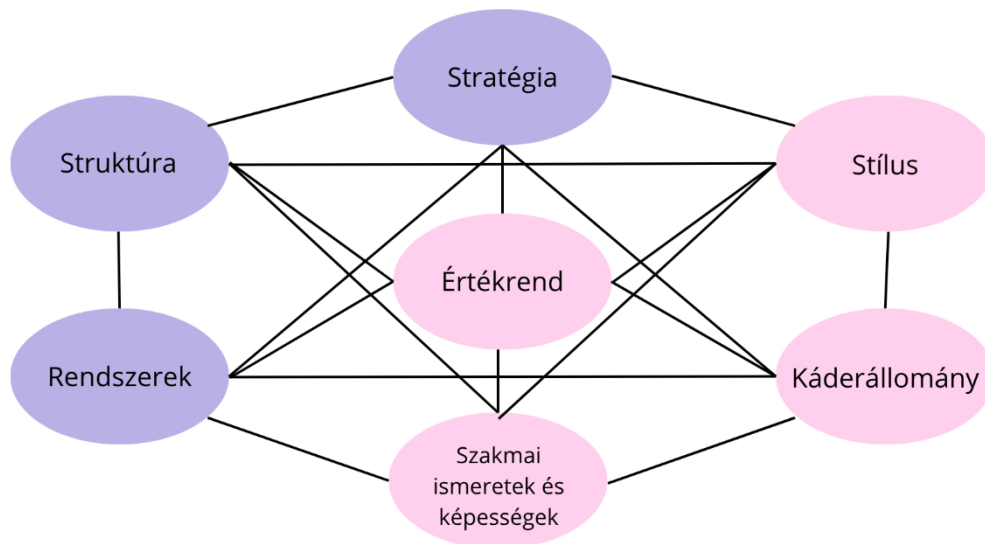
2.2.2 A McKinsey-féle 7S modell

A modell megalkotói – Tom Peters és Robert Waterman – azt kutatták, hogy mitől sikeresek az amerikai nagyvállalatok. Kutatásuk során megállapították, hogy ennek oka az lehet, hogy a szervezetek rendelkeznek egy, csak rájuk jellemző kultúrával, amely már gyökeret vert az ott dolgozóknak. Ezen megállapítás után nagy hangsúlyt kezdtek el fektetni az emberi erőforrásokra, a tőke, az infrastruktúra és a berendezések helyett. Úgy vélték, hogy ezen tényező lehet a magasabb teljesítmény kulcsa. Eredményképpen megalkották a McKinsey-féle 7S modellt, melyben a 7S név a hét különböző elem angol megnevezésére utal (Peters & Waterman, 1982). Az alkotók célja közé tartozott továbbá annak bemutatása, hogy a bemutatott tényezők összehangolása elengedhetetlen a stratégiai célok eléréséhez és a vállalati hatékonyság növeléséhez. Tehát egy területen bekövetkezendő változás, több területen is változást idézhet elő a szoros összhang és kapcsolat miatt (Demir & Kocaoglu, 2019).

A tényezőket két nagy csoportra lehet osztani; kemény tényezőkre és lágy tényezőkre. A kemény tényezők közé tartozik a struktúra, a stratégia és a rendszerek, míg az értékrend, a stílus, a káderállomány és a szakmai ismeretek és képességek lágy tényezők. A McKinsey-féle 7S modellt a negyedik ábra szemlélteti (Peters & Waterman, 1982).

A kemény tényezők kidolgozására, kezelésére vannak modellek, vezetői eszközök és meglátjuk elengedhetetlen a vállalat számára. Mivel viszont elengedhetetlenek, nem igazán

jelentenek tényleges versenyelőnyt, csak belépést biztosítanak a piacra. Nem tekinthetők központi elemeknek, ugyanakkor elválaszthatatlanok a kultúrától (Peters & Waterman, 1982).



4. ábra. A McKinsey-féle 7S modell

Forrás: Peters & Waterman, 1982 alapján, saját szerkesztés

A *stratégiai* gyakorlatilag egy a vállalat által kidolgozott terv a célok elérése és a piacon való maradás érdekében, továbbá tartalmazza ez ehhez szükséges eszközöket is (Demir & Kocaoglu, 2019). A kultúrához oly módok kapcsolódik, hogy semmi olyan célt nem lehet elérni, illetve olyan stratégiát követni, ami nem vág egybe a szervezeti kultúrával. Pontosan ezért a stratégia készítésénél a felsővezetésnek a kultúrát egy amolyan adottságnak kell tekintenie. A jó stratégia kreatív, jövőbe tekintő, rugalmas, képes a változásra, összhangban áll a többi hat elemmel és tartós sikerekre törekvő (Peters & Waterman, 1982).

A *szervezet struktúrája* is nagyon szoros összefüggésben van a szervezet kultúrájával. A struktúra kiépítésénél többek között figyelembe kell venni az alá- és fölérendeltségi viszonyokat, az egységeket, a hatásköröket, a munkamegosztást és a koordinációt. Mindezek mellett azt is el kell döntenie egy szervezetnek, hogy a döntések centralizáltak vagy decentralizáltak legyenek-e. Legegyszerűbben tehát úgy lehet megfogalmazni a szervezeti kultúrát, hogy ez mutatja meg a különböző részlegek és egység közötti kapcsolatot/kapcsolatokat (Peters & Waterman, 1982).

A *rendszerek* magának a vállalatnak a folyamatait, eljárásait és operatív rendszereit. Ezek megmutatják a napi tevékenységeket és a döntéshozatalok módját is (Nugroho, 2022).

A *képességek* nem feltétlenül a munkavállalók szakértelmét tükrözik, hanem a vállalat erősségeire utalnak, melyek megkülönböztetik őt a versenytársaktól (Nugroho, 2022).

A *munkatársak* munkavállalók képességeire, szakképzettségére, továbbá az elkötelezettségükre és a lelkesedésükre utal. A velük való foglalkozás az emberierőforrás-menedzsment feladata (Peters & Waterman, 1982).

A *stílus* a felsővezetés döntéshozatali és irányítási stratégiáit írja le. Meghatározza, hogy milyen módon kommunikálnak a vezetők, hogyan alakítják a szervezeti kultúrát, és mennyire vonják be a munkavállalókat a döntéshozatalba (Peters & Waterman, 1982).

A *közös értékek* pedig azok az alapelvek, normák, meggyőződések és szabályok, amelyek irányítják a szervezet egészét és összekapcsolják a többi hat elemet (Nugroho, 2022). Nem véletlenül állnak a modell közepén, azaz a szívében (Demir & Kocaoglu, 2019).

2.2.3 Edgaer H. Schein vállalati kultúramodellje

Schein-t azért érdemes vizsgálni, mert ő az, akinél a legélesebben megmutatkozik a dinamikusság. Szerinte a szervezeti kultúra a folyamatos változás miatt formálódik, és ezért a vezetőknek tisztában kell lennie a szervezet minden életciklus szakaszával és azok jellemzőivel. Schein azt vallja, hogy azoknak a csoportoknak lehet közös kultúrájuk, akik már elég régóta együtt vannak ahhoz, hogy kialakuljon a saját történelmük, és megéljenek olyan eseteket, amelyek ismételt megtörténével ugyan úgy tudnak eljárni, mint a múltban. Ezen feltevések ereje pedig abban van, hogy a csoport tagjai a feltevésekkel szemben elkezdnek nem megkérdőjelezve cselekedni. Egyszerűen elfogadják, hogy az előző hasonló esetről is így cselekedtek, ezért a feltevést egy követendő példának állítják be (Schein, 1985).

2.2.4 David Bohm vállalati kultúramodellje

Bohm tovább vitte Schein elméletét. Szerinte a feltevések foglyaivá válunk, de annyira, hogy képtelenek vagyunk tárgyalni róluk, csak ragaszkodunk hozzájuk, mert mi alakítottuk ki őket (Lee, ed., 1992).

Bohm elmélete szerint a gondolkodás nem csupán egyéni folyamat, hanem egy kollektív rendszer, amely többek között hatással van az emberi kapcsolatokra is. A szervezeti kultúrában ez úgy mutatkozik meg, hogy ezek a közös gondolkodási minták láthatatlanul irányítják a döntéseket és a cselekedeteket (Lee, ed., 1992).

A gondolkodási minták mellett pedig itt vannak még a feltételezések is, melyek szintén hatnak a gondolkodásunkra és ezzel együtt a szervezeti kultúrára is. Ezek a feltételezések többnyire tudattalanul jelennek meg az emberekben, egy szervezeti környezetben pedig a kimondatlan szabályok segítik ezek gyökerezését. A feltételezéseinket szintén nem kérdőjelezzük meg, sőt inkább védelmezőek vagyunk velük szemben (Lee, ed., 1992).

Ezeket az előfeltételeket, értékeket és magatartásformákat pedig a régi dolgozók átadják az újonnan érkezőknek, mivel ez a megkövetelt magatartásmód (Lee, ed., 1992). Bohm is úgy véli, hogy a kultúra egyfajta jelentést ad a környezetnek, hiszen ezáltal tudjuk meg, hogy mi az, ami jó és mi az, ami rossz (Lee, ed., 1996).

A túlzott ragaszkodás feloldására azonban Bohm megoldásokat is javasol; nyílt párbeszéd, közös reflexió, a feltételezések alapos megvizsgálása, egészben való gondolkodás. Úgy véli, hogy a párbeszéd hiánya járul hozzá a megszokáshoz való ragaszkodáshoz. Párbeszéddel lehetne vizsgálni a feltételezéseket, hogy valóban igazak-e. Közös reflexióval pedig a hibáztatásokat lehetne elkerülni, ezzel rendszerelvű vizsgálatot lehetne folytatni (Lee, ed., 1992).

Bohm tehát a kultúra-változást egyenlővé teszi a gondolkodás-változással. Azonban nem elég a gondolkodás megváltoztatása, a mögöttes tartalmakat is vizsgálni kell (Lee, ed., 1992).

2.2.5 A jéghegymodell

A jéghegymodell először Edward T. Hall 1976-os művében jelent meg. A modell alapja egy jéghegy, ahol a vízből kilógó rész (1/10) a gyorsan, a vezetés által közvetlenül befolyásolható szint, ilyenek például a pénzügyi mozgások, a szerződések, a szervezeti felépítés, az infrastruktúra, a szabályzatok és az utasítások. A jéghegy víz alatti része (9/10) pedig a lassú, közvetve befolyásolható folyamatok szintje. Többek között itt helyezkednek el a kapcsolatok, a bizalom, a kommunikáció, az elköteleződés, a tudás, az önbecsülés, az értékek, a tisztelet és a személyes értelmezések (Hall, 1976). Pallai Katalin (2019) a blogjában ezt a szervezeti jéghegyet egy metaforaként értelmezte, mellyel meg tudjuk vizsgálni akár az integritásszemléletet is. A felső szinten lévő elemek azonnal látszanak egy szervezetben, az alsó elemek azonban nem. Ezen feltételek megismeréséhez pedig pontosabban meg kell ismernünk magát a szervezetet, ez pedig csak mélyelemzéssel lehetséges vagy ha mi magunk is benne élünk. Gyakorlatilag a víz alatti rész határozza meg a vállalat integritását, és azt, hogy mennyire hatékonyan és jól tudnak működni a víz feletti elemek. Ennek az elméletnek az a lényege, hogy rávilágítson arra, hogy a jéghegy mindkét részét fejleszteni kell, annak érdekében, hogy a

jéghegy ne süllyedjen el, stabilan ússzon a vízben, tehát egyben maradjon a vállalat, hiszen a jéghegy is azért úszik a vízben, mert falsúlyos. A jéghegymodell az ötödik ábrán látható.



5. ábra. A jéghegymodell

Forrás: Hall, 1976 alapján, saját szerkesztés

2.2.6 A megszokás pszichológiája

Az emberekben mindig van egy félelem a változással kapcsolatban, félünk, hogy nem leszünk elég jók vagy nem fogjuk tudni megugrani ezt a lépcsőfokot. Van, aki ezt könnyebben dolgozza fel, míg mások elég nehezen. Miért? Mért félünk az újtól? Miért vagyunk a szokások rabjai? A kutatásom során megfogalmazódott bennem ez a kérdés, a következőkben pedig ezt szeretném részletesebben kifejtetni, ezáltal pedig megérteni az effajta kötődésünk pszichológiai hátterét.

Amikor egy cselekvést újra és újra végrehajtunk, az inger-válasz kapcsolat megerősödik, ezzel a jövőben egyszerűbben tudjuk azt, hogy egy adott helyzetben, hogyan kell cselekednünk. Ennek eredménye pedig egy automatizálás. Fontos, hogy olyan cselekedeteket tudunk automatizálni így, amelyek a továbbiakban nem igényelnek szervezést vagy tervezést (Gillan, et al., 2016). Amikor sokszor végrehajtunk egy cselekvési folyamatot és sikerrel járunk, egyfajta heurisztikus döntéshozatali stratégiát építünk ki magunkban arra nézve, hogy legközelebb nem kell megvizsgálnunk egy hasonló szituáció következményeit, más és más cselekvéssel. A viselkedés kontrollja a folyamatos megismétléssel a belső irányításból a kontextuális jelzések által kiváltottá alakul át. Ugyan úgy igaz ez egy egyszerű járdáról

lelépéskor való körbenézésre, mint egy munkahelyi szituációra. Wood és Neal szerint ez a viselkedési kontroll igazítása a kontextuális jelzésekhez (a kontextus az a környezet, amelyben a cselekvés megtörténik). Ennek azonban vannak veszélyei, hiszen ezeket a cselekedeteket nagyon nehéz megváltoztatni, leszokásnál inkább magát a kontextust kell módosítani, hogy újra mérlegelni tudjunk a cselekedeteink között (Nilsen, et al, 2012).

Ezt a rövid fejezetet pedig egy idézettel zárom, melyet egy könyv kezdőoldalán olvastam, és mély nyomot hagyott bennem, a könyv szerint pedig Franklin D. Roosevelt-től származik: „Az emberek nem a sorsuk, hanem a saját elméjük rabjai (Medeleine, s.a., p. 5)”.

2.3. Szervezeti célrendszer

A cél a szervezet működését elhelyezi a kívánatos valószínűségek terében, azonban hat a nemkívánatos valószínűségek ellen, mind e mellett pedig inspirál is (Rey, et al., 2019).

Bár a célmeghatározás egy igen régi fogalom a menedzsmentben, a fontosságának kutatása csak az elmúlt évtizedekben lett igazán népszerű. Ezekkel a kutatásokkal pedig felismerték az egyéni célokkal való kapcsolatot, és azt, hogy egy jól kiépített célrendszerrel lehet egy versenyképes vállalatot létrehozni (Rey, et al., 2019). A célmeghatározás napjainkbeli fontossága abban is megmutatkozik, hogy a fiataloknak egyre inkább fontos egy vállalat nyilvánosság felé közölt céljai az álláskeresőknél (Gerard, et al., 2021).

Mai napig vannak olyan vállalatok, melyek pontos, egyértelmű és szigorúan követendő forgatókönyvet dolgoznak ki a jövőbeli célokkal kapcsolatban, viszont nem minden vállalat cselekszik így. Vannak, akik csak egy úgynevezett jövőképet határoznak meg, hiszen úgy gondolják, hogy a gyorsan változó környezet nem teszi lehetővé a hosszú távú tervek megtartását (Tarifi, 2021). Az idő előrehaladtával pedig kialakult a modern megközelítése a célmeghatározásnak, mely rugalmasságot, sürgetést, forgatókönyv tervezést, ügyfélközpontúságot, innovativitást, átalakulásra való hajlamot, ökoszisztéma gondolkodást, hatékonyabb kockázatkezelést és folyamatos önmonitorozást feltételeznek és követelnek is meg (Houston, et al., 2010).

A célmeghatározás azonban nem egyszerű. Sokféle módon, sokféle szempont vizsgálatával határozhatóak csak meg. Vizsgálni kell például a gyengeségeket, az erősségeket, a külső/piaci környezetet, a lehetőségeket és a fenyegetéseket. Gyakorlatilag a célrendszer kiépítése előtt egy SWOT elemzést kell végezni, amelyből megtudhatjuk, hogy milyen tényezők segítik a célok elérését és melyek gátolják azokat külső és belső viszonylatban egyaránt. Továbbá a pontos célmeghatározás függ az adott cég tevékenységétől is. Általánosságban viszont elmondható,

hogy a világ fejlődésével párhuzamosan egyre kevésbé lesz az egyetlen célja a vállalatoknak a profitmaximalizálás és a nyereségmaximalizálás. Inkább már napjainkban is arra törekednek, hogy a célrendszer egyes elemei külön-külön is jól érthetőek legyenek, és ezek összessége adjon ki egy egészet (Hoványi, 1995).

A cél nem csak egyfajta lehet. Vannak hosszútávú célok, vannak rövidtávúak, általánosak és specifikusak is (Heslin, et al., 2008). Használatuk attól függ, hogy éppen melyik életszakaszban van az adott vállalat (Drucker, 1954), illetve a különböző fajták elősegítik a hatékonyabb munkavégzést és a hosszútávú célok minél hamarabbi elérését. A specifikus célok eléréseért például hajlandóak vagyunk többet megtenni, hiszen összetettebbek és nagyobb kihívást jelentenek a számunkra, illetve konkrétabban vannak megfogalmazva, így célirányosabban tudunk cselekedni, mint az általánosak esetében (Heslin, et al., 2008).

A célokat általában röviden és érthető módon fogalmazzák meg, és kifejezik vele a pozitív hatásokat (Rey et al., 2019). A legjobb és leghatékonyabb meghatározási módszer azonban a SMART célok rendszere (Latham, 2004). A SMART az egyes elemek angol megnevezéséből ered, mégpedig; specific (konkrét), measurable (mérhető), achievable (megvalósítható), relevant (releváns) és time based (időhöz kötött). Az elemek segítségével egyszerűen nyomon követhető a fejlődés és könnyebben tudunk koncentrálni a fontosabb feladatokra. Most pedig nézzük meg részletesebben az egyes elemek jelentését! Konkrét: egyértelműen megfogalmazott, a Mit? Miért fontos? Kivel? Milyen erőforrásokkal? kérdésekre ad választ. Mérhető: segíti a fejlődés nyomon követését számokkal és adatokkal, a Honnan tudom, hogy teljesült? kérdésre válaszol elsősorban. Megvalósítható: az elérhető célok sokkal jobban buzdítják az embereket, hiszen elhisszük, hogy meg tudjuk csinálni, a cél valós lehetőségeken alapul, kérdése; Meg tudjuk csinálni? Releváns: válasz a Valóban fontos? kérdésre, összhangban áll más tevékenységekkel és elősegíti a hosszútávú célok megvalósítását. Végül pedig időhöz kötött: ha egy cél időhöz van kötve, az segít a rendezettségben, a tervezésben és a prioritizálásban, kérdése a Mikorra? (Doran, 1981).

Vannak különböző praktikák is, melyek még jobban elősegítik a célok teljesülését. Ilyen például, ha leírjuk őket, ha korlátozzuk a célok számát, hiszen a sok cél között nagyon hamar el tudunk veszni, ha ellenőrizzük őket rendszeresen (például; Még mindig relevánsak? Megvannak a szükséges erőforrások?), és végül, ha megünnepeljük sikereket (Heslin, et al., 2008).

A vállalat nemcsak célokat, hanem egy konkrét stratégiát is megfogalmazhat a célok elérése érdekében. Ez azt mutatja meg, hogy miként kívánja elérni az adott cég a célokat és milyen állapotba szeretne eljutni pontosan. Leegyszerűsítve a stratégia megfogalmazásánál három kérdést kell feltennünk; Kinek? Mit? Hogyan? (Chikán, 2017).

A szervezeti célrendszeren belül azonban nemcsak célok léteznek, hanem vízió és misszió is. A szervezeti célok gyakorlatilag ezek alapját képezik, annak ellenére, hogy a cél maga az alapötlet (Rey, et al.,2019). A következőkben pedig ezeket szeretném egy kicsit részletesebben kifejteni a tisztánlátás érdekében.

2.3.1 A vízió fogalma

A vízió, más néven jövőkép merész, de reális célokat fogalmaz meg, és ezek elérésére inspirál. Lehetnek számszerű elemei, és gyakran időhöz vannak kötve. A vízió egy iránymutatás a cég és a dolgozók számára, hogy mi is az, amit el szeretnénk érni és hova tartunk (Chikán,2017).

2.3.2 A misszió fogalma

Más néven küldetés. Azt fogalmazza meg, hogy hogyan szeretné elérni a vállalat a jövőképben meghatározottakat. Teljesen jó, ha van egy jövőképe az cégnek, de ha nincsen hozzá küldetés, akkor gyakorlatilag nem ér semmit. Érzelmi töltettel rendelkezik, fő feladata pedig az, hogy megteremtse az elkötelezettséget a szervezet iránt és hogy hasznosságtudatot adjon az ott dolgozóknak. Nincs időhorizontja, nem behatárolt időn belül következik be. Három fő kérdésre keresi a választ; Kik vagyunk? Mi a szerepünk? és Mi a feladatunk? (Chikán, 2017).

2.4 A szervezeti és az egyéni célok kapcsolata – Motiváció

Kutatásom egyik fő kérdése a vállalati célok és ez egyéni célok kapcsolatával foglalkozik. Feltevésem szerint a szervezeti célokkal való azonosulás mértéke kulcsszerepet játszik az egyéni célok motivációs erejének növelésében. Ebben a fejezetben rá szeretnék világítani a szervezeti célok és az egyéni célok kapcsolatára, oly módon, hogy ezek hogyan tudnak hatni egymásra, és hogy lehet ezáltal motiválni a munkavállalókat.

De miért is fontos ezt a témát vizsgálni? Röviden azért, mert ezzel lehet a munkavállalót odaragasztani a munkahelyéhez, továbbá ezzel lehet a szervezeti teljesítményt is növelni, hiszen mindenki azokért a célokért hajlandó magasabb erőfeszítést tenni, amelyek összhangban vannak az egyéni céljaival (Locke & Latham, 2002).

Az munkahelyi egyéni célok alapvetően négy fő tényezőtől függenek; egyéni norma- és értékrend, öröklött szellemi és fizikai képességek, a környezetben való mobilitás és a személyes

tapasztalatok (McClelland, 1961). A szervezet céljainak és az egyén céljainak az összehangolása pedig a vezetés feladata, hiszen a szervezet csak egyéni hozzájárulások árán érheti el a kitűzött célokat (Bakacsi, 2015).

A kapcsolat vizsgálata során alapvetően két fő kérdést kell vizsgálni; egyén oldaláról – 1. Milyen feltételekkel lesz a munkavállaló a szervezet tagja? 2. Mi motiválja a szervezet céljainak elérésében? (Bakacsi, 2015).

A munkáltatói oldalról pedig lényeges kérdés, hogy miért veszik fel az adott személyt és milyen motivációval tartják a vállalatnál. Tehát két motivációs- és célrendszer van, ezeknek pedig lesz egy találkozási pontja. A két rendszer mellérendelten áll egymás mellett, a találkozási pontjuk pedig a megállapodás, amely a két fél között köttetik. Ez lehet a munkaszerződés. (Ez a szerződés pontosan tartalmazza, hogy mit várhat el az egyén, viszont kevésbé tisztázza azt, hogy ezért pontosan mit is kell tennie.) Emellé társul egy úgynevezett pszichológiai szerződés, amely a két fél kölcsönös elvárásait tartalmazza, például; releváns visszacsatolás, korrekt munkafeltételek, vállalat iránti lojalitás. Ezek a megállapodás magatartásjellegű kiegészítései. A két rendszer közös pontjában rejlik a kiválasztás folyamata, hiszen meg kell találni azt az embert, akivel a legtöbb elem tehető be ebbe a halmazba. A közös halmaz azonban nemcsak a kiválasztást foglalja magában, hanem magát a célkitűzést is. Ide tartozik a célok megfogalmazása és részekre bontása a munkavállaló számára, és az, hogy a munkavállaló mennyire ért ezekkel egyet, és mennyire tudja összhangba hozni a saját céljait ezekkel a célokkal. A közös halmaz továbbá a teljesítményértékelés helyszíne is, amely mind egyéni és mind vállalati visszacsatolásra is alkalmas (Bakacsi, 2015).

Az előbb felsoroltak mellett azonban figyelni kell a célkörben való ellentétekre, konfliktusokra is. Fontos azt megjegyezni, hogy a két cél megvalósulása feltétele egymásnak, de nem minden esetben azonosak. Ezen konfliktusokat kölcsönös kompromisszumokkal lehet feloldani. Ebből következik, hogy a vállalat csak úgy tudja elérni a saját céljait, ha a munkavállalóit ennek hozzájárulására készíti, az egyén elvárásai pedig akkor valósulhatnak csak meg, ha hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez (Bakacsi, 2015).

Az idő előrehaladtával nem mindig csak a pénzbeli juttatások lehetnek az egyén számára fontosak, hanem például az önmegvalósítás és az elismerés is (Drucker, 1954). Amikor már ezek válnak motivációs tényezővé az egyén számára, akkor a két célrendszer közötti konfliktus elkezd feloldódni, majd eltűnni. A munkavállaló elkezd szépen lassan a szervezet céljait a saját

céljainak tekinteni, hiszen ebben az esetben például azért kaphat elismerést a munkavállaló, ha hozzájárul egy szervezeti cél eléréséhez (McClelland, 1961).

2.4.1 Motiváció

A szervezeti és egyéni célok kapcsolata alapján más és más motivációs eszközöket kell alkalmazni a hatékonyabb munkavégzés reményében. A következőkben néhány motivációs modell alapján szeretném bemutatni a szervezeti és egyéni célok kapcsolatát és azok megvalósulását. Ez a témakör széleskörűen vizsgált a szakirodalomban, többek között foglalkozott vele Abraham Maslow - szükségleti hierarchia piramis (Maslow, 1943), Frederic Herzberg - kéttényezős elmélet (Herzberg, et al., 1959), McClelland (McClelland, 1961), Alderfer - ERG elmélet (Alderfer, 1972), Vroom - elváráselméleti modell (Vroom, 1964), Skinner - megerősítélméleti modell (Skinner, 1938), de itt van még a méltányosság elméleti modell (Adams, 1965), a célkitűzésméleti modell (Locke, 1968), a szociális elmélet modell (Bandura, 1977) és a Porter-Lawler modell (Porter & Lawler, 1968). Kutatásomban csak a témával kapcsolatos legrelevánsabb modelleket vettem alapul (Maslow, 1943, Herzberg, et al., 1959, McClelland, 1961, Alderfer, 1972, Vroom, 1964, Skinner, 1938). A következőkben ezeket szeretném ismertetni részletesebben, az alapoktól elindulva az egyéni célok kifejtéséig és annak pszichológiájáig.

2.4.2 Abraham Maslow – Szükségleti hierarchia modell

A motiváció fogalmát alapvetően kétféleképpen használjuk; egyrészt belső késztetések, másrészt külső ösztönzések, ahol a vezető a szervezeti célok elérésére ösztönöz. Az emberi motiváció nem csupán biológiai eredetű motívumokon alapul, hanem fejlődik a tanulás és a szocializáció során. Az így keletkezett motivációk sokszor erősebbek az alapvető biológiai szükségleteknél. Ilyen lehet például az elismerés iránti vágy vagy a teljesítményorientáltság (Vágány, 2025).

Abraham Maslow például erre az elméletre építette fel a szükségleti hierarchia modelljét, melyet egy piramis formában ábrázolunk. Az modell a hatodik ábrán látható (Maslow, 1943).



6. ábra. Maslow szükségleti hierarchia piramisa

Forrás: Maslow, 1943 alapján, saját szerkesztés

A piramisban az alsóbb szinteken az alapvető szükségletek kerültek meghatározásra (fiziológiai, biztonság és társas kapcsolatok), feljebb pedig a fejlődés során kialakult magasabb rendű szükségletek helyezkednek el (megbecsülés iránti igény és önmegvalósítás). Az idő előrehaladtával azonban a magasabb rendű igényeket Maslow kiegészítette a kognitív és az esztétikai szükségletek fogalmával. A modell alapelve az, hogy mindig a piramisban egyel feljebb lévő igény kielégítése motivál, de a felsőbb igények addig nem lesznek fontosak, amíg az alsóbb rendűek legalább részben nincsenek kielégítve, azonban a kielégítettek pedig nem motiválnak többé. Annak ellenére, hogy több kritika is érte Maslow elméletét (az emberi szükségletek kellenek-e ebbe a rendszerbe, nehéz különbséget tenni az egyes szintek között, a magasabb rendű szükségleteknél eléggé eltérőek az egyéni igények), ez lett az egyik legnagyobb hatású elmélet a témával kapcsolatban (Bakacsi, 20215).

2.4.3 Frederic Herzberg – Kéttényezős modell

A Maslow-i szükségleti hierarchia modell mellett talán ez a másik legjelentősebb modell, amely a munkahelyi motivációval foglalkozik. Alapja, hogy a munkával való elégedettség vagy éppen elégedetlenség, nem ugyan azon tényezők meglétén vagy hiányán alapul. Ezek alapján két csoportot különböztethetünk meg. Először a motivátorokat, amelyek a munkavégzés tartalmához kapcsolódnak, és elégedettséget váltanak ki. Ilyen például a személyes fejlődés, a munka érdekessége/kihívásai és az előmeneteli lehetőségek, tehát belső, felsőbb rendű

motivációs tényezők. Hiányuk nem feltétlenül vezet elégedetlenséghez. Másodszor pedig a higiéniai tényezőket. Ezek kapcsolódnak a munkavégzés körülményeihez, és elégedetlenséget okoznak. Többek között ilyenek a szabályok, a munkafeltételek, a fizetés nagysága, a társas környezet és a működési elvek, tehát ezek alsóbb rendű szükségletek. Meglétük nem minden esetben vezet elégedettséghez (Pinder, s.a.).

2.4.4 Victor H. Vroom – Elváráselméleti modell

A következő vizsgált modellem Vroom elváráselméleti modellje, melynek alapja a dolgozók motivációjának vizsgálata a feltételezett javadalmak függvényében. Feltételezése szerint az emberek a gazdasági előny érdekében racionális döntéseket hoznak. Ennek függvényében Vroom elméletét sokféle egyenlettel lehet leírni, például; $P(E-T) \times P(T-K) \times SV = \text{motivációs erő}$ (Vágány, 2025) vagy $M = E \times I \times V$ (Simone, 2015). Bár az egyenletek ránézésre különböznek egymástól, mindegyik ugyan azt írja le. A pszichológiai kényszer nagysága egyenlő a jövővel kapcsolatos elvárásokkal, illetve a jövőbeni eredmények értékével. A modellekben felfedezhető az erőfeszítés-teljesítmény kapcsolata (E-T) (Dr. Vágány, 2025) vagy egyszerűbben az erőfeszítés (E) (Simone, 2015), a teljesítmény-következmény kapcsolat (T-K) (Vágány, 2025) vagy simán a teljesítmény (I) (Simone, 2015). V pedig minden esetben a valencia, a következmény értéke a személy értékrendszerének függvényében. Ezek alapján elmondható, hogy a munkavállaló az erőfeszítéseit optimálisan próbálja felhasználni döntéshozatalkor. Ebben a rendszerben egy skálán helyezük el az értékeket 0-1-ig. Az elméletből levonható az a következtetés, hogy a motivációt úgy kell kiépíteni (minden alkalmazottnál külön-külön), hogy az közelítsen az 1-hez. Ennek feltétele a pontos és reális célok megfogalmazása és az ösztönző rendszer stabilitása (Simone, 2015).

2.4.5 B. F. Skinner – Megerősítélméleti modell

Skinner modellje már erőteljesebb pszichológiai kapcsolódásokat mutat, mint az eddig vizsgált többi modell. Alapvetően két különböző viselkedési típus különböztethető így meg. Egyik a válaszadói viselkedések csoportja, ahol általában reflexszerű formák jelennek meg, mint például a kéz elkapása egy meleg helyről. A másik csoport az operatív viselkedések csoportja. Az ide tartozó viselkedési formák tudatos kontroll alatt állnak. Lényege, hogy ezek tanulhatóak és kontrollálhatjuk, hogy a jövőben is előforduljanak-e vagy sem (Spielman, et al., 2019).

Skinner először állatokkal kísérletezett egy dobozban – Skinner-doboz –, ahol az alanyok ellenőrzött ingereket kaptak, és valaminek a teljesítéséért jutalomban részesültek (Spielman, et al., 2019).

A megerősítéseméleti modell lényege, hogy a megerősítés – akár pozitív, akár negatív értelemben – befolyásolja a viselkedést, elősegítve a magatartásminták rögzülését. A pozitív megerősítés kedvező a számunkra, általában dicséret vagy jutalom formájában jelenik meg. A negatív megerősítés ezzel szemben kedvezőtlen események eltávolítását jelentik. A lényeg viszont az, hogy mindkét esetben fokozódik a teljesítmény, akár a folytatásra, akár a megszüntetésre nézve (Spielman, et al., 2019).

Ennek a modellnek azonban van egy másik oldala is, a büntetés. Ez szintén lehet negatív és pozitív is. Negatív büntetés akkor jelenik meg, amikor egy számunkra kedvező esemény/eredményt elvesznek tőlünk egy „rossz” viselkedés után. Ezzel ellentétben a pozitív büntetés bemutat egy kedvezőtlen eseményt, amely gyengíti a „rossz” válaszreakciókat (Spielman, et al., 2019).

Skinner a tanulmányában kitér a megerősítési ütemtervekre is, melyeket azért tartott fontosnak, mert gyakorlatilag a megerősítés gyakorisága mutatja meg, hogy milyen gyorsan és milyen erőteljesen sajátítunk el új dolgokat. Számos ütemterv létezik, mint például a folyamatos megerősítés és a részleges megerősítés, ezen belül pedig a fix arányú, fix intervallumú, változó arányú, változó intervallumú ütemterv. A folyamatos megerősítés lényege, hogy mindig küldünk megerősítést, amikor kapunk egy válaszreakciót. Ezzel viszonylag gyors lesz a tanulás folyamata. Amikor azonban már kialakult a viselkedés, ésszerű áttérni a részleges megerősítés tervre, hiszen itt csak néha történik megerősítés, amivel motiválni tudjuk a cselekvőt, ezzel elkerülve a gyors kioltási arányt (Skinner, 1938).

2.4.6 Edwin A. Locke - Célkitűzéselméleti modell

Vizsgálatom utolsó modellje a célkitűzéselméleti modell, melynek alapja, hogy a teljesítmény a cselekvési szándékból fakad (Locke, 1968).

A célkitűzést gyakran nem veszik figyelembe a motivációs technikáknál, pedig az is nagyon fontos a munkavállalóknak, hogy a saját egyéni céljaikat elérjék a vállalat segítségével (Locke, 1968). A modell alapja egy lánc, mely a személyes célkitűzéssel kezdődik, végigmegy az érzelmeken, vizsgálja a munkahely kompetenciáit, és végül a visszajelzésbe torkollik. Ha el szeretnénk érni a kitűzött céljainkat, akkor ez cselekvési szándékot indít el bennünk, majd tettekhez, utána pedig eredményekhez vezet. A visszajelzés elindíthat bennünk további motivációt, de csökkentheti is azt. Egy a lényeg, hogy a céljaink elérése érdekében folyamatos visszajelzést kell kapnunk a haladásunkkal összefüggően (Latham, 2004). A célok azonban nemcsak a visszajelzéssel válnak teljesíthetővé, hanem egyéb tényezők is szerepet játszanak a

motivációnkban. Ilyen például az, ha a céljaink összetettebbek, hiszen az ilyen fajta célok kihívást jelentenek, ezért motiváltabbak vagyunk a teljesítésükkel kapcsolatban, vagy itt van még a specifikusság is, ebben az esetben a célkitűző célirányosabban cselekszik (Smith, et al., 1990).

2.5 Vállalati értékrendszer

Az értékek nem köthetőek időtávhoz, tehát tartósak. Ezek alakítják ki a vállalati kultúrát és útmutatást jelentenek az emberek cselekedeteihez. A szervezeti magatartást meghatározó jellemvonásokat tartalmazzák, mindenki képviseli őket. Legfőbb feladatuk, hogy folyamatosságot, stabilitást és identitásérzetet biztosítsanak (Chikán, 2017).

A vállalati értékrendszer kijelölését még a cég kezdeti szakaszában célszerű megtenni, hiszen így vonható be minden személy a vezetői csapatból. Lépéseit tekintve, először mindenkinek ki kell dolgoznia a személyes és a vállalati értékeit egyaránt, majd ezeket egyeztetni kell (Crainer, 2011). Ezután el kell végezni különböző próbákat, ahol az egyes értékeket elméletben különféle üzleti forgatókönyvekbe kell behelyezni. Majd meg kell határozni az értékekhez kapcsolódó viselkedési formákat, és ki kell gondolni a helyes cselekedetek mérésének folyamatát is (Rey, et al., 2019). Végül pedig ezeket az értékeket kommunikálni kell minden munkavállaló felé (Crainer, 2011).

Ezen felül az értékeket nem elég meghatározni, át kell őket ültetni a mindennapi gyakorlatba, hogy alapul szolgáljanak a munkavállalók döntésinél és értékítéleteinél. Továbbá a közösen vallott értékek növelik a dolgozói elkötelezettséget, és ha a szervezet értékei összhangban vannak a munkavállaló értékeivel, az pszichológiai biztonságot is tud nyújtani (Bunderson & Thakor, 2022). Az értékeknek egyértelműnek kell lenniük, hiszen ezek fogják össze a szervezetet, és így biztosítanak stabil alapot egy változó környezetben (Rey, et al., 2019).

Az értékek azonban nem mindig csak a belsős körhöz szólnak. Vannak cégek, melyeknek léteznek nyilvánosságra hozott értékei, melyek többek között segítenek egy munkavállalónak eldönteni, hogy szeretne-e a vállalatnál dolgozni, ezzel mutatja meg a cég az egyediségét a nagyvilágnak, és nem utolsó sorban segítenek az ügyfeleknek is eldönteni, hogy tetszik-e nekik, amit a vállalat kínál (George, et al., 2021).

Az értékek nemcsak a munkavállalókat tudják „odaragasztani” a vállalathoz, hanem a szervezeti célok kialakításában is fontos szerepet játszanak, hiszen a célok is a mélyen beágyazott értékekből fakadnak (Rey, et al., 2019).

2.6 A szervezet értékrendszere és a munkavállalók kötődése közötti kapcsolat

A témám egyik fő hipotézise, hogy az egyén értékrendszere befolyásolja a szervezeti kötődés típusát. Ebben a fejezetben pedig ezen álláspontot szeretném kifejteni részletesebben a kötődés típusait vizsgálva.

Ez a téma az 1960-as évektől kezdve egyre hangsúlyosabbá vált a szakirodalomban, amely tanulmányok pedig foglalkoztak/foglalkoznak vele, azok felismerték, hogy az elkötelezettség kapcsolatban áll az egyéni teljesítménynövekedéssel, a szervezeti teljesítménynövekedéssel, a hatékonysággal, a professzionalizmus növekedésével és az innovációs hajlammal (Figúeira, et al., 2015). Ahogyan már a bevezetőben is említettem nem mindig az volt a fontos az embereknek, hogy jól érezzék magukat ott, ahol vannak és abban, amit dolgoznak, csak keressenek pénzt, de idővel - köszönhetően a különböző tanulmányoknak, életfelfogási változásoknak és társadalmi változásoknak - megjelent az embereknél az önkifejezés és a megbecsülés fontossága (Sun, 2019).

A kötődésnek nincsen egy elfogadott definíciója, de minden fajtája több dimenzióból áll (Figúeira, et al., 2015). Mayer és Allen azonban megfogalmazták mi is lehet az a kötődés. Szerintük ez az, ami jellemzi a munkahely és a munkavállaló közötti kapcsolatot, és hatással van a szervezetben maradásra vagy a távozásra (Mayer & Allen, 1991). Az elkötelezettségnek három formáját tudjuk a legegyszerűbben vizsgálni. Van az affektív, a kalkulatív és a normatív kötődés. Ez a háromfajta mind jól elkülöníthető gondolkozási móddal, munkavállalói felfogással és értékrendszerrel rendelkezik (Figúeira, et al., 2015). Ezen elméletet erősíti Etzioni elkötelezettségmodellje is, melyben három hatalomtípust – kényszerítő, jutalmazó és normatív- és három kötődéstípust – elidegenedett, kalkulatív, morális - fogalmaz meg, illetve ezek kapcsolatát, továbbá a kötődést a hatalomra adott reakcióként értelmezi. Etzioni megfogalmazta még azt is, hogy a hatalom típusai és a kötődés típusai is összefüggésben állnak egymással, ezt mutatja a hetedik ábra (Etzioni, 1961).

| | | A hatalom típusa | | |
|------------------|---------------|------------------|--------------|------------|
| | | Kényszerítő | Jutalmazó | Normatív |
| A kötődés típusa | Elidegenedett | Jellemző | Nem jellemző | Ritka |
| | Kalkulatív | Nem fenntartható | Jellemző | Lehetséges |
| | Morális | Ritka | Nem jellemző | Jellemző |

7. ábra. A hatalom és a kötődés típusai közötti kapcsolat Etzioni alapján

Forrás: Etzioni, 1961 alapján, saját szerkesztés

Elidegenedett kötődés esetében a munkavállalónak nincsen pozitív motivációja a maradásra, sok esetben akaratuk ellenére lesznek tagjai a szervezetnek, nyomás hatalmára cselekednek, továbbá jellemző még a kontrollvesztés és az alternatívák hiánya is (Hornung, 2010). Hatalomtípus függvényében az elidegenedett kötődés és a kényszerítő hatalom a legjellemzőbb (például: sorkatonaság), hiszen itt nyomás, akár megfélemlítés hatására kell cselekednie az embereknek, sok esetben pedig fenyegetésnek is ki vannak téve, melyben megjelenik a fizikai erőfölény is. Az elidegenedett kötődés és a jutalmazó hatalom nem jellemző, a normatív hatalom és az elidegenedett kötődés pedig ritka (Etzioni, 1961).

A kalkulatív kötődés leginkább a javak elnyerése és a remény miatt alakul ki. Remélünk valamit a munkánkért cserébe, ezáltal van pozitív motivációnk, de megjelenik a negatív is még. A kalkulatív kötődés legjellemzőbben a jutalmazó hatalommal együtt mutatkozik meg, hiszen itt a munkavállaló pénzübeli juttatásokat kaphat (például; béremelés vagy, ha beajánl egy új munkavállalót és ő beválik). Ez a kötődéstípus jellemző leginkább a gazdasági szervezeteknél. A kalkulatív kötődés és a kényszerítő hatalom nem fenntartható a nyomás, a büntetések és a megfélemlítés miatt. A normatív hatalom és a kalkulatív kötődés kapcsolata azonban lehetséges (Etzioni, 1961).

Morális kötődés pedig akkor alakul ki, amikor tudunk azonosulni a szervezet értékeivel és céljaival. Ebben az esetben abszolút pozitív a motivációnk. A morális kötődés a normatív hatalommal együtt a legjellemzőbb, hiszen ebben az esetben olyan jutalmakat kaphatunk, melyek a közös normákat és a személyes elkötelezettséget hangsúlyozzák, ilyen lehet az év dolgozója cím elnyerése (Hornung, 2010). A morális kötődés és a kényszerítő hatalom ritka, a jutalmazó hatalom és a morális kötődés pedig nem jellemző (Etzioni, 1961).

A szervezeti elkötelezettségen kívül azonban létezik még a szakmai elkötelezettség is, mely szintén befolyásolhatja a szervezeti elkötelezettséget. A szakmai elkötelezettség gyakorlatilag a szakma felé való szeretetteljes fordulást jelenti. Lee, Carswell és Allen megfogalmazásának lényege pedig az egyén és a szakmája közötti pszichológiára, érzelmi kapcsolatra mutat rá. Ahogyan a szervezeti elkötelezettség, ez is többdimenziós, és kiterjesztették rá a háromkomponensű megközelítést is (Figúeira, et al., 2015).

2.6.1 Az értelmes munka kérdése

Az értelmes munka az a munka, amelyet az egyén önmagához, a saját értékrendjéhez és identitásához kapcsolódónak, értékesnek és céltudatosnak értelmez (Rai, et al., 2023).

A témát számos tudományág vizsgálja. Összeségében az értelmes munka kialakulásának négy befolyásoló tényezője van; önmagunk, a munkakörnyezetünk, más emberek és a spiritualitás. Önmagunk alatt az egyéni identitásunkat, az értékeinket és céljainkat lehet érteni. A munkakörnyezet magában foglalja a munkahely értékeit, céljait, kultúráját és magát a munka felépítését is. A mások az emberi kapcsolatokra, a közösség befolyásoló erejére utal. A spiritualitás pedig gyakorlatilag a világnézetünket, hivatásunkat és életcélunkat tartalmazza. Ezek azok a megközelítési módok, amelyek felől leginkább kutatnak a témával kapcsolatban (Rosso, et al., 2010).

Az előbb felsoroltak mellett azonban kapcsolat figyelhető meg még a méltányos munka és az értelmes munka között is. A méltányos munka teremti meg, és elégíti ki az alapvető feltételeket, míg az értelmes munka egyfajta belső, pszichológiai értéket nyújt számunkra. Az értelmes munka előfeltétele tehát a biztonságos munka, hiszen, ha valakinek nincsen tisztességes munkája, akkor nem is tudja azt értelmesnek megélni. A kettő együtt pedig a fenntarthatóbb munkavilághoz vezet, akár egyéni, akár társadalmi szinten (Blustein, et al., 2023).

Arra viszont, hogy mivel lehet jobban belemerülni egy munkába, mivel lehet jobban átélni azt és értelmesebbnek tekinteni nem lehet konkrét választ adni, mivel ezek mind-mind

egyéni preferencia kérdések. Az azonban megállapítható, hogy az éberség és a kognitív rugalmasság kulcsfontosságúak. Ezek segítségével az emberek megtalálhatják az értelmet a munkájukban (Lysova, et al., 2022). Ezen tényezők mellett vannak, akiknek segít, ha a kompetenciájukat meg tudják mutatni, ha fejleszthetik készségeiket, ha másokon tudnak segíteni/másoknak tudnak segíteni a munkájukkal (Lips-Wiersma & Wright, 2012.), és vannak, akik tudatosan úgy tudják alakítani a munkájukat, hogy az értelmes legyen számunkra (Wrzesniewski & Dutton, 2001.).

Steger F. Michael, Dik J. Bryan és Duffy D. Ryan kifejlesztettek egy skálát az értelmes munka vizsgálatára – Work and Meaning Inventory. Céljuk az volt, hogy mérhető modellt készítsenek az elemzésükhöz. A skálán három fő dimenzió található, arra vonatkozóan, hogy a kitöltő milyen mértékben éli meg munkáját értelmesnek; pozitív jelentés a munkában (a munka önmagában értelmes), munka, mint jelentésalkotó út (a munka nyújt értelmet), és a munkával hozzá lehet járulni valami nagyobb jóhoz (a munka segít hozzájárulni egy nagyobb, fontosabb cél eléréséhez) (Steger, et al., 2012).

3. KUTATÁSI MÓDSZERTAN

A tanulmányom megírása során primer és szekunder kutatást is végeztem. A szekunder kutatás során releváns szakirodalmi forrásokat dolgoztam fel – legfőképpen tudományos cikkeket és könyveket –, amelyek az alapját képezték az elméleti háttérnek.

A primer kutatásom során vegyes módszertant alkalmaztam. Vezetői interjúkat készítettem, továbbá egy általam összeállított kérdőívet is használtam annak érdekében, hogy az adatgyűjtésem során minél relevánsabb információkat szerezhsek. E két módszer alkalmazásával próbáltam meg alátámasztani a hipotéziseimet és megválaszolni a kutatási kérdéseimet.

Kvalitatív módon vizsgáloztam vezetői oldalon, kvantitatív módon pedig munkavállalói/beosztotti oldalon.

3.1. Interjú, mint kvalitatív kutatási forma

Az interjú kvalitatív formája miatt nem szolgáltat számszerűsíthető adatokat, kis mintán alapul, célja pedig a vizsgált témák mélyebben való megértése. Ebből kifolyólag fontosnak tartottam, hogy a kutatásom során minél több személlyel készítsek interjút, mivel az ilyen fajta adatok nem általánosíthatóak a minta kis száma miatt.

Ezt a kvalitatív módszert a vezetői oldal vizsgálatára és megértésére használtam, hiszen jelentősnek éreztem a vezetői és a beosztotti oldal összevetését. Így relevánsabb információkat kaphattam az értékrendszer és a célrendszer kiépítésével, átadásával kapcsolatban. Négy vezetői interjút készítettem, három különböző méretű és tevékenységű cégnél. Elsőként egy több, mint 5.000 főt foglalkoztató, elsősorban élelmiszer-kereskedelemmel foglalkozó nagyvállalatnál végeztem kutatást. Ennek keretében az oktatási managerrel és a képzés fejlesztési vezetővel készítettem interjút.

Ezt követően a Babó-Kőburkolatok Kft. ügyvezetőjétől, Babocsai Zoltántól kértem segítsége. A cég egy 15 főt foglalkoztató, kőburkolatok forgalmazásával és szállításával foglalkozó kisvállalkozás.

Végül pedig lehetőségem nyílt interjút készíteni a Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem Vállalkozás- és Gazdálkodástudományi Doktori Iskola vezetőjével, Prof. Dr. Heidrich Balázssal, aki 2016-2024-ig az egyetem rektori pozícióját töltötte be. Az ő rektori pályája alatt ment végbe az egyetemen egy hatalmas értékrend átszervezés, mely 2023-ban tetőzött, hiszen a Human Telex Consulting és az akkor még Budapesti Gazdasági Egyetem ViVa nevű pályázata elnyerte az Év legjobb szervezetfejlesztési projektje elismerést, ezzel a Lövey Imre-díjat.

Az oktatási manager kiválasztásában szerepet játszott, hogy ő az, aki felel a vállalaton belüli az oktatás-fejlesztésért és szervezéséért, továbbá értékeli is azokat. Ami pedig különösen nagy segítségemre volt a kutatásommal kapcsolatban, hogy az interjú során kiderült, hogy az interjúalanyom korábban trénerként is dolgozott, és többek között munkahelyi motivációval kapcsolatos tréningeket is tartott.

A képzés fejlesztési vezető kiválasztásánál az volt a legfontosabb szempontom, hogy szerettem volna egy olyan emberrel beszélgetni, aki egy részről csoportvezető – így megtudhattam például, hogy egy nagyvállalaton belül, hogyan működik a célok és értékek kikommunikálása a munkavállalók felé –, másrészt pedig ő az, aki tud nekem mesélni a munkavállalói igényekről.

Babocsai Zoltán felkérésében elsősorban az motivált, hogy általa lehetőségem nyílt összehasonlítani egy divizionális szervezeti struktúrában működő nagyvállalat, valamint egy kisebb, egyszerű szervezeti felépítésű vállalkozás működését a kutatásom szempontjából lényeges témák keretében. Míg a nagyvállalat esetében a vezetői figyelem megoszlik a hierarchia mentén – ügyvezető, osztályvezetők, csoportvezetők között –, addig egy kisebb,

egyszemélyi vezető irányítása alatt álló szervezetben például a cél- és értékrendszer közvetítése, annak betartatása, a munkavállalók motivációjának fenntartása és megtartása egyetlen személy, az ügyvezető feladata.

Végül pedig a Prof. Dr. Heidrich Balázssal készített interjú teret adott arra, hogy ne csak kereskedelemmel foglalkozó vállalatoknál kutassak, hanem megismerhessek egy teljesen más területen működő szervezetnél professzionálisan megszervezett és végrehajtott szervezetrejlesztést is, mely a dolgozatom szempontjából releváns területen zajlott.

Az interjúk időtartama jellemzően 30 és 60 perc között mozgott. A négyből kettő személyes formában, kettő pedig Teams meeting formájában zajlott le. Az online interjúk véleményem szerint nem csökkentették a kutatás értékét, nem siettem a kérdések feltevésével, sőt a megadott időkeretet át is léptük. Minden esetben előre összeállított interjúvázlattal készültem (mellékletek 1), melyben helyet kaptak nyitott, általánosabb jellegű kérdések is bevezetésképpen. A kérdések sorrendjét igyekeztem tartani, azonban az interjúk dinamikájából adódóan újabb kérdések merültek fel, amelyek tovább mélyítették az érintett témaköröket. Az interjúalanyok eltérő tapasztalataiból, nézőpontjaiból és pozíciójukból adódóan pedig minden esetben más válaszokat kaphattam a kérdéseimre.

Minden interjú a félig strukturált interjú kategóriába sorolható, hiszen az interjúalanyt előzetesen tájékoztattam a témáról, és mindent megelőzően magam is felkészültem az érintett szakirodalmakból. Azért döntöttem e forma mellett, mert szerettem volna egy kötetlenebb beszélgetést lefolytatnia vezetőikkel, nem szerettem volna végig szabályszerűen haladni, a meglátásomat pedig az igazolja, hogy nemcsak az előre megfogalmazott kérdéseimet tehettem fel, hanem újakat is.

3.2 Kérdőív, mint kvantitatív kutatási forma

A kérdőív kvantitatív formáját tekintve számszerűsíthető adatokat eredményez, és így lehetőség biztosít arra, hogy szélesebb körben lehessen vizsgálni a kutatási kérdéseket. Korlátja, hogy ezzel a formával csak általános megállapítások tehetőek, ezért a mélyebb megértést nem teszi lehetővé.

A kérdőívet Google Forms formában készítettem el két példányban. Egy verziót külsős publikálásra szántam, míg a másodikat azoknál a cégeknél küldtem ki (külön linken), ahol a vezetői interjúk is készültek – kivéve a Budapesti Gazdaságtudományi Egyetemet. A két kérdőív megegyezett egymással. A kérdőívemben először demográfiai kérdéseket tettem fel – életkor, lakhely, a munkavégzés helye, a kitöltő neme – majd rákérdeztem a munkahely

céljainak és értékrendszerének ismeretére. A nagyobb vállalat esetében a teljes anonimitás védelme érdekében a demográfiai kérdések nem kerültek bele a kutatási űrlapba. A külön belső célú adatgyűjtést azért tartottam meghatározónak, mert ez a módszer lehetőséget tudott biztosítani arra, hogy összevethessem a kitöltők által adott válaszokat a vezetői interjúk során elhangzott állításokkal és gondolatokkal. Ezáltal relevánsabb információkat kaphattam azzal kapcsolatban, hogy a vezetők által közvetített cél- és értékrendszer valóban megmutatkozik a munkavállalók szemléletében és tapasztalataiban. A külsős kérdőívet közösségi média platformokon hirdettem elsősorban – például; Facebook, Instagram -, ahol összesen 75 embert sikerült bevonnom a kutatásomba. A nagyvállalat esetében nem mind a több, mint 5.000 ember kaphatta meg a kérdőívet, így csak 40 fő kitöltőt sikerült összegyűjtenem, a kisvállalkozásnál azonban mind a 15 ember kitöltötte az űrlapot. Ezek alapján összesen 130 fő választ vizsgáltam meg. A kérdőívet a kettes számú melléklet tartalmazza (melléklet 2).

A kérdőívben szerepelnek kifejtős kérdések, több választási lehetőséget tartalmazó kérdések –, melyeknél egyéb lehetőséget is biztosítottam a kitöltők számára –, igen-nem típusú kérdéske, valamint Likert-skála kérdések, amelyek 1-től 6-ig voltak értékelhetőek. Nagy dilemma volt számomra, hogy páros vagy páratlan skálát tartalmazzanak. Végül a páros skála mellett döntöttem. Azért preferáltam jobban a páros skálát, mert így a „kényelmes válaszadók” számára nem lehetett mindenhova egy középértéket beírni, így mindenkinek el kellett dönteni, hogy merre húzódik jobban a gondolata. Ez azonban nem teszi lehetővé, hogy valaki semleges választ adhasson a kérdésre, de ezt jelen kutatásban kevésbé tartottam fontosnak.

A kérdőív elágazásos volt. Azokat, akik arra a kérdésre, hogy: „Dolgozik-e Ön jelenleg?” nem választ adtak, automatikusan a kérdőív végére vitte a rendszer, hiszen, ha nem dolgozik, akkor a véleménye nem is releváns a témával kapcsolatban.

Akik az „Ismeri-e a munkahelye által meghatározott célokat?” vagy „Ismeri-e a munkahelye által meghatározott értékeket?” kérdésekre adtak nemleges választ vagy továbbugrottak a következő szakaszra – kihagyva az ezekhez kapcsolódó kérdéseket –, vagy automatikusan ők is leadták a kutatási űrlapot.

Erre szükség volt, hiszen, ha nem ismeri a célokat vagy az értékeket, nem tud érdemi válaszokat adni a kérdésekre.

A fentiekkel összefüggésben számos olyan visszajelzést kaptam (körülbelül harmincat) a kérdőívemre a kitöltőktől, hogy ezért nem adták be végül a kérdőívet, mert nem tudták megfogalmazni a munkahelyük céljait vagy értékeit, nem tudták, hogy ezekre a helyekre mit

kellene írniuk. Így annak ellenére, hogy volt olyan válaszlehetőség, hogy nem tudom a munkahelyem céljait vagy értékeit, nem nyomtak rá erre/ezekre, hanem inkább kiléptek az űrlapból, és nem küldték azt be, ezzel ezeket a kitöltési próbálkozásokat én nem kaptam meg.

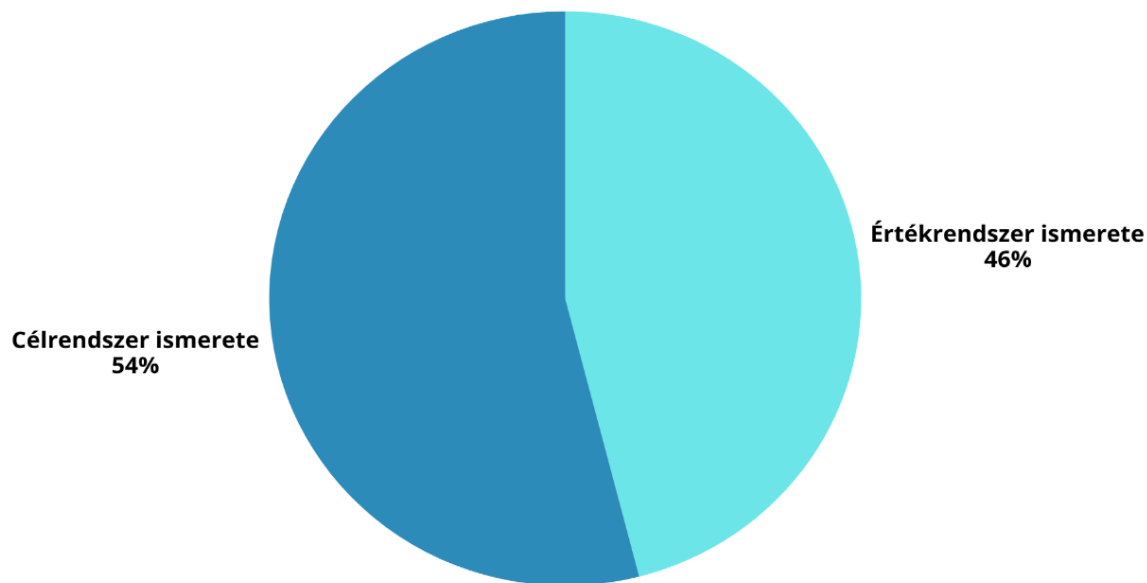
Kérdőív elemzésénél a kérdésekre adott válaszokat – ahol tudtam – öt nagy csoportra osztottam, az értékelős, illetve bejelölős kérdéseket pedig Excelben értékeltem leíró statisztikai módszerekkel. Ettől eltérő elemzéseket a kutatásom nem kívánt meg.

4. EREDMÉNYEK

Ezen fejezet felépítését úgy alakítottam ki, hogy tükrözze a szervezeti felépítést és az egyes elemek közötti oksági összefüggéseket. Elsőként a vállalati kultúrával kapcsolatban kapott eredményeimet ismertettem, hiszen a vállalati kultúra adja meg a szervezeti működés keretét. Ezt követően tértem rá a szervezeti célrendszer és az egyéni motiváció elemzésére, mivel a szervezeti kultúra befolyásolja azt, miként határozza meg a szervezet a célrendszerét, és milyen motivációs eszközökkel érik el azokat. Végül a vállalati értékek és a munkavállalók kötődésének vizsgálata következett, hiszen az értékekben és a munkavállalói kötődésben teljesebben ki a kultúra elemei, továbbá a célrendszerrel való azonosulást befolyásolja az egyén értékrendszer is. Ez a sorrend nem csupán tematikus, hanem elméleti-logikai alapon is indokolt.

A saját készítésű kérdőívemet kétféle úton publikáltam. Megosztottam az interneten, és azoknál a vállalatoknál kértem a kitöltését, ahol az interjúk készültek – kivéve a Budapest Gazdaságtudományi Egyetemen.

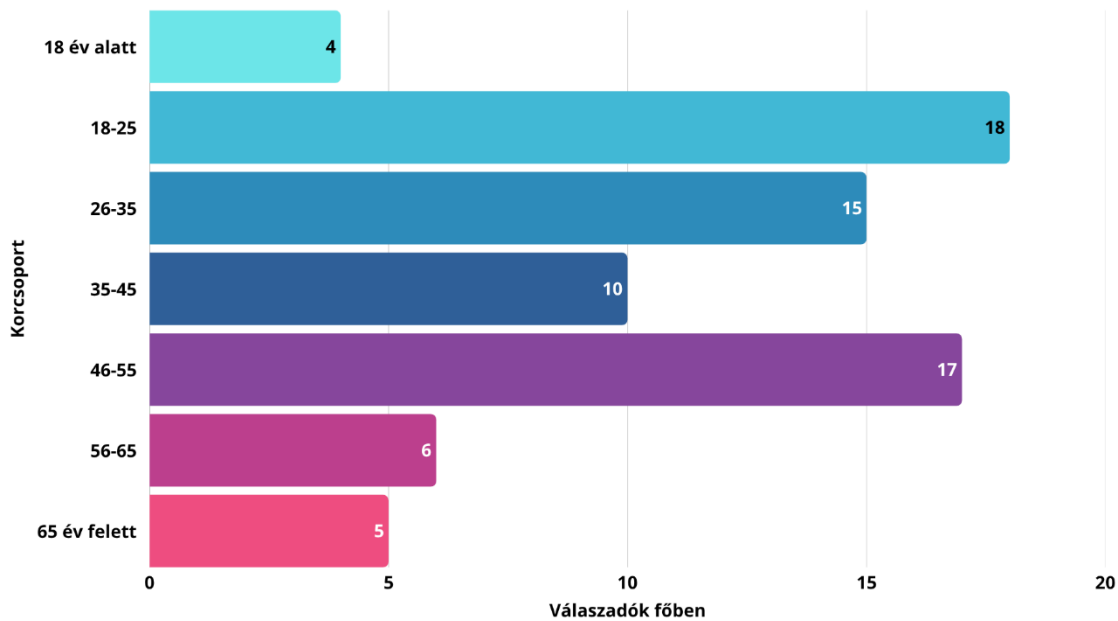
A következőkben először külön-külön bemutattam a válaszadóim demográfiai jellemzőit, mivel a kérdőívem csak ebben a részben tért el a három csoport esetében, majd eredményeimet az összes válaszadó (130 fő) válaszai alapján elemeztem, és ahol eltéréseket találtam a vizsgált csoportok között, azt kiemeltem. A nyolcadik ábrán látható, hogy a 130 főből hány százalék válaszolt a cél- és az értékrendszerrel kapcsolatos kérdésekre.



8. ábra. Cél- és értékrendszerismeret az összes kérdőívkitöltő függvényében

Forrás: Saját kutatás, 2025

Az interneten közzétett kérdőívem demográfiai kérdéseit vizsgálva; a legtöbb kitöltő (23,7%) 18 és 25 év közötti, de a 46-55 éves korosztályból is 22,7% kitöltés érkezett. A legkevesebb válasz a 18 év alatti és a 65 év feletti korcsoportból kaptam (6,6 – 6,6%). Az adatokat a kilencedik ábra szemlélteti. A kitöltők 64%-a nő a 36%-a pedig férfi, legnagyobb arányban városban élnek (30 ember), de érkeztek kitöltések a fővárosból, megyeszékhelyekről és falvakból is. 72% válaszolta azt, hogy dolgozik jelenleg, ami azt jelenti, hogy 28%-nyi kitöltő azonnal leadta a kérdőívét, és nem tudott továbbmenni a következő szakaszra, így 54 fő maradt.

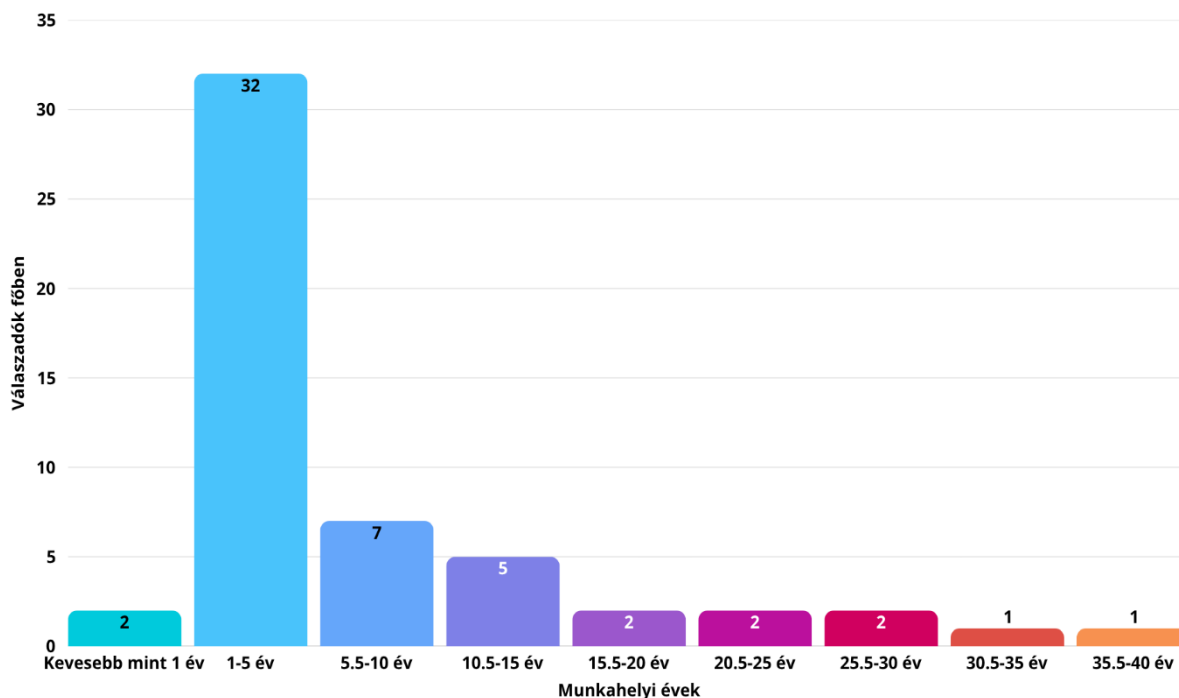


9. ábra. A külsős kérdőívkitöltők életkoreloszlása

Forrás: Saját kutatás, 2025

A munkavégzés helye kérdésre adott válaszokban, annyi eltérés figyelhető meg a lakhelyre adott válaszokhoz viszonyítva, hogy több ember dolgozik a fővárosban (Budapesten), mint városban. A dolgozó kitöltők jelentős része nagyvállalatnál dolgozik (28 fő), a többiek pedig elosztva kisvállalatoknál, mikrovállalatoknál és középvezetésű vállalatoknál. Az 54 főből 43 vallotta azt, hogy ismeri a munkahelye céljait és 35 adott igen választ arra, hogy ismeri a munkahelye értékrendszerét is. Ez azt jelenti, hogy a kezdeti 75 kitöltőből mindössze 35 fő töltötte ki a kérdőívet – minden kérdésre válaszolva - az elejétől a végéig, 45 fő pedig csak a célrendszerrel kapcsolatos kérdések végéig jutott el.

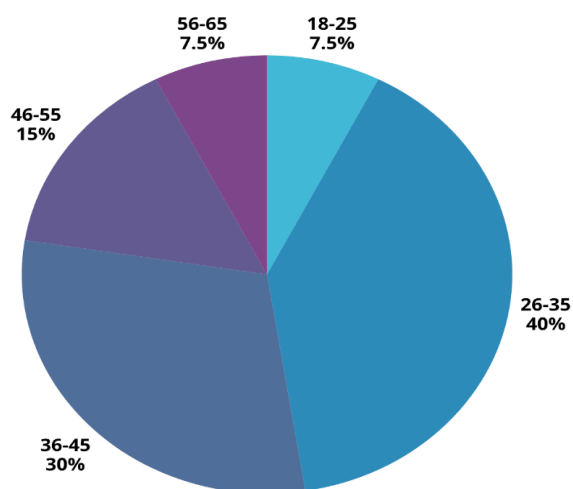
A dolgozó kitöltők (54 fő) között voltak, akik kevesebb, mint 1 éve dolgoznak a jelenlegi munkahelyükön (2 fő – 2,6 %), de olyan válasz is érkezett, hogy valaki 38 éve ugyan annál a cégnél dolgozik. A legtöbben azonban (32 fő – 59,3%) 1 és 5 év közötti intervallumban dolgoznak a munkahelyükön. Az eloszlás a tizedik ábrán látható. Munkakörmegoszlást tekintve érkeztek kitöltések adatkezelőktől, logisztikus szakemberektől, beszerzési osztályról, kereskedelemről, közigazgatástól, humán erőforrás területekről, ügyfélszolgálatokról, gyártósorról, fuvarozásról (sofőröktől), az oktatási területekről és az informatikáról.



10. ábra. A jelenleg dolgozó külsős kérdőívkitöltők munkahelyi évei

Forrás: Saját kutatás,2025

A nagyvállalatnál a kitöltők átlagosan a 26 és 35 éves korosztályba tartoznak (40%), de érkezett kitöltés az összes általam felállított korcsoportból – kivéve 18 év alatt és 65 év felett. 18-25 év és 56-65 év között ugyanannyian töltötték ki a kérdőívet – 3-3 fő (7,5%). A második legtöbb kitöltés a 36-45 éves korcsoportból érkezett (12 fő – 30%). A fennmaradó 6 fő 46 és 55 év közötti. Az eloszlást a tizenegyedik ábra mutatja.

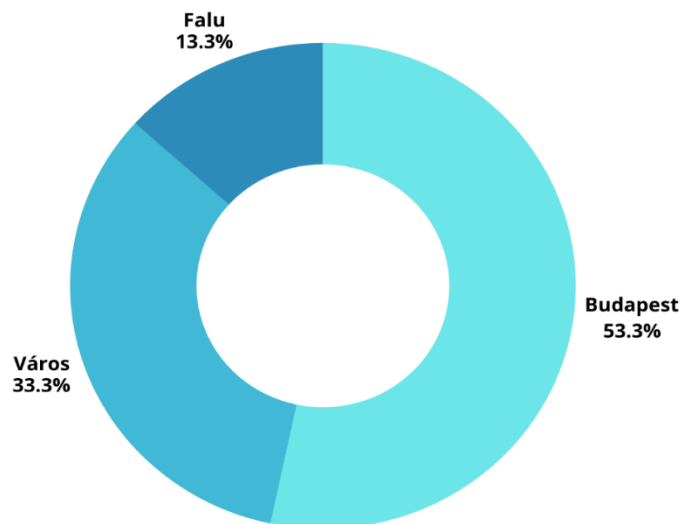


11. ábra. A nagyvállalat kérdőívkitöltőinek életkoreloszlása

Forrás: Saját kutatás, 2025

A válaszadók átlagosan a 4 éve dolgoznak a vállalatnál, de voltak kimagaslóan nagy értékek is, például 11 és 15 év. A leggyakoribb érték azonban az 3 év volt (11 fő – 27,5%). A kitöltők 27,5 %-a HR területen dolgozik, a többi kitöltés pedig elszórtan érkezett a beszerzési, adminisztrációs, logisztikai, pénzügyi és termékfejlesztési területekről. Az összes 40 főből 35 fő válaszolt igennel a célrendszer ismeretével kapcsolatos kérdésre, és 30 fő az értékrendszer ismeretével kapcsolatosra. Ez azt jelenti, hogy összesen 30 fő volt, aki teljes egészében kitöltötte a kérdőívet, és 5 olyan ember volt, aki a célrendszerrel kapcsolatos kérdésekre még igen, de az értékrendszerrel kapcsolatosakra már nem válaszolt.

A kisvállalkozásnál a 15 kitöltő között mindösszesen egy nő szerepel, a többiek mind férfiak a vállalatnál. A korosztályi megoszlást tekintve a legtöbben a 36-45 éves csoportba tartoznak (6 fő – 40%), de itt is – ahogyan a nagyvállalat esetében is - az összes általam felállított kategóriából voltak kitöltők – kivéve a 18 év alatti és a 65 év feletti csoportokból. A lakhelyüket tekintve, a legtöbben Budapesten élnek (8 fő – 53,3%), de érkeztek kitöltések falvakból és városokból is, a cég telephelye azonban Budapesten található. Az adatokat a tizenkettedik ábra szemlélteti. A vállalat összes területéről kaptam kitöltéseket, beleértve például az értékesítést, a logisztikát, a fuvarozást (sofőrök) és az ügyintézőket. A legtöbben körülbelül 5 éve dolgoznak ezen a munkahelyen, de érkezett 16 év válasz is, a legkevesebb 2,5 év volt. Egy ember kivételével mindenki igennel válaszolt a cég céljainak ismeretével kapcsolatos kérdésre, az értékekkel kapcsolatban azonban kivétel nélkül mindenki igen választ adott.



12. ábra. A kisvállalkozás kérdőívkitöltőinek lakhelyeloszlása

Forrás: Saját kutatás, 2025

4.1 A vállalati kultúra

A vállalati kultúra kérdésével elsősorban azért foglalkoztam, mert lényegében ez az, ami összefogja a céget. Megmutatkoznak benne az értékek, az elérni kívánt hosszú- és rövidtávú célok, az eszközök és a szabályok is. A kultúra továbbá egy átfogó képet mutat arról, mivel is foglalkozik a vállalat, hogyan hoznak döntéseket, milyen elvek szerint működnek a folyamatok és hogyan kommunikálnak akár a vállalaton belül, akár kifelé.

A szakirodalomban számos meghatározását találtam a vállalati kultúrának, aminek az az oka, hogy nem lehet pontosan megfogalmazni ezt az elemet, hiszen minden cég számára más jelent. Egy tényről azonban a szakmai publikációk egyhangúan vélekednek; egy jól összehangolt, jól kommunikált és betartott vállalati kultúra kulcs lehet a sikerhez. Azt már viszont az egyes vállalatokra kell bízni, hogy milyen mélységben tárják fel a szervezeti kultúrát. Teljesen lemennek a felszín alá, vagy csak a látszólagos elemeket vizsgálják meg.

4.1.1 A vezetői interjúk eredményei

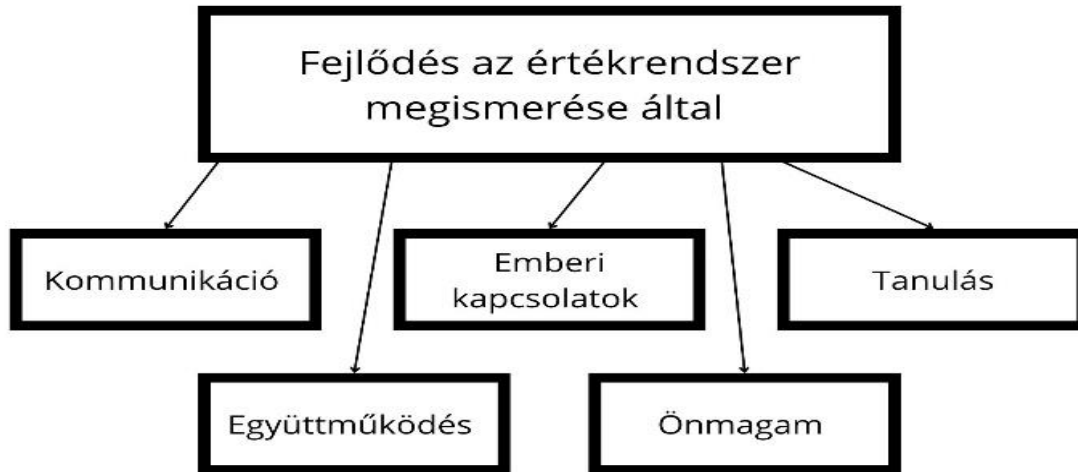
A vezetői interjúk keretében kérdeztem a vállalati kultúráról az interjúalanyaimat, akik azonos véleményen voltak a témával kapcsolatban. Megerősítettek ők is abban, hogy egy hosszú ideje jól működő cég mögött áll egy vállalati kultúra, amely csak az adott cégre jellemző – ez a gondolat megjelenik a McKinsey-féle 7S modell-ben is –, és ez az, ami kohéziót teremt a csapatban, legyen az nagy vagy kisebb cég, vagy akár egy egyetem.

A vezetők kitértek arra is, hogy a vállalati kultúra formálódik az évek alatt, mindenki hozzátesz ehhez a saját maga szintjén, ez az eredmény pedig Edgar H. Schein elméletét erősíti. Ezzel kapcsolatban az oktatási manager úgy fogalmazott: „Mindenki formálja a vállalati kultúrát a saját maga szintjén akár csak egy köszönéssel (oktatási manager, 2025).”

Prof. Dr. Heidrich Balázs szerint pedig minél több szervezeti kultúrával megfertőzött embert találunk, annál hatásosabb lesz annak kialakulása.

4.1.2 A kérdőívek eredményei

Nemcsak a vezetők elmondásai alapján szerettem volna tájékozódni a szervezeti kultúráról, hanem a munkavállalók tapasztalatai alapján is. Ezért feltettem ehhez a tárgykörhöz kapcsolódó kérdést is a kérdőívemben; „Fel tud sorolni pár olyan dolgot, melyeket az értékrendszer megismerése által sajátított el?”



13. ábra. Fejlődés a szervezeti értékek megismerése által

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

A kérdésre az idáig eljutott összesen 84 fő esetében az öt nagy csoportomat ilyen módon alakítottam ki; *kommunikáció, együttműködés, emberi kapcsolatok, önmagam és tanulás*. Kevesen ugyan, de kitértek önmaguk fejlődésére (5 fő – 6%), a legtöbb válasz azonban az emberi kapcsolatok csoportba sorolható – 42 fő (50%). Ide olyan válaszok érkeztek, mint például; megtanultam csapatban dolgozni, tisztességesség mindenkiel szemben, nyitottság, mások helyzetének megértése, figyelemmel fordulni mások felé, becsületesség, bizalom másokkal szemben és ügyfélérték teremtése. Érkezett egy számomra igen meglepő válasz is: „Sokkal többet segíték a hajléktalanoknak pár forinttal vagy étellel (saját kutatás, 2025).” Mind ezek mellett említették páran a kommunikációs készségeik fejlődését, és azt, hogy sokat tanultak a munkahelyüknek köszönhetően. Sajnos azonban érkeztek nem válaszok is erre a feltett kérdésre, illetve olyan is, hogy a cégnél nem foglalkoznak ezzel a kérdéssel. Az öt csoportot a tizenharmadik ábra mutatja.

4.2 A szervezeti célrendszer és az egyéni célok kapcsolata - Motiváció

A következőkben bemutattam, hogy a kutatásaim alapján a szervezeti célokkal való azonosulás mértéke mennyiben függ össze az egyéni célokkal, illetve, hogy hogyan lehet a motivációt erősíteni a munkavállalókban akár a munkájuk, akár a szervezeti célokkal való azonosulás felé.

A dolgozatomban fontosnak tartottam ezeket a kérdéseket megvizsgálni, és a szakirodalmak ebben is csak megerősítettek, hiszen kivétel nélkül az összesben valamilyen formában megjelent, hogy főként a motiváció segítségével lehet a munkavállalót elkötelezni a

munkahelye iránt, és az elkötelezettség abszolút hozzájárul a szervezeti hatékonyság és teljesítmény növeléséhez. A célok összehangolása azonban nehéz, és a szakirodalmak szerint ez a vezetés, a közvetlen vezető feladata. Erről az állításról is sokat beszélgettem a vezetőkkel.

A témával kapcsolatban szintén nemcsak a vezetőket kérdeztem meg, hanem a kérdőívemben is feltettem ezzel kapcsolatos kérdéseket.

4.2.1 A vezetői interjúk eredményei

A tudományos irodalmak számos motivációs modellt mutatnak be, elemeznek, melyek mind más oldalról közelítenek. Van, amelyik a szükségleteinkre épít, van, amely az elégedettség és az elégedetlenség kapcsolatát vizsgálja, vagy éppen az elvárásokra, egyéni célkitűzésre fekteti a hangsúlyt. Ezért is tartottam fontosnak erről a pontról is megkérdezni a vezetőket, hogy ők hogyan motiválnak, hogyan észlelik a motiváció hiányát, és hogyan kommunikálják ezt le az alattuk lévő személyeknek.

Mindenekelőtt azonban a saját motivációjukról kérdeztem a vezetőket, kíváncsi voltam rá, hogy mióta dolgoznak a pozíciójukban, illetve nekik mi volt a motivációjuk a pozíció betöltésére.

Az oktatási manager motivációja a pozíció betöltésével kapcsolatban az volt, hogy új kihívást jelentő feladatot végezzen, mely izgalommal töltötte/tölti el. Dolgozott már a cégnél, de egy teljesen másik munkakörben, és úgy érezte, hogy az a feladat mér nem elégíti ki, ezért döntött a váltás mellett. Jelenlegi pozíciójával elégedett.

A képzés fejlesztési vezető legfőbb motivációja a vállalathoz való csatlakozáskor a munkakör betöltésében az volt, hogy izgalmasnak és érdekes kihívásnak tartotta a munkakörrel kapcsolatos feladatokat, valamint az állásinterjún egyből szimpatikus lett neki a csapat.

Babocsai Zoltán a vezetővé válással kapcsolatban úgy fogalmazott: „Így hozta az élet (Babocsai, 2025).” Az iskola után szolgált a katonaságban, majd 3-4 hónapnyi balatoni munka után mindösszesen 20 évesen döntötte el, hogy vezető szeretne lenni. Megtetszett neki ez a pálya, és azóta is ügyvezetőként dolgozik.

Prof. Dr. Heidrich Balázst pedig mindig is vonzotta maga az egyetem, hiszen elmondása szerint: „A tudás menő (Heidrich, 2025)”. Vezetővé válásában kétféle motiváció is jelentkezett: Először, már egészen kiskora óta szeretett domináns/hangadó vagy akár békekiegyenlítő szerepet betölteni csoportokban, másfelől pedig már egyetemi hallgató korában is a szervezeti kultúrával kezdett el foglalkozni, ebből írt Tudományos Diákköri munkát is. Végül vezetővé

válása előtt 15 évet tanított. Ahogyan ő fogalmazott: „Ez egy izgalmas, soha véget nem érő utazás (Heidrich, 2025)”.

A motivációval kapcsolatban először arra voltam kíváncsi, hogy egyáltalán egy vezetőnek dolga-e észrevenni a motiváció hiányát és tenni ellene. Egyöntetűen mindenki igennel válaszolt. Prof. Dr. Heidrich Balázs meg is jegyezte, hogy szerinte szinte csak ez a dolga a vezetőnek, hiszen minél magasabb vezetői szinten van, annál inkább az emberekkel kell foglalkoznia, meg persze a startéjiával.

Ezt követően szerettem volna megtudni, hogyan lehet motiválni az embereket. Erre a kérdésekre merően eltérő válaszokat kaptam. A válaszok alapján megállapítható, hogy ez maximálisan összefügg a szervezetek méretével és az eltérő tevékenységi körökkel.

A nagyvállalat esetében az ügyvezető/ügyvezetők nem tud/tudnak ilyen tekintetben odafigyelni mindenkire, főleg nem több, mint 5.000 emberre. Ezért itt a feladat az alsóbb vezetés, osztályvezetők, csoportvezetők feladata és felelőssége lesz, így mindenkinek csak a közvetlen alattuk lévő személyekre kell összpontosítania.

A képzés fejlesztési vezető azonban elmondta, hogy szerinte fel kell tárnai a motiválatlanság hátterét, de ha a motiválatlanság a privát életből fakad, akkor az ottani gondokat nem feladata helyreállítani a vezetőnek. A Babó-Kőburkolatok Kft. például ilyen téren teljesen máshogyan működik, hiszen a kevés alkalmazott, így az egyetlen vezető miatt Babocsai Zoltánnak kell mindenkire külön figyelnie.

Babocsai Zoltán a motiváció erejét abban látja, ha minél több szabad kezét nyújt a döntéshozatalban, az árukezelésben és a vevők kiszolgálásában, akár a sofőröknek, akár az irodistáknak, akár a telephelyen dolgozóknak. Szerinte a vezetőnek nem csak feladata, de érdeke is a motiváció a szervezet zavartalan működése érdekében.

Az oktatási manager és a képzés fejlesztési vezető egyetértettek abban, hogy a személyre szabott feladatokkal lehet a legjobban motiválni, ezáltal kicsit tréningezni kell az embereket. A képzés fejlesztési vezető továbbá elmondta, hogy a megfelelő feladatok megtalálása érdekében meg kell fogalmaztatni a kollégával, hogy mi az, amiben ő ki tud teljesedni – ez a gondolat egy nagyon jó visszacsatolás Maslow szükséglet-hierarchia piramisához.

Az oktatási manager pedig hozzátette, hogy mindenféleképpen el kell kerülni a szürkeséget, az idő és a kapacitások függvényében. Véleménye szerint éreznie kell a kollégának

a megbecsülést, és el kell neki mondani egy olyan feladatnál, ami talán nem teljesen hozzá illik, de meg kell csinálni, hogy ennek a feladatnak is van értelme.

Prof. Dr. Heidrich Balázs szerint, ha az emberek bármi motivációt is találnak a munkájukban akkor az segít a cég fejlődésében, és eredményesen fog működni a vállalat. Továbbá véleménye szerint az emberek motiválása fejleszti a vezető érzelmi intelligenciáját, hiszen meg kell találni minden emberél azt, hogy mi az, amivel az adott egyént motiválni lehet, mert muszáj mindenki munkájában valami olyannak lennie, amit szeret csinálni. Amit szeret, abban pedig jobb, ha nem kontrolláljuk, mert akkor tud igazán kiteljesedni, és ami nagyon fontos, hogy az sem baj, ha hibáznak.

Az utolsó kérdésem a visszajelzésről szólt: Szükséges-e visszajelzést adni a munkavállalóknak egy-egy helyzetben?

Mindenki szintén igennel válaszolt, de a visszajelzés módjával kapcsolatos konkrét megállapítások eltértek egymástól.

Szükséges visszajelzést adni, akár negatívát, akár pozitívát, hiszen ahogyan Prof. Dr. Heidrich Balázs mondta: „Nem lehet elég visszajelzést adni. Az emberek úgy vágyják, hiszen ebből kapják a legkevesebbet életükben, életük bármely területén (Heidrich, 2025).”

A képzés fejlesztési vezető szerint azonban a visszajelzéseket sokan nem tudják kezelni, és támadásnak, sértésnek veszik a negatívát. Összefoglalva szerinte nem könnyű jó visszajelzést adni, de kell.

Az oktatási manager kifejtette, hogy ahogyan a rosszul elvégzett munkára – negatívra –, úgy a jól elvégzettre – pozitívra – is kell visszajelzést adni, de el kell kerülni a túlzásokat.

Babocsai Zoltán is fontosnak tartja a visszajelzést, viszont ő megemlítette, hogy szeretne abban fejlődni, hogy sokkal több visszajelzést tudjon adni a beosztottjainak.

Prof. Dr. Heidrich Balázs megítélése szerint ezeken felül a vezetőnek is fontos, hogy ő is kapjon visszajelzéseket, azonban minél régebb óta vezető valaki annál kevesebb visszajelzést kap, mert nem mernek neki visszajelezni. A hogyan-ok tekintetében azonban mind a négy vezetőől elhangzott az, hogy minden visszajelzésben kell tartalomnak lennie, és meg kell fogalmazni konkrétumokat.

A célok tekintetében először is azt kérdeztem meg a vezetőktől, hogy ők maguk tudják-e a szervezetük céljait, erre pedig minden esetben igen válaszokat kaptam.

Babocsai Zoltán konkrét célokat is elárult nekem, miszerint a hosszútávú stabilitás, minden esetben a vevői elégedettség és minimum a mostani pozícióban maradás, de inkább az országos ismertség tartozik elsősorban a vállalat fő céljai közé. A nagyvállalatnál a képzés fejlesztési vezető elmondta, hogy vezetői pozícióban mindenképpen tisztában kell lenni ezekkel a célokkal, hiszen csak így lehet átadni őket az alsóbb szinteknek.

Prof. Dr. Heidrich Balázs álláspontja szerint is hinnie kell a vezetésnek a kitűzött célokban, mert ha ők nem hisznek bennük, a többi munkavállaló sem fog.

Ezt követően a célok továbbadásáról kérdeztem az interjúalanyaimat, melyre szintén a szervezetek különböző mérete alapján eltérő, de mégis nagyon hasonló válaszokat kaptam.

A közös minden esetben a nagy célok kisebb célokra való lebontása volt, illetve az, hogy meg kell mutatni és meg kell értetni a munkavállalókkal, hogy az ő szintjükön, az ő munkájukban hogyan jelennek meg ezek a célok, valamint hogyan és mivel tudnak ők hozzájárulni a szervezet céljaihoz.

Az oktatási manager kihangsúlyozta, hogy az alkalmazottaknak érezniük kell, hogy ők is fontosak, és hogy valóban hozzájárulnak a vállalat céljainak megvalósításához.

A képzés fejlesztési vezető pedig elárulta, hogy a céghez való csatlakozása előtt őt már megismertették a szervezeti célokkal és az értékekkel is, melyekkel 100%-ban egyetértett, és jól esett neki, hogy már az első munkanapja előtt bevonva érezhette magát, nem volt így kívülálló. Ő még azt is kiemelte, hogy minden munkavállalónak kell, hogy legyen olyan egyéni célja, amely összecseng a szervezet céljaival, és ezt az összecsengést a vezető feladata megtalálni. Ez a válasz párhuzamba állítható Edwin A. Locke célítüzéselméleti modelljével, miszerint az emberek saját céljaikat szeretnék elérni a vállalat segítségével, ez pedig cselekvési szándékot indít el bennük (Locke, 1968). A megtalálás pedig nem minden esetben egyszerű ezért néha közösen kell értelmezni a célokat, hogy ki mit ért alatta, át kell beszélni a felmerülő kérdéseket is, illetve mindenkinek a saját maga ütemében kell feldolgoznia a hallottakat/olvasottakat. Az oktatási manager továbbá hasznosnak találta a különböző tananyagokat és plakátokat is a témával kapcsolatban, viszont kiemelte, hogy ezekben kell, hogy legyen tartalom.

Arra is kíváncsi voltam, hogyan lehet az egyén és a cég céljait összehangolni, ezért erről is kérdeztem a vezetőket.

A válaszok között szerepelt a szervezeti célok egyéni szintre való lebontása, szintén az egyéni fontosság hangsúlyozása, és lényeges azt is elmondani, hogy mindenki a saját területén hogyan járulhat hozzá a szervezeti célok megvalósításához.

A képzés fejlesztési vezető szerint pedig, ha minden érintett célja teljesül, akkor tud teljesülni a szervezeti cél is, hiszen ehhez minden szintnek hozzá kell járulnia.

Babocsai Zoltán azonban azt is elmondta, hogy ha például egy embernek csak az a célja, hogy házat vegyen, és semmi más nem köti őt a munkahelyéhez csak a fizetés, ami azonban nem elég ehhez, akkor nem garantálható a szervezeti cél iránti elkötelezettség.

A célokkal kapcsolatban még egy kérdést tettem fel a vezetőknek, mégpedig azt, hogy miért is fontos, hogy a munkavállalók ismerjék a célokat.

Erre a kérdésre hasonló válaszokat kaptam: a munkavállalók ezzel tudnak a stratégia részévé válni, megérthetik, hogy miért dolgoznak és munkájukkal milyen értéket teremtenek. A képzés fejlesztési vezető szerint a célok összetartják a csapatot/csapatokat, hiszen azok egy közös célért küzdenek, és így tudnak együttműködni egymással.

Babocsai Zoltán pedig így fogalmazott: „Nem elég, hogy egy hajóban evezünk, egy irányba is kell tartanunk. Ezért fontos, hogy az alkalmazottjaim tudják, hogy mi a főnökük a célja (Babocsai, 2025).”

4.2.2 A kérdőívek eredményei

A kérdőíveknél a célrendszerrel kapcsolatban elsőként arra kértem meg a válaszadókat, hogy fogalmazzák meg a munkahelyük céljait. Az ehhez a kérdéshez eljutott összesen 94 főből csupán egy fő volt, aki ugyan azt jelölte, hogy ismeri a munkahelye céljait, mégsem tudott ide semmit sem írni. A válaszok alapján öt nagy csoportot határoztam meg, melyek a következők: a *minőség biztosítása*, a *nyereség/profit*, a *növekedés/piacon maradás*, a *fenntarthatóság* és az *ügyfélközpontúság*. Ezen csoportok közül a *növekedés/piacon maradás* és az *ügyfélközpontúság* szinte az összes válaszban megtalálható volt, mind a nagyobb vállalatnál, mind a kisvállalkozásnál, mind pedig a külsős kérdőívénél.

Érdekelt az is, hogy a válaszadók mennyire tartják reálisnak a szervezet által kitűzött célokat. A válaszok alapján megállapítható, hogy az eddig a kérdésig eljutott 94 válaszadó közül 39 ember tartja teljesen reálisnak a munkahelye céljait – tehát hatosra értékelte –, az átlag 5. A medián értéke 5 és 6 volt ennél a kérdésnél, ami azt jelenti, hogy ugyanannyian adtak ötöt a

kérdésre, mint hatot (34 – 34 fő, 36,2%). Ebben az esetben a szórás értéke 0,9843, ami azt jelenti, hogy a válaszok az ötös, hatos érték körül koncentrálnak.

Arra a kérdésre, hogy mennyire világosak és érthetőek a vállalati célok, még többen adtak maximális pontszámot (összesen 47 fő – 50%). Itt viszont a legrosszabb értékelés hármast adott a hatos Likert-skálán. Az átlag viszont itt sem érte el a 6-ot (5,2). A módusz a hatos volt, a szórás értéke pedig 0,9767. Mivel a szórás kicsi, az eredmények viszonylag homogének. Ez arra utal, hogy a válaszadók nagyon hasonlóan ítélték meg a kérdést, az eltérések mértéke minimális.

Rákérdeztem arra is – több válaszlehetőséget megjelölhető és egyéb kategóriával ellátott kérdésként –, hogy hogyan ismerkedtek meg a célokkal a munkavállalók. A módusz ebben az esetben azt válaszolta, hogy vezetőktől is azt látja, hogy ezek szerint cselekednek (42 fő), de az összes általam megadott válaszlehetőségre érkeztek szavazatok; első napon elmondták, minden nap találkozom ezekkel a célokkal, akár belsős hirdetőtáblán, volt/van rá egy külön online tananyag, visszakérdezik tőlem a mindennapokban, az egyéb lehetőségre pedig olyan válaszokat kaptam, hogy belépés előtt megosztotta az illetővel a vezetője, én határoztam meg a célokat – ebben az esetben valószínűleg egy cégvezető válaszolt –, a honlapon/interneten is megtalálhatóak ezek a célok, éves értékelésen is tájékoztatnak róla, csapatmegbeszéléseken is elhangzanak és stratégiai workshopokat tartanak az értékek átadásából.

Feltettem azt a kérdést is, hogy a válaszadóknak mi a saját céljuk a munkahelyükkel kapcsolatban. A kapott válaszok alapján az öt csoportot az alábbi módon alakítottam ki: *fejlődés/magasabb pozícióba kerülés, tudásmegosztás, stabilitás megtartása, hatékonyság növelése, és a jó munkahelyi légkör megőrzése*. Néhányan azonban – 5 fő, 5,3% – nem tudták megfogalmazni a saját céljaikat a munkahelyükkel kapcsolatban, vagy pontosan ugyanazok voltak a céljaik, mint a cég céljai – 7 fő, 7,4%. A legtöbben (50 fő – 53,2%) belefoglalmazták a



14. ábra. A kérdőívkitöltők saját céljai a munkahelyükkel kapcsolatban

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

válaszukba a fejlődést és a tanulást. Az általam felállított öt csoportot a tizennegyedik ábrán lehet látni.

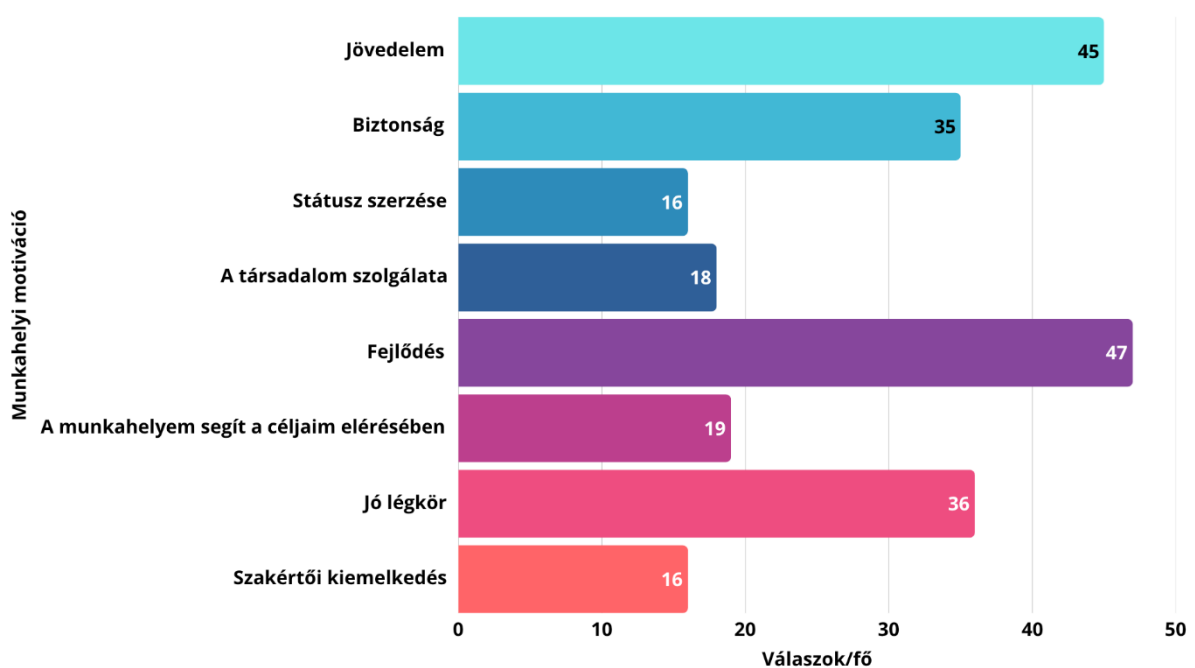
Ezt követően rákérdeztem a célokkal való azonosulás mértékére is. Likert-skálán jelölhették be válaszukat a megkérdezettek. A válaszok módusza hatos volt, az átlag viszont ebben az esetben is csak 5,03. Ez után a kérdés után lehetőséget adtam a válaszadóknak arra, hogy aki az előző kérdésre hatos vagy ötös választ adott, megfogalmazza a saját céljai és a vállalat céljai közötti hasonlóságokat. 67 olyan személy volt, aki erre a kérdésre válaszolt. A válaszok alapján öt fő témakört alakítottam ki. Volt, aki, családi vállalkozásban dolgozik, ezáltal teljes mértékben megegyeznek a saját céljai a cég céljaival, volt, aki a segítségnyújtást helyezte középpontba, volt olyan, aki szeretne több feladatot kapni, hogy tudjon ő maga is fejlődni és ezáltal hozzájárulhasson a cég fejlődéséhez, illetve volt, aki megfogalmazta azt, hogy ha a cég jövedelmező, akkor neki is jövedelmezőbb lesz a munkája. Volt azonban egy válasz, amely eléggé megérintette a téma lényegét; „Csak úgy érhető el a vállalati cél, ha minden egyes dolgozó betartja a szervezet céljait és ezek szerint cselekszik (Saját kutatás, 2025).”

A munkahelyi motivációra egy több válaszlehetőséget is megjelölhető kérdés formájában kérdeztem rá, melyből kiderült, hogy igen nagy eltérések vannak a kisvállalat, a nagyvállalat és a külsős kérdőív kitöltései között. Eddig nagy számban ugyanazokat a válaszokat adták a kitöltők mind a három kérdőív esetében, itt viszont mérhető különbségek jelentek meg. A tizenötödik ábrán összességében lehet látni a kérdésre adott válaszok számát.

A külsős kérdőívben, a 45 főből, ugyanannyian szavaztak a jövedelem motivációra, mint a fejlődésre (28 fő – 62,2%). Kiderült az is, hogy a szakértői kiemelkedés és a státusz szerzése a legkevésbé motiváló az esetükben (7 – 7 fő, 7,4%).

Ezzel szemben a kisvállalatnál a legnagyobb motivációs erő a biztonság és a jó légkör (9 – 9 fő, 64,3%). Ez utalhat arra, hogy ezen válaszadók fentebb, a legfontosabb értékeként a családi légkört jelölték meg. Esetükben a legkevésbé motiváló a szakértői kiemelkedés – a 14 főből 2 fő választotta ezt a lehetőséget (14,3%). Két válaszlehetőséget pedig senki sem választott a kisvállalatnál munkahelyi motivációként: a társadalom szolgálatát és a státusz szerzését.

A nagyvállalatnál a 35 főből 25 fő jelölte meg a fejlődést, mint fő motivációforrást (71,4%). A fejlődés után a legtöbben a jövedelmet mondták még motiváló eszközként (14 fő 40%), a legkevesebb jelölés pedig a társadalom szolgálatára érkezett (7 fő, 20%).



15. ábra. A kérdőívkitöltők munkahelyi motivációja összességében

Forrás: Saját kutatás, 2025

4.3 A szervezet értékrendszere és a munkavállalók kötődése közötti kapcsolat

A vezetők esetében arra voltam kíváncsi, hogy ők mit gondolnak magáról az értékrendszerről: szerintük hogyan lehet a legjobban átadni ezeket az értékeket és miért tartják fontosnak, hogy

megismerjék őket a munkavállalók. Végül arra is rákérdeztem, hogy szerintük a kollégák tisztában vannak-e a szervezet értékeivel.

A szakirodalmak egyöntetűen vélekedtek arról, hogy az elkötelezettség kapcsolatban áll az egyéni teljesítménynövekedéssel, ami pedig a szervezeti teljesítménynövekedés egyik alappillére.

Ebben a témakörben – ahogyan az ezt megelőzőkben is – nemcsak vezetői oldalon kutattam, hanem munkavállalói oldalt is megkérdeztem, kérdőív segítségével.

4.3.1 A vezetői interjúk eredményei

A tudományos cikkekben megjelent az a felvetés is, hogy az értékeket a vállalat kezdeti szakaszában kell kijelölni, azonban Prof. Dr. Heidrich Balázs erre rácsáfolt. Ugyanis 2023-ban egy hatalmas értékrend változáson ment keresztül az egyetem, amely abszolút pozitív irányba terelte azt. Az új értékrendet azonban nem egyedül Prof. Dr. Heidrich Balázs találta ki, illetve nem csak ő vett részt a folyamatokban. Először is segítséget kértek egy tanácsadó cégtől, hiszen nagyon fontos a szervezet külső szemszögből való vizsgálata is. Ezt követően megkérdezték az akkori 900 munkavállalót az értékekkel kapcsolatos igényeikről, hogy ők mit látnának szívesen. Ez a gyakorlat egy kicsit szembe megy azzal az elmélettel, miszerint a vezetői csapat felelős az értékek kialakításáért.

A professzor szerint a kollégák megkérdezése azért volt fontos, mert nem mindenki ugyanúgy látja az adott szervezetet, nem mindenki ugyan abból a szemszögből figyeli az eseményeket, ami összefüggésben van a pozícióval, a hierarchiában betöltött szereppel és még az ott eltöltött évek számával is.

A végső terv kidolgozásával pedig egy hat fős csapat foglalkozott, melyben három fő volt a *Human Telex Corporation*tól és három fő a Budapesti Gazdasági Egyetem munkavállalói közül. Fontos volt, hogy ne vezetők legyenek a képviselők, hanem alkalmazottak, hiszen ők sokkal hitelesebbek tudnak lenni. Az értékek meghatározásánál azonban nemcsak az fontos, hogy maguk az értékek kiderüljenek, hanem azt is definiálni kell, hogy miket nem lehet csinálni. Összességében ennek a kultúrafejlesztésnek a célja az volt, hogy milyennek szeretnék látni magát az egyetemet.

Az értékrend fontosságával azonban minden interjúalanyom egyetértett.

Babocsai Zoltántól konkrét vállalati értékeket is megtudhattam, miszerint kis cég lévén családi/baráti hangulatban és környezetben próbálnak meg dolgozni, és mivel szerinte ez nem

is okoz gondot, nem is szándékozik megnőni. Az értékek sikerét továbbá abban látja, hogy a munkavállalói nem igazán vándorolnak.

Prof. Dr. Heidrich Balázstól is megtudhattam konkrét értékeket, melyeket a kultúraprogram keretein belül határoztak meg; együttműködés, szakmai igényesség, elkötelezettség, fejlődés és bizalom. A professzor úr még azt is elmondta, hogy az értékek meghatározása nem hirtelen történt, hanem az öt megfogalmazott értékből kiemelték egyet és azzal egy éven keresztül foglalkoztak a sikeresebb kidolgozás és mélyebb megértés érdekében.

Következő kérdésem az értékek átadására irányult.

Abban szintén egyetértettek a vezetők, hogy nem elég csak elmondani őket, az értékek szerint is kell cselekednie egy vezetőnek, hiszen ő mutat példát.

Az oktatási manager szerint különböző workshopok segíthetnek még az értékek átadásában, illetve belsős plakátok, amiket ki lehet függeszteni a falakra.

Prof. Dr. Heidrich Balázs véleménye szerint pedig le kell fordítani ezeket az értékeket normákra, tehát, hogy mit jelentenek, és hogyan jelennek meg az emberek mindennapjaiban. Ebben a szellemben próbálták meg az új értékrendszert kötelező játékos tréningek keretein belül átadni a kollégáknak. Álláspontja szerint, értékek tekintetében is – ahogyan a célok esetében is – hinnie kell benne a felsővezetésnek. A professzor úr megemlített még egy számomra érdekes tényt is, miszerint az értékek beépültek a teljesítményértékelésbe. Prof. Dr. Heidrich Balázstól megkérdeztem azt is, hogy a diákoknak milyen formában lehet kikommunikálni az egyetem értékeit. Ez egy fontos eleme volt az interjúnak hiszen így még egy oldalról is meg tudtam vizsgálni az értékek fontosságát, hiszen az egyetemen tanuló hallgatók nem az egyetem alkalmazottjai, hanem ügyfelei. A professzor úr elárulta nekem, hogy a hallgatók felé való kommunikálás teljesen más, mint a szervezeten belüli, akár kommunikációs csatornák/technikák terén, akár jogi téren. Azonban a főként változások idején beszéltek a kari Hallgatói Önkormányzatokkal és hallgatói-vezetői csoportokkal a szervezeten belüli, hallgatókat érintő változásokról, illetve azt próbálták meg kommunikálni, hogy az egyetem így működik/így fog működni. Így el tudták dönteni a hallgatók is, hogy szeretnének-e ebben a közegben tanulni vagy nem.

Prof. Dr. Heidrich Balázs azt is megfogalmazta, hogy mire is jók valójában az értékek. Minden vállalatnak vannak szabályai, azonban ezek a valóságnak nem minden dilemmájára

adnak választ. Így az értékek arra jók, hogy egy-egy dilemma alkalmával nem kell megkérdezni a felsővezetést, hogy hogyan kell cselekedni az adott helyzetben.

A fentebb említett válaszokról eszembe jutott egy kérdés: vajon a dolgozók tisztában vannak ezekkel az értékekkel? Ezzel arra voltam kíváncsi, hogy az általuk említett átadási módszerek valóban hasznosak-e.

Babocsai Zoltán szerint az alkalmazottai tisztában vannak a vállalat értékeivel, sőt szóba is szoktak kerülni, de igazából véleménye szerint az értékrendszer ismerete átjön egy-egy szituációban.

Prof. Dr. Heidrich Balázs is szintén egyértelmű igennel válaszolt a kérdésemre, azonban elmondta, hogy voltak olyan személyek, akik nem vettek részt az átadást szolgáló tréningeken, amiből egyértelműen látszott, hogy őket nem is érdekelték az egyetem értékei.

A nagyvállalat esetében viszont más a helyzet. A képzés fejlesztési vezető elmondta, hogy mikrokörnyezetben, osztály szinten biztosan működik az összvállalati értékek megismerése, amit a kimondottan csoportos értékek is segítenek, azonban a teljes céget nézve nem biztos, hogy a több, mint 5.000 munkavállalóból mindenki ismeri és érti is az értékeket.

Végül fontosnak tartottam megismerni, hogy miért fontos, hogy az emberek ismerjék az értékeket.

A kérdésemre, szinte azonos válaszokat kaptam.

Az oktatási manager szerint azért fontos, hogy mindenki tisztában legyen az értékekkel, mert – ahogyan a vállalati kultúra fejezetben is említettem – mindenki formálja a vállalati kultúrát a saját maga szintjén. Ezáltal tudnak jobban kötődni a vállalathoz, mert érzik, hogy ők is a részesei.

A képzés fejlesztési vezető szerint ez teszi a munkavállalókat egy csapattá, ez egy rövid közös nyelv, amire a koncepciókat lehet építeni, megszabja, azt, hogy mit illik és mit nem, és ezáltal tudnak jól együttműködni a kollégák.

Babocsai Zoltán az értékeket a célok elérésével kötötte össze, miszerint, ha az értékeket nem ismerik vagy nem tartják be a szervezet tagjai, akkor az hátráltathatja az összvállalati célok elérését.

4.3.2 A kérdőívek eredményei

Eddig a pontig 80 fő érkezett el a 130 válaszadó közül.

Először az értékrendszer ismeretére kérdeztem rá. A válaszadók döntően öt témakör köré összpontosultak: *családias légkör, etikus működés, folyamatos fejlesztés és fejlődés, ügyfélérték teremtése és felelősségvállalás*. A családias légkört a válaszadók több mint fele (63,4%) belefoglalmazta a válaszába. Ebben a csoportba beletartozik a csapatmunka, az őszinteség, nemcsak a kollégák, hanem a vezetők és beosztottak között is, egymás segítése/segítőkészség, egymás elfogadása és megbecsülése és az empátia.

Ebben az esetben is voltak azonban olyan válaszadók, akik igen választ adtak a kérdésre, hogy ismerik-e a munkahelyük értékeit, ám mégsem tudták ezeket megfogalmazni.

Szintén rákérdeztem egy 1-től 6-ig terjedő skálán az értékek realitására és betarthatóságára. A módusz a hatos érték volt, az átlag viszont csak 5,1. A szórás ebben az esetben 1,0216 lett. A szórás értékéből levonható az a következtetés, hogy a válaszok szorosan csoportosulnak az átlag körül. A kisvállalatnál volt 1 fő, aki egyes választ adott a kérdésre.

Ahogy a célrendszerrel, itt is rákérdeztem az azonosulás mértékére. A legtöbben (51,25%) ebben a helyzetben is a hatos értéket jelölték meg, egyes és kettes választ pedig nem adtak. Az átlag viszont most sem érte el a hatos szintet, csupán 5,2 lett (szórás: 0,94).

Az értékekkel való megismerkedésre nagyrészt ugyan azt válaszolták a megkérdezettek, mint a célokkal való megismerkedésre. A legtöbben a vezetőtől azt látják, hogy az értékek szerint cselekednek, de vannak, akik belső képzéseken is tanulnak az értékekről vagy nemcsak a vezetők példamutatását látják, hanem a kollégákét is.

A 80 főből 48 fő tartja teljesen érthetőnek és világosnak a munkahelye értékeit, viszont az átlag itt is csak 5,17 (szórás: 1,01).

Fontosnak tartottam azt is megvizsgálni, hogy a munkavállalóknak van-e lehetőségük fejlődni a munkahelyükön, ezért erről is kérdeztem a válaszadóimat.

A külsős kérdőívben a 35 idáig eljutott válaszadó 82,9%-a vallotta úgy, hogy igen tud fejlődni a munkahelyén (29 fő), és csak 6 fő válaszolt nemmel.

A nagyvállalatnál az idáig eljutott 30 válaszadó közül 26 fő érzi, hogy tud fejlődni, és 4 fő válaszolta azt, hogy nem.

A kisvállalkozás esetében a 15 főből mindösszesen 2 ember mondta azt, hogy nem érzi, hogy tudna fejlődni. Ehhez a kérdéshez kapcsolódva megkértem a kitöltőket, hogy írják le, eddig miben tudtak fejlődni a munkahelyüknek köszönhetően, melyre szintén öt nagy kategóriát állítottam fel: *szakmai fejlődés, pozícióváltás, önfejlődés, kommunikációs készségek fejlődése és új területek megismerése*. A különféle pozíciókhoz és munkakörökhöz kapcsolódóan kifejtették a válaszadók, hogy miben fejlődtek szakmailag, például; Microsoft Office programok használata, idegen nyelvek megtanulása, bérezéssel kapcsolatos ismeretek megszerzése és különféle jogosítványok szerzése. Az önfejlődés kategóriába tartoznak azok a válaszok, ahol a válaszadók a saját belső fejlődésükről írnak, például; magabiztosság, monotonitás-tűrés, nyitottság, sőt olyan személy is volt, aki azt írta, hogy jobb emberré vált a munkahelye által. Az ötös felosztás a tizenhatodik ábrán látható.



16. ábra. A válaszadók munkahelyi fejlődésének legfontosabb területei

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

Végezetül azt is meg szerettem volna tudni, hogyan ítélik meg a válaszadók a saját kötődésüket a munkahelyükhöz. Három lehetőség közül lehetett választani: Egyetérték a cég értékeivel, céljaival, szívesen dolgozom a cégnél és szeretem azt, amit csinálok (pozitív vagyok), legalább van munkám, a fizetés is elég jó, van pozitív motivációm, de megjelennek a negatívumok is, csak azért vagyok itt, hogy legyen munkám (negatív vagyok). Az ideáig eljutott 80 főből összesen 1 személy szavazott az utolsó válaszlehetőségre (1,25%). Az első válaszlehetőséget 51 fő választotta (63,75%), a másodikat pedig 28 fő (35%).

Eredményeim több ponton is alátámasztották a hipotéziseimet, és megerősítették, hogy a jól kiépített szervezeti cél-, és értékrendszer ki tud alakítani kötődést a munkavállalókban a

munkahelyük iránt. Továbbá dolgozatomban arra is választ kaptam, hogyan lehet fenntartani az alkalmazottak motivációját, és hogyan lehet összefüggést teremteni az egyén és a szervezet értékrendszere között. Annak ellenére, hogy találtam eltéréseket az általam gondoltak és az eredmények között, a feltevéseim megcáfolása egyetlen esetben sem történt meg.

5. KÖVETKEZTETÉSEK

A kutatásom célja az volt, hogy felmérjem hogyan tudja a szervezeti értékrendszer és célrendszer befolyásolni a munkavállalók kötődését a munkahelyükhöz, és hogyan lehet egy olyan cél- és értékrendszert kiépíteni, amely segít a munkavállalók motivációs erejének növelésében. Emellett arra is kíváncsi voltam, hogy ezen tényezők valóban hozzá tudnak-e járulni a hosszútávú fejlődéshez. Ebben a fejezetben összefoglaltam az eredményeim alapján levont következtetéseimet, valamint megválaszoltam a fő kutatási kérdéseimet, illetve sor került a hipotéziseim vizsgálatára is.

A következtetéseimet három alfejezetre osztottam – az előző fejezethez hasonlóan - a könnyeb tájékozódás és megértés érdekében. Külön vizsgáltam a szervezeti kultúra kérdését, a célrendszert és az értékek fontosságát.

5.1 A vállalati kultúra

Ahogy az Eredmények fejezetben is említettem, a szakirodalmak feldolgozása közben számos megfogalmazását és értelmezését találtam a vállalati kultúrának. Minden publikáció más oldalról közelített, egy elem azonban megjelent az összes szakirodalomban; a szervezeti sikeresség kérdése.

A szakirodalmakat és a primer kutatási eredményeimet összevetve megállapítható, hogy a vállalati kultúra mindig csak az adott cégre jellemző. Hofstede hagyomány modelljében megjelent az a felvetés, miszerint a munkavállalók közösen értelmezik a vállalati kultúrát, beleértve az értékeket és a célokat is (Hofstede, 1980). A képzés fejlesztési vezető elmondásai alapján ennek így is kell történnie a megértés érdekében. Az alkalmazottak pedig nemcsak maguk között, hanem a vezetőjükkel együtt is értelmezhetik a kultúrát.

Schein szerint a szervezeti kultúra folyamatosan formálódik (Schein, 1985). Ezen feltevést az oktatási manager támasztotta alá, hiszen véleménye szerint mindenki formálja a kultúrát a maga szintjén, ami azt jelenti, hogy a vállalat bármely szakaszában kialakulhatnak újabb beépülő elemek, köszönhetően például az új kollégáknak, vagy a munkaerőpiacra újonnan belépő Z-generációnak.

Bohm elmélete azt mondja, hogy a vállalati kultúra alapján való gondolkodás egy kollektív rendszer, ami hatással van a munkahelyi emberi kapcsolatokra is (Lee, ed., 1992). Ezt a feltevést Prof. Dr. Heidrich Balázs is alátámasztotta, hiszen szerinte nem szabad izolálódni hagyni a kollégákat a szervezeti kultúra elől. Ebből megállapítható, hogy a vállalati kultúrát ténylegesen mindenki formálja, és mindenkinek formálnia is kell, hiszen, ha valaki elzárkózik, akkor nem ezek szerint a normák szerint fog cselekedni és könnyedén előfordulhat legkevésbé rossz esetben a nem beilleszkedés, legrosszabb esetben pedig az elbocsájtás vagy a felmondás.

A kérdőíves eredményeim alapján kijelenthető, hogy a munkavállalók fejlődni is tudnak a kultúra megismerése és betartása által különböző területeken. Legyen szó akár csak a kommunikációs készségekről vagy az együttműködésről. Továbbá a szervezeti kultúra segít az önfejlesztésben, az emberi kapcsolatok kiépítésében és a tanulásban is. Az emberi kapcsolatok által olyan dolgokat tanulhatnak meg, mint a csapatban való munka, figyelemmel fordulni a munkatársak és más személyek felé és a mindenkivel szembeni tisztességesség. A kommunikáció azért is fontos egy vállalati kultúrában mert ez is egy olyan lehetőség, amellyel át tudják azt adni. Továbbá az elemzés alapján arra jutottam, hogy a vállalati kultúra az önfejlődésre is pozitív hatással van, hiszen ide mind-mind beletartoznak a személyes kapcsolatok, a kommunikációs készségek és a tanulás is. A nem válaszokból pedig megállapítható, hogy nagy valószínűséggel olyan személyek voltak a válaszadók, akik nem érdeklődnek a munkahelyük vállalati kultúrája iránt.

5.2 A szervezeti célrendszer és az egyéni célok kapcsolata - Motiváció

A hipotézisem, illetve egy kutatási kérdésem is ehhez a témakörhöz kapcsolódik; (H1): A szervezeti célokkal való azonosulás mértéke kulcsszerepet játszik az egyéni célok motivációs erejének növelésében. (H2): A SMART elvek szerint kialakított vállalati célrendszer pozitívan hat az alkalmazottak munkájukkal kapcsolatos céljaira. (H3): Az alkalmazottak által is ismert és elfogadott célrendszer pozitívan hat a munkavállalói elkötelezettségre és motivációra. (K2): A világosan megfogalmazott célrendszer valóban tudja növelni a szervezeti teljesítményt?

Első részben a vállalati célrendszer ismeretét vizsgáltam mind a külsős, mind pedig a belsős kérdőívekben. Ezzel az volt a célom, hogy megvizsgáljam a vezetők által említett célrendszerátadási módszerek és a szakirodalmakban leírtak hatékonyságát. Az elemzés eredményei arra utalnak, hogy az interjúalanyok által megfogalmazott célrendszerátadási technikák összhangban vannak a szakirodalmi forrásokban olvasható módszerekkel, melyek hatékony és jól alkalmazható eljárásoknak tekinthetők. Hiszen az összesen 130 kitöltőből idáig

eljutott 94 fő, egy kivételével mind meg tudott fogalmazni értelmes, összefüggő vállalati célokat, melyeket realitás alapján átlagosan 5,2-re értékelték egy 1-től 6-ig terjedő skálán, érthetőség szempontjából pedig átlagosan 5-re. Ez azt jelenti, hogy a munkahelyük céljai majdnem teljesen érthetőek és reálisak a megkérdezett munkavállalók számára. Tehát az említett kisebb célokra való lebontás, a személyes hozzájárulás hangsúlyozása, tananyagok és plakátok meglepte hozzájárulhatnak a munkavállalók célokkal kapcsolatos ismereteihez.

H1 hipotézisemhez kapcsolódóan az eredményem alapján megállapítható, hogy a szervezeti célokkal való azonosulás – a kutatásba bevont személyek körében – valóban hozzájárul az egyéni célok motivációs erejének növeléséhez. A kérdőív és az interjúk is azt bizonyítják, hogy akik értik és elfogadják a szervezet céljait, nagyobb motivációval fogják végezni a munkájukat, erre utal a kérdőívben szereplő célokkal való azonosulás, majd a saját célok és a szervezeti célok közötti kapcsolat kifejtése. A vezetők szerint a célokkal való azonosulás elősegíti a szervezeten vagy csoporton belüli összetartozást is, hiszen az, ha van egy közös cél, összehozza az embereket. Azonban az is megállapítható, hogy sok esetben a jövedelem lesz a fontos a munkavállalóknak, amit viszont nem minden esetben tudnak megkapni az éppen aktuális munkahelyükön, és ezért váltani fognak. A státusz szerzése, a fejlődés, a jó légkör, a társadalom szolgálata, és a munkahely hozzájárulása a saját célok eléréséhez ellentétben a jövedelemmel nem anyagi jellegűek, így ezek tudják növelni a munkavállaló kötődését a munkahelyéhez.

A H2 hipotézisemhez tartozóan vizsgáltam az munkahellyel kapcsolatos egyéni célokat, a kutatásom alapján pedig elmondható, hogy a hipotézis igazolást nyert. A vezetők szerint specifikusan meg kell határozni (S), hogy a személyek az ő szintjükön, hogyan járulhatnak hozzá az egész megvalósulásához, és a céloknak mérhetőnek kell lenniük (M). Ezért is fontos a visszajelzés - akár pozitív, akár negatív -, ahogyan ez megjelent például B. F. Skinner (Skinner, 1938) vagy Edwin A. Locke (Locke, 1968) elméletében. Az embereknek kell a visszajelzés, hiszen ezáltal tudnak fejlődni, és megfogalmazni azt, hogy mire lesznek képesek az adott munkahelyen. A kérdőívből is alátámasztható a hipotézis, hiszen megállapítható, hogy a céloknak elérhetőnek (A) és reálisnak (R) kell lenniük. Az eredmények alapján megfigyelhető, hogy a vállalati célok realitásának megítélése és az egyéni célmeghatározás között pozitív kapcsolat áll fenn. Azok a kitöltők, akik a vállalati célokat reálisabbnak ítélték meg, nagyobb valószínűséggel rendelkeznek konkrét saját munkacélokkal. Ezzel szemben azonban, akik kevesebb pontszámmal értékelték a kérdést, gyakran saját célokat sem tudtak meghatározni. Ez az eredmény alátámasztja a H2 hipotézisemet, miszerint SMART elvek

szerint kialakított vállalati célrendszer pozitívan hat az alkalmazottak munkájukkal kapcsolatos céljaira.

Akik megfogalmaztak célokat, nagy arányban a magasabb pozícióba kerülést hangsúlyozták. Ez a cél T, azaz időhöz kötött (time based), hiszen az emberek nem várnak nagyon sok évet arra, hogy feljebb kerüljenek.

H3 hipotézisemet vizsgálva a kapott adatok alátámasztják ezt a feltevést is. Mind a kérdőívekből, mind pedig az interjúkból kiderült, hogy a világosan kommunikált, érthető és elfogadott szervezeti célrendszer tudja növelni a munkavállalók motivációs erejét, lojalitását és az elkötelezettségét a cég iránt. Kiváltképp az, ha megismerik, hogy egyénileg, a saját szintjükön hogyan tudnak hozzájárulni a szervezet céljainak megvalósulásához, hiszen egy embernek kell, hogy tudja, miért dolgozik és mihez tesz hozzá. Továbbá az is fontos a munkavállalóknak, hogy példát lássanak a vezetőktől vagy a közvetlen vezetőjüktől. Azok a vezetők pedig, akik együtt dolgozzák fel és értelmezik a beosztottaikkal a szervezeti célokat, egy motiváltabb csapatot tudnak kialakítani. Ez a tény pedig arra utal, hogy a célrendszer megértése és lefordítása kulcsfontosságú szerepet játszik a szervezeti kultúra erősítésében, a személyek megtartásában és a hosszútávú fejlődésben is. Mindezek mellett pedig még segítség az értelmes munka is.

K2 kutatási kérdésem segítségével a szervezeti hatékonyságot és teljesítményt vizsgáltam. A kutatás alapján megállapítható, hogy a világosan kommunikált és releváns célrendszer továbbá tudja növelni a szervezet teljesítményét. A dolgozók bevonása hozzájárul az együttműködéshez, ezáltal pedig nemcsak a csapathatékonyságot növeli, hanem az egész szervezeti teljesítményt. Továbbá az eredményem összhangba hozhatóak a célkitűzéseméleti modellel, miszerint a konkrét, de egyben kihívást is jelentő célok tudják növelni az egyéni teljesítményt, ezáltal pedig a szervezeti teljesítményt is.

5.3 A szervezet értékrendszere és a munkavállalók kötődése közötti kapcsolat

Dolgozatomban az 1. kutatási kérdés irányult a szervezet értékrendszere és a munkavállalók kötődése közötti kapcsolatra, mely így szól: (K1): Az egyén értékrendszere milyen módon tudja befolyásolni a szervezeti kötődés típusát?

A kérdés megválaszolása érdekében összevettem a szervezeti magatartás és az egyéni értékazonosulást, az eredményem pedig alkalmasnak bizonyult arra, hogy megalapozott következtetéseket vonjak le belőlük.

A kapott adatokból egyértelműen megállapítható, hogy az egyén értékrendszere befolyásolja a szervezethez való kötődés típusát, azonban ebben nem csak ez az egy elem kerül fontos szerepbe. Ahogyan az értékek, úgy a célok, a célokkal való azonosulás, a motivációs erő, a saját munkahelyi és privát célok mind hozzájárulnak ahhoz, hogy hogyan fognak a munkavállalók kötődni a munkahelyükhöz.

Akik teljesen azonosulni tudnak a szervezeti értékekkel, normatív módon – egyetértésben, pozitívan és érzelmi alapon – kötődnek a munkahelyükhöz, azok, akik pedig semmilyen módon nem azonosulnak a munkahelyük értékeivel, elidegenedettek lesznek, és csak addig fognak az adott helyen maradni, amíg hasznuk származik belőle. A köztes állapot a kalkulatív kötődés. Az interjúkból levonható az a következtetés, hogy az értékeket hitelesen kell átadni – például példamutatással vagy közös tréningekkel – a tartós belső elköteleződésű kötődés kialakítása érdekében. Mindez összefüggésben áll Allain és Mayer elméletével – szervezeti elkötelezettség modell – (Mayer & Allen, 1991), miszerint a normatív kötődés kialakulásának elengedhetetlen eleme az értékekkel való azonosulás, ami viszont csak úgy fog megtörténni, ha az egyén saját értékrendszere is hasonló a szervezet értékrendszeréhez. Nem utolsó sorban pedig a kötődés mértéke nagyban befolyásolja a szervezeti stabilitást és hatékonyságot is.

6. ÖSSZEGLÉS

A dolgozatom utolsó fejezetében összegeztem a kutatási eredményeimet és következtetéseimet az előző két fejezethez hasonló hármas felosztásban.

6.1 A vállalati kultúra

Összegezve a primer és szekunder kutatásaimat, egyértelműen látszik, hogy a vállalati kultúra kulcsfontosságú a sikeres vállalati működéshez. A kulturális elemek – értékek, kommunikáció, normák, szabályok, folyamatok – szerepet játszanak a szervezeti célrendszer kiépítésében, és a célrendszer felé haladásban is. Hozzájárulnak még a munkavállalók elkötelezésében, az együttműködés fejlesztésében és a motiváció növelésében. A vezetői interjúkból és a kérdőívből is kiderült, hogy a vállalati kultúra nem mindig azonos, hanem folyamatosan formálódik és minden személy hozzátesz a saját maga szintjén. Ez a fajta kollektív részvétel pedig elengedhetetlen a szervezet dinamikus működéséhez és sikerességéhez. Mindezek alapján a szervezeti kultúra nemcsak egy cég működését mutatja meg, hanem teret biztosít a fejlődésre egyéni és összvállalati szinten, továbbá a siker elengedhetetlen eleme.

6.2 A szervezeti célrendszer és az egyéni célok kapcsolata - Motiváció

Összefoglalva a szakirodalmakban olvasottakat és a saját kutatási eredményeimet, megállapítható, hogy a szervezeti célrendszer ismerete, ennek világos kommunikálása elengedhetetlen a munkavállalók elkötelezése szempontjából, hiszen minden emberi szereti tudni, hogy mit mért csinál. Azok a munkavállalók, akik ismerik, értik, elfogadják, reálisnak tartják a munkahelyük céljait, nagyobb motivációval végzik el a feladataikat, és a vezetőjük segítségével könnyebben találnak egyezőséget a saját és a vállalat céljai között. A célok továbbá erősítik a csapat összetartozását, hiszen végeredményben mindenki egyért küzd. A motiváció fenntartásában azonban nagy szerepe van a vezetőknek is. Különböző motivációs stratégiákat lehet alkalmazni, melyekről nemcsak szakirodalmakban olvashattam, hanem a vezetőkkel is volt lehetőségem beszélni erről a témáról. A legfőbb motivációs erő az, ha az alkalmazottak megértik, hogy hogyan járulhatnak ők hozzá az egészhez, illetve, ha személyre szabott feladatokat kapnak. A SMART elvek szerint kialakított célrendszer tudja növelni az egyének hatékonyságát, ezáltal pedig a szervezeti hatékonyságot is.

6.3 A szervezet értékrendszere és a munkavállalók kötődése közötti kapcsolat

Összességében a kutatásom eredményei egyértelműen alátámasztják, hogy a szervezeti értékrendszerrel való azonosulás elköteleződést alakít ki a munkavállalók és a szervezet között. Ehhez azonban hozzájárul az egyének saját értékrendszere és világnézete is. Az értékeket azonban nem elég csak kikommunikálni az alkalmazottaknak, hanem ezek szerint is kell cselekednie egy vezetőnek, a megértésben pedig segítségre lehetnek tréningek, előadások és a közös értelmezések. Az értékekkel való azonosulás pozitívan hat a motivációra és a csapatkohézióra is, normatív kötődést alakít ki a személybe. Ezzel ellentétben az értékekkel való nem egyetértés vagy ezek figyelmen kívül hagyása kalkulatív, majd elidegenedett kötődés kialakulásához vezet.

6.4 A TDK munkám lezárása

A bevezetésben is említettem, hogy nem csupán a téma iránti érdeklődésem, hanem személyes tapasztalatok is vezettek a TDK elkezdéséhez. Eleinte nehéz volt megközelíteni a témát az összetettsége miatt, de a szakirodalmak elolvasásával kialakultak a végző hipotéziseim és kutatási kérdéseim. A dolgozatomat bár ebben a fejezetben lezártam, készítettem egy Kitekintés részt, ahol bemutattam azokat a kutatási irányokat, amelyeket érdemes lenne a továbbiakban vizsgálni.

A célom az volt ezzel a kutatással, hogy rávilágítsak a szervezeti célok és értékek fontosságára és a munkavállalókkal kapcsolatos összefüggéseikre. Szakirodalmakból tájékoztam az elméleti háttérrel, majd vezetői interjúk és kérdőívek segítségével végeztem el a saját kutatásomat. Válaszokat kaptam a feltett kérdéseimre és a hipotéziseimet is mind alátámasztottam.

A négy elkészült vezetői interjú és a kérdőívek mind rávilágítottak arra, hogy ezzel a témával érdemes foglalkozni, hiszen, ha akár a célrendszer, akár az értékrendszer nincsen meg teljesen egy szervezetnél – legyen az profitorientált vagy nonprofit -, akkor az a szervezet nem fog tudni hatékonyan működni, és el fogja veszíteni az alkalmazottjait.

Összességében kijelenthető, hogy az elméleti háttér és a gyakorlati tapasztalatok összhangban állnak egymással. Bár lehet, hogy a vezetők és a kérdőívkitöltők nem feltétlenül tudatosan cselekednek a szakirodalmakban megfogalmazottak alapján, gyakorlatuk azonban mégis összhangban áll ezekkel – például a motiválásnál vagy a célkitűzésnél. A szervezeti cél-, és értékrendszer tudatos kezelése kulcsfontosságú az alkalmazottak elkötelezésében és a hosszútávú fejlődésben.

Bízom benne, hogy a kutatásommal hozzá tudtam járulni a szervezeti cél-, és értékrendszer fontosságának megismeréséhez, mind a munkavállalók elkötelezettségének erősítése, mind pedig a szervezeti hatékonyság és hosszútávú sikeres működés elősegítése szempontjából.

7. KITEKINTÉS

Ahogy azt már többször is említettem, számos új kérdés és vizsgálati terület fogalmazódott meg, illetve merült fel bennem a kutatómunkám során. Ezeket ebben a fejezetben összegeztem és felsoroltam, hogy milyen kutatási formákkal lehetne a legjobban vizsgálni őket.

Az első ilyen pont volt a különböző vezetői stílusok vizsgálata. Például Kurt Lewin vezetési típusai, melynek értelmében megkülönböztethetünk autokratikus, demokratikus és laissez faire típusokat. Vezetői stílusoknál lehet vizsgálni Hersey-Blanchard modelljét, melyben a vezető kapcsolattartó viselkedését kell összevetni a feladatkiadó viselkedésével, vagy Blake és Mouton vezetési rácsát, ahol a vezető beosztottakra fordított figyelme áll kapcsolatban a termelésre fordított figyelemmel. Ezen felvetéseket szintén lehet vizsgálni vezetői interjúkkal és alkalmazottaknak kiküldött kérdőívekkel, hiszen így össze lehet mérni a vezetői gondolatokat a munkavállalók tapasztalataival, ami pedig egy tükörként is szolgálhat a vezetőknek.

Végül pedig úgy vélem, hogy ennek a témának nagyon mély pszichológiai vonatkozásai is vannak, melyek az egyének élettapasztalataiból fakadnak, akár a gyerekkorból, egy traumából, vagy egy örömteli élményből, így ilyen oldalról is érdemes lehet kutatómunkát végezni kérdőívek segítségével.

8. IRODALOMJEGYZÉK

1. Adams, S., J., 1965. Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, [e-folyóirat] 2, pp. 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
2. Adizes, I., 1989. *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
3. Alderfer, C., P., 1972. *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
4. Babocsai, Z., 2025. *Interjú Babócsai Zoltán ügyvezetővel*. Interjúztató Rigler Dominika [interjú] Budapest, augusztus 26.
5. Bakacsi, Gy., 2015. *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Semmelweis Kiadó.
6. Bandura, A., 1977. *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall

7. Blustein, L., D. & Lysova, I., E. & Duffy, D., R., 2023. Understanding Decent Work and Meaningful Work. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*; [e-folyóirat] 10, pp. 289-314. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031921-024847>
8. Buderson, S. & Thakor, V., A., 2022. Higher purpose, banking and stability. *Journal of Banking & Finance*. [e-folyóirat] 140, 106138 <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2021.106138>
9. Chikán A., 2017. Vállalatgazdaságtan. Budapest: Saldo.
10. Crainer, S., 2011. Purpose Special Report. *Business Strategy Review*, [e-folyóirat] 22(3), pp. 3-84. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8616.2011.00767.x>
11. Deal, T., E. & Kennedy, A., A., 1982. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison Wesley Publishing Company.
12. Demir, E. & Kocaoglu, B., 2019. Maturity assessment in the technology business within McKinsey's 7S framework. *Press Academia Procedia*, [e-folyóirat] 6(3), pp. 158-166. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2019.1117>
13. Demir, E. & Kocaoglu, B., 2019. The use of McKinsey's 7S framework as a strategic planning and economic assessment tool in the process of digital transformation. *Press Academia Procedia*, [e-folyóirat] 9(1), pp. 114-119. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2019.1078>
14. Doran, G., T., 1981. There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, [online] 70(11), pp. 35-36. Elérhető: <https://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/15%20-%20Latham%20AME%202004.pdf>
[Hozzáférés dátuma: 2025.09.03.]
15. Drucker, P., F., 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
16. Dr. Vágány, J., 2025. *Szervezeti és humán menedzsment SZNT0BA06*. április 7. [órai előadás] Budapest: Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar.
17. Etzioni, A., 1961. *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*. New York: The Free Press of Glencoe, Inc.
18. Figúeira Gúerreiro de, D. & Nascimento do, J., L., R., P. & Guita de Almeida, M., H., R., 2015. Relation between Organizational Commitment and Professional Commitment: an Exploratory Study Conducted with Teachers. *Universitas*

- Psychologica*, [e-folyóirat] 14(1), pp. 43-56. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-1.rboc>
19. Gerarnd, G. & Haas, R., M. & Tracey, P. & McGahan, M., A. & Schillebeeckx, D., J., S., 2021. Purpose in the For-Profit Firm: A Review and Framework for Management Research. *Journal of Management*, [online] 49(6), pp. 1841-1869 <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/01492063211006450> [Hozzáférés dátuma: 2025.08.27]
20. George, G. & Haas, R., M. & McGahan, M., A. & Schillebeeckx, D., J., S. & Tracey, P., 2021. Purpose in the For-Profit Firm: A Review and Framework for Management Research. *Journal of Management*, [e-folyóirat] 49(6), pp. 37-66. <https://doi.org/10.1177/01492063211006450>
21. Gillan, M., C. & Robbins, W., T. & Sahakian, J., B. & van den Heuvel, A., O. & van Vingen, G., 2016. The role of habit in compulsivity. *European Neuropsychopharmacology*, [e-folyóirat] 26(5), pp. 828-840. <https://doi.org/10.1016/j.euroneuro.2015.12.033>
22. Göblös, Á. & Gömöri, K., 2004. A vállalati életciklus modellről. *Vezetéstudomány*, 35(10), pp. 41-47.
23. Greiner, L., E., 1972. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(4), pp. 37-46.
24. Hall, T., E., 1976. *Beyond Culture*. New York: Doubleday.
25. Heidrich, B., 2025. *Interjú Heidrich Balázs professzorral*. Interjúztató Rigler Dominika [interjú] Budapest, szeptember 9.
26. Heslin, P., A. & Carson, J., B. & Vandewalle, D., 2008. Practical applications of goal-setting theory to performance management. In: Smither, J., W. & London, M. ed., 2008. *Performance management: Putting research into action*. Kalifornia: Jossey Bass. pp. 89-114.
27. Hofstede, G., 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: SAGE.
28. Hoványi, G., 1995. A vállalat és környezete az ezredfordulón - a menedzser szemével. *Közgazdasági szemle*, [online] 42(10), pp. 955-970. Elérhető: <https://ideas.repec.org/a/ksa/szemle/53.html> [Hozzáférés dátuma: 2025.08.22.]
29. Hornung, S., 2010. Alienation matters: validity and utility of Etzioni's theory of commitment in explaining prosocial organizational behavior. *Social Behavior and*

- Personality: an international journal* [e-folyóirat] 38(8), pp. 1081-1095.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.8.1081>
30. Houston, B., M. & Ratneshwar, S. & Ricci, L. & Malter, J., A., 2010. Dynamic strategic goal setting: theory and initial evidence. *Review of Marketing Research*, [e-folyóirat] 7, pp. 19-62. [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2010\)0000007006](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2010)0000007006)
31. Herzberg, F. & Mausner, B. & Snyderman, B., B., 1959. *The Motivation to Work*. 2. kiad. New York: John Wiley & Sons.
32. Képzés, F., V., 2025. *Interjú egy nagyvállalat képzés fejlesztési vezetőjével*. Interjúztató Rigler Dominika [interjú] Budapest, szeptember 16.
33. Latham, G., P., 2004. The Motivational Benefits of Goal-Setting. *Academy of Management Perspectives*, [e-folyóirat] 18(4), pp. 126-129.
<https://journals.aom.org/doi/10.5465/ame.2004.15268727>
34. Lee, N., ed., 1992. *Thought as a system*. New York: Routledge.
35. Lee, N., ed., 1996. *On Dialogue*. New York: Routledge.
36. Lips-Wiersma, M. & Wright, S., 2012. Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, [e-folyóirat] 37(5), pp. 655-685.
<https://doi.org/10.1177/1059601112461578>
37. Locke, E., A., 1968. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, [e-folyóirat] 3(2), pp. 157-189.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
38. Locke, E. A. & Latham, G. P., 2002. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, [e-folyóirat] 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
39. Lysova, I., E. & Fletcher, L. & Baroudi, E., S., 2022. What enables us to better experience our work as meaningful? The importance of awareness and the social context. *Journal of Meaning*, [e-folyóirat] 76(8)
<https://doi.org/10.1177/00187267221094243>
40. Maslow, A., H., 1943. The Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, [e-folyóirat] 50(4), pp. 370-395. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
41. Mayer, P., J. & Allen, J., N., 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, [e-folyóirat] 1(1), pp. 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
42. McClelland, C., D., 1961. *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand.

43. Medeleine, R., s.a. *Catacomb – Az eltemetett múlt*. Szeged: Maxim Könyvkiadó Kft.
44. Nilsen, P. & Roback, K. & Broström, A. & Ellström, P., E., 2012. Creatures of habit: accounting for the role of habit in implementation research on clinical behaviour change. *Implementation Science*, [online] 2012(53), Elérhető: <https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/1748-5908-7-53> [Hozzáférés dátuma: 2025.08.05.].
45. Nugroho, Y., B., 2022. Literature reviews: McKinsey 7S model to support organizational performance, *Technium Social Sciences Journal*, [e-folyóirat] 38, pp. 1-9. <https://doi.org/10.47577/tssj.v38i1.7744>
46. Oktatási, M., 2025. *Interjú egy nagyvállalat oktatási managerjével*. Interjúztató Rigler Dominika [interjú] Budapest, augusztus 27.
47. Pallai, K., 2019. A szervezeti jéghegy. *Integritás szemlélet*, [blog] június 19. Elérhető: <https://www.integritasblog.hu/2019/06/19/a-szervezeti-jeghegy/> [Hozzáférés dátuma: 2025.08.05.].
48. Peters, J., T. & Waterman, H., R., 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
49. Pinder, C., C., s.a. Two-factor theory. *Britannica Money*, [online], s.a. Elérhető: <https://www.britannica.com/money/two-factor-theory> [Hozzáférés dátuma: 2025.08.15.].
50. Porter, L., W. & Lawler, E., E., III., 1968. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Illinois: Irwin-Dorsey.
51. Rahimi, F. & Fallah, S., 2015. Study Of Organizational Life Cycle And Its Impact On Strategy Formulation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, [e-folyóirat] 2015(207), pp. 50-58 <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.152>
52. Rai, A. & Kim, M. & Singh, K., S., 2023. Meaningful work from ethics perspective: Examination of ethical antecedents and outcomes of meaningful work. *Journal of Business Research*, [e-folyóirat] 169 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114287>
53. Rey, C. & Valesco, C., S., J. & Almandoz, J., 2019. The New Logic of Purpose Within the Organization. In: Rey, C. & Bastons, M. & Sotok, P., ed., 2019. *Purpose-driven Organizations*. Cham: Palgrave Macmillan.
54. Rey, C. & Velasco, C., J., S. & Almandoz, J., 2019. The New Logic of Purpose Within the Organization. In: Rey, C. & Bastons, M. & Sotok, P., ed., 2019. *Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World*. Charm: Palgrave Macmillan. pp. 3-15

55. Rosso, D., B. & Dekas, H., K. & Wrzesniewski, A., 2010. On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, [e-folyóirat] 30, pp. 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
56. Salamonné Huszty, A., 2006. Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competito*, [e-folyóirat] 5(1), pp. 59-76 <https://doi.org/10.21845/comp/2006/1/3>
57. Schein, H., E., 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
58. Schein, H., E., 2010. *Organizational culture and leadership*. 4. kiad., Kalifornia: Jossey-Bass.
59. Skinner, B., F., 1938. *The behavior of organisms: an experimental analysis*. New York: Appleton-Century
60. Smith, G., K. & Locke, A., E. & Barry, D., 1990. Goal setting, planning, and organizational performance: An experimental simulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, [e-folyóirat] 46(1), pp. 118-134. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90025-5](https://doi.org/10.1016/0749-5978(90)90025-5)
61. Simone D., S., 2015. Expectancy Value Theory: Motivating Helathcare Workers. *Amrican International Jornal of Contemporary Research*, [online] 5(2), pp. 19-23. Elérhető: <https://www.slideshare.net/najihahradzi1/expectancy-theory-article> [Hozzáférés dátuma: 2025.08.15.].
62. Spielman, M., R. & Jenkins, J., W. & King, A., L. & Mayers, G., D., 2019. (2.kiad.). *Psychology* 2e. Houston, Texas: OpenStax. Elérhető: <https://openstax.org/books/psychology/pages/preface> [Hozzáférés dátuma: 2025.08.16.]
63. Steger, F., M. & Dik, J., B. & Duffy, D., R., 2012. Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, [e-folyóirat] 20(3), pp. 322-337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
64. Sun, L., 2019. Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, [online] 9(1), pp. 63-80. Elérhető: <https://www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/view/14167/11222> [Hozzáférés dátuma: 2025.08.24]
65. Tarifi, N., 2021. A Critical Review of Theoretical Aspects of Strategic Planning and Firm Performance. *Open Journal of Business and Management*, [e-folyóirat] 9(4), pp. 1980-1996. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.94107>

67. Vroom, C., H., 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.
68. Wrzesniewski, A. & Dutton, E., A., 2001. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, [e-folyóirat] 26(2), pp. 179-201. <https://doi.org/10.2307/259118>

9. MELLÉKLETEK 1

Interjúvázlat

Mind a 4 vezetői interjúnál ugyan azt az interjúvázlatot használtam.

Bevezető kérdések:

1. Kérem nevezze meg a pontos pozícióját!
2. Mióta dolgozik ebben a pozícióban?
3. Önnek mi volt a motivációja a pozíció betöltésére?

A célrendszerrel kapcsolatos kérdések:

4. Ön meg tudja fogalmazni a szervezete céljait?
5. Ön szerint milyen eszközökkel lehet a legjobban átadni a munkavállalóknak a szervezeti célokat és a célrendszert?
6. Ön szerint a munkavállalók tisztában vannak a szervezet céljaival?
7. Miért tartja fontosnak, hogy a munkavállalók megismerjék a munkahelyük célrendszerét?
8. Ön szerint milyenek a célok?
9. Mi az Ön véleménye az egyéni célok és a szervezeti célok kapcsolatáról? Hogyan lehet összefüggést teremteni ezek között?

Az értékrendszerrel kapcsolatos kérdések:

10. Ön meg tudja fogalmazni a szervezet értékeit és értékrendszerét?
11. Ön szerint milyen eszközökkel lehet a legjobban átadni a munkavállalóknak a szervezeti értékeket és értékrendszert?
12. Ön szerint a munkavállalók tisztában vannak a szervezet értékeivel?

13. Miért tartja fontosnak, hogy a munkavállalók megismerjék a munkahelyük értékrendszerét?

Motivációval kapcsolatos kérdések:

14. Ön szerint egy vezetőnek dolga meglátni az munkavállalók motivációs hiányát?

15. Mivel és hogyan lehet motiválni a munkavállalókat, ha látjuk, hogy nincs elegendő motivációjuk?

16. Ön mit gondol a visszajelzésről? Ön szerint szükséges visszajelzést adni a beosztottaknak? Például egy elkészült/megvalósult projekt után.

10. MELLÉKLETEK 2

Kérdőív kérdések

A külsős és a belső kérdőívben is ugyan azokat a kérdéseket tettem fel, kivétel a nagyvállalat esetében. Ide a teljes anonimitás megtartása érdekében nem kerültek bele a demográfiai kérdések.

Első szakasz:

1. Kérem adja meg az életkorát!

- 18 év alatt vagyok
- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- 65 év felett vagyok

2. Kérem adja meg a nemét!

- Férfi
- Nő

3. Kérem adja meg a lakhelyét! (Csak települést)

4. Dolgozik Ön jelenleg? → elágazás (aki a nemleges választ jelölte, leadta a kérdőívet)

- Igen
- Nem

Második szakasz:

5. Mekkora méretű cégnél dolgozik Ön jelenleg?
- Mikrovállalat (0-9 fő)
 - Kisvállalat (10-49 fő)
 - Középvállalat (50-249 fő)
 - Nagyvállalat (250+ fő)
6. Kérem adja meg a munkahelye telephelyét/a munkavégzés helyszínét! (Csak települést)
7. Hány éve dolgozik a jelenlegi munkahelyén?
8. Milyen területen dolgozik jelenleg? (Pl. beszerzés, logisztika)
9. Tisztában van a munkahelye által meghatározott célokkal? → elágazás (aki nemleges választ adott, a negyedik – értékrendszer – szakaszra ugrott)
- Igen
 - Nem

Harmadik szakasz:

10. Meg tudja röviden fogalmazni ezeket a célokat? (Kérem írja le őket)

11. Mennyire tartja reálisnak ezeket a célokat?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

12. Mennyire tartja világosnak és érthetőnek a munkahelye céljait?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

13. Hogyan ismerkedett meg a célokkal? (Több válasz is jelölhető)

- Első napon elmondták.
- A vezetőktől is azt látom, hogy erre törekednek.
- Minden nap találkozom ezekkel a célokkal, akár belső hirdetőtáblán.

- Volt/van rá egy külön online tananyag.
- Visszakérdezik tőlem a mindennapokban.
- Egyéb: (Ide sajátkezűleg írhattak a kitöltők)

14. Meg tudja fogalmazni a saját céljait a munkahelyével kapcsolatban? (Kérem írja le őket)

15. Mennyire tud azonosulni a munkahely által meghatározott célokkal?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

16. Amennyiben az előző kérdésre 5 vagy 6 pontot adott, meg tudja fogalmazni, hogy milyen összefüggés van az egyéni céljai és a vállalat céljai között? (Ha kevesebb pontot adott, kérem írja ide ezt)

17. Mi motiválja Önt a munkahelyével kapcsolatban? (Több válasz is jelölhető)

- Jövedelem
- Biztonság
- Státusz szerzése
- A társadalom szolgálata
- Fejlődés
- A munkahelyem segít a céljaim elérésében
- Jó légkör
- Szakértői kiemelkedés

18. Ismeri a munkahelye értékeit és értékrendszerét? → elágazás (aki nemleges választ adott, leadta a kérdőívet)

- Igen
- Nem

Negyedik szakasz:

19. Meg tudja fogalmazni ezeket az értékeket? (Kérem írja le őket)

20. Mennyire tartja reálisnak, betarthatónak a munkahelye értékeit?

- 1
- 2

- 3
- 4
- 5
- 6

21. Mennyire tud azonosulni a munkahelye értékeivel?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

22. Hogyan ismerkedett meg ezekkel az értékekkel? (Több válasz is jelölhető)

- Első napon elmondták.
- Vezetőktől is azt látom, hogy az értékek szerint cselekednek.
- Minden nap találkozom az értékekkel, akár belső hirdetőtáblán.
- Volt/van rá egy külön online tananyag.
- Visszakérdezik tőlem a mindennapokban.
- Egyéb: (Ide sajátkezűleg írhattak a kitöltők)

23. Mennyire tartja világosnak és érthetőnek az értékeket?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

24. Fel tud sorolni pár olyan dolgot, melyeket az értékrendszer megismerése által sajátított el? (Kérem írja le őket)

25. Úgy érzi, hogy tud fejlődni a munkahelyén?

- Igen
- Nem

26. Amennyiben az előző kérdésre Igen választ adott, kérem ossza meg velem, hogy eddig miben tudott fejlődni a munkahelyének köszönhetően! (Nem válasz esetén kérem írja le, hogy Nem választ adtam)

27. Hogyan tudná leginkább jellemezni a kötődését a munkahelyéhez?

- Egyetértek a cég értékeivel, céljaival, szívesen dolgozom a cégnél és szeretem azt, amit csinálok (pozitív vagyok).
- Legalább van munkám, a fizetés is elég jó, van pozitív motivációm, de megjelennek a negatívumok is.
- Csak azért vagyok itt, hogy legyen munkám (negatív vagyok).