



MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK, SOKSZÍNŰ VÁLASZOK

KÜLÖNSZÁM

Number 4



2018



18  57

BGE

Online folyóirat

Szerkesztette:

FENYVESI Éva, PhD – VÁGÁNY Judit Bernadett, PhD

Borító: FLOW PR

Kiadja:

**Budapesti Gazdasági Egyetem, Kereskedelmi, Vendéglátóipari
és Idegenforgalmi Kar, Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály**

Felelős kiadó:

FENYVESI Éva, PhD

a Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály vezetője

ISSN 2630-886X

2018.

**AZ EMBERI ERŐFORRÁS MOTIVÁCIÓJÁT ÉS
HATÉKONYSÁGÁT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK
ÉRTÉKELÉSE**

**EVALUATING THE FACTORS INFLUENCING
THE MOTIVATION AND
EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCES**

PÉTER Erzsébet

Kulcsszavak: *emberi erőforrás, menedzsment, vezető*

Keywords: *human resource, management, leader*

JEL kód: *O15*

ÖSSZEFOGLALÁS

Egy-egy munkavállaló csak akkor lesz motivált, ha hisz abban, hogy egyéni céljai összhangban vannak a vállalati célokkal és a vállalat is figyelemmel kíséri személyes igényeit. Éppen ezért a rugalmas termelési rendszer magas elkötelezettséget biztosító humán erőforrás politikával jellemezhető, például a munkabelyi biztonság nagyobb, a kompenzáció részben a teljesítményhez kötött, és a menedzserek és a munkások között közvetlenebb kapcsolat. A vállalati átalakítási kudarcok alapvetően az emberek közötti interakciókra vezethetők vissza, és nem technikai problémákra. Kutatásom egyik alapvető célja annak vizsgálata, hogy Zala megyében tevékenykedő cégek, intézmények, vezetői szemlélete milyen jellegű, hajlandó-e a változásra az emberi tényező motiválása érdekében és az elismerés fajtája hogyan hat a munkavállaló egészségére és teljesítményére. Az empirikus kutatás helyszíne Zala megye, ahol a kvantitatív kutatáson belül kérdőíves vizsgálat készült. Mintasokaság 508 fő volt, amelynek 49%-a férfi és 51%-a nő. A felmérés nemenként volt reprezentatív az aktív munkavállalók körében a megyére elosztva. Az eredmények szerint a pihenésre szánt idő a munkáltató befolyása, illetve a saját magunkkal szembeni elvárások miatt rövidül. A folyamatos pörgés nemcsak kimerültséghez, rosszabb esetben kiegészítéshez vezet, de sajnos tartósan fennálló betegségekhez is. Nem csak a zalai, de a magyar lakosság nagy részére is jellemző, hogy gyorsan sokat szeretne pihenni, igénye lenne a változásra, de anyagi okok vagy belső késztetés miatt nemet mond rá. Ezek a tényezők azonban a munkavállaló eredményességére is hatással vannak, ami érinti a munkáltató sikerességét is.

SUMMARY

A single employee will only be motivated if they believe their individual goals are in line with the company goals and the company also monitors their personal needs. That is why the flexible production systems are characterized by a high-commitment HR policy, including better job safety, performance-related payment and a more direct contact between managers and workers. Business reorganization failures are rooted basically in the inefficient interaction between people and not in technical problems. One of the basic aims of my research is to examine the management attitudes of the companies and institutions in Zala County whether they are willing to change to motivate the human factor and how the recognition influences the health and performance of the employee. The empirical research took place in Zala County, where a quantitative research was performed using questionnaires. The sample population that we calculated involved 508 people, of which 49% were male and 51% female. The survey represented the active workers in the county by gender. The results show that the time for rest is decreasing due to the employers' influence or our own expectations. Non-stop working may cause not only fatigue and burnout in worse cases but, unfortunately, also long-standing illnesses. Not only people in Zala County but also a large part of the Hungarian population would like to relax a lot quickly and feel the need to change, however, they cannot achieve it due to financial reasons or internal impulse. These factors influence the efficiency of the employee, which also has an impact on the success of the employer.

BEVEZETÉS

A szakirodalmi áttekintés során több témakört is szeretnék elemezni a hazai és nemzetközi eredményeken keresztül. Bemutatom, hogy a különböző korcsoportokhoz tartozó munkavállalóknak melyek a jellemző tulajdonságai a munka világában, mik az elvárásaik a munkáltató felé. A fiatalabb generáció számára ugyan nagyon fontos a bér, de nem elég ahhoz, hogy megtartsák őket. Egyre fontosabb számukra a munkáltatói márka, és az, hogy mennyire büszkék az adott cégre, szakmailag mennyire tudnak tanulni az ott dolgozó idősebb generációtól. Fontos a barátságos munkakörnyezet, a szakmai fejlődés, a karrier lehetősége. A második

alfejezet az empirikus kutatáshoz kapcsolódó motivációs elméleteket mutatja be, szemléltetve, hogy a különböző adottságú generációkat, hogyan lehetséges együttesen motiválni úgy, hogy az egyensúly a szervezetben fenntartható legyen. A harmadik alfejezet a vezetői szerep fontosságát mutatja be, míg az utolsó szempont a munkakörnyezet pszichoszociális okait tárja fel.

Humán erőforrás jellemzői és elvárásai

Az elkötelezett munkavállalók nagy biztonságot és stabilitást jelentenek a vezetőknek, folyamatosan lehet rájuk számítani, és ez az állandóság elengedhetetlen ahhoz, hogy gördülékenyen működjön a szervezet. (WRIGHT et al, 1994; NÉMETH, 2012, 2017; NÉMETH - PINTÉR, 2014)

A munkavállalói lojalitás nem csupán egy közösségformálás miatt fontos szempont, hanem az érzelmi elköteleződés, amikor a munkavállaló büszke az intézményére, ahol dolgozik a sikeres működés elengedhetetlen feltétele.

ERDEI et al. (2017) tanulmányban arra kereste a választ, hogy milyen komponensek jelenhetnek meg a munkahelyi elköteleződés kapcsán, milyen okok húzódnak meg egy-egy munkavállaló lojalitása mögött. A szervezeteknek arra kell törekedniük, hogy a szervezeti elköteleződés pozitív okok miatt következzen be, hisz csak ebben az esetben tudnak profitálni az érzelmi és a normatív elkötelezettséghez kapcsolódó előnyökből. Folytonossági elkötelezettség esetében a munkavállalónak ugyan nincs kilépési szándéka, de kevésbé jó teljesítményű, ami költségként is megjelenhet a szervezet számára.

Munkahelyi elkötelezettséget vizsgálva a szakirodalom három pillért említ. (MEYER - ALLEN, 1991) Az első az érzelmi elkötelezettség, vagyis, hogy az egyén azért tagja a szervezetnek, mert ő maga tagja kíván lenni. A második a normatív elkötelezettség, amelyről akkor beszélünk, ha az egyén személyes kötelességének érzi, hogy a szervezet tagja legyen, vagyis az egyén erkölcsi okokból kötődik a szervezethez. A harmadik a folytonossági elkötelezettség, mely a szervezet esetleges elhagyásából eredő költségek elkerülésére irányul. Ilyen költség lehet például a vonzó fizetésről való lemondás, a jó munkahelyi kapcsolatok megszűnése, vagy az új munkahely keresésére fordított idő, pénz és energia. (MEYER - ALLEN, 1991)

Itt szeretném megemlíteni, hogy az empirikus kutatás is alátámasztja, hogy a normatív elkötelezettség Zala megyében is nagyon fontos, az eredményekből kiderül, hogy a jó kollegiális kapcsolat és a vezetőtől kapott pozitív visszajelzés motiválja a munkavállalót.

Az intézményvezetőknek figyelni kell a felnövő nemzedékek eltérő munkamoráljára és motivációjára is. BENCSIK et al, (2017) Tudományos megközelítések alapján a generációk jellemzői korcsoportonként általánosan megfogalmazhatók. Alapvetően hat generációt lehet megkülönböztetni, amelyek a következők: a veteránok (1925–1946), a baby boom generáció (1946–60), az X-ek (1960–80), az Y-ok (1980–1995) és a Z generáció (1995–2010).

Az Y generáció a digitális nemzedék első hulláma, akik már együtt élnek és mozognak a technológia világával. Ennek köszönhetően könnyen, és bátran ismerkednek, tanulnak meg új technikai vívmányokat, szívesen próbálnak ki új, innovatív eszközöket. A kapcsolataik gyökerei és a kommunikációs csatornáik is a virtuális, közösségi oldalakból gyökereznek és ott is valósul meg, könnyen tudnak azonosulni a diverzifikációval. (KRISHNAN et al, 2012)

A Z generáció „netgenerációnak” is hívható, de több más jelzővel is illetik őket, úgy, mint például a „Facebook-generáció”, a „digitális bennszülöttek” vagy akár az „iGeneráció” (TARI, 2011).

Úgy gondolom, hogy a „Veterán-generáció egy új világot építettek fel, ahol értékes tudást és tapasztalatot halmoztak fel, de sokszor ragaszkodnak a régen még jónak tűnő megoldásokhoz. Egyre kevésbé fordul elő a vezetőségben az Ő szemléletük, ugyanakkor az empirikus eredmények szerint még mindig megbecsült tagjai az intézményeknek kapcsolati tőkéjük és szakmai tudásuk miatt.

Az internetnek köszönhetően információ dömpinggel rendelkeznek, de pontosan ennek a tömege miatt a tudásuk nem mély, hanem felszínes. A felmerülő problémákra is az interneten keresztül keresik és adják meg a választ. A vezetőkkel szemben támasztott elvárásaik sokban hasonlítanak a már munkaerőpiacon lévő generációkkal, azonban új elemként megjelenik a kreativitás és a rugalmasság. (PIEROG et al, 2016) A munkaadók számíthatnak rá, hogy ez a generáció nem a mások elvárásainak való megfelelési kényszerből, hanem saját érdeklődésből választ karriert, ennek következménye a belső motiváció. Erős bennük a vállalkozó szellem, szeretnének hatással lenni a világra. Ugyanakkor a munka-magánélet egyensúlya és a munkahelyi stabilitás a legfontosabb karrier cél.

Az empirikus eredmények szerint az új generáció értékeli a csoportos teljesítményt, hisz a közös erőfeszítések eredményében. Otthon érzik magukat a világban, nagyra értékelik a szabadságot, a demokratikus, formalitásoktól mentes munkakörülményeket, szabályokat.

Társadalmainkban folyamatosan létrejönnek, megfogalmazódnak bizonyos elvárások és várákozások egyrészt általában a nőkre és a férfiakra, másrészt konkrétan a szervezetben tevékenykedő nők és férfiak viselkedésére vonatkozóan. Noha a vezetői munka természete nem kívánja a fizikai erőt és a technológiai ismereteket, a (hegemon) maszkulinitás mítosza továbbra is dominál a középosztály béli diplomások körében. Ez azt jelenti, hogy továbbra is fontos szerepet játszik a (fizikai) tettekézség, pedig a vezetői munkában kizárólag a szellemi képességeknek lenne létjogosultsága. (VICSEK - NAGY, 2006)

A fizikai erő implicit feltételek közé sorolása tartósan biztosíthatja a nők kizárását és természet adta alkalmatlanságát bizonyos területeken. Többször hangsúlyozták, hogy bizonyos jellemzők inkább egyéniségfüggők. (PÉTER, 2018) Ugyanakkor sokan említettek tipikus férfi és női tulajdonságokat, de sok esetben nem tudtak konszenzusra jutni, hogy személyiségfüggő vagy nem specifikus jellemző-e. Tipikus női tulajdonság a megfontoltság, empátia, kitartás, alaposág, tűrőképesség, képességet arra, hogy egyszerre több dologra odafigyeljenek, ahogy ezt a saját kutatásom is alátámasztja.

Motivációs elméletek a munka világában

A motivációnak két fajtáját különböztetjük meg: belsőt és külsőt. A belső motiváció belső indíttatású, míg a külső tényezők befolyásolása, eszköz jellegű. A pszichológiai értelemben vett motiváció egy belső késztetés, indíttatás, amely jelentősen meghatározza az egyén viselkedését. A vezetéselmélet szerint a vezető pozícióban lévő személy olyan cselekvésre készíteti a beosztottakat, amely szervezeti szinten teljesít egy elvárt eredményt (TÓTHNÉ, 2004). A motivációs folyamat alapelemei között megkülönböztünk input tényezőket, ezen belül szerepelnek az emberi összetevők, amelyet befolyásol az egyén személyes jellemzője és a csoport

jellege. Az input tényezőkön belül a szervezeti tényezőket találhatjuk, és ez nagyban függ a szervezet technológiai szintjétől, illetve a szervezeti felépítésen, szervezeti struktúráján. Az output tényezők között jelenik meg a szervezet által elvárt teljesítmény és a dolgozók elégedettsége, amelyet a vezetők befolyásolnak, ösztönöznek a kívánt eredmények elérése érdekében. A teljesítmény nem más, mint a képesség és a motiváció szorzata. (KLEIN - KLEIN, 2008)

A motivátorok közé sorolhatjuk az elismertséget, fejlődést, az elért teljesítményt, a nagyobb felelősséget, hatáskört, önállóságot és magát a munkát. Az utóbbi tényezőt Hackman nevéhez kapcsolódik, mivel elemzésében megkülönböztették a munkaköri jellemzőket – a kihívás mértékét, fejlődés lehetőségét - a feladatok azonosíthatóságát, fontosságát, az autonómiát, szabadságot, függetlenséget - és a visszajelzést. (HACKMAN Idézi: HERZBERG, 2003; TAKÁCS et al, 2012)

Úgy vélem két szubjektív elvárásra épül a motivációs folyamata. Az egyik az elsőrendű kimenet, amely a beosztottak az önmagukkal szembeni teljesítményi elvárásokra épül. Egy munkafeladat során a magukkal szemben támasztott követelményeket várják el, a milyenséggel van kapcsolatban, például egy feladatot gyorsan, szorgalmasan fognak megoldani. A másik pedig a másodrendű kimenet, amely a tényleges teljesítmény szerinti elvárt követelményekre utal, a vágyakozás utáni fontosság. Ez a következmény szoros kapcsolatban van a teljesítménnyel, mivel, ha egy feladatot jól teljesített valaki, akkor elégedett és nagyobb jutalmat vár. Ha pedig az ellenkezője történik meg, hogy egy feladatot kevésbé sikerült teljesíteni, ezzel elégedetlenebb, így kevesebb jutalomra vágyik. Tehát ha az önmagunkkal szemben elvárt teljesítményi szint nincs összhangban a másodrendű elvárások teljesülésével, akkor módosítások fognak létrejönni az elsőrendű elvárásainkban. Fontos, hogy a dolgozó érezze azt, hogy képes megoldani az adott feladatot, majd az elvégzett munkájáért megkapja a jutalmat, amely vonzó lesz számára és motiválja a feladat elvégzése során. Egy munkafolyamat során figyelembe kell venni, hogy az adott személyt mi motiválja, majd úgy kialakítani az ösztönzési rendszert. Jelentős, hogy a teljesítmény ellenőrzése mérhető legyen, hiszen ez alapján lehet csak pontos jutalmazást adni.

A jutalmazásnak megfelelő oka kell, hogy legyen, nem szabad, hogy automatizáló folyamattá váljon, mert a későbbiekben nem lesz majd értéke. Az is lényeges, hogy a jutalmazás a megfelelő időben érkezzon, mert, ha előbb megkapja a dolgozó, akkor könnyen abbahagyhatja a megfelelő teljesítést, de ha később érkezik, akkor a következő feladat megoldása esetén mérülhetnek fel problémák. (GONDA, 2013)

A méltányosság elmélete szerint a méltányosnak tartott jutalom, elismerés és az aktuálisan megvalósuló jutalmazás közötti eltérés okoz elégedettséget, illetve elégedetlenséget. Porter és Lawler modellje szerint a hangsúly azon van, hogy az egyén hogyan észleli munkája jellemzőit, saját és mások befektetéseit, jutalmait. Ha az észlelt aktuális jutalom megegyezik a méltányosként elvárt jutalommal, az elégedettséget eredményez. Ha az aktuális jutalom kisebb az elvártnál, akkor elégedetlenség, ha nagyobb, akkor feszültség érzése keletkezik a munkavállalókban. Az egyén munkájával való általános elégedettségének szintjét az észlelt eltérések összegzésével kapjuk. Az elméletek áttekintése után elmondható, hogy egyesek az egyének szükségleteiben, értékeiben tapasztalható eltéréseket, tehát az egyéni különbségeket hangsúlyozzák, míg mások a munkahelyi tényezők eltérő hatását, vagy a méltányosként elvárt és az aktuálisan megvalósuló jutalmazás mértékének különbözőségét hangsúlyozzák.

A munkahelyi elégedettség pontos meghatározásához azonban mindhárom típusú elméletet figyelembe kell vennünk. (LANDY, 1985; HÍDVÉGI, 2015)

A dolgozók elégedettsége közvetlenül is jobb szervezeti szintű teljesítményt eredményez. Közvetve azonban, a többi szervezeti szintű következményre gyakorolt jótékony hatásán keresztül, jelentősen javítja a szervezet átfogó termelési, piaci és pénzügyi eredményeit y a munkahelyi elégedettség megtapasztalásához számos tényező együtt járása szükséges (megfelelő munkahelyi környezet és légkör, elismerés, megbecsülés, kielégítő bérezés, harmonikus munkahelyi kapcsolatok stb.) Azonban a külső tényezőkön kívül, az elégedettséget magunknak kell kivívnunk.

Úgy vélem, hogy a vezetők feladata, hogy segítsenek tisztázni beosztottaik céljait, és összehangolni azokat a vállalati célokkal. Nem érdemes irreálisan gyors növekedést kijelölni – a szavak és gondolatok könnyen változnak – de a tevékenységek átszervezéséhez idő kellhet. Másrészt kulcsfontosságú, hogy hétről-hétre sikere lehessen a dolgozónak abból, hogy az esetek többségében eléri a fokozatosan növekvő kvótáit.

Sokszínű menedzsment válaszok

Míg korábban a felsőszintű vezetőket annak alapján ítélték meg, hogy mennyire képesek átstrukturálni, karcsúsítani szervezetüket, napjainkban annak alapján ítélik meg őket, hogyan tudják meghatározni, fejleszteni az alapvető képességeket a növekedés érdekében. Az érték-alapú szervezetfejlesztés új megközelítése egy olyan hatásos és hatékonyan működő szervezetrányítási rendszer megtervezését és működtetését tűzi ki célul, amelynek fókusza a szervezeti képességek fejlesztése, erősítése. (VERESNÉ SOMOSI, 2017) Alapvetően a vezetés feladata az, hogy a munkát értelmes és élvezetes tevékenységgé tegye, ezáltal egyfajta eszmeiséget, beállítódást, és érzelmeket váltsanak ki a munkatársakból. A későbbiekben pedig a vezető által kialakított kultúra, mint befolyásoló tényező működik, meghatározza vállalati döntéseket, teljesítményt az egész szervezet működését. A humán menedzsment feladatainak köre kibővült, felelőssége megnőtt. A szervezetek sikeres működése megköveteli, hogy az alkalmazottakkal, mint legfontosabb erőforrással, a vezetési feladatok részeként tudatosan bánjunk.

Értékként a vezető mentor szerepe jelenti a jó kapcsolat feltételét. Amennyiben a problémaként megfogalmazott, nem egyértelmű elvárások tekintetében hatékonyabb kommunikációs vezetői munkát fejt ki a menedzsment, úgy ez találkozik a megkérdezettek világos elvárásokkal kapcsolatos igényével, ami a strukturáltság, kiszámíthatóság szükségletének kielégítéséhez járul hozzá (SZILÁGYI, 2010).

Vezetőnek lenni többet jelent egy pozíciónál, egy rangnál, a helyzetet távolabbról kell megvizsgálni. Eredményeim szerint, amennyiben a szervezet nem érzi alkalmasnak, kiemelkedőnek a vezetőt, nem tudnak a tagok szakmai kérdésben is az adott személyhez fordulni, a szerepe egy pillanat alatt hiteltelenné válik és a lehetőség a folyamat visszafordítására is kérdéses lesz. Ennek a következményei érezhetőek lesznek a vezető és a szervezet közötti hálózatban, fokozottan jelentkeznek a tünetek a bizalmi kérdéseknél. A vezető kiemelkedő szerepe meghatározó fontosságú a hatékony munkavégzés szempontjából, és ezalatt nem csak a munkavégzéshez szükséges kompetenciaelemeket kell érteni, hanem a társas kompetenciákat is.

BIBA (2013) szerint a vezetőnek nagy hatása van a vállalati kultúrára, ha stratégiai célokat tűz ki, ami alapvetően meghatározza a szervezet hozzáállását és tevékenységét. Ha csak a rövidtávú profitmaximalizálást jelöli meg, mint elérendő célt – és nincs semmilyen magasabb rendű, konkrét feladat, vagy misszió – akkor szervezetnek a pénz lesz a „mániája”, a legfontosabb, hogy minimális költségáfordítással működjenek, s közben maximális hasznot könyvelhessenek el. Kézszelhető cél jelenléte, amit nem lehet pénzben mérni, és amire a továbbiakban a vállalati stratégiát lehet alapozni. Sok múlik a vezető kommunikációs képességén és személyiségén is.

Nem elhanyagolandó faktor, hogy a kérdéses személy beállítottsága szerint introvertált vagy extrovertált irányultságú. Lehet-e hozzáfordulni lényeges kérdésekben, vagy kizárólag csak szakmai területre korlátozza a kommunikációt az alkalmazottaival, ezzel rongálva saját empátikus erényeit.

SENNET (2006) felhívta a figyelmet a tehetség egy újfajta megközelítésére, ami tartalmilag az olyan emberekre vonatkozik, akik képesek bármilyen konkrét feladattal megbirkózni, ami azt jelenti, hogy olyan munkavállalók iránt mutatkozik igény, akik nem annyira jók egy dologban, viszont képesek új feladatokba beletanulni, ha maga az intézmény új típusú munkába fogna. Ennél fogva konstataálható, hogy a tehetség tartalma jelentősen átértelmeződni látszik a munkaerőpiacon, mivel feltűnt a kereslet az átalakulásra képes, rugalmas tehetségek iránt.

„A világgazdasági válság hatására a munkaerőpiacon egyidejűleg van jelen mind a munkaerő-túlkínálat, mind pedig a tehetséghiány” a munkaerőhiány egy mennyiségi hiányt takar, addig a tehetséghiány minőségi hiányként jelentkezik a munkaerőpiacon. Ez azt jelenti, hogy míg sok esetben van mennyiségben megfelelő számú jelentkező egy pozícióra, addig minőségi szempontból kifolyólag nem alkalmazhatóak az adott munkakörben. A jól kiválasztott ember az optimális környezetben azonban nem azonos a tehetséges munkavállalóval, mivel munkaerő piaci szempontból a tehetséges munkavállaló az lesz, aki nem csak egy helyen tud helyt állni, hanem „több fronton is bevethető”. (HÉDER, 2017)

Munkakörnyezet szociális és pszichológiai hatásai

Az igénybevétel a megterhelések hatására bekövetkező egyénenként különböző mértékű, jellegű és irányú funkcióváltozások összege. Az emberek terhelhetősége mérhető fizikailag, hatással van rájuk a hő, kémiai, illetve biológiai megterhelés mellett az információáramlásra visszavezethető megterhelésre is.

SELYE JÁNOS (1964) szerint: „a stressz az élő szervezet nem-specifikus válasza bármilyen természetű megterhelésre.”

A munkavállalók bevonása és felhatalmazása aktivizálja őket, segít egy objektív, átgondolt megoldáshoz eljutni, fejlesztően hat rájuk és növeli elkötelezettségüket a fejlesztések és feladatok iránt.

Alapvetően minden embernek szüksége van a valahová való tartozás érzésére, a társas kapcsolatokra. (BAKSI, 2016). Ezen igények a munkahelyen is megjelennek, különösen a kis- és középvállalkozások esetében az alacsony létszám miatt. A maximális teljesítményszint elérésében fontos szerepet játszik, hogy minden egyes munkavállaló a csoport fontos és meghatározó tagjának érezhesse magát. Ennek eléréséhez a munkakörnyezetet és a szervezeti légkört úgy kell kialakítani, hogy az kedvezzen a munkahelyen belüli informális kapcsolatoknak

és megfelelő legyen az információáramlás. Az a szervezet, ahol ez nem megfelelően működik, akadályok lépnek fel, egyirányúvá válik vagy megszűnik, gyakorlatilag halott.

A kedvezőtlen pszichoszociális munkakörülmények az alkalmazottak egészségének károsítása és a szervezet hatékonyságának csökkentése mellett jelentős gazdasági károkat is okoznak. BAJSZ et al, (2013) vizsgálatának célja az volt, hogy a Dunántúlon feltérképezze egy multinacionális cég fizikai és adminisztratív munkakörben alkalmazott dolgozóinak egészségi állapotát a stressz tükrében. Összegzésképpen elmondható, hogy egy multinacionális cégnél a túlzott elvárások okozta stressz több területen is negatív befolyással van az emberek egészségére.

A munka pszichoszociális jellemzőinek vizsgálata a stressz elméletek gyökereihez nyúlik vissza. A munkához köthető pszichoszociális környezet és a betegségek kialakulása közötti kapcsolat alapjait olyan kutatók fektették le, mint KOPP (2008).

A stresszt előidéző tényezők, a stresszorok különbözőek lehetnek, mégis lényegileg azonos biológiai választ váltanak ki. SELYE (1976) kutatásában rávilágított, hogy a stresszor hatása kizárólag attól függ, hogy mennyire veszi igénybe a szervezet alkalmazkodóképességét. A stresszor minősülhet kihívásnak, mely a munkahelyi környezetben a fejlődés alapját adhatja, de ha a stresszor káros vagy kellemetlen hatásokat okoz, akkor már distressznek minősül.

„Az optimális egészségi állapot úgy érhető el, hogy életkorunknak és nemünknek megfelelően növeljük fizikai és szellemi képességeinket, fejlesztjük a változó élet- és munkakörülményekhez szükséges alkalmazkodóképességünket, fokozzuk erőtartalékainkat és új egyéni teljesítményeket érünk el a munkában és az élet más területein” – olvashatjuk az Egészségügyi Világszervezet (WHO) munkahelyekre vonatkozó ajánlásában.

A kedvezőtlen pszichoszociális munkahelyi körülmények az alkalmazottak egészségének károsítása és a szervezet hatékonyságának csökkentése mellett jelentős gazdasági károkat is okoznak. A kumulált költségeket – melyek elsősorban a munkából való hiányzásból, a termelékenység csökkenéséből, az idő előtti nyugdíjba vonulásból, az új munkaerő kiválasztásának és képzésének költségeiből, valamint az egészségügyi ellátásból származnak – általában nehéz meghatározni. (KAMMEYER - MUELLER, 2009)

A munkahelyen fellépő stresszorokat COOPER és DAVIDSON (1987) próbálta először rendszerbe foglalni, és megkülönböztetett feladattal, munkakörnyezettel, szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos, és szervezeten kívüli stressz hatásokat. A feladattal kapcsolatos stressz hatások a mennyiségi, minőségi túl vagy alulterhelést, a munkafeltételek rendszerét és a változásokat foglalják magukba. A munkakörnyezettel kapcsolatos stressz hatásokon a munkahely fizikai feltételrendszerét értjük. A szervezetben betöltött szerep pedig tovább bontható egyéni, csoport és szervezeti szintű szerepekre. Egyéni szinten elsősorban a szerepkonfliktus és a szerep-kétértelműség okozza a problémát a munkavállalóknak, de meg kell említeni a karrierfejlődést és a túl nagy vagy túl kicsi felelősséget is, mint a stressz lehetséges forrását.

Ahogy a saját kutatásom is alátámasztja csoportszinten az összetartás hiánya, a munkatársakkal való kapcsolat, a konfliktusok kezelése, illetve a felettséggel kialakított negatív viszony jelent stresszforrást. Szervezeti szinten a légkör, a fizetés, a munka bizonytalansága, a vezetés stílusa, az ellenőrzési rendszer és a technológia nem megfelelő kialakítása jelenthet fokozott terhelést a dolgozókra.

HOLMES és RAHE (1967) állította össze azt az életesemény-skálát, mely a stresszt okozó élethelyzeteket tartalmazza. Ezek mind olyan pozitív vagy negatív változások, melyek jelen lehetnek bárkinek az életében, otthon és a munkahelyen egyaránt: például változás a munkakörben, munkaidőben, munkahelyi konfliktus, munkahely elvesztése, anyagi helyzet változása, előléptetés.

A stresszor azonban nemcsak külső inger lehet. Feszültséget indukálhat a személyben egy belső konfliktus is, egy tudatos vagy tudattalan probléma megoldatlansága. Gondot okozhat például a befektetett munkának nem megfelelő, méltánytalan jutalmazási rendszer (SIEGRIST, 1996), az előrelépési lehetőségek, a megbecsülés, társas támasz hiánya, a negatív kapcsolatrendszer a vezetőkkel, kollégákkal stb. (KLEIN-KLEIN, 2012)

A munkahelyi stresszmodellek közül az egyik leggyakrabban használt Siegrist Erőfeszítés-Jutalom Egyenlőtlenség modellje, melyben a feszültséget a befektetett munka ellenében kapott nem megfelelő jutalom okozza. A szerző a jutalom három kategóriáját különíti el, anyagi juttatás, elismerések, karriertámogatás. Az elmélet szerint a munkavállaló, hogy a feszültséget elkerülje, törekszik a jutalmak maximalizálására, illetve az erőfeszítések csökkentésére (SIEGRIST, 1996).

A kvantitatív kutatás során megkérdeztem a munkavállalók véleményét, milyen tényezők okozzák számukra a legnagyobb problémát a munkahelyükön. A kvalitatív kutatáson belül pedig a pihenőidőre és a karrierlehetőségekre kérdeztem rá.

A saját kutatás fókuszában szerepelt többek közt, hogy a vezetők, hogyan inspirálják vagy ösztönzik kollégáikat és ezek közül, melyek, amiket különösen eredményesnek tartanak. Minden méretkategória esetén előkerült az anyagi ösztönzés és a szóbeli dicséret is. Minden munkavállalónál fontos, és mindegy, hogy melyik generáció tagja az elismerés és az odafigyelés, ezt figyelembe véve igyekeznek inspirálni kollégáikat.

Az eredményeim alapján elmondható, hogy a kutatásba bevont személyek az időhiányt nevezik meg fő probléma-forrásként. Gyakori stresszt kiváltó okok továbbá az erkölcsi/anyagi megbecsülés hiánya és a munkavállalók számára kedvezőtlen munkahelyi és egyéb feltételek is.

ANYAG ÉS MÓDSZER

A kvantitatív kutatáson belül kérdőíves vizsgálat készült. A lekérdezés 2017. augusztus-október hónapokban valósult meg Zala megyében. A mintasokaság 508 fő volt, amelynek 49%-a férfi és 51%-a nő. A felmérés nemenként volt reprezentatív az aktív munkavállalók körében a megyére elosztva. A mintába kerülés során a Véletlen Kiválasztás Módszerét választottam.

A kérdőív felépítését tekintve omnibusz kutatás volt, amelynek első része a vállalati kultúra elemekre, a munkavállalói motivációkra, esetleges munkakörnyezettel kapcsolatos hiányérzetre kérdezett rá. Jelen kutatás a felsoroltak közül elemez néhányat. A második fele az intézményhez és a vezetőséghez való lojalitást és együttműködés eredményességére, valamint a visszajelzés fontosságára és a béren kívüli juttatásra helyezi a hangsúlyt. A kérdőív utolsó harmada kitért a munkahelyi stresszfaktorokra, azok hatásaira a munkavállaló testi és lelki egészségét illetően, valamint a prevencióra, mit tehet az egyensúly megőrzéséért a munkavállaló és a munkáltató. A kérdőív második és harmadik részének eredményeit jelen esetben

nem elemzem. A kutatás egyszerű statisztikával mutatja be az eredményeket, az összefüggés-vizsgálatok jelenleg folyamatban vannak, ennek eredményei egy következő elemzés részét képezik majd.

A kvalitatív kutatás alkalmával keresztmetszeti vizsgálat történt, amelyen belül 91 Zala állami fenntartású intézmény, illetve magán vállalkozás vezetőjével készült strukturált interjú 2017 október és 2018 január között. Az interjú kérdések első témakörén belül kitértem többek között a vizsgált szervezetek teljesítmény értékelésére, a munkakörülményekre és az alkalmazottak motivációjára. A karrierlehetőségek mellett rákérdeztem a szervezeti kultúra által megkövetelt értékkövető viselkedés mintákra is, valamint a munkahelyi nehézségekre és a munkavállalók felé történő visszajelzés sokszínűségére. Jelen kutatásban az interjúk első témaköre egyes részei kerülnek bemutatásra.

A második témakör az intézményi Cafetériára, ennek hatékonyságára a vezetői kommunikációra, sikertényezőkre, konfliktusforrásokra és az eredményességre kérdez rá, de ezen eredmények jelen elemzésben nem szerepelnek. A mintavételezés hálóba módszerrel történt. A feldolgozásra került interjúk közül alkalmazotti létszám kategóriánként elkülönítve 43 mikro vállalkozás, 24 kis vállalkozás, 17 közepes vállalkozás és 7 nagy vállalkozás került lekérdezésre.

EREDMÉNYEK

Kvantitatív eredmények értékelése- munkavállalói igényfelmérés

A munkahelyi egészségmenedzsment két fő célja egy vállalat esetében egyfelől az intézmény egészségkárosító hatásainak csökkentése, másrészt a munkavállalók egészségtudatos viselkedésének elősegítése. Az egészségfejlesztés az a folyamat, amely során az ember képes növelni uralmát az egészsége felett. Az egyén magatartását a középpontba helyezi a társadalmi és környezeti beavatkozások mellett. Ha egy intézményen belül történik a prevenciós magatartás fejlesztése, az az alkalmazottak életstílusának megváltoztatásával segíti az optimális egészségi állapot fenntartását. A munkahelyi egészségfejlesztő programok a stressz-menedzsmentet, a munkavállalókat segítő programokat, illetve a rekreációs és pihenési programokat jelentik. Ezek karriertervezést és fejlesztést és önbecsülést fokozó képzéseket is tartalmazhatnak. A mentális egészség a pihenéssel fokozható, ami hatással lehet pozitív értelemben a munka teljesítményre is. Ezen túlmenően a szociális egészségprogramok a másokkal való együttműködést segítik, tartalmazhatnak családvédő programokat, készségfejlesztési kommunikációs programokat, mentorállást és coachingot, élettervezési workshopokat, önkéntes és egymást segítő szolgáltatást is. Amikor intézményesítik az egészségfejlesztést a munkavállalóknak jobb lehet a közérzetük, egészségesebbnek érzik magukat, amivel csökkenthető a munkahelyi távolmaradás, erősödhet a motiváció, és ezáltal nőhet a termelékenység. Amennyiben az emberek nem érzik jól magukat, akkor ugyanakkora fizetés kevesebbnek tűnik. A válaszokból kiderültek ennek okai: a csapatban összetartás helyett a klikkesedés jellemző, amennyiben nem a teljesítmény határozza meg az előrejutást, ilyenkor nincs lehetőség a szakmai fejlődésre. Egyes beszámolók szerint a munkavállalók nem kapnak visszajelzést a munkájukról, maximum büntetést, ha elrontottak valamit nem hallgatják meg az új ötleteket, véleményeket.

Rákérdeztem, hogy a munkavállalók számára mi okozza a legnagyobb nehézséget adott munka környezetben (1. ábra) (PÉTER, 2017). Sokan úgy érezték, hogy jelentős túlterheltségnek vannak kitéve (14%) ugyanakkor nem kapják meg a befektetett munka arányában a pozitív visszajelzést a vezetőség tagjaitól (10%). A legtöbb helyen nincs vagy nehézkes az előrelépés a ranglétrán (12%) és természetesen komoly problémát okoz, hogy a válaszadók egy része szerint túl alacsony fizetést kínálnak munkájukért (16%).



1. ábra. Munkavállalók által említett munkahelyi nehézségek megoszlása

Forrás: Saját eredmények (2017)

A stressz káros az egészségre, de vannak olyan esetek, amikor a munkahelyi stressz, a kihívások még hasznosak is lehetnek. Értjük ezalatt, ha az ember úgy érzi, hogy maga irányítja a dolgokat. A változás kulcsa nem abban rejlik feltétlenül, hogy kevesebb munkát vagy kevésbé megerőltető feladatokat kapjanak a munkavállalók, hanem az segíti elő a distresszt, hogy úgy érzik döntési lehetőségük van, tehát nem azt gondolják, hogy a „fejük felett” történnek a dolgok. A negatív egészségügyi következmények elkerülhetőek, a munkaerő hozhat döntéseket saját feladataival, illetve céljaival kapcsolatban. Az is sokat segíthet, ha erről a vezetés és az alkalmazott közösen hozza meg a döntést. A megkérdezettek arra a kérdésre, hogy mit találnak értékesnek a munkahelyükön az 2. ábrán látható megoszlás szerint feleltek. A kutatás eredményei a munkavállaló elvárásainak megoszlását szemléltetik a munkahelyükön. Az anyagi ellenszolgáltatás mellett (18%) nagy jelentősége van a jó kollegiális kapcsolatnak is.



2. ábra. A munkavállaló által támasztott elvárások megoszlása a munkahelyen (%-ban), 2017

Forrás: Saját eredmények (2017).

Bár fontos az anyagi ellenszolgáltatás is (18%) és a megfelelő munkakörülmények is kiemelt szerepet játszanak (14%). Amennyiben változatos a munka (11%), illetve kihasználható a kreativitás (8%) ez növeli a hatékonyságot is.

Ezért is fontos, hogy mindez megfelelő munkakörülmények között változatos munkavégzés mellett éljük meg, hiszen ez a második otthonuk. A munkatársi viszonyban olyan magasabb szintű szükségleti szintet mutató kritériumok jelennek meg, mint az elismerés, méltányolás, bizalom. A szervezeti egységeken belüli, illetve más egységek egymás közötti kapcsolataikat az eredményes munkavégzéshez nélkülözhetetlen jó, több mint kielégítő kapcsolatok jellemzik.

Az interperszonális kapcsolatok nem gyakoriak a munkahelyeken elsősorban individualista és a bizonytalanság elkerülése miatt (ezek Magyarországon meglehetősen erősnek mutatkoznak a Hofstede dimenziók indexei alapján is. (MALOTA - MITEV, 2013) Ezért, a vállalati kultúra eredményességét elősegítheti a személyes coaching vagy mentorálás.

Hasonló eredményekre jutott SZILÁGYI (2006) felmérésében, ahol elsősorban azokat a társas kapcsolatokat vizsgálja, amelyek mind vertikálisan, mind horizontálisan jellemzőek, befolyásolják a munkavállalók közérzetét.

Érdekes a vertikális kapcsolatok milyenségét vizsgáló kérdésekre adott válaszok eredménye a saját kutatásomnál. A munkavállalók többsége jónak ítéli a munkahelyi közérzetét, és ezzel részben összefügg az a tény, hogy az alkalmazottak 40%-a az ideális főnökről alkotott képét jelenlegi felettesével azonosítja. A vertikális kapcsolatok minőségét túlnyomóan az emberi kapcsolatok határozzák meg. Érdekes ez az eredmény annak függvényében, hogy a partícipatív vezetői stílus nem domináns a vizsgált szervezetben. Egyszerűen meg kell fogalmazni, hogy mi a szervezet hosszú távú célja, hogy miért dolgozik kollektíva.

Kvalitatív kutatás eredményeinek értékelése

A strukturált interjú eredményeiből kiderült, hogy annak ellenére érzik a túlterheltséget a munkavállalók, hogy a vezetők elmondása szerint természetes a több pihenő beiktatása, mert növeli a teljesítményt és a közösségi helységek kialakításának segítségével, segíti a kollégák közötti jó kapcsolat kialakítását, illetve megőrzését. Természetesen vannak munkacsúcsok (gyártósorok, kereskedelem, illetve vendéglátással foglalkozó cégvezetők jelezték leginkább), amikor kevesebb idő jut a pihenésre, de ezt igyekeznek honorálni a dolgozóknak. Néhány példát szeretnék kiemelni a válaszokból, hogy lássuk a munkáltatók sokszínűségét.

Közigazgatáson belül, illetve állami intézmény vezetőinek véleményét mutatnám be első ízben:

„A munka jellegéből adódóan az ebédidőn kívül megszabott munkaközi szünet nincs, a munkavállalók szükség szerint tudnak tartani szünetet. A két munkafolyamat közti szünet tartása mindenképpen növeli a koncentráció képességet. A saját pihenőidő is tetszőleges” (Jegyző).

„Esetileg iktatok be pihenést, attól függ, hogy a munkateher hogyan engedi, nyilvánvalóan kell. Ebédszünet, cigarettaszünet, kávészünet is van. Szerintem kell egyébként a munkaidő alatt szünet, főleg, ha az úgy telik el, hogy a kollégák egymás társaságában töltik a munkaidőt, de nyilván nem a munka rovására. Úgy gondolom, a rövid szünetek alatt egymással pár szót váltanak a kollégák, mely oldja egy kicsit a munka monotonitását. Egyébként külön elrendelve nincs, hogy milyen időközönként kell ezt beiktatni, teljesen eseti, hiszen nem lehet 8 órát ugyan azzal a monotonitással végig dolgozni, úgy, hogy az ne menjen a munka rovására” (Közfeladatot ellátó szerv vezetője).

„Szükségesnek tartom a munkafolyamatok közötti rövid pihenőidőt a munka hatékonysága szempontjából. Lehetőség szerint a monoton munkafolyamatok minimalizálása, más jellegű feladatok beiktatása. Ülő munka esetén pár perc mozgás, nyitott ablaknál történő relaxáció is fontos” (Oktatási intézmény vezetője).

Magán vállalkozások esetén kissé feszítettebb a tempó munkacsúcsok idején, de természetesen itt is igyekeznek vagy szabadnap, vagy többletfizetéssel honorálni a dolgozók elhivatottságát.

„Nincs kimondott pihenőidő, a vendéglátásban, kereskedelemben vannak pörgősebb időszakok” (Kiskereskedelmi lánc vezetője).

„Reggeli szünet, ebédszünet, és óránként 10 perc pihenés mindenkinek jár. Rendkívül fontosnak tartom, hiszen befolyásolja a koncentrációképességet, ami nálunk kifejezetten fontos. Én is tartok, ugyanúgy, mint a munkavállalók” (Erdészeti vezetője).

„A munkatársak szabadon osztják be a napi munkaidőt, a feladat tisztességes elvégzése a cél. Amikor szükségét érzik, pihenhetnek” (Szállítmányozási cég vezetője).

„Fontos a pihenők, szabadnapok kiadása és hasznos eltöltése, mert ezek után a munkavégzés is sokkal eredményesebb lesz. A rövid kis pihenő is nagyon fontos, a folyamatos terhelhetőség érdekében kellene a megszakítások” (Szálloda-étterem vezetője).

Fontosnak tartottam megkérdezni, hogy milyen szempontok szolgálnak alapot esetleges előrelépési kérdéseknél a vezetők véleménye szerint. A 91 kutatásban bevont vezető válasza alapján 17 esetben nem releváns ez a kérdés, mivel többnyire mikro vállalkozásokról volt szó

és azt hangoztatták, hogy: „Nálunk mindenki a szakmai végzettségének megfelelő pozícióban dolgozik, ennek értelmében nincs lehetőség előléptetésre” (Étterem vezető).

„A cégem kicsi, így nincs rá lehetőség. Az adott tevékenységi körökre megvan a megfelelő emberem, így azok végzik a kiadott munkát, akik tökéletesen értenek a szakmához. Emiatt nincsenek fokozatok” (Fémmezmunkáló cég vezetője).

Természetesen esetenként, az állami szektorban is meg van kötve a vezetők keze és bármennyire is szeretnék előléptetni kollégáikat erre nem, vagy csak ritkán adódik lehetőség, ilyenkor igyekeznek belső munkatárssal érdemeik alapján betölteni a megüresedett pozíciót, mert úgy vélik ez motiválóan hat a többi munkatársra is.

„A közalkalmazottak jogállásáról szóló törvény vonatkozik ránk. Ez megszabja a státuszokat az intézménynél. Nagy átlagban új munkatársat, illetve más kollégát csak abban az esetben tudok felvenni, ha valaki nyugdíjba megy, vagy saját magától úgy dönt, hogy befejezi a munkát. Szóval, ha megüresedik egy státusz, ezt mindig közvetítem a fenntartó felé, és engedélyt kérek a státusz betöltésére. Ahhoz, hogy valaki beléptessen egy területvezetői posztra, ahhoz látnom kell, hogy folyamatosan minőségi munkát végez és a többiek számára etalonná válik. Ebben az esetben volt már arra példa, hogy kineveztem egy beosztott kollégát, mint egy intézményi egység vezetőjét. Viszont amint említettem ez olyan gyakran nálunk nem következhet be, nyilván, csak ha valaki elköszön, akkor valakit helyette fel kell venni. Igazából ez a szervezeti struktúránkából adódik. Amikor megüresedik egy felsőbb vezetői pozíció, akkor inkább belső embert keresünk, hiszen ő ismeri a kollégákat és könnyebb így a közös munka. Új kollégákat inkább más pozícióba választunk” (Közművelődési intézmény vezetője).

„A szervezet érettsége alapozza meg, hogy szükséges-e a meglévő egyetemi előre lépéseken (tanársegéd, adjunktus...) kívül új vezető pozíciókat generálni. Amennyiben úgy ítéljük meg (adott dékán, rektor, illetve a kampusz vezetése), akkor születnek új lehetőségek” (Felsőoktatási intézmény vezetője).

Természetesen az esetek 80%-ban van lehetőség az előléptetésre, magán vállalkozásoknál az alábbi szempontokat veszik figyelembe:

„Nagyon fontos szempont egyrészt, ha a régi munkaerővel elégedettek vagyunk, ott nem igazán változtatunk, de az újaknál, aki beilleszkedik a rendszerbe és folyamatos fejlődés van, ott nyilván számolunk vele. Hiszen előfordulhat, hogy ha nem is az ő irodájában, de más területeken van előrelépési lehetőség, akkor belső pályázatokat írunk ki. Tehát a meglévő kollégák közül választunk és hát eddig jellemzően, ha tényleg ilyen előrelépés volt azt mindig belülről meg tudtuk oldani, mert olyan fejlődést tapasztaltunk a kollégáknál” (Humán szolgáltatás vezető).

„Talpraesettség, jó problémamegoldó és szervezési képesség, nyitottság a fejlődésre, újdonságokra, aktív munkavégzés (Kereskedelmi cég vezetője).

„Az előléptetés alapja minden esetben az, hogy először is lojális legyen a céghez az illető, másodsorban a rátermettség. Rátermettségen értem itt, hogy az adott munkafolyamat, amit végez, azt maximálisan ismerje és tudja is a vele kapcsolatos tapasztalatait alkalmazni. Harmadsorban pedig csapaterem legyen, aki a teljes cégünknek csapattagja nem egy önálló és a cégtől független emberként próbál dolgozni” (Kereskedelmi cég vezetője).

„Mivel üzleteinkben alacsony létszámmal működünk, így elég nehéz előre lépni a ranglétrán. Természetesen amennyiben ilyen ambíciót látok bármelyik kollégámnál, úgy lehetőséget

adunk a tovább lépésre. Legfőbb szempontok: kommunikáció, terhelhetőség, lojalitás, szakmai rátermettség, megfelelő kiállás, vevőorientált magatartás.”

Olyan teljesítményelvárásokkal, értékszemlélettel találkozunk, amelyek azt sugalmazzák: a jobb életért áldozni kell. Ezért sokan egyre több időt töltenek elmunkával, és a cél érdekében hajlamosak erőfeszítéseiket egészségük rovására felhasználni (HÍDVÉGI, 2015).

KÖVETKEZTETÉSEK

A megfelelő munkahelyi elkötelezettség, elégedettség, motiváció és légkör kialakításának egyik kulcsfontosságú feltétele a belső kommunikáció, melyre a jövőben a meglévőnél érdemes lenne a vizsgálatba bevont vállalkozásoknál nagyobb hangsúlyt fektetni. Szükségszerű a vezetők és a beosztottak kapcsolatának finomítása és rendszeressé tétele, az információk megosztása, illetve a teljesítmény rendszeres és következetes, valódi tartalommal bíró értékelése, amelyben a pozitívum és negatívum egyensúlyban van, valamint a megfelelő jutalmazási rendszer kidolgozása és a munkahelyi stabilitás biztosítása.

Minél kisebb egy vállalkozás, annál családiasabb a hangulat, annál inkább ismeri a munkáltató a munkavállalók igényeit és problémáit. Ennek révén a vállalati kultúrába beépítik a megbecsülés ezen formáját, egészségesebb és ezáltal hosszú távon jövedelmezőbb munkahelyet teremtvé. Egy vezetőnek nem az a dolga, hogy megmondja minden szituációban, hogyan kell megoldani a problémát. Az adott területet a kollégája valószínű jobban ismeri, tehát a megoldást is eredményesebben tudja tálni ezüst tálcán. A vezető dolga ennek a támogatása, vagy a megoldási alternatívái közötti választás, és az ehhez szükséges erőforrások biztosítása.

Megfelelő fizetés és anyagi biztonság alapfeltétele a magasabb célok elérésének. Amennyiben ezen kritériumok és a megfelelő munkakörülmények teljesülnek e fölött motiválható a munkaező. Azonban, ha a takarékoság jegyében a prémiumra nem jut pénz, a fizetés reálértéke csökken, és képzésekre, tréningekre sem telik, akkor újra az emberi kapcsolatok felé kell fordulni. A dicséret lehet a munka mozgatórugója. Kulcsfontosságú a munkatársi elkötelezettség kialakítása, ha ezekkel kapcsolatban romlik a dolgozók véleménye, a cég könnyen elveszítheti őket. A vezetőnek arra kell törekednie, hogy a munkaező büszke legyen arra az intézményre, ahol dolgozik. Érdemes odafigyelni arra is, hogy a munkavállaló mely nemzedék tagja, hiszen életkor szerint már jellemzőkkel bír és változó a munkához való hozzáállása. A digitális generáció tagjai (Z) számára meghatározók a személyes kapcsolatok, az internetet, mint a meglévő barátságok, ezen kapcsolatok fenntartását elősegítő eszközt használják a munkahelyükön is és türelmetlenebbek az előléptetésekkel kapcsolatban, mint a korábban született generációk tagjai.

Egyre több munkaadó érzi a felelősségét a dolgozókat nap közben érő stressz minimalizálásában. Érdemes akár plusz költséget is felvállalni, hiszen a stressz faktorok csökkentése sikeresebb munkavállalói teljesítményt eredményezhet. Ilyen jó példa lehet a mozgásterápia (gyógytornász, fitness-bérlet stb.) támogatása is.



„Az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-17-4 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült”

HIVATKOZOTT FORRÁSOK

BAJSZ V.- SIÓ E. - TÓTHNÉ STEINHAUSZ V. - KARAMÁNNÉ PAKAI A.- CSÁSZÁRNÉ GOMBOS G. (2013): Munkahelyi egészségfejlesztés - Egy multinacionális cég egészségfelmérése a munkahelyi stressz tükrében, Egészségfejlesztés, LIV. évfolyam, 2013. 5-6. szám, pp.40-47.

BENCSIK A. - HORVÁTH-CSIKÓS G. - JUHÁSZ T. (2017): Az Y és a Z generációval szembeni előítéletek a munkahelyen, TAYLOR Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat, A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, 2017/2. szám IX. évfolyam 2. szám No. 28. ISSN 2064-4361 Szeged, 2017 pp.121-128.

BIBA S. (2013): A vezető, mint a szervezeti kultúra legfontosabb eleme, Tudásmenedzsment: A Pécsi Tudományegyetem Kultúratudományi, Pedagógusképző és Vidékfejlesztési Kar periodikája, 14. évf. 1. Klsz. / 2013, pp.28-32.

COOPER, C. L. – DAVIDSON, M. (1987): Sources of stress at work and their relation to stressors in nonworking environments, In: Kalimo, R., ElBatawi, M. A. E., Cooper, C. L. (eds), Psychological factors at work and their relation to health, Geneva: World Health Organization. 99–123

ERDEI P. - FENYVES V. - DAJNOKI K. (2017): A munkahelyi elköteleződés felmérése és fejlesztési célok meghatározása, TAYLOR Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat, A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, 2017/2. szám IX. évfolyam 2. szám No. 28. ISSN 2064-4361 Szeged, 2017 pp. 107-113

GONDA N. (2013): A különböző generációk motivációs eszközeinek vizsgálata, OTDK dolgozat

HERZBERG, F. (2003): Frederick Herzberg, Harvard Business Review: One More Time: How Do You Motivate Employees, pp. 3-11.

HÉDER M. (2017): Munkaerő- vagy tehetséghiány? – Fogalmi különbségek feltárása a hatékony gyakorlati alkalmazás érdekében, International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 2. (2017). No. 4., DOI: 10.21791/IJEMS.2017.4.15 pp. 180-190.

HÍDVÉGI P. (2015): Munkahelyi egészségfejlesztés lehetősége a vám- és pénzügyőrség személyi állományának és a rendészeti szakközépiskolák oktatóinak empirikus vizsgálata alapján, Ph.D disszertáció

HOLMEST, T. H. - RAHE, R. H. (1967): The social readjustment rating scale. Journal of Psychosomatic Research, 11, 213-218.

KAMMEYER-MUELLER, D. J. - JUDGE A. T. – SCOTT, A. B. (2009): „The Role of Core Self-Evaluations in the Coping Process.” In: Journal of Applied Psychology, 94(1): pp. 177–195.

KRISHNAN, S. K. – BOPAIAH, S. – BAJAJ, D. – PRASAD, R. (2013): Organization, Generation, and Communication – Infosys Experience. NHRD Journal, Oct, 2013, pp. 85–93.

KLEIN B. - KLEIN S. (2008): A motiváció, Humánpolitikai szemle, évf. 19. évf. 7-8. sz. pp. 31-57.

- KOPP M. (2008): Magyar lelkiállapot. Semmelweis Kiadó és Multimédia Stúdió, Budapest, p. 288–298.
- LANDY, F. J. (1989): Psychology of work behavior. (Fourth edition). Pacific Grove, CA:Brooks/Cole. In.: Nagy M. S. (1996): What To Do When You Are Dissatisfied With Job Satisfaction Scales: A better Way to Measure Job Satisfaction. At: <http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html>
- MALOTA E. - MITEV A. (2013): Kultúrák találkozása. Nemzetközi kommunikáció, kultúrsokk, sztereotípiák. Alinea Kiadó, Budapest
- MEYER, J. P. – ALLEN, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. Human resource management review. I. évfolyam. 1. szám. pp. 61–89.
- NÉMETH K. - PINTÉR G. (2014): The pillars of regional and municipal level energy-planning processes, In: Bene Szabolcs (szerk.), 20th Youth Scientific Forum: University of Pannonia Georgikon Faculty. 600 p. Konferencia helye, ideje: Keszthely, Magyarország, 2014.05.23-2014.05.24. Keszthely: Pannon Egyetem Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar, 2014. (ISBN:978-963-9639-57-7) pp. 297-307.
- NÉMETH K. (2012): Települési energiaellátás: merre visz az út? In: Pannon Egyetem Georgikon Kar (szerk.) LIV. Georgikon Napok: kivonat-kötet: programfüzet, valamint az elhangzó és poszter előadások rövid kivonatainak gyűjteménye. Konferencia helye, ideje: Keszthely, Magyarország, 2012.10.11-2012.10.12. Keszthely: Pannon Egyetem Georgikon Kar, (ISBN:978-963-9639-47-8) 2012. p. 90. 1 p.
- NÉMETH K. (2017): Vidéki térségek innovációs kihívásai: Megújuló energia alternatívák Veszprém: Pannon Egyetemi Kiadó, 2017. (ISBN:978-963-396-096-7), p.112
- PÉTER E. (2017): Pihentető munka? - avagy a szervezeti kultúrák nyitottsága Zala megyében In: Bene Szabolcs (szerk.), XXIII. Ifjúsági Tudományos Fórum. Konferencia helye, ideje: Keszthely, Magyarország, 2017.05.26 Keszthely: Pannon Egyetem Georgikon Kar, (ISBN:978-963-9639-87-4), CD R. 6 p.
- PÉTER E. (2018): Hatékonyan élni a digitális világban- Az intellektuális tőke, mint vállalkozást dinamikusan összetartó erő, IPAR 4.0, könyvrészlet, megjelenés alatt
- SELYE J. (1964): Életünk és a stressz. (Ford.: Both Miklós) (Bev.: Lissák Kálmán) Budapest. 1964.;
- PIEROG A. - ERDEI P. - GERGELY É. (2016): A Z generáció vezetőikkel szembeni elvárásai. International Journal of Engineering and Management Sciences. Műszaki és Men. Tud. Közlemények. 2016/1.
- SELYE J. (1976): Stressz distressz nélkül. Akadémiai Kiadó, Budapest, p. 91–95.
- SENNET T. R. (2006): What Do We Mean by Talent? The Political Quarterly, Vol. 77, 163–167. doi: 10.1111/ j.1467-923X.2006.00792.x
- SIEGRIST, J. (1996): Adverse health effects of high–effort/low–reward conditions. Journal of Occupational Health Psychology, 1, (1), 27–41. Abstract letöltve: <http://psycnet.apa.org/journals/ocp/1/1/27/> 2012.11.15.
- SZILÁGYI B. (2006): A szervezeti kultúra fejlesztése érdekében végzett dolgozói elégedettség vizsgálata és következtetései, Agrártudományi Közlemények, 2006/20. Különszám, pp.106-109
- SZILÁGYI B. (2010): A szervezeti kultúra és a vezetés humán menedzsment feladatainak kapcsolata, Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények - Összeolvasó horizontok, Krúdy Könyvkiadó – Nyíregyháza, 2010, ISSN: 2061-3156, ISBN: 978-963-9909-63-2, pp. 183-192

TAKÁCS – CSILLAG – KISS - SZILAS (2012): Még egyszer a motivációról, avagy „Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?” Vezetéstudomány: 2012. év 43. évf. 2. sz. pp. 2-17.

TARI A. (2011): Z generáció, Budapest: Tericum Kiadó Kft., p. 349.

VERESNÉ SOMOSI M. (2017): A szervezeti képességépítés néhány sajátossága, TAYLOR Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat, a Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, 2017/2. szám IX. évfolyam 2. szám, No. 28. ISSN 2064-4361 Szeged, 2017 pp. 152-160

VICSEK L. - NAGY B. (2006): „Nemek kultúrája” egy önkormányzatnál, A szervezeti kultúra és a nemek közötti viszonyok összefüggései, Szociológiai Szemle 2006/3, pp. 52–86.

WRIGHT P. M. - MCMAHAN, G. C. - MCWILLIAMS, A. (1994): Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. International journal of human resource management, V. évfolyam. 2. szám. pp. 301–326.

