

**NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM
LÁMFALUSSY SÁNDOR KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
ÜZLETI TUDOMÁNYOK INTÉZET**

Mérnök közgazdász szakirányú továbbképzés



**DOLGOZÓI MOTIVÁCIÓ ÉS VEZETÉSI STÍLUS VIZSGÁLATA A
FÉMGER KFT-NÉL**

Fülöp Viktor Géza

Konzulens: Dr. Pirger Tamás PhD

Sopron

2016

Nyugat-magyarországi Egyetem
Közgazdaságtudományi Kar
Matematikai és Statisztikai Intézet

SZAKDOLGOZAT FELADATKIÍRÁS

A szakdolgozat készítőjének neve:

Fülöp Viktor Géza

A szakdolgozat címe:

Dolgozói motiváció és vezetési stílus vizsgálata a FÉMGER Kft-nél

A szakdolgozat megírásával kitűzött feladatok:

1. Foglalja össze az egyéni motivációk szakirodalmi háttérét, modelljeit!
2. Ismertesse a vezetői stílusok elméleti háttérét!
3. Végezzen vizsgálatot a vezetői stílusok és az egyéni motivációk aspektusából a Fémger Kft-nél!
4. Véleményezze a Fémger Kft-nél alkalmazott vezetői stílust és motivációs gyakorlatokat, és tegyen javaslatokat a témával kapcsolatban!

Konzulens: Dr. Pirger Tamás PhD egyetemi tanársegéd

Sopron, 2016. szeptember 12.

PH.

intézetigazgató

NYILATKOZAT

Alulírott,(Neptun-kód:), jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy a című (megfelelő rész aláhúzendő)

házi dolgozat;

TDK dolgozat;

diplomadolgozat;

szakdolgozat

záródolgozat

(a továbbiakban: dolgozat) **önálló munkám**, a dolgozat készítése során betartottam *a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. tv. szabályait*, valamint az egyetem által előírt, a dolgozat készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében.⁹

9 1999. évi LXXVI. Tv. 34. § (1) a mű részletét – az átvevő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben és az eredetihez híven – a forrás, valamint az ott megjelölt szerző megnevezésével bárki idézheti.

36. § (1) nyilvánosan tartott előadások és más hasonló művek részletei, valamint politikai beszédek tájékoztatás céljára – a cél által indokolt terjedelemben – szabadon felhasználhatók. Ilyen felhasználás esetén a forrást – a szerző nevével együtt – fel kell tüntetni, hacsak ez lehetetlennek nem bizonyul.

Kijelentem továbbá, hogy a dolgozat készítése során az önálló munka kitétel tekintetében a konzulenszt, illetve a feladatot kiadó oktatót **nem tévesztettem meg**.

Jelen nyilatkozat aláírásával tudomásul veszem, hogy amennyiben bizonyítható, hogy a dolgozatot **nem magam készítettem**, vagy a dolgozattal kapcsolatban szerzői jogsértés ténye merül fel, a Nyugat-magyarországi Egyetem **megtagadja a dolgozat befogadását és ellenem fegyelmi eljárást indíthat**.

A dolgozat befogadásának megtagadása és a fegyelmi eljárás indítása nem érinti a szerzői jogsértés miatti egyéb (polgári jogi, szabálysértési jogi, büntetőjogi) jogkövetkezményeket.

Sopron, 20.....

.....

hallgató

KIVONAT

Fülöp Viktor Géza

2016

Nyugat-magyarországi Egyetem

Közgazdaságtudományi Kar

konzulens: Dr. Pirger Tamás

Egyetemi tanársegéd

DOLGOZÓI MOTIVÁCIÓ ÉS VEZETÉSI STÍLUS VIZSGÁLATA A FÉMGER KFT-NÉL

Investigation of Employee Motivation and Managerial Style by the FÉMGER Ltd.

A dolgozat célja egy, a Nyugat-Magyarországi Régióban működő Kisvállalkozás vezetési stílusának és motivációs gyakorlatának vizsgálata. A régióban állandósult szakemberhiány, és a nyugat-európai-elsősorban ausztriai munkaerőpiac elszívó hatása folyamatos problémát jelent a képzett munkaerő alkalmazásának lehetősége, és hosszútávon történő megtartása. A vizsgálat tárgyát képező vállalat esetében a probléma még szembetűnőbb, hiszen acélipari, építőipari szegmensben végzi elsősorban a tevékenységét, ezáltal a szakemberképzés évtizedes hiányában is érintett. A vizsgálat során felmérés történt a szervezeten belül, a dolgozók körében, a vezetői stílus minőségére, és az alkalmazott motivációs eszközökre vonatkozóan. Mivel az alkalmazottak létszáma nyolc és tíz fő között mozog, a felmérés elvégzésének módszere ehhez igazodott. Lehetséges eljárásként három különböző technika állt rendelkezésre, a teszt, a mélyinterjú, valamint a csoportos interjú. Az vizsgálat elvégzéséhez az egyéni mélyinterjúra esett a választás, mivel a létszám-idő, minták minősége ebben az esetben érvényesült a legjobban, és így volt lehetőség a legárnyaltabb képet kapni a körülményekről. Az interjú során huszonhat kérdés lett feltéve a munkavállalók számára, a kérdések kidolgozásánál a Maslow szükséglet hierarchia volt az irányadó. Ezáltal vizsgálni lehetett, hogy a Maslow-piramis mennyire kezelhető a vállalat esetében mérvadónak, vagy mennyire jellemzőek a tézist ért bírálatok. A felmérés kiértékelése és eredményei rámutattak, hogy a vállalkozásnál markánsan két csoport különböztethető meg motivációs szempontból. Az első csoport a 19-30 év közötti munkavállalók, melyeknek elsősorban a megbecsülés iránti igényüket kellene kielégíteni, valamint az önmegvalósításra vonatkozó törekvéseiket elősegíteni. A másik csoport a 45-60 év közötti korosztály, akik számára az önmegvalósítás lényegében irreleváns, és a megbecsülés sem tartozik az elsődleges célok közé. A válaszok alapján számukra az állandóság és a megkeresett pénz mennyisége a legfontosabb. A javaslatok a vállalkozás részére a vizsgálat alapján a következő: Az első korosztály számára személyre szóló életpályamodell kidolgozása, melynek megvalósítása nem okozhat problémát a kis létszám miatt. Az idősebb korosztály számára pénzbeli jutalmon alapuló bónuszrendszer kidolgozása. A szükséglet hierarchia szempontjából megállapítható volt, hogy csak részben működik a modell, és sok esetben teljesen egyénfüggő a szükségletek rangsora. Végezetül vezetői stílusra vonatkozóan azt a következtetést lehetett levonni, hogy némi változtatásokat kellene eszközölni a gyakorlatban, alkalmanként emaptikusabb formák használatával, mivel a dolgozók a válaszokban fontosnak vallották a dicséret különböző formáit, és bevallásuk szerint a vezetés ritkán alkalmazza.

SUMMARY

Fülöp Viktor Géza

2016

University of West Hungary

Faculty of Economics

*supervisor: Dr. Pirger Tamás PhD
assistant lecturer*

INVESTIGATION OF EMPLOYEE MOTIVATION AND MANAGERIAL STYLE BY THE FÉMGER LTD.

Dolgozói motiváció és vezetési stílus vizsgálata a FÉMGER kft-nél

The thesis is a company operating in the Western Hungarian Region Small business analysis of driving style and motivational practices. The region persistent skills shortages and draining effect of Western Europe, especially Austrian labor market is the continued problem of the possibility of the use of skilled labor, and maintain in the long term.

For the company under investigation is done the problem is even more prominent as steel, construction segment, primarily, through this training professionals involved in the decade-long absence of it.

During the investigation, the survey history within the organization and among employees, the quality of leadership style, and motivational tools for employees. As the number of employees is between eight and ten people, the survey was conducted this method adjusted. Possible process in three different technology was available to test the depth interviews and group interviews.

To perform the test, the holding enhanced individual has been chosen as the staff time as the quality prevailed in this case, the best, and so it was possible to get a picture of the circumstances legárnyaltabb. Twenty questions during the interview was provided for the workers, the issues of development needs in Maslow's hierarchy was governed. In this way it could be to consider how to use the Maslow's hierarchy of needs prevail for the company or how typical of the thesis has been criticized.

The evaluation of the survey and the results showed that the enterprise markedly distinguished the two groups in terms of motivation. The first group aspirations of workers between the ages of 19-30 whose first should satisfy their need for esteem and self-realization for help. The other age group of 45-60 years, who are essentially irrelevant for self-actualization and esteem does not belong to the primary destinations.

Based on the responses to them permanence and the amount of the requested money is the most important. The proposals for the enterprise, according to the following test: The first age group to develop personalized career model, the implementation of which does not cause a problem because of the small numbers. Developing a system based on bonus cash reward for the older age group.

In terms of hierarchy of needs it was found to be only partially working model, and in many cases completely dependent on the individual need of ranking. Finally, it was concluded regarding leadership style that some changes should be made in practice, occasionally using empitikusabb forms, as the boost worker answers the important professed various forms of praise, and say they rarely use of leadership.

TARTALOMJEGYZÉK

FELADATKIÍRÁS.....	2
NYILATKOZAT	3
KIVONAT	4
SUMMARY	5
TARTALOMJEGYZÉK	6
1. Bevezetés, témafelvetés	7
2. Vezetés és motiváció tudományos háttere napjainkban	9
3. A FÉMGER KFT szerkezeti struktúrája, felépítése.....	26
3.2. A vállalat bemutatása.....	26
3.2. Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata jelenleg a cégen belül.....	27
3.3. A munkavállalók munkaköri leírása	28
3.4. Munkakörülmények biztosítása	29
4. A cégen belüli motivációs gyakorlat vizsgálati módszerének meghatározása és bemutatása	34
4.1. Módszerek	34
4.2. A kérdőív összeállításának módja, kérdések ismertetése.....	36
5. A vizsgálati eredmények kiértékelésének módja, az eredmények ismertetése.....	44
6. Javaslatok, a FÉMGER KFT. vezetési és motivációs gyakorlatának fejlesztési lehetőségeire	56
7. Összefoglalás.....	59
8. Irodalomjegyzék.....	60
9. MELLÉKLETEK	61

1. Bevezetés, témafelvetés

Az utóbbi évek tapasztalatai alapján megállapítható, hogy a kis- és közepes vállalkozások egyre komolyabb kihívásokkal néznek szembe a munkaerőpiacon. Jellemzően a 2008-as gazdasági válság bekövetkezése után, négy-öt éven keresztül a kisvállalkozásoknak még a nyugati határszáron sem kellett komolyabb erőfeszítéseket tenni a szektorban elhelyezkedő és ott dolgozó munkavállalók keresésére és megtartására. Egyszerűen fogalmazva: a potenciális jelöltek a munkaügyi központokon, vagy a cégek személyes felkeresése során munka reményében eljutottak a munkaadókhoz, és a létbizonytalanság okán igyekeztek a foglalkoztató cégek elvárásainak megfelelni. Régiókban, ebben az időszakban a korábbinál megszokottól eltérően, komolyabb számban tért haza Ausztriából az ottani létszámleépítések miatt magyar munkaerő. A válság konszolidációja, majd a világgazdaság recessziójának lassú ütemű csökkenése, majd pedig a kis mértékű, pozitív irányba történő elmozdulása azt eredményezte, hogy Ausztria munkaerő-elszívó hatása újra erőteljesen érvényesült és érvényesül a mai napig. Ennek következtében a dolgozat vizsgálati tárgyát is képező kis- és közepes vállalkozások a nyugati határ közelében, nehéz helyzetbe kerültek a munkaerő megszerzéséért, és annak megtartásáért zajló versenyben. Egyik oka ennek a már fent említett ausztriai elszívó hatás, aminek érintettjei főleg a szakképzettséggel, szakmával rendelkező, fizikai munkavégzésre alkalmas, magyar munkavállalók. Másik ok, a KKV szektor munkaerőhiányában, a régióban jelen lévő nyugati tulajdonú, multinacionális cégek, akik az itthon dolgozni akaró, emberek nagy részét foglalkoztatják. Ennek háttere a visszavezethető a munkakörülményekre, a vállalati kultúrára, kiszámítható munkaidőre, béren kívüli juttatásokra, esetleg fejlett dolgozói motivációs programra, tervre, valamint a belföldi viszonyok szerinti versenyképes fizetésre.

A felsorolt okokat figyelembe véve a KKV szektor munkaerő piaci kilátásai, a közeljövőre nézve nem túl biztatóak a térségben. Az ausztriai és nyugat-európai fizetésekkel történő verseny kivitelezhetetlen és irreálisnak hat, a mostani gazdasági körülmények között. Ami viszont elérhető és reálisan kivitelezhető lenne ezeknél a cégeknél-természetesen ahol hajlandóság és szellemi kapacitás van rá-a vállalati struktúra, vezetési attitűdök, valamint a motivációs gyakorlatok, ahol nincs, ott kidolgozása vagy ahol létezik ilyen, ott felülvizsgálata. A felsorolt jellemzők vizsgálata, és változtatása eredményezhet a későbbiekben egy olyan

vállalati kultúrát, amely képes felvenni a versenyt legalább az itt működő multinacionális cégekkel, és a munkavállalóknak is alternatívát jelenthet.

A dolgozat célja, hogy a vizsgált FÉMGER Kft kapcsán analizálásra kerüljön a szervezeti struktúrája, a vezetői attitűdök jellemző formái, az irodai dolgozók és a fizikai állományra vonatkozó motivációs gyakorlatok, valamint ezeknek esetleges javítása, szakmai értékelése. Az eredmények fényében talán képet lehet kapni a nyugat-magyarországi kisvállalkozások jelenlegi emberi erőforrás helyzetéről, problémáiról, lehetséges megoldásokról. Természetesen nem lehet messzemenő következtetéseket levonni az egész nyugat-magyarországi KKV szektorra nézve, bár megállapítható, hogy a humán erőforrás terén a hiány konstans, és a probléma állandósult, a szakképzett, jó munkaerő pedig mára kincssé vált, mely ha potenciálisan a vállalkozás rendelkezésére áll, akkor annak megtartására minden lehetséges eszközzel törekedni kell.

2. Vezetés és motiváció tudományos háttere napjainkban

A vezetés meghatározása és definiálása a legalapvetőbb feladat mielőtt vezetői attitűdökről, vagy motivációról vagy motivátorokról szó eshet. A vezetés Stephen P. Robbins szerint nem más, mint előre meghatározott célokat eredményesen elérni más emberek által. (Robbins, 1991) A vezetés definícióján túl ismerni kell a fogalom mögötti többlettartalmat. Felmerültek a szakmai irodalomban olyan értelmezési problémák, hogy melyik szóval jeleníthető meg a vezetés fogalma. Az 1980-as évektől kezdődően használja a szakirodalom a „menedzsment” fogalmát, de ezen túl további kérdéseket vetett fel, hogy a „menedzsment” vagy a későbbiekben közvetlenül az emberek irányítására mutató „leadership” a helyes szakmai szempontból. Tehát a vezetés tudománya, mint olyan, az egész vállalat organizálásáról szól, vagy közvetlenül a humán erőforrások kihasználásáról, optimalizálásáról és direkt irányításról van szó. (Dobák-Antal, 2010)

A vezetés definiálásán felül meg kell határozni, hogy milyen típusú egy rendszeren belül a szervezeti hierarchia, mely vállalat méretétől függően alakítható ki. A szervezeti hierarchiának megfelelően vezetési szintek határozhatók meg. A vezetési szintnek megkülönböztetése fontos, mivel el kell különíteni, a különböző hatásköröket, feladatköröket, valamint a koordinációban vagy végrehajtásba betöltött szerepüket. A különböző vezetési szinteken funkciót betöltő egyénnel szembeni elvárt képzettség és tapasztalat is különböző kell, hogy legyen. Fayol kísérletképpen megpróbálta a vezetők kompetenciáját úgy vizsgálni, hogy az mérhető legyen. Kísérletének eredményeképpen megállapította, hogy a hierarchia alsó szintjein, a szakmai, műszaki tudás a legfontosabb, amely az adott vállalatnál a végrehajtás koordinálásához kell, valamint a termelés zökkenőmentes menetéhez. Azonban ha minél feljebb tekint a vezetési szinteken, úgy lesz egyre kevesebb szüksége a vezetőknek, irányítóknak a termelési és műszaki ismeretekre szüksége, és egyre inkább előkerülnek és felértékelődnek a vezetői kompetenciák (Fayol, 1984) Erre a kísérleti eredményre ad képes magyarázatot az alábbi 1. számú táblázat.

Vezetési funkciók

		Vezetési funkciók				
		Célkitűzés, stratégia	szervezés	Személyes vezetés	Kontroll	
Vezetési szintek	Felső vezető		Szervezet tervezés			felépítés
	Közép vezető		Folyamat tervezés			folyamat
	Közvetlen vezető		Munkaszervezés			feladat
						Vezetési munka fókusz

1. ábra (Forrás:Dobák-Antal:Vezetés és szervezés)

A mikro- és kisvállalkozások esetében megállapítható, hogy ez a tagolás sok esetben nem felel meg. A vezetési funkciók egy ilyen típusú vállaltnál némileg eltérhetnek a szervezet mérete miatt a Fayol által leírtaktól. A vezetőnek ebben az esetben mindent tudnia kell, amit egy közvetlen-, közép- és felsővezetőnek. Hozzá kell tenni, hogy a szervezet viszonylagos egyszerűsége miatt a feladatkörök bonyolultsága sem akkora, mint a nagyvállalatoknál. Az viszont megállapítható kétségtől, hogy a vezetési stílus, és motiváció szerepe ugyanolyan fontos mindkét vállalati forma esetében.

A vezetési stílusok nem mások, mint azok a személyiségjegyek, amelyek a vezetőt jellemzik, valamint az ezekből a tulajdonságokból fakadó és a vezető- beosztott viszonyát irányító viselkedésmintázatok. Ezeket a viselkedésmintázatok klasszikus tagolását és formáját Lewin és Lippitt vizsgálta. A kísérlet folyamán három különböző vezetési stílus hatékonyságát vizsgálták csoportokra vonatkozóan. Ez a három stílus a következő

- Autokratikus vezetési stílus
- Demokratikus vezetési stílus
- Megengedő, vagy más néven Laissez faire vezetési stílus

Az autokratikus vezetési stílus jellemzői szerint minden döntési helyzetben a vezető akarta érvényesül egyedül, a cél elérése érdekében ő hozza meg a folyamat szakaszaiban a döntéseket, és osztja ki az utasításokat a munkavállalók számára, a kontrollt is ő gyakorolja a végrehajtás során. Az aktuális feladatok során csak akkor vesz részt, ha a munkafolyamat során megmutatja, miként kell azt elvégezni, egyébként csak utasít és számon kér. Jellemzően a dolgozók egyéni teljesítményét szubjektív módon ítéli meg, a saját benyomásai és szimpátiája alapján osztja ki a dicséreteket vagy a bírálatokat. Ezek mellett a jellemzők mellett a csoport teljesítménye ennél a vezetési módnál volt a legjobb. A hátrányai közé sorolható az ilyen jellegű vezetésnek, hogy a teljesítés közben a végrehajtóknál meghatározó volt a stressz és a kedvetlenség. Amint a vezető elhagyta a csoportot a teljesítmény drasztikusan visszaesett, ebből megállapítható, hogy a tekintélyelvű vezetési stílus erőteljesen korlátozó hatású. (Lewin-Lippitt-White, 1975)

A demokratikus vezetési stílus esetében a csoportban vélemények ütköztetése történik, majd pedig szavazás útján döntenek, az előre meghatározott alternatívák közül. Ebben a folyamatban segíti őket a vezető, szakmailag a lehetséges megoldások az ő javaslataiból állnak, ez általában három vagy négy lehetőség. A vezető igyekszik a csoport tagjaként ösztönözni a többieket, akik önként dönthetik el, kivel dolgoznak együtt a közösségen belül. A teljesítmény értékelése során az ilyen stílus során sokkal jobban érvényesül az objektivitás és a realitás érzéke a vezetőnek. Maga teljesítmény mértéke elmarad az autokrata vezetés móddal szemben, viszont megállapítható, hogy sokkal kreatívabb módon végezte mindenki a feladatokat, és felszabadultabbak voltak az emberek ebben a munkaformában. (Lewin-Lippitt-White, 1975)

A megengedő vezetési stílus során nem kerül sor kontrollra a csoport irányába a vezető részéről. Teljes mértékben megvalósul mind a csoportos, mind az egyéni döntési szabadság. Biztosítja a feladat elvégzéséhez szükséges erőforrásokat, valamint kérdés esetén információval látja el a dolgozókat. A konfliktushelyzetekben nem lép közbe, és nem javasol a felmerülő problémákra önként megoldást. Nincs gyakorlatilag motiváció, nincs kontroll, nincs munkaszervezés a vezető részéről, nem is próbál meg részt venni a feladatmegoldásban direkt. Ennél a vezetési stílusnál lett a legalacsonyabb a teljesítmény, és az elvégzett munka is silány lett. (Lewin-Lippitt-White, 1975)

Természetesen meg kell jegyezni, hogy nem csak ez a három stílus létezik, léteznek átmenetek, vegyes stílusok, de a fent tárgyaltak azok, amelyeket klasszikus stílusoknak

tekintenek. Lewinék által végzett kísérletek részben tekinthetők mérvadónak, ami nem csak az eltelt idő miatt van, hanem azért is, mert a kísérletben gyerekek vettek részt, nem felnőtt emberek, akiknél a képzettségek és képesítések, tapasztalatok döntően befolyásoló tényezők lehetnek. Tehát a valós helyzetekben egy komolyan képzett team egy nagyvállalatnál, megfelelő kompetenciával, nem biztos, hogy rá van szorulva a vezető direkt beavatkozásaira, és megfelelő egyének esetén akár a „laissez faire” vezetési stílus produkálhatja a legjobb eredményeket. (Dobák-Antal, 2010)

Más megközelítés szerint a célravezető és leginkább motiváló vezetési mód nem más, mint szituációfüggő. Nem egy stílus, aminek állandóan érvényesülni kell folyamatosan a vezető viselkedésében és ettől lesz sikeres, hanem a munkahelyen, munkafolyamatban kialakuló szituációkra kell alkalmazni azt a vezetési stílust, amelyik az optimális megoldáshoz vezet, és leginkább motiváló. Ennek az elméletnek legfontosabb képviselői Hersey és Blanchard akik kidolgozták a szituatív leadership modellt. Hersey és Blanchard szerint a szituáció nem más, mint maga a dolgozó. A szituációt jelentő dolgozó tulajdonságaival a vezetőnek tisztában kell lennie. Ezek a tulajdonságok a munkavállaló kompetenciáit jelenti, mennyire tudja elvégezni a feladatokat, illetve mennyire akarja megoldani a felmerülő kreatív vagy napi rutin munkákat. A két tulajdonságot nevezik az elméletben „érettségnek”. Ehhez alakítja ki a vezető a stílusát az egyéntől függően. (Bakacsi, 1996)

Érettség szerint négy különböző csoportba lehet osztani a munkavállalókat:

- Sem képzettség, sem hajlandóság nincs a felelősségvállaláshoz az egyénben, mert a képessége és az önbizalma hiánya miatt alkalmatlan erre.(jelölése a 2. ábrán É1)
- Hajlandóság van az illetőben viszont képessége nincs a feladat elvégzésére, mert motivált, de képzetlen.(jelölése a 2. ábrán É2)
- Képesség megvan az ember részéről, viszont nincs benne hajlandóság, mert képzettsége megfelelő, viszont motiválatlan.(jelölése a 2. ábrán É3)
- Képes és el is akarja végezni a feladatot, mert megfelelően képzett és motivált.(jelölése a 2. ábrán É4)

Ezekhez az érettségi fokokhoz társítják a lehetséges vezetési stílusokat, melyek akkor működnek megfelelően, ha felismeri a vezető milyen érettségi foka van az adott

alkalmazottnak, és ennek következtében az ideális stílust alkalmazza.(Hersey-Blanchard,1982)

Kétféle vezetői viselkedésmódot valamint négyféle vezetési stílust különböztettek meg. A két viselkedésmód, a kapcsolatorientált illetve a feladatorientált. A két módozat további bontásával és részletes kifejtésével négy megkülönböztetett vezetési stílust nevezett és határozott meg Hersey és Blanchard, melyek az alábbi sorrendben a következők:

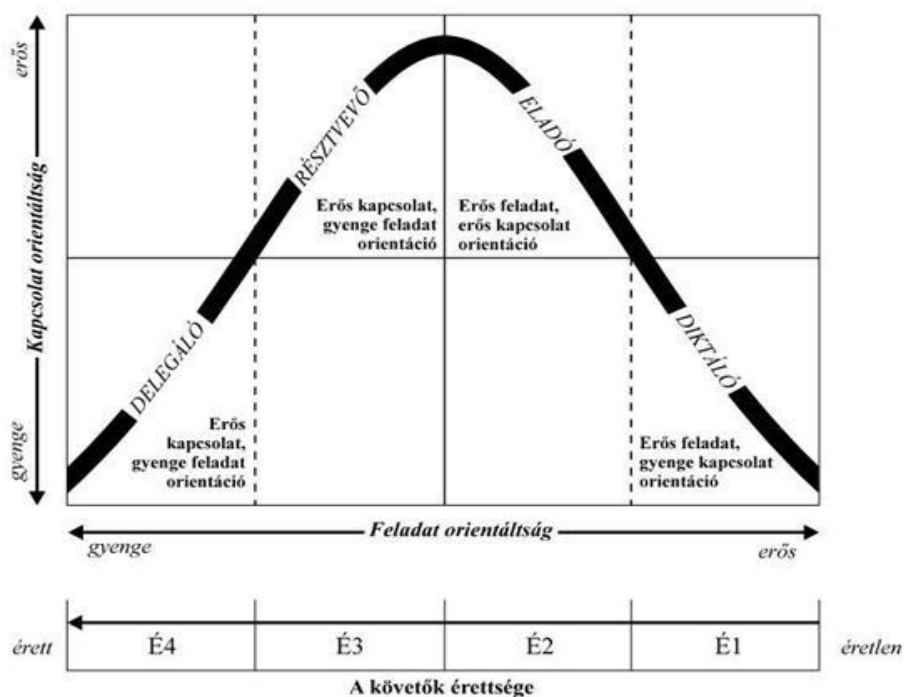
- Diktáló (eredetileg angolul: Telling)
- Eladó (eredetileg angolul: Selling)
- Résztvevő (eredetileg angolul: Participating)
- Delegáló (eredetileg angolul: Delegating)

A diktáló vezetési stílus alkalmazása során a vezető erőteljesen utasító magatartást tanúsít a beosztottak irányába, ő jelöli ki az egyes személyek szerepeit, és gyakorlatilag teljesen kontrollt gyakorol a csoport és az egyének felett. Ez alkalmazható a megfelelő képzettség és hajlandóság nélküli munkavállalók irányítására.

Az eladó típusú vezető munkája során bátorít, irányít és támogat, mivel a beosztottak kötődése erős, tehát a hajlandóság megvan részükről a munkára, és kellően motiváltak is ebben az esetben, de a tudás, képzettség gyengesége vagy meglétének hiánya megakadályozza őket abban, hogy elvégezzék a rájuk bízott feladatokat.

A résztvevő vezetési stílus esetében a döntési folyamat során, együttesen dolgozzák ki a vezető és a beosztottak a megoldási lehetőségeket, a fő feladat a vezető számára a folyamat segítése, motiválás valamint a kommunikáció kontrollálása és gördülékennyé tétele.

A dolgozókra ebben az esetben jellemző, hogy képesek a kiadott feladat, munka elvégzésére, megoldására, de valamilyen oknál fogva nincs meg a kellő motiváltság, a részükről.



2. ábra: orientáltság¹

A delegáló vezető viselkedésében reagál, a csoportra és ezen belül a beosztottra jellemző legmagasabb érettségi fokra, ami jellemzi ilyen helyzetben őket, és amely ideális a vezető szempontjából. A csoportban résztvevők mind motiváltak és képességük is megvan, hogy a feladatokat elvégezzék, ezáltal a vezető, mivel nincs ráutalva irányítani sem irányít és támogatást sem nyújt számukra, hiszen ebben a szituációban ez teljességgel szükségtelen. (Hersey-Blanchard,1982)

A vezetői szerepeket és a szervezetek struktúráját vizsgálta Henry Mintzberg az 1970-es évek végétől kezdődően. Kutatási módszerét empirikus alapokra helyezte, ezáltal számos megfigyelés, adat alapján alkotta meg a vezetői szerepekre vonatkozó sémákat. A vezetői szerepeket és viselkedésmintákat erősen befolyásolja, hogy milyen pozíciót tölt be az illető a szervezeti hierarchiában, és ez a hierarchia milyen bonyolultságú szervezeti modellben tölti be a funkcióját. Ezért nem célszerű Mintzberg esetében teljesen elválasztani a szervezeti felépítésre vonatkozó elméletét, illetve a vezetői szerepekre vonatkozó téziseit. A szervezeti struktúrák közül öt félélt különböztetett meg.

¹ Ábra forrás: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_servezeti_magatartas_alapjai/ch10.html

- Egyszerű struktúra, amely jellemzően egy-két vezetővel rendelkezik, nincsenek benne hosszú információs csatornák, ezáltal a döntéshozatal és annak végrehajtása gyors, és rövid reakcióidő jellemzi. A szervezet egyszerű, általában kis létszámmal operál, ha megfelelő a szellemi potenciál, akkor jelentősen fogékony lehet ez a forma az innováció iránt.
- Technokráciák, melyek tömegtermékek előállítására alkalmas, főként ipari szektorban tevékenykedő szervezetek. Elsősorban a gyártástechnológián alapul, és e köré épül fel a struktúrája, erősen központosított vezetése meghatározó, illetve nagyon stabil gazdasági körülmények között képes fennmaradni, és működni.
- Szakértői bürokrácia, ami kutatóintézetekre, egyetemekre jellemző szervezeti struktúra, ahol a kutatóknak, vagy ott dolgozóknak szükség van a feladat- és munkavégzéshez viszonylagos szabadságra és autonómiára. Vezetői szintek száma általában csekély, viszont a viszonylagos nagy szabadságfok miatt ezek a rendszerek a változásokra nagyon rosszul és nehezen reagálnak.
- Divizionális szervezetekre általánosan megállapítható, hogy multinacionális cégek klasszikus formája, és ennek keretében a döntési-felelősségi jogköröket megosztja, s alsóbb szintre delegálja. Bonyolult, összetett rendszerek, melyek úgynevezett mamutstruktúrák, felépítésük miatt a változások és változtatások során lassan reagálnak a kialakult új helyzetre.
- Adhocrácia, ami a folyamatosan változó szervezetet jelenti. Olyan szervezetek és szervezeti egységek tartoznak ide, amelyeket általában specifikusan egy cél végrehajtása érdekében hoztak létre. Az esetek többségében olyan csoportokból jönnek létre, amik rövidtávon, ideiglenesen lettek kialakítva. Ilyenek például a projekt-csapatok.(Mintzberg,1979)

A szervezeti struktúrák kihatással vannak és befolyásolják a vezető szerepeket is, melyiket milyen módon, milyen gyakran kell alkalmazni. A Mintzberg által kidolgozott elméletben három nagy egységet különböztet meg, majd ezeket tovább bontja kisebb egységekre. A három fő formája a szerepeknek:

- A személyközi szerepek, melyek technikailag arra alkalmasak, hogy a vezető megfelelő mennyiségű és minőségű információhoz jusson.

- Az információs szerepek során a személyközi szerepek által megszerzett információkat úgy tudja hasznosítani, és alakítani, hogy megfeleljen a döntési szerepekben.
- A döntési szerepekben a vállalat vezetéséhez, vagy a vállalatokon belüli feladatok, felmerülő váratlan eseteket kell megoldani és kezelni. (Mintzberg,1979)

Látható, hogy az egyes szerepek között függési viszony van, nem elkülöníthetők egymástól, és logikus sorrendben következik egyik a másikból. Azt mindenképpen megállapítható, hogy ezek a szerepkörök a vállalat top menedzseri és leadereire vonatkoznak első sorban. (Bakacsi, 1996)

Mintzberg a vezetői szerepkör mechanizmusát vizsgáló módszerétől eltérően John Kotter két szerepkört különböztet meg, melyek ideális esetben kiegészítik egymást, és együttesen képesek arra, hogy a vezetési funkciókat sikeresen betöltsék. Ez a két szerep a menedzserszerep, valamint a leaderszerep. Elmélete szerint ezt a kettőt akkor lehet eredményesen alkalmazni, ha külön személyek töltik be őket. Számos alkalommal előfordul, hogy egy személyben próbálnak megfelelni a feladatnak, de ez Kotter szerint az esetek többségében nem szokott megfelelően működni. Ennek oka lehet ismételten a szerezvezeti hierarchia és a szervezeti modell, aminek egyes szintjein nem tud mindent kielégítően megfelelni az egyén. (Bakacsi, 1996) Általánosan kijelenthető, hogy Kotter leader szerepe inkább a felsővezetőkre jellemző tulajdonságokkal bír, és pozitívumait ott tudja kamatoztatni, míg a menedzser szerep inkább a középvezetőkre jellemző. A szakmai körökben kialakult az idő folyamán egy olyan nézet, ami szerint a menedzser típusú magatartás inkább negatívabb színezetű vezetői modell, míg a leader elnevezéshez pozitív képek és tulajdonságok társultak, valamint olyan tévképzet, hogy a két szerep kizárja egymást. Ennek ellenére a helyzet határozza meg, hogy melyiknek kell lenni a dominánsnak. Motiváció tekintetében is úgy alakult mára ki a kép a leader magatartásról, hogy ő az aki motivál, teszi jobbá a teljesítményt és lelkesít, neki követői vannak, nem beosztottai, és a személyes karizmából származik a hatalma, energiát a szenvedélyből merít. A menedzser ezzel szemben követel, irányít, rábeszél és utasít. Megjegyzés, hogy a szervezet tulajdonságaitól illetve a profiljától nagyban függ, hogy milyen jellegű vezetői szerepekre lehet szükség. Teljesen más egy kreatív szektorban tevékenységet végző vállalat esetében a vezetői magatartás, mint ezzel szemben erős kontrasztot mutató veszélyes üzemekben való vezetés, például építőipari, bányászati, erdőgazdasági szektorok, ahol a biztonsági szabályok mindent felülírnak, és ahol a munkavállalók és beosztottak sok esetben életveszélyes körülmények kénytelenek a

munkájukat végezni. Itt azonnal látható, hogy a szankcionálás, utasítás, biztonsági szabályzatok tetemes mennyisége az ott dolgozók testi épségét hivatottak biztosítani és szükséges a folyamatos felügyelet, számonkérés, és itt egyértelműen a menedzserszerep kerül általában előtérbe.

Megfigyelhető, hogy a vezetői magatartások és szerepek vizsgálatának és leírásának tudományos fejlődése során, milyen módon vált egyre inkább hangsúlyossá a motivátorok megfigyelése és a későbbiekben tudatos alkalmazása. „Maga a motiváció jelentése nem más, mint az a ciklikus folyamat, amely befolyásolja azon belső szükségleteket és hajtóerőket, amelyek kiváltják, irányítják és fenntartják az alkalmazottak teljesítményre irányuló erőfeszítését” (Dobák-Antal, 2010) Egy szóval jellemezve: maga a mozgatórugó.

Örök kérdés a munkáltatók és vezetők számára, hogy miért olyan az egyének-az egyének alatt a munkavállaló, dolgozó értendő- hozzáállása általában a munkához vagy az egyes részfeladatok elvégzéséhez, ami esetenként messze definiálható a kielégítőtlől. Annak ellenére történik mindez, hogy a termelőeszközök, anyagi feltételek látszólag vagy egzakt módon kiszámolva adottak, a munkakörülmények megfelelőnek tűnnek, és az elvégzendő feladatok és célok is egyértelműen meghatározottak. „Az egyes emberek teljesítményét- némileg leegyszerűsítve- elsősorban három tényező alakítja ki:

- a környezeti feltételek
- a képességeik (ismereteik és készségeik),
- a motiváltságuk.” (Dobák-Antal, 2010)

Az emberek általában azért vállalnak munkát, hogy személyes szükségleteiket kielégítsék, addig maradnak tartósan egy munkahelyen az esetek többségében, ameddig ezek a szükségletek kielégítésre kerülnek. Sok esetben a megfelelő munkafeltételek és munkakörülmények, szociális viszonyok is kevesek lehetnek ahhoz, hogy egy dolgozó az adott munkahelyen maradjon. A vezetőnek a feladata, hogy a fenti peremfeltételek megteremtésén túl, tisztában legyen azokkal a motivátorokkal, melyek az egyes beosztottakat, alkalmazottakat mozgatja, és ezeknek a szükségleteknek a kielégítésével tudja generálni a megbízható, gazdaságos munkavégzést, valamint megtartja beosztásában a megfelelő munkaerőt, megakadályozva ezzel a lehetséges fluktuációt. Ezeknek a felismerésében és alkalmazásában segítenek az egyes motivációs elméletek, más néven tartalomelméletek.



3. ábra: szükségletpiramis ²

A tartalomelméletek közül a legismertebb és a legtöbbet hivatkozott rendszer, az Abraham Maslow által kidolgozott szükséglet-hierarchia. (3. ábra) Gyakorlatilag ez az alapja és kiindulópontja a többi tézisnek, a sok bírálat ellenére, ami érte, mégis ez az origó, amihez viszonyítani lehet és szoktak is. Maslow szükséglet-hierarchájának felépítése az alábbi elemekből áll össze, az alsó szintek felől haladva felfelé:

- Fiziológiai szükségletek, melyek az alapvető biológiai létfenntartáshoz szükségesek, és ösztönösen szüksége van rá az embernek, mindenféle gondolkodástól mentesen. Ilyenek az éhségérzet, szomjúság kielégítése illetve ide tartoznak még a nemi vágyak is.
- Biztonsági szükségletek, ide tartoznak a létbiztonságot jelentő eszközök és fogalmak, mint például a lakhatás lehetősége, az anyagi biztonság, a létbiztonság, valamint az erőszakos cselekedetektől, háborútól mentes környezet.
- Közösséghez tartozás, vagy szeretet és összetartozás, ezek teszik az embert társas lénnyé. Családhoz, társhoz, csoporthoz, munkaközösséghez való tartozás vágya.
- Önbecsülés és elismerés iránti igénye az egyénnek. Mások által, társadalmi megbecsülésben részesülni vágyás, presztízs szerzése bármilyen csoporton belül, az önbizalom és a pozitív önkép kialakításának lehetősége.

² Ábra forrás: http://old.ektf.hu/hefoppalyazat/pszielmal/maslow_motivcis_piramisa.html

- Önmegvalósítás lehetőségének megvalósítása, amiben a kreativitás kiélése, egyedi saját képességek fejlesztésének lehetősége, a teljes szellemi vagy akár lelki kiteljesülés vágya.(Maslow, 1943)

Eredeti értelmezés szerint a szükséglethierarchiában az alsóbb szinteknek ki kell elégülniük ahhoz, hogy a további szintek iránti lelki igény kialakulhasson, és az határozza meg az egyén cselekedeteit. Mégis Maslow ezzel kapcsolatban úgy definiálja ezeket a szintek közötti átjárhatóságot, hogy törvényszerűen nem szükséges teljesen mértékben kielégíteni az előző szintbeli szükségleteket ahhoz, hogy a felette lévő szint elérésének vágya már motiválja az embert. Megjegyzi, hogy a piramis nem egy zárt rendszert képez, a legfelső szint kielégítése soha nem történhet meg végérvényesen.

Bírálatként azt szokás felhozni a Maslow-piramissal szemben, hogy nem tekinthető általánosságban érvényesnek az emberiségre nézve, hanem erősen angolszász társadalmakra jellemző a kialakítása. Másik kritika szokott lenni, hogy a tézis felállításának ideje a második világháborút követő évtizedre tehető, ezért a biztonság és védelem szintje az ezzel kapcsolatos szubjektív tapasztalatoknak köszönhető, és ezért szerepelhet külön részként a hierarchiában, tehát korszakra vonatkozik vagy lokális esetekben tekinthető mérvadónak, ez sem biztos, hogy igaz az emberekre.

A későbbiekben több kutató vette alapul Maslow munkáját, többek között Clayton Alderfer, aki átstrukturálta azt és megalkotta ennek hatására a létezés- kapcsolat-fejlődés modelljét. Elnevezése az angol szavak kezdőbetűiből alkotott mozaikszó, az „ERG”. A tézis sokat egyszerűsített Maslow piramisán, és csak három hierarchiaszintet különböztetett meg:

- Létezés
- Kapcsolat
- Fejlődés

Több dolog miatt tekinthető előrelépés a Maslow-piramishoz képest, ezek közül az egyik, hogy teljesen magától értetődőnek veszi, az emberi viselkedést egyszerre több motiváló tényező befolyásolja, nem csak egy, az elvégzett feladat során nem egy szintnyi szükséglet kielégítése lehet a cél, hanem akár egyszerre több is. Ebből fakadóan előfordulhat, hogy ha nem sikerül egy felsőbb szintet- ami célként lebeg az illető előtt- tartós időn keresztül

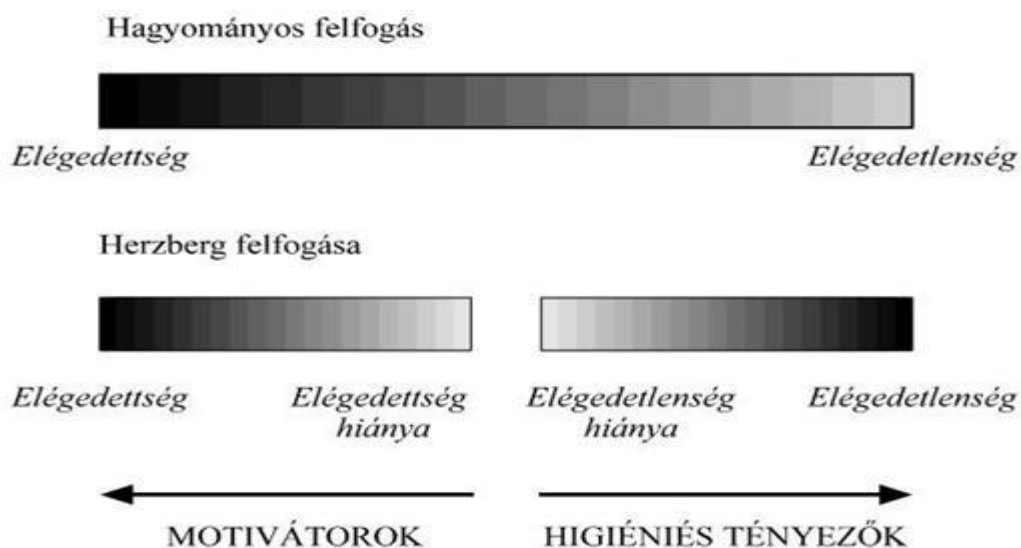
kielégíteni, akkor a negatív élmények hatására frusztráltság, kedvetlenség léphet fel nála, és a későbbiekben csak az alacsonyabb rendű igényt óhajtja elérni tartósan azt viszont egyre nagyobb elvárásokkal. Ezt a jelenséget nevezi Alderfer a frusztráció-visszalépés elvének. (Alderfer, 1972)

A három szükséglet-hierarchia szint jellemző a következők:

- Létezés: Az ösztönös fizikai és fiziológiai szükségletek kielégítése.
- Kapcsolat: Társhoz, csoporthoz, emberekhez való kötődés vágya.
- Fejlődés: személyiségfejlődés és képességek fejlesztésének igénye.

(Dobák-Antal, 2010)

Alderfer elméletén kívül komoly tudományos jelentősége van Frederick Herzberg tartalomelméletének. Az által kialakított, úgynevezett kéttényezős modell más szemszögből közelítette meg a problémát és nem elsősorban hierarchiák lépcsőzetes végigjárása, és szükségleti szintek kielégítése a gondolatmenet alapja, hanem két csoportra osztása a szükségleteknek, ezeknek pedig a külön kezelése és megítélése. A Herzberg-féle modellben az első csoportot higiénias tényezőkként nevezi meg, mely olyan intézkedéseket takar, ami nem tekinthető véleménye szerint motivátornak, csak az esetlegesen előforduló felmondások akadályozhatók meg vele, még teljesítménynövelésre nem sarkallnak. Meglátuk még nem feltételezi, hogy elégedettebb lesz a dolgozó, a hiánya viszont elégedetlenséget okozhat vagy okoz is. (4. ábra) (Herzberg, 1974)



4. ábra: elégedettség³

Ilyen higiénias tényezők lehetnek például a munkahelyi étkezési körülmények javítása, vagy egyéb szociális jellegű intézkedések, de ezen kívül a megfelelő kapcsolat kialakítása a vezető és a beosztottak között, kiszámíthatóság, még a fizetés is. A másik csoport a motivációs tényezők, amelyek alkalmasak a dolgozók teljesítmény növelésére. A motivátorok gyakorlatilag a munkavállalók elégedettségét segítik elő, ilyen motivációs tényezők az elismerés, előrelépés lehetősége vagy esetenként a kihívást jelentő feladatok. (Herzberg, 1974)

A tartalomelméletek mellett a folyamatelméletek voltak azok, amelyek a motiváció és a vezető általi motiválás módszereit vizsgálták. Ezeknek az elméleteknek szemléltetésére legegyszerűbb módszer a műszaki folyamatábrákhoz hasonló ábrák készítése, hiszen itt a beosztottak viselkedésének menete és az általuk kiváltott reakciók jelentik a vizsgálatok tárgyát. A cél, hogy az alkalmazottak viselkedését megfigyelve, a megfelelő és hasznos magatartásformákat kiválasztva ezeknek gyakorlására, folyamatos megismétlésére összpontosuljon a motivátorok használata.

A folyamatelméletek közül kiemelhető Burrus Frederic Skinner megerősítéselmélete, amelynek alapelve, hogy a hasznos, és jó viselkedésmintákat, cselekedeteket az egyén akkor ismételheti meg nagy valószínűséggel, ha pozitív megerősítést kap visszajelzésként. A fordítottja is igaz, tehát egy negatív viselkedésformának a megismétlődése megakadályozható

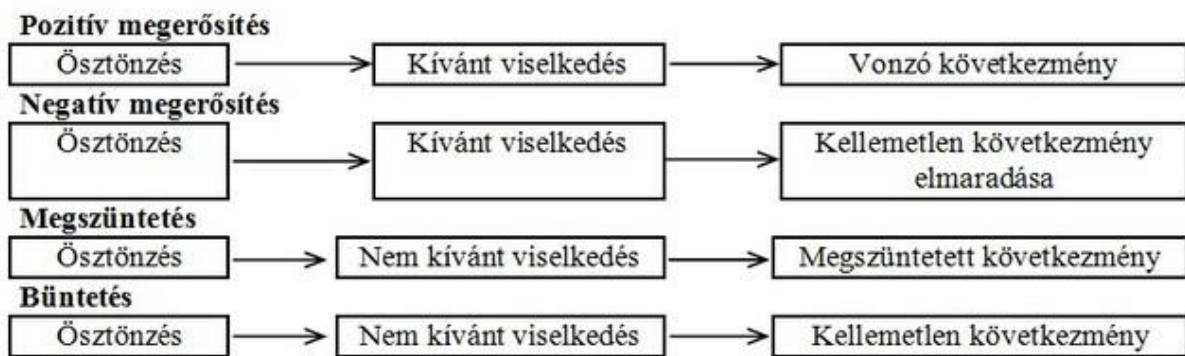
³ Ábra forrás: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch06.html

az esetek többségében, ha a megfelelő jelzések jutnak vissza a cselekvő irányába. Négy különböző folyamatot és hatást különböztetett meg Skinner:

- Pozitív megerősítés, ami során valamilyen jellegű jutalom, ösztönző erejét kihasználva a személy nagy valószínűséggel meg fogja ismételni azt a viselkedésformát, amit alkalmazott.
- Megszüntetés esetén a pozitív benyomások elmaradnak a cselekvést végző személynél, és így a cselekedet nagy valószínűséggel nem fog rögzülni. Itt nem történik szankcionálás, finomabb módszerrel kezeli az esetleges negatív jellegű viselkedéseket, és hosszútávon kivitelezhető a beágyazódás megakadályozása, így elérhető, hogy a célszemély változtat a viselkedési szokásán.
- Negatív megerősítés alkalmazása során, a viselkedés hatására megszűnik valamilyen negatív következmény, így szintén gyakoribbá válhat az adott viselkedésminta használata a dolgozónál.

- Büntetés esetén szankciókkal csökkenti a vezető a beosztottnál, a nem megfelelő viselkedési és magatartási forma ismétlődését vagy hosszútávon történő berögződését. (Skinner, 1938)

Skinner megerősítésméleti rendszerének felépítését az 5. ábra szemlélteti:



5. ábra: megerősítés ⁴

Megfigyelhető a folymatelméletek és a szükséglet-elméletek kapcsán, hogy a megfelelő motiváció egyre gyakrabban és hangsúlyosabban kerül előtérbe a szakirodalomban. Ahogy időben közelítünk az időben a jelenkorhoz, annál inkább foglalkoztatja az emberei erőforrással foglalkozó szakembereket a megfelelő motivátorok használata, és alkalmazása a gyakorlatban.

Daniel H. Pink gondolatmenete szerint, a motiváció alkalmazása két egyszerű mondattal definiálható lenne: „Ha jutalmazunk egy tevékenységet, többet kapunk belőle. Ha büntetünk egy tevékenységet, kevesebbet kapunk belőle.” (Pink, 2010) E gondolat mentén vizsgálja Pink, hogy az előforduló esetek bizonyos részében miért nem működik mégis ez a logikai kapcsolat, amely teljesen evidensnek tűnik.

„Ha valakinek az alapjuttalma elégtelen vagy méltánytalanul alacsony, akkor őt a helyzet igazságtalan volta izgatja, és a körülményei miatt aggódik. Itt nem beszélhetünk a külső motiváció kiszámíthatóságáról, sem pedig a belső motiváció furcsaságáról. Itt nem is nagyon beszélhetünk motivációról. De ha átleptük ezt a küszöböt, azt tapasztaljuk, hogy a jutalmazás és büntetés képes *az eredeti szándékkal pontosan ellentétes eredményt* elérni. A motiváció

⁴ Ábra forrás:

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdntan_scorm/4_3_2_a_megerositesi_elmelet_sXqKa1WkFwdFgfb3.html

fokozására tervezett mechanizmusok lehűtik a lelkesedést, a kreativitást növelő módszerek csökkentik azt, a jó cselekedetre ösztönző programok pedig gátat vethetnek neki. Ugyanakkor a jutalmazás és büntetés ahelyett, hogy visszafogja a negatív magatartást, gyakran éppen utat enged annak, és nyomában felüti fejet a csalás, a függőség és a veszélyes szűklátókörűség.” (Pink, 2010)

Az eddigi módszerek vizsgálata során egyszerűnek tűnt az ok-okozati viszony, ezzel szemben Pink olyan kutatásokra és kísérletekre hivatkozik, amelyek során a jutalmazás-teljesítménynövelés és szükséglet-kielégítés, valamint a büntetés- visszatartó erő, viselkedésforma megváltozása összefüggések valami miatt nem működnek. Olyan alapvető juttatást, mint a fizetés nem is tekint motivátornak. Ebből következően a fizetésemelés sem töltheti be ennek funkcióját. Ha ez az egyszerű és általánosan bevett eljárás nem működik, vagy egyre inkább negatív hatással napjainkban, akkor keresni kell azokat az eszközöket, amelyekkel teljesítménynövekedést lehet elérni a munkavállalók körében. Pink példának hozza fel Tom Sawyer kerítésfestés esetét, amikor a feladattal megbízott egyén munkaként és kötelező feladatként tekint a megoldandó problémára. Mégis amikor mások megkérdezik, hogy csinálhatják esetleg az adott feladatot, Tom kategorikusan elzárkózik ettől a lehetőségtől. A végkifejletben pénzt kér a többiektől, hogy a kerítést festhessék, a feladat elvégezve, a tényleges munkát végző emberek pedig elégedettek, tehát lelki kielégülés történt náluk, pedig dolgoztak, sőt, még fizettek érte. (Pink, 2010)

További példaként hozza Dan Ariely közgazdász indiai kísérletét, melyben dolgozókat három csoportra osztva, pénzjutalommal motiváltak jobb teljesítmény elérésre. Az első csoport jelképes összegű díjat kapott, a második csoport egy közepes értékű illetményt kapott az elért teljesítményért, és a harmadik csoport egy valószínűtlenül nagy pénzösszeget kapott, ha a feladat megfelelően el lett végezve. Az empirikus eredményeket figyelembe véve az eredmény a várttól komoly eltérést mutatott.

A csekély és a közepes jutalommal díjazottak által elvégzett feladatok minőségbeli különbsége elhanyagolható volt, viszont a komoly összeggel díjazottak teljesítménye sokkal rosszabb volt a másik két csoporténál. Mind a két példaként felhozott esetben, a megszokottól és elvárttól eltérő viselkedésformákat tapasztalható. „A magatartás-tudománnyal foglalkozó tudósok, mint Deci, mintegy negyven évvel ezelőtt kezdték felfedezni a Sawyer-hatást, bár ők

nem így nevezték. Ezt a külső ösztönzőknek a várttal ellentétes következményeit „a jutalmazás rejtett költségeinek” nevezték.” (Pink, 2010)

Ezek alapján megállapítható, hogy a motiváció és annak erősítésére történő törekvések vizsgálata és szakirodalma az elmúlt egy évszázadban komoly fejlődésen ment keresztül. Az elméletek kapcsán látható, hogy a megváltozó társadalmi körülmények az emberek szokásai, befolyásolták és alakították a hatásos ösztönző módszereket. A motivációs rendszerek mellett mára megfigyelhető, hogy a teljesítménynövekedést elsősorban nem a pénzübeli motiválással lehetséges elérni, hanem a figyelem lekötése, és a kreatív feladatok jelenthetnek komoly erőt ebben a szegmensben. Azért azt is látni kell, hogy az egyéneknek általában nem ugyanazok az igényei, hiszen vannak olyan gyártószalag mellett dolgozó munkások, akiket az ott elvégzett munka bonyolultsága és monotonitása elégedetté tesz, mások viszont az ilyen jellegű feladatok elvégzésére mentálisan alkalmatlanok. A FÉMGER KFT vizsgálata során a fejezetben tárgyalt szakirodalmi művek nyújtanak támpontot, és a kutatás során megfelelően felismerhető elméletekre reflektálva, történik meg a kinyert adatok kiértékelése.

3. A FÉMGER KFT szerkezeti struktúrája, felépítése

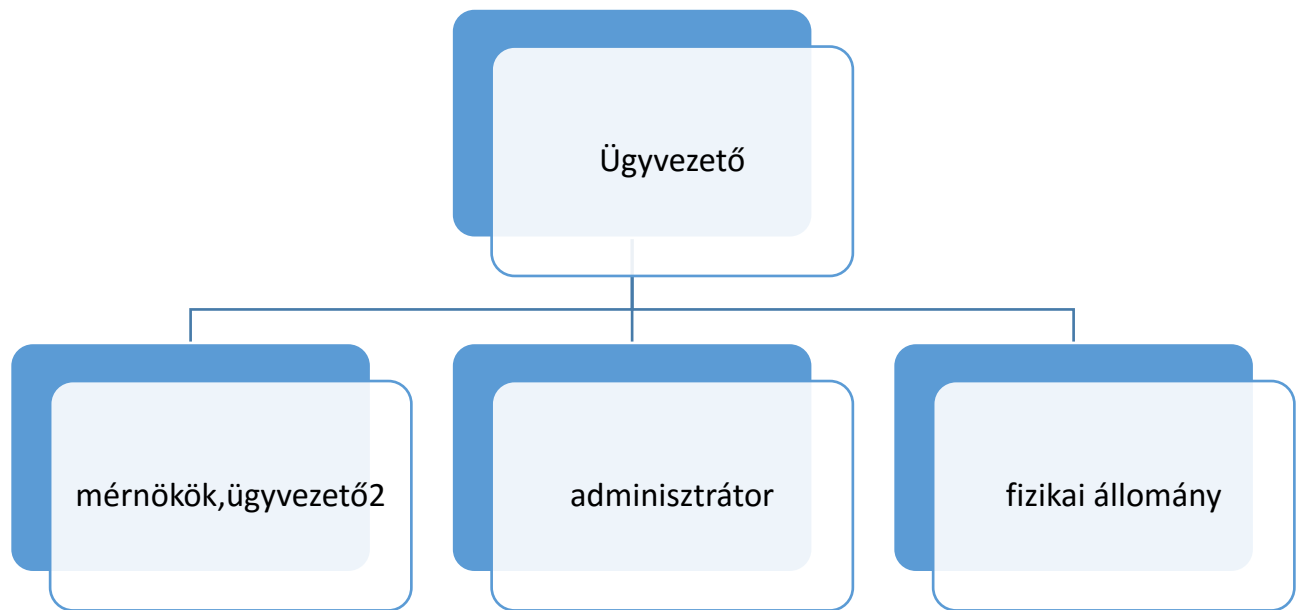
3.2. A vállalat bemutatása

A FÉMGER KFT 2005-ben alakult kisvállalat, a tulajdonosok egy fél évszázadra visszanyúló családi kisiparos múlttal rendelkeznek. A cég profilja elsősorban mérnöki tevékenység (az ügyvezető okl. gépészmérnök, mérnök-közgazdász) illetve acélipari lakatosipari munkák elvégzése volt. Ez főként a cég indulásakor egyedi kapuk, kisebb acélszerkezetek gyártása, kivitelezésében merült ki, kiegészítve néhány szakértői mérnöki munkával. Az eltelt tíz évben a munkák volumene változott, a profil markánsan nem. A vállalat termelőeszközeinek fejlesztésével áttevődött a hangsúly ipari és mezőgazdasági csarnokok gyártására és szerelésére valamint lehetőség nyílt speciális munkák elvégzésére, melyek lehetnek a megszokottnál bonyolultabb hegesztési technikát megkövetelő eljárások, vagy ritkább, a normál acéltól eltérő anyagminőségű –alumínium-, esetleg ötvözetből készült fémek- rozsdamentes acélok, kopásálló acélok megmunkálása. A megrendelések minőségi változása kényszerítette a vállalatot, hogy folyamatos létszám- és termelőeszköz fejlesztést hajtson végre az elmúlt időszakban, mely körülbelül az elmúlt öt-hat évet jelenti. A fő irány minden esetben a gyártástechnológia javítása, gépesítés, az emberi erőforrások további alkalmazása helyett.

Ennek fő oka a regionális munkaerőpiac összetétele. Mint ismeretes, hazai ipar leépülő tendenciája magával hozta a szakképzett munkaerő hiányát is a régióban, olyan iparilag frekvenciált helyeken is, mint Győr. A Sopron-Fertőd Kistérség területén az ipari termelő vállalatok megszűnésével, a nagyobb építőipari cégek, mint például a FÉSZ létszámcsökkenésével, a szakipari munkavállalói réteg előregedésével, az ausztriai munkaerő elszívás hatásával napjainkra, a FÉMGER KFT is jelentős szakemberhiánnyal küzd. A korlátolt felelősségű társaság megalapításakor a cég statisztikai létszáma négy fő volt, beosztást tekintve egy ügyvezető, és három alkalmazott szakmunkás. A tíz év alatt ez a létszám 10-12 főre emelkedett, melyben komoly szerepet játszott a megnövekedett adminisztrációs teher, valamint a feladatok egyre specifikusabbá válása. Míg 2005-ben a fizikai állomány három fő lakatos volt, addig mára a szakma szerinti eloszlás két fő hegesztő két fő géplakatos, egy fő szerszámkészítő, nc/cnc kezelő, két fő segédmunkás. Az irodai

dolgozók, vezetőség összetétele pedig jelenleg két fő ügyvezető és ügyvezető2, végzettségük szerint gépészmérnök, bányamérnök; két fő mérnök végzettségük szerint építőmérnök, statikus, egy fő adminisztrátor. A vállalkozás szervezeti felépítését az 1. számú táblázat mutatja be.

A cég szervezeti struktúrája:



6. ábra (készítette: Fülöp V.)

3.2. Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata jelenleg a cégen belül

A munkáltatói és ehhez kapcsolódó feladatokat az ügyvezető gyakorolja. A munkaügyi adminisztrációs tevékenységet külsős könyvelő cég végzi állandó szerződéssel. A napi feladatok megoszlanak az két ügyvezető között. Az emberek koordinálása, napi feladatainak ellenőrzése, támogatása az ügyvezető2 feladata. Mivel a vállalat a telephelyen kívül is végez munkát bizonyos A toborzás, kiválasztás, felvétel, elbocsátás, munkakörök változtatása, létszámtervezés az ügyvezetőhöz tartoznak.

Megfigyelhető, hogy a cég vezetési struktúrája is meglehetősen autokratikus, a feladatleosztásnál is látszik, hogy a stratégiai döntéseket is egy ember, az ügyvezető hozza meg. A beosztottak véleménye alapján ez általában kedvező, a többi munkatárson kevesebb a felelősség, viszont a szükséges háttér-információkkal sem rendelkezik senki. Abban az

esetben, amikor az ügyvezető valamilyen okból kifolyólag nincs jelen a cégnél, általában kialakul valamilyen kommunikációs zavar. Ez lehet a munkatársak közötti valamilyen technikai, vagy utasításbeli probléma, vagy esetleg lehet megrendelő-vállalkozó vagy beszállító-vállalkozó közötti kontakthiba. Például munkaszervezés során előfordulhat, hogy nagy mennyiségű anyag érkezik be a telephelyre, míg a fizikai állomány jelentősebb része külső munkaterületen végez munkát. Ezekben az esetekben a kinti munkaterületen a szerelést félbe kell szakítani, vissza kell térnie a csoportnak a telephelyre a rakodás és bevételezés idejére, és egy teljesen más munkafázisra kell áttérnie. Egyrészt ez anyagilag többletköltséget jelent a vállalatnak, másrészt a fizikai állomány részére feleslegesen megterhelő lehet többszöri ilyen jellegű feladatmegoldás, mentálisan és fizikálisan. Az ilyen fennakadások elkerülhetők lehetnének, ha az ügyvezető a hatalom gyakorlása helyett ezt megosztaná, és energiát fektetne a hatékonyabb kommunikációra. Megoldás lehet:

- részfeladatok kiosztása a mérnökök számára, hiszen a gyártástechnológiát ismerik
- naponta többször megbeszélés az ügyvezetővel és a mérnökökkel
- művezető informálása nem megszokott napi teendőkről (pl. alapanyag érkezése)
- feladat és felelősség megosztás
- bizalom a vállalat többi tagja irányába

3.3. A munkavállalók munkaköri leírása

Meg kell vizsgálni a munkavállalók részére készített munkaköri leírások formáját és tartalmát. A munkaköri leírások kézbevétele után megállapítható, ami kisvállalkozásoknál hiba szokott lenni, minden fizikai állományban lévő munkavállalónak ugyanazon sablon alapján van minimális, de nem érdemi változtatásokkal van elkészítve a munkaköri leírása. Főbb pontok:

1. Munkakör
2. Munkavégzés helye
3. Személyi adatok
4. Jogállása, függelmi kapcsolatai
5. Helyettesítés
6. Feladatköre
7. Hatásköre
8. Felelősségi köre

Az uniformizált munkaköri leírások mellett megfigyelhető, hogy a dokumentum főként általános alapelveket, függési viszonyt, tájékoztatási kötelezettséget, és a cégben felépülő hierarchiát ismerteti. A „mit tegyél”, „mit ne tegyél” tömör mondatokra szorítkozik. például: „Nevezettet helyettesíti: művezető által megnevezett személy, eseti döntés alapján pedig az ügyvezető, művezető, vagy a munkahelyi vezető által megjelölt személy.” Értelmezve a mondatot, bárki, aki az irodából kijön. Személyes megjegyzés: igazodjon ki a munkavállaló, ha egyszerre két különböző utasítást kap a művezetőtől, és a munkahelyi vezetőtől.

Áttanulmányozva a munkaköri leírásokat, a következő megállapítások tehetők:

- Egységes, tipizált munkaköri leírások
- A függelmi viszonyok nincsenek letisztázva a leírásokban.
- Elnagyolt jogkör-meghatározások
- Általános feladatkör leírások, speciális utasítások nélkül.

Ezeknek a figyelembevételével javasolható a cégnek, a munkaköri leírások személyre szabása, a függelmi viszonyok írásban történő letisztázása. Lehetséges, hogy gyakorlatban, szokásjog alapján működik a rendszer, de veszélyes üzembről van szó, tehát a felelősségi jogkörök szigorú letisztázása papíron is, az egyik legégetőbb probléma, melyet kezelni kell a vállalatban belül.

3.4. Munkakörülmények biztosítása

A második témakör a vállalat vizsgálatakor a munkakörülmények vizsgálata. Mivel veszélyes üzembről van szó, a munkabiztonsági intézkedések, illetve az egyéni védőeszközök biztosítása, a munkavédelmi, tűzvédelmi oktatások megtartása, munkaegészségügy vizsgálatok megtartása a legfontosabb kéréskörök, melyeket tárgyalni kell. Ezek közül az első és legfontosabb, hogy a munkavállaló a megfelelő munkavédelmi és tűzvédelmi oktatást megkapja, valamint az évközi oktatáson részt vegyen, mely baleset-megelőzési és kármegelőzési szempontból fontos. Az oktatási naplókat végigtanulmányozva megállapítható, hogy az egyes emberek belépésénél az oktatásokat a cég külsős munkavédelmi-szakmérnöke rendre megtartotta. Az éves kötelező oktatások a január eleji időpontokban kerültek megrendezésre. Mivel a cég külső munkaterületeken is végez szerelési feladatokat, ezért a változó munkahelyekre vonatkozóan is történtek oktatások, ezekkel párhuzamosan kockázatértékelések is készültek és az adott munkaterületen kihelyezésre kerültek.

A dokumentumokkal alátámasztva megállapítható, hogy a vállalkozás a munkabalesetek elkerülése érdekében a munkavállalókat folyamatosan képz, valamint a képzések után tesztekkel számon kéri, visszakontrollálja az ott elhangzottakat.

A munkabiztonsági intézkedések vizsgálatakor, az üzemben kihelyezett piktogramok és figyelmeztető táblák a kötelezően előírtaknak megfelelően ki voltak helyezve.

Az egyéni védőfelszerelések valamint munkaruha kiosztásának és pótlásának módja a vállalatnál az alábbi módon zajlik: A hatályos jogszabályok szerint védőeszközt biztosítani a cégnek kötelező, munkaruha biztosítása nem kötelező, hanem adható, tehát juttatásként kell figyelembe venni. Az általánosan bevett gyakorlat szerint, valamint a törvényi szabályozásnak megfelelően a vállalat az egyéni védőeszközöket személyenként nyilvántartja, elhasználódás esetén azonnal pótolja. Ilyen eszközök a vállalatnál védőkesztyű, védőszemüveg, melynek viselése a fizikai állomány minden tagjának kötelező a vállalat telephelyén, változó munkavégzés helyén kiegészül a jólláthatósági mellény viselésével. Hegesztők részére munkavédelmi eszköznek számít a hegesztőpajzs, hegesztőkötény, hasítottbőr-lábszárvédő, valamint az összes munkavállaló részére -ide értve az irodai személyzetet is- a munkavédelmi bakancs. Az esetleges felületkezelés munkák ellátása során kiosztásra kerülnek festőmaszkok, melyek védik az alkalmazottakat az oldószerek belélegzésétől. Ezek esetében megállapítható, hogy a munkáltató a jogszabálynak megfelelően jár el.

A biztosított védőeszközök közül kiemelhető a védősisak minőségi volta, melyet azzal magyaráztak, hogy a munkavállalók nehezen motiválhatók a viselésére, ezért ergonomikus jó alapanyagokból készült termékekkel igyekeznek ezen az ellenálláson csökkenteni. Régebben sok probléma volt az egyéni eszközök használatával, mivel a munkavállalók a várható bírságok és azoknak további áthárításának lehetőségének esetére sem voltak minden esetben hajlandók használni, ezeket az eszközöket. Próbálkozások történtek az előírások betartatására szankcionálással, belső büntetés kilátásba helyezésével, de ez a stratégia a munkáltató részéről nem vált be, és a fent leírt irányba változtattak a gyakorlaton. Megállapítható, hogy részben szerepe volt a morál javulásában az állomány természetes változása is. Az idősebb szakemberek nyugdíjba vonulása, és a fiatalabb munkavállalók belépése során a régebbi szokások melyek a tervgazdálkodás idejéből maradtak meg és honosodtak meg az idősebbek közreműködésével, folyamatosan leépültek, majd, megszűntek. Ezek közül a legveszélyesebb volt a munkavédelmi előírások figyelmen kívül hagyása, esetenként teljes mellőzése. Az

újabb generáció ebben a tekintetben már másként szocializálódott, itt ilyen jellegű problémák nincsenek napi szinten, teljesen más vezetési stílust követelnek meg napi gyakorlatban, mint az idősebb társaik követeltek meg. A példaként felhozott munkabiztonsági előírások betartása és betarttatása esetükben nem okoznak problémát.

Munkaruházat terén, juttatásként a KFT biztosít két öltözet munkásruhát, egy télikabátot, öt darab pólót és két darab pulóvert a munkavállalók részére. A garnitúra munkásruha speciális lángálló (ezáltal az acéliparban megfelelőnek számít), kihordási időt egy munkásruha-csomagra két évet állapított meg a vállalat. Ez a juttatás fejenként körülbelül 50000 Ft/év a munkavállalók számára. Az ügyvezető véleménye szerint, jelen időszakban az ilyen jellegű juttatások fontosak és sokat számítanak a munkavállalóknak, erősíti az összetartozás érzetét, valamint a cég kifelé mutatott arculatát és „komolyságát” is meghatározza. Ezáltal a megkérdezett munkavállalók megnyilatkozásai arra engednek következtetni, hogy a minőségi munkaruha szemükben és a közvetlen valamint tágabb környezetükben is emeli a munkahely rangját, javítja annak megítélését, és motivátorként hat rájuk, hogy a környékbeli multinacionális cégek (pl. Velux) fizikai alkalmazottaival megegyező vagy jobb minőségű munkaruhát kapnak.

További juttatásnak számít a munkakörülmények javítása érdekében, valamint a munkaerő megtartása érdekében, a bejárás biztosítása nem helyi munkavállalók számára. Ennek a legjobb módját az ügyvezető egy, a dolgozók számára biztosított személygépjárműben látta. A bejárás ebből a szempontból rugalmas és kényelmes az ingázók számára. Ezek a munkavállalók, azok akik 8 km-nél messzebből járnak be. Törekvések voltak a cégvezetés részéről, hogy egy településről vagy környékről legyen legalább négy munkavállaló, így a személygépjármű üzemeltetése gazdaságos legyen. Sikeresnek lehet tekinteni ezeket a törekvéseket, mivel a cégvezetés ajánlásokat kért be a munkavállalóktól azokra az egyénekre, potenciális jelöltekre vonatkozóan, akik esetleges a látóterükben vannak, és megbízhatónak, jó munkaerőnek gondolnak. Így külön erre a célra nem történt toborzás, hanem azaz ideális eset állt fenn, hogy a munkatársaknak voltak olyan potenciális jelöltjei, akik az ismerttetett kritériumoknak megfeleltek, és a betöltetlen munkakörökre felvételt nyertek. Ezek az új munkavállalók felvétel óta tagjai a fizikai állománynak, tehát megállapítható, hogy az eljárás, a és a kidolgozott bejárást segítő juttatás modellje jól működik; munkáltató munkavállaló kölcsönösen elégedett, valamint további motivátort jelent az üzemanyagköltség száz százalékos térítése a vállalkozás vezetője szerint.

A munkaegészségügyi vizsgálatokat a vállalat az előírtaknak megfelelően teljesíti, a kötelező üzemorvosi ellenőrzéseken a munkatársak rendszeresen részt vesznek. Erre feladatra a cégnek külön elektronikus nyilvántartási rendszere van, melyben figyelemmel követik a kötelező szűrések időpontjait, valamint az emelőgép-kezelő jogosítványok érvényességi idejét. Az üzemorvosi teendőket egy egészségügyi szolgáltató cég látja el. Az üzemorvosi vizsgálatok gyakorisága életkortól függően lehetnek évente vagy kétevente. Külön figyelmet fordít a szolgáltatást végző társaság, hogy a munkaköri sajátosságoknak megfelelő szűrésekre beutalják a munkavállalókat ilyenek például a lakatos munkakörben dolgozók időszakos hallásvizsgálata, magasban végzett munkakörök esetében folyamatos ellenőrzése a vérnyomásnak. Ha bármi problémát észlel a munkaorvos, azt közli a munkavállalókkal, és ha szükséges, további vizsgálatokra küldi a megvizsgált személyt. A cég vezetése elégedett az egészségügyi szolgáltató végzett munkájával, nem tervez szolgáltató váltást. A kérdőíves felmérés során külön kérdések foglalkoznak a munkaegészségügyi ellátás értékelésével a munkavállalók részéről. Az üzemorvoshoz való eljutást a vállalkozás saját gépjárművével biztosítja a dolgozók részére, ezzel is elősegítve és hangsúlyozva a vizsgálatok fontosságát.

Végeredményben összefoglalható, hogy az ügyvezető elmondása alapján a vállalat tudatosan próbál tenni a munkavállalók munkakörülményeinek folyamatos javításában, fejlesztésében. A tapasztalatok alapján és a munkavállalók irányában ezeknek a kommunikálását jobban kellene szervezni, tudatosítani a dolgozóknak az egyéb juttatások fogalmát és definiálni, hogy melyek azok. A meghallgatott dolgozók többsége meg van győződve róla, hogy, a fent tárgyalt egyéb juttatások, idézem: „Még szép, hogy vannak, mert az nekem jár”. Ennek valamilyen módon történő kezelése szükséges, valamilyen megfelelő vezetési stílussal kommunikálni feléjük, hogy ezek a juttatások adhatóak, nem pedig kötelezően ellátandó feladatok a munkáltató részéről a munkavállaló irányába. Megoldás lenne az ügyvezető szerint, ha nem a munkáltatónak kellene ezt kimondania és definiálnia a munkavállalók irányába, hanem például az egyik munkaügyi-munkavédelmi oktatáson a munkavédelmi szakmérnököt megkérni, hogy a jogszabályi háttérre hivatkozva, oktatási céllal (nem pedig negatív módon kommunikálva, hanem jobbító szándékkal), tárgyilagosan elmondani a dolgozóknak ezeket az információkat. Így a munkavállaló sem veszi személyes sértésnek és nem érzi esetlegesen megaláztattnak magát, valamint a cégvezetésnek sem kell feleslegesen konfrontálódni.

A munkakörülmények javítására nincs kialakított terve a vállalatnak, ezért szükség lenne keretbe foglalni, valamint sorrendet meghatározni, hogy mi alapján történnének ezek az intézkedések. Ennek több előnye is meglenne, egyrészt hogy pénzügyileg is tervezhetővé válnának ezek a kiadások, melyek a munkakörülmények javítását szolgálják, másrészt lépésenként látható lenne milyen fejlesztésekre lehet számítani az elkövetkező időszakban, illetve látni lehetne az irányt is, hogy merrefelé tartanak a munkavállalók szociális körülményeit javító intézkedések.

4. A cégen belüli motivációs gyakorlat vizsgálati módszerének meghatározása és bemutatása

4.1. Módszerek

A vizsgálat elvégzésére több lehetséges módszer is rendelkezésre áll a statisztika és felméréskészítés eszköztárából. A három legfontosabb módszer név szerint:

- Kérdőív
- Csoportos interjú, elbeszélgetés
- Mélyinterjú

Figyelembe véve a vizsgálat tárgyát képező cég méretét, felépítésének, struktúrájának bonyolultságát, és legfőképpen dolgozói létszámát, megállapítható, hogy a kérdőív, mint módszer használata erősen vitatható. A kérdőíves felmérés előnye, hogy gyorsan elvégezhető, relatíve a többi módszerhez képest olcsó, kevés időt vesz igénybe, valamint nagyszámú minta vételére és kiértékelésére ad lehetőséget. Hátránya viszont, hogy a kapott visszajelzések erősen uniformizáltak, egysíkúak lehetnek, árnyalt válaszadási lehetőségeket nem biztosít a kitöltő számára, valamint a kiértékelés során sem kalkulálható sok esetben az egyéni vélemény, hanem az ahhoz legközelebb álló, vagy a válaszok közül a sok nem tetsző közül a „legkisebb rossz”.

A kérdőíves módszer kitűnően alkalmazható közepes- és nagyvállalatok motivációs vizsgálatához, ahol előfordulhat, hogy nyolcvan, száz esetleg több száz alkalmazottat kell egy felmérés során megkeresni, és a válaszaikat értékelni. Ekkora minták esetén kiváló statisztikák készíthetők, markánsan meg lehet különböztetni csoportokat, valamint trendek is megállapíthatók a kapott adatokból. Egy mikro- és kivállalkozás esetében viszont a kérdőíves módszer nem az ideális eszköz, az információk kinyerésére és megszerzésére a munkavállalóktól. A kis létszám miatt lehetőség kínálkozik, hogy az elvégzendő munka árnyaltabb, a minta pedig sokkal részletesebb és több információt tartalmazó legyen, mint az átlagos kérdőívénél. Továbbá ha kiértékelés során kategorizálni kell a válaszokat, valamint csoportokat, trendeket kell meghatározni, akkor előfordulhat, hogy a kis létszámból fakadóan

az eloszlások erősen torzítottak lennének, figyelembe véve a munkakörök száma és az egymáshoz viszonyított arányukat tekintve.

A csoportos interjú ismét közepes- és nagyvállalatok esetében lehet jól alkalmazható módszer, mivel így az egyes üzemegységek, részlegek, multinacionális cégek esetében divíziók, belső tulajdonságait, a rendszer egységeihez, valamint az teljes vállalat és az egész rendszerhez való viszonyukat lehet vizsgálni. Itt már kevésbé jelenthet veszélyt a kérdések és válaszok egysíkúsága, valamint az egyén is jobban megjelenik a válaszokban. A megadott válaszok főként az organizációs problémákra, valamint egyes csoportok esetleges elhanyagoltságára vagy éppen túlértékelésére hívhatja fel a figyelmet.

Mikro- és közepes vállalatokat vizsgálva azonban az esetek döntő többségében egyszerű szervezetekről beszélhetünk, aminek bonyolultsága nem haladja meg azt a határt, hogy szervezeti egységek, többszörösen szétbontva legyenek elemezve. Általában megállapítható, hogy a munkaerő ezeknél a cégeknél az adminisztrációs tevékenységet végző személyek (akik általában a munkáltatói és ügyvezetői jogokat is gyakorolják), valamint a termelést végző személyekre osztható. Sokszor átfedés is elképzelhető ebben a szektorban, például az ügyvezető az adminisztrációs tevékenységek mellett termelési feladatokat is ellát. Megfigyelhető, hogy ezek a határvonalak a kisvállalatoknál gyakran elmosódnak, így markánsan két csoport különböztethető meg munkáltató és munkavállaló. Ebből következik, hogy csoportos interjú a kis létszám illetve a csoportok alacsony száma-sok esetben ez a szám éppen egy- miatt nem tekinthető megfelelő módszernek a felmérés elvégzésére.

A harmadik lehetséges kutatási módszer a mélyinterjú, melyben megfelelően fogalmazott, és feltett kérdésekkel el lehet érni, hogy egy reprezentatív, árnyalt képet kapjunk a vizsgált témáról. Az interjú során törekedni kell a bizalmas légkör kialakítására, hiszen az alanyok ebben az esetben adhatnak nagyobb valószínűséggel őszintébb, nyílt válaszokat, ezzel is pontosabbá, hitelesebbé téve a kutatást. Hátárnyaként lehet említeni a mélyinterjúnak, hogy időigényes és a kiértékelése bonyolult lehet. Időigényesnek tekinthető, mivel egy személlyel eltöltött idő bizonyos esetekben akár több óra is lehet. Ebből adódik, hogy nagy létszám esetén nehezen kivitelezhető, vagy egyáltalán nem megoldható. a kapott adatmennyiség átdolgozása információvá, amely ismét oda vezethet, hogy rengeteg időt emészt fel. Tehát nagy volumenű felmérések során ez a módszer nem kifejezetten alkalmas a kívánt cél

elérésére. A vizsgálni kívánt vállalat esetében megállapítható, hogy a cégméret és az egyéb, korábbiakban felvázolt tulajdonságok miatt célszerű a mélyinterjú, mint módszer alkalmazása.

A legteljesebb képet és a munkavállalók véleményét árnyaltan tükröző mélyinterjú készítése során, elsődlegesen a Maslow által definiált motivátorokra célzó kérdések kerültek összeállításra. Egyrészt a válaszok kapcsán megállapíthatók, hogy mennyire illeszthető a dolgozók világképe a Maslow-i piramisba, valamint azok a kritikák melyek a későbbiekben érték az elméletet, a felmérés alapján igazolhatók vagy cáfolhatók. Itt utalni kell a korábbi fejezetben tárgyalt, Maslow rendszerét kritizáló elméletekre, konkrétan

4.2. A kérdőív összeállításának módja, kérdések ismertetése

Az interjú kérdései az előző fejezetben említett szempontok alapján lettek összeállítva. A kiindulási alapot a szükséglethierarchia szintjei adták, valamint bevezetésként egy különálló kérdés lett megfogalmazva, amely főként a Maslow piramis helytállóságára keres a vállalatnál.

Első kérdésként az alanynak definiálnia kellett a legfontosabb motivátort, meg kellett fogalmaznia azt, hogy mi az a mozgatórugó, ami a tetteit elsősorban mozgatja a vállalkozásnál: - Mit tart a legfontosabb dolognak, amit egy munkahely, vagy ez a cég adhat önnek?

Ezután a bevezető kérdés után történt a tematikusan tagolt kérdések ismertetése lépésenként:

- Biológia szükségletekre vonatkozó kérdések:

- Mennyire elégedett a munkahelyi körülményekkel?

A válasz során vizsgálni kell az alapvető munkahelyi szociális viszonyokat, helyiségek állapotát, az ezzel kapcsolatos elégedettséget, valamint, hogy ezek az állapotok mennyire teszik elégedetté a munkavállalót, és ez a kérdés mennyire fontos számára.

- Milyennek tartja a munkahelyi étkezési lehetőségeket?

Egy sarkalatos pontja lehet a biológiai szükségleteket vizsgáló kérdéseknek, mivel fontos, hogy a dolgozó a törvényileg előírt pihenő idejét milyen körülmények között tölti el, milyen lehetőségei vannak, az étel elfogyasztására, esetlegesen megmelegítésére, és ez mennyiben meghatározó számára, mennyire befolyásolja a munkahelyhez valamint a munkához történő viszonyát.

- Mi a véleménye a munkafeltételekről?

A kérdés során azt kell vizsgálni, hogy a munkavállaló mennyire gondolja úgy, hogy a vállalkozás által nyújtott tárgyi, technológiai feltételek rosszak, megfelelőek, vagy esetlegesen kiválóak az kiadott munka színvonalas elvégzéséhez. Ez mennyiben befolyásolja a munkavégzéshez való viszonyát, valamint melyek azok a körülmények, amik pozitívan vagy negatívan hatnak ki a hozzáállására.

- Biztonsági szükségletre vonatkozó kérdések:

- Elégedett a személyes tárgyak elhelyezésének lehetőségével?

A személyes tárgyak megfelelő védelme az esetek többségében pozitívan befolyásolja a biztonságérzetet, mindenféleképpen csoporttól és szocializációtól függő kérdés, hiszen, ha nem volt ilyen irányú negatív tapasztalata a munkavállalóknak (pl. munkahelyi lopás), akkor nem biztos, hogy erre hangsúlyt fektetnek, vagy fontosnak érzik. Erősen személyfüggő válaszok várhatóak a korábbi munkahelyi tapasztalatok alapján.

- Mennyire tartja biztonságosnak a munkavégzés körülményeit?

A munkavédelmi előírások betartásán és betartatásán túl sok múlik a termelőeszközök állapotától, ezeknek az időszakos felülvizsgálatától, például személyemelő gépek, berendezések, anyagmozgató eszközök szerkezeti-, éves- és fővizsgálatának elvégzése. Ezeknek elvégzése a vállalkozás feladata. Kinti munkaterületen használt állványok, létrák állapota. Ezeknek fényében mennyire érzi a dolgozó azt, hogy a vállalat megtesz annak érdekében mindent, hogy a munkáját biztonságosa el tudja végezni, és mennyire fontos kérdés ez számára

- Mi a véleménye a munkaorvosi vizsgálatok gyakoriságáról, minőségéről?

Az egészségügyi felülvizsgálatok alapossága, valamint megfelelő időközönkénti megismétlése egyrészt a dolgozók állapotának felmérése, ha szükséges szakorvoshoz történő irányítása az ő érdekük is, valamint a munkaadót is védi az esetlegesen felmerülő egészségromlás esetén történő kártérítési és életjáradék alól, ha egyértelműen bizonyítható, hogy a dolgozó nem a munkahelyi körülmények miatt szenvedte el azt. Megállapítható, hogy mindkét fél érdekében áll, mégis az esetek többségében csak kellemetlenségnek érzi mindkét fél. A kérdés során arra kellene választ kapni, hogy milyen a viszonya a munkavállalónak a vizsgálatokkal, mennyire elégedett, és mennyire tartja fontos kérdésnek.

- Mennyire érzi biztosnak az állását?

A megélhetés biztonsága a dolgozó számára elsődleges kérdés kell, hogy legyen. Ahhoz, hogy ez a kritérium teljesüljön, és távolabbi terve is lehessenek, szükséges a megbízható stabil munkahely. Ezen kívül komolyan kihathat a munkavállaló motiváltságára is, ha nem érzi, hogy hosszú távon szükség van az ott elvégzett munkájára valamilyen oknál fogva. Ez lehet személyes jellegű probléma a vezetővel, munkatársakkal való viszony miatt, vagy a vállalkozás leépítése, kedvezőtlen piaci körülmények miatt.

- Egzaktnak, korrektnek tartja az elvárás –rendszert a vállalatnál?

Bizonytalanság érzetet kelthet a dolgozóban, ha az elvárások irreálisan magasak, vagy esetleg túlságosan alacsonyak. Az első esetben képtelen megfelelni, frusztrálttá válhat, teljesítménye erősen csökkenhet, emiatt felmondhat, így jelentősen megnőhet a vállalatnál a fluktuáció. A második esetben nem érzi szükségességét és fontosságát a munkavállaló az elvégzett munkának vagy saját magának, így nincs hajtóerő számára. Optimális esetben az elvárás-rendszer következetes, teljesíthető, és egyedi munkák esetében testreszabott kell, hogy legyen, figyelembe véve az elvégzendő feladat bonyolultságát és munkaigényét, mint a FÉMGER KFT esetében is megfigyelhető. Más esetekben, például sorozatgyártásnál, máshogy kell a kritérium rendszert felállítani.

- Milyennek érzi a számonkérés módját?

Itt elsősorban a vállalatnál megszokott vezetői attitűdök visszajelzése fontos a dolgozók részéről. Kérdés, hogy mennyire sikerül pozitívan hatnia a számonkérés során a beosztottakra a vezetőnek, hogyan hat a számonkérés a munkakedvükre, közérzetükre, lehetséges, hogy szorongással tölti el őket, vagy a számonkérés után még jobban, vagy pontosabban akarják a feladatukat elvégezni.

- Kötődésre, valamint társadalmi szükségletekre vonatkozó kérdések:

- Milyen a munkatársakkal a viszonya?

A rossz és nem megfelelő munkahelyi légkör kihatással lehet a dolgozók teljesítményére. Nem mindegy, hogy milyen módon és mennyire sikerül beilleszkedni a munkaközösségbe. A kérdés alapján felmérhető, hogy milyenek a csoportban a kapcsolati viszonyok, milyen módon definiálja a személy az egyéni és társas kapcsolatait a munkahelyen, és ez mennyire fontos számára.

- Milyen közösségnek érzi az itt dolgozók csoportját?

A kérdés direkt a csoporton belül státuszára kíváncsi az alanynak, milyen a munkahelyi vezetőkkel a viszonya, valamint a közvetlen munkatársaival. Nem elsősorban a szakmai megítélés a kérdés, hanem a személyes viszonyok. Ha a válaszadó jellemzi a csoportot, nagy valószínűséggel felmérhető, hogy mennyire fontos számára ez a kérdéskör, mennyire befolyásolja az elvégzendő munkához lévő viszonyát.

- Felmerülő problémák esetében mennyire vonják be annak megoldásába?

A megoldandó rutin feladatokon kívül az egyedi gyártású termékek előállítása során gyakran előfordul, hogy nem várt műszaki problémák, kérdések merülnek fel. Ebben az esetben mi a jellemző a munkavállaló szerint a vezetők hozzáállására. Utasításokat adnak a fizikai állománynak, és kizárólag csak a végrehajtás a feladatuk, vagy esetenként tanácsukat, véleményüket is kikérik a megoldással kapcsolatban. Ez esetben főleg ismét a vezetői attitűdök jellemzőire adnak válaszokat.

- Vannak-e állandó összetűzések a csoporton belül?

A kérdés során, a csoporton belül felmerülő konfliktusok gyakoriságára, minőségére adhat válaszokat. Amennyiben ilyen jellegű problémák nem vagy csak ritkán merülnek fel a munkahelyen, úgy megállapítható, hogy a személyes és vezetői viszonyok kiegyensúlyozottak, a légkör pedig megfelelő a napi munkavégzéshez. Ellenkező esetben ismét előfordulhat, hogy feszült kapcsolatok, rendezetlen személyes viszonyok a termelékenység rovására mehetnek. Ha ez előfordul, mindenképpen vizsgálni kell az okát, hiszen ez több területen is kihathat, és általánosságban mindenkit érinthet az itt dolgozók közül.

- Szokott találkozni a munkatársakkal munkaidőn kívül?

A válasz megmutathatja, hogy a társas kapcsolatok terén milyen a viszony a közvetlen munkatársakkal, csak a munkahelyre szorítkozik az együtt töltött idő vagy léteznek olyan kapcsolatok a csoporton belül, amely túlmutat a munkaidőn, és a szabadidőben valamilyen közösen végzett tevékenységben mutatkozik meg. Ez erősítheti a munkahelyi morált, bizalmat jelenthet, és még munkavállalót megtartó erő is lehet bizonyos esetekben.

- Hogyan jellemezné a maga beosztott-vezető viszonyát?

A vezető és a beosztott viszony minden esetben kulcskérdés a motiváció során. Visszajelzést nem csak a termelési mutatók adhatnak, hanem maguk a munkavállalók is, ezáltal rávilágíthatnak olyan aspektusaira a vállalatnál lévő motivációs rendszernek, ami vagy létezik tervszerűen vagy nem a cégen belül-, melyek eddig fel sem tűntek, és

elkerülték a vezetők figyelmét. Amennyiben a vezetővel jó viszonyt ápolnak az alkalmazottak, és viszont, meg kell vizsgálni, melyek azok a területek és módszerek, ahol még esetleg javítani lehetne, vagy változtatni kellene. Ha egyértelműen rossz a viszony, akkor a vezetői eszközök felülvizsgálata is javasolt lehet.

- Megbecsülés szükségletre vonatkozó kérdések:

- Mennyire érzi fontosnak a munkáját?

Az elvégzett munka megítélése a dolgozó részéről, pozícionálhatja a helyzetét, valamint motiválhatja őt. Ha nem érzi fontosnak a tevékenységet, vagy úgy gondolja, teljesen felesleges munkát végez, akkor nem valószínű, hogy motivált vagy az ilyen helyzet hosszú távon motiválttá teheti, és termelékeny alkalmazottja lesz a vállalatnak. Ezen kívül az olyan, mint szakmai önbecsülés, az elvégzett munka miatti lelki kielégülés is elmarad, mely szintén nem kedvez a továbbiakban a cég hatékonyságának. A válaszok alapján következtetni lehet, a munkavállaló és az elvégzett feladatok közötti kapcsolatra, és a saját önbecsülésére.

- Kap dicséretet, vagy egyéb pozitív visszajelzést az elvégzett munkáért?

Egyrészt az előző kérdés a feladatokhoz való viszonyt vizsgálja, míg ebben a részben a jól teljesített feladatok, pontossága, gyorsasága, vagy bonyolultsága miatti vezetői visszajelzések a lényegesebbek. Ebben az esetben megint lehetőség van az egyéni igények vizsgálatára. Lehet olyan, akinek ez fontos, hogy pozitív visszajelzést kapjon, akár naponta többször is, előfordulhat, hogy valakinek ez lényegtelen, vagy csak másodrendű dolog. Ezeknek az igényeknek a felmérése során a vezető képes differenciálni a dolgozók lelki igényeinek megfelelően. A válasz során a vezetői magatartás jelenlegi formáira is rá lehet látni, hiszen felmérhető, hogy milyen gyakran élnek a pozitív megerősítés eszközével a vállalkozásnál.

- Ezt mennyire tartja fontosnak?

Külön kérdésként került megfogalmazásra az pozitív megerősítés fontosságának vizsgálata. A munkavállaló mennyire gondolja meghatározónak a pozitív megerősítést. Ha az előző kérdés során nem merül fel információ egyértelműen a vezetői attitűdre vonatkozóan, valószínűleg itt előkerül, sőt a dolgozó véleményét is formálhat ezzel kapcsolatban. Itt visszacsatolás történhet a vezető-beosztott kérdés irányába is, vagy felfedhet olyan állapotot, hogy a viszony mégsem teljesen olyan jellegű, mint amit korábban nyilatkozott, tehát kontrollkérdésnek is tekinthető.

- Milyen egyéb juttatásokban részesül az alapfizetésen felül?

Vizsgálható, hogy a munkavállaló mennyire van tisztában a további juttatásaival, egyáltalán tudja vagy nem, hogy ezek nem kötelezően ellátandó feladatok a munkáltató részéről. Ha tisztában van a fogalommal, akkor ezek a juttatások mennyire hatnak motivátorként rá.

- Önmegvalósítás szükségletre vonatkozó kérdések:

- Vannak távlati céljai a cégnél?

A Maslow piramis legfelső szintjén a kiteljesedés, és önmegvalósítás kérdésköre merül fel. Az elképzelése az elkövetkező időkre, az előrelépésre való törekvés, és a célok, melyek meghatározhatják a munkavállaló és a vállalat viszonyát. Az önmegvalósítás formát ölthet a hosszú távú tervekben. Kérdés, hogy az alkalmazott rendelkezik egyáltalán ilyen elképzelésekkel, vagy nem foglalkoztatja.

- Ha vannak ilyen elképzelései, melyek azok?

Erre kérdésre csak akkor van érdemi válasz, ha az előző esetben a munkavállaló úgy gondolta, hogy vannak távlati céljai a vállalkozásnál. Amennyiben ilyennel nem rendelkezik, akkor értelmetlenné válik a kérdés. Ha van, akkor definiálja, hogy milyen lehetőségekre gondol, amiket szeretné, hogy megteremtsenek számára.

- Mit gondol, mit érhet el itt a vállalatnál?

Melyek azok lehetőségek, amik előtte állnak, és látja, hogy elérhetők számára és segítik az önmegvalósításban. Választ adhat arra, hogy esetleg lát erre esélyt vagy teljesen kilátástalannak tartja az általa elérni vágyott célokat. Előfordulhat, hogy ez valakit nem érdekel, de lehet, hogy valaki számára nagyon fontos.

- Mennyire találkoznak ezek a kilátások az ön személyes terveivel, vágyaival?

Az önmegvalósítás során kitűzött célok mennyire vágnak egybe, és vannak szinkronban a dolgozó által érzékelhető vagy látható lehetőségekkel a munkakörében, munkahelyén. Ha ez a két dolog összhangban van, akkor a dolgozó motivált vagy motiválható lehet. Viszont ha nincs meg az átfedés, és fontos ez a kérdés a munkavállalónak, akkor a munkavállaló valószínűleg további olyan lehetőségek után néz, ahol az ő szempontjai jobban érvényesülnek.

- Mennyire foglalkoztatja ez önt?

A szükségleti rangsorban ez mennyire meghatározó a dolgozó számára, itt megint egyének nagyon különböző válaszokat adhatnak, szociális helyzettől, végzettségtől, munkahelyi beosztástól függően.

- Milyennek találja az esetlegesen előforduló kreatív feladatokat?

A munkavégzés során felmerülő, megszokottól eltérő feladatvégzés során felvett magatartásformát kell jellemeznie a válasznak. Mennyire fontos számára, hogy egy ilyen munka során gondolkozhasson, megoldást kereshessen, valamint meglegyen a munka öröme, esetleg ezekben a szituációkban kiteljesedhessen. Ez fontos vagy nem

fontos számára, talán frusztrálja, feszültté teszi, és jobban szereti a napi rutinfeladatokat. Mennyire érzi magát ebben jól, fontosak neki ezek a helyzetek, és mennyire tudja megvalósítani ebben önmagát.

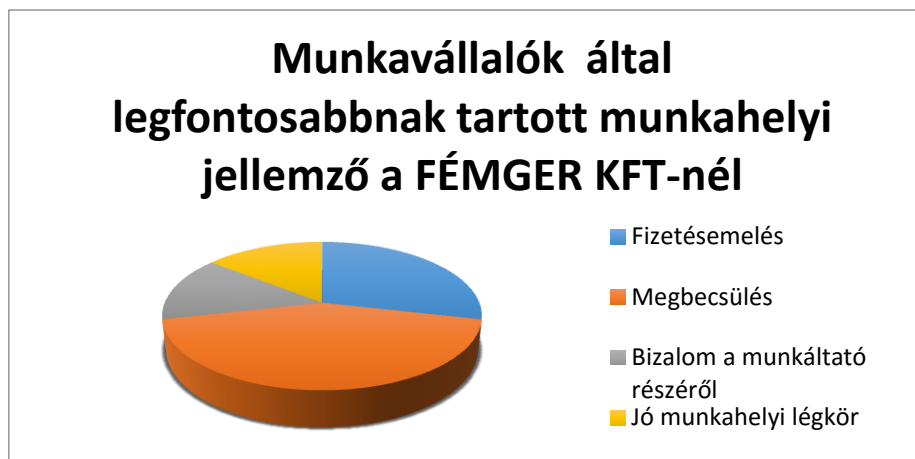
Az interjúk során a fent ismertetett szempontok alapján történik a kérdések feltevése a dolgozók részére, melynek kiértékelésének módszere a következő fejezetben történik leírásra.

5. A vizsgálati eredmények kiértékelésének módja, az eredmények ismertetése

A kérdőívek kiértékelése módja szerint, az egyes kérdésekre –külön vizsgálva kérdésenként-adott egyéni válaszok kerülnek összesítésre, majd az összesített eredményt, átlagos véleménynek tekinthető. A válaszok bizonyos esetekben bontva lesznek életkor illetve munkakör szerint. Nemek szerinti bontás nem történik, mivel a vállalkozásban egy adminisztrátor hölgy van foglalkoztatva, egyedülként ebben a munkakörben, tehát a munkakör sem az általánoshoz konvergál a vállalaton belül. Ettől függetlenül az egyes markánsan eltérő válaszok kapcsán külön említve lesz példaként, ha nagyon eltér, akkor vizsgálva, hogy ez miért fordulhat elő, ha belesimul az átlagos válaszok közé, akkor pedig annak az okát vizsgálva, hogy mi miatt lehetséges ez. Az életkorok szerinti bontás azért lehet fontos, mivel a munkavállalók körében jellemzően két fajta munkaszocializáción átesett csoport van. Az egyik korosztály 45 és 60 év közötti életkorban határolható le, ők azok, akik az aktív dolgozó létüket a szocializmus időszakában kezdték meg állami vállalatoknál vagy valamilyen szövetkezeti formában, és a munkával kapcsolatos első élményeik és viselkedésmintázatuk alapja ebben az időszakban rögzült. Érdekes módon egy generációs szakadék tátong a második csoport és az első csoport között, egyetlen munkavállaló sincs a 30 és 45 év közötti korosztályból, hanem a 19 és 30 év közöttiek következnek, akik már a szabadpiacon termelő vállalkozásnál, vállalatoknál szereztek munkatapasztalatot, valamint már viszonylag keveset érzékeltek az előző gazdasági rendszerben jellemző vállalati kultúrából. Másik osztályozási lehetőség, a fizikai állományban dolgozók véleményének összegzése és összevetése az irodai dolgozók által adott válaszokkal. Itt lehetőség van megfigyelni, hogy mennyiben látja máshogy a vállalat vezetési és motivációs gyakorlatát a ténylegesen termelést végzők csoportja, a háttértámogatást adó és koordináló szereppel bíró csoporttal szemben vagy esetleg melyek azok a kapcsolódási pontok, ahol konszenzus figyelhető meg. Külön kiemelésre lehetnek érdemesek azok a vélemények és válaszok, ahol markáns eltérés tapasztalható a többi válaszadótól. Ezek szerint a szempontok szerint történik a kérdőívek kiértékelése, majd pedig a vélemények és szokások figyelembevételével és összegzésével, a javaslatok és lehetséges motivációs opciók kialakítása a vezetés részére.

1. Mit tart a legfontosabb dolognak, amit egy munkahely, vagy ez a cég adhat önnek?

A válaszadók közel fele erre a kérdésre azt mondta, hogy a megbecsülés számára a legfontosabb a munkahelyen, részletesebben kifejtve a válaszokat, úgy gondolják, hogy elsősorban a szaktudásuk és az általuk elvégzett munka megbecsülése a legfontosabb. Ketten válaszolták, hogy a versenyképes fizetés részükre a legvonzóbb szempont egy munkahely során, érdekes, hogy mind a ketten az idősebb korosztályból kerültek ki, mindketten a fizikai állományhoz tartoznak, és a két legrégebbi fizikai dolgozója a vállalatnak. A legfiatalabb munkavállaló fogalmazta meg, hogy neki a megbecsülés mellett legalább olyan fontos a szakmai előmenetel lehetősége, valamint a tudásanyagának és gyakorlatának bővítése. Egy fő a fizikai dolgozók közül azt nyilatkozta, hogy a bizalom a legfontosabb számára, ezután közvetlenül a megbecsülés következik számára. Az adminisztrátor hölgy részéről a legfontosabb, az elvégzett munka értelmes és hasznos volta, hogy érezze, amit ő végez feladatot, az nélkülözhetetlen. Ezt a választ érdemes lesz összevetni és vizsgálni a 17-es kérdés kapcsán is, ahol a dolgozó által elvégzett saját munka fontosságáról kellett véleményt alkotni. Valószínűsíthető, hogy a válasz mögött valamilyen munkakörbeli szereppel lévő probléma és személyes elégedetlenség van. Amit még érdemes megjegyezni, hogy a fiatalabb korosztály és az idősebb korosztály válaszai kor szerint nem oszlanak meg egyértelműen, a „megbecsülés”-„fizetés” tengely mentén. Mivel nem a kereset volt a dolgozók többségének első gondolata ennél a kérdésnél, le lehet vonni a következtetést, hogy a bérezés valószínűleg az átlagossal azonos vagy jobb a szektorban megszokottnál. A dolgozók által a munkahely legfontosabb tulajdonságának tartott jellemzőket a 7. ábra mutatja be.



7. ábra (Készítette: Fülöp V.)

2. Mennyire elégedett a munkahelyi körülményekkel?

A válaszok során erőteljesen kirajzolódnak az egyéni igények. Különbséget kell tenni a körülmények vizsgálatakor az irodai dolgozók és a fizikai állomány között, mert nem ugyanazokat a szociális helyiségeket használják. Az irodában dolgozók esetében a szociális helyiségek és körülmények állapotával egyöntetűen elégedettek, míg a fizikai állománynál fele elégedett fele pedig nem. Ebben az esetben figyelhetők meg az egyéni igények, és a munkahelyen kívüli szocializáció jelentősége. Az első része a dolgozóknak elégedetlen a mosdók állapotával és zavarja, hogy az étkezési lehetőség, ebédlő és melegítőkonyha formájában nem áll rendelkezésre. A másik fele meglepő módon azt nyilatkozta, hogy tökéletesen megfelelnek számára a körülmények, nem változtatna semmin önszántából. Ha ötletként említve lett néhány lehetőség, amit az elégedetlenek példaként felhoztak (konyha, étkező), akkor megjegyezték, hogy lehetne változtatni, de nem tartják saját maguk számára szükségesnek.

3. Milyennek tartja a munkahelyi étkezési lehetőségeket?

A vállalkozás vezetésénél régóta napirenden van egy étkező helyiség kialakítása, viszont a vezetőség nem tartja hangsúlyosnak a probléma megoldását, időben behatárolva 1-2 éven akarják megvalósítani. Itt ismét külön kell vizsgálni az irodában dolgozók és a fizikai állomány körülményeit. Az irodai dolgozók részére van egy teakonyha, ők elégedettek a körülményeikkel. A fizikai dolgozók közül ketten teljesen elégedettek az étkezési körülményekkel, két fő van a válaszadók közül, aki részben elégedett, ők hajlanak a változtatás felé, és két fő van, aki akutnak tekinti a problémát, és mielőbbi problémamegoldást vár a vezetőségtől. Itt megfigyelhető Herzberg

kéttényezős modelljére egy példa, a higiénés tényezők hiányára. Van, aki elégedetlen emiatt és komoly problémaként éli meg. Az interjú során ettől a két főttől meg lett kérdezve, hogy ha megoldódna a probléma, akkor mit éreznének, szívesebben végeznék a munkájukat? Azt válaszolták, hogy különösebb örömet nem éreznének, úgy gondolják, hogy ez alapvető szolgáltatásnak kell lennie a munkahely részéről. Tehát ismét lehet utalni Herzbergre, a két főnél csak az elégedetlenség hiányáról beszélhetnénk, ha új étkezőt kapnának, nem lenne szó motiváló erőről. Ha a Maslow-féle szükséglethierarchiát vesszük figyelembe, itt felmerül a szükséglet kielégítetlensége, mégsem okoz problémát a többségnél ez.

4. Mi a véleménye a munkafeltételekről?

A válaszok kevés helyen egyöntetűek ennyire, mint ebben a kérdésben. Állításuk szerint, a munka színvonalas ellátáshoz a műszaki, feltételek adottak. A szerszám és termelőgépek minőségével és műszaki állapotával is elégedettek, megjegyezték, hogy a cég komoly figyelmet fordít a karbantartásra, és a szükséges rezsianyagokat, munkavédelmi eszközöket készhez kapják. Egy fő volt, aki azt mondta, hogy bizonyos kéziszerszámoknál szükség lenne pótlásra vagy cserére, de még ő is azt állította a válaszban, hogy minden lehetőség adott a színvonalas termeléshez.

5. Elégedett a személyes tárgyak elhelyezésének lehetőségével?

Két csoportra lehet osztani a kialakult véleményeket, és elégedetlenekre és elégedettekre. Az elégedetlenség forrása, hogy az utóbbi időben megnövekedett létszám miatt még nem rendelkezik mindenki öltözőszekrénnel. A később érkezettek személyes tárgyaikat az öltözőben táskában tartják, zárható szekrénye csak három főnek van, két szekrény közös birtokban van. A munkáltató ebben nem nyilvánít véleményt, szerinte a műszakvezető műhelyfőnöknek a feladat, hogy ezt a problémát orvosolja, de írásbeli utasításba eddig nem lett adva az illetőnek. A probléma megoldása azért nem történik meg, mert az elégedetlenek arra a kérdésre, hogy miért nem igyekeznek a helyzet tisztázására a műhelyfőnökkel, azt válaszolták, hogy nem akkora probléma számukra mégsem, mert az öltözőbe a táskát el tudják helyezni, és nem volt soha jellemző a vállalkozásnál, hogy lopás történt volna. Így a végső konklúzió, hogy a probléma itt is inkább kissé kellemetlen, mint ténylegesen munkahelyi légkört romboló lenne.

6. Mennyire tartja biztonságosnak a munkavégzés körülményeit?

Általánosan és elsődlegesen a fizikai dolgozókra vonatkozó kérdés. A beszámolók szerint az állomány tagjai nem érzik veszélyesnek az elvégzendő munkákat, kiemelte egy ember, hogy a megfelelő információátadás nagyon fontos számára, illetve, az hogy figyelmeztetve vannak, az adott munkafolyamatnak melyek a balesetveszélyes pontjai. Egy másik válaszadó a munkát végző dolgozó figyelmének fontosságát említi meg. A munkabiztonság tárgy feltételeivel elégedettek, minden ehhez szükséges eszköz rendelkezésükre áll, itt munkavédelmi szemüvegekről, bakancsokról, kesztyűkről van szó. Ebben a kérdésben sok dolgozó nagyon pozitívan nyilatkozott a vállalati gyakorlatról.

7. Mi a véleménye a munkaorvosi vizsgálatok gyakoriságáról, minőségéről?

A munkaorvosi vizsgálatok minőségével a többség elégedett, a fele a válaszadóknak túlságosan gyakorinak is tartja, két ember szerint túlságosan alapos a vizsgálat. Idősebb munkavállaló korábbi munkahelyi tapasztalatokhoz viszonyítva azt a megállapítást tette, hogy ott csak a papírok kitöltése történt meg, vizsgálat nem volt. Itt meglepődött, amikor az üzemorvos hallásvizsgálatot végzett nála, figyelve arra, hogy a zajos munkakörnyezet nem okoz nála maradandó halláskárosodást. Egyetértettek abban is a dolgozók, hogy a kötelező vizsgálatok fontosak, és nyugodtabbak, ha ezekben ilyen módon részüik van. Következtetni lehet arra a válaszokból, hogy az egészségügyi szolgáltató a vállalkozás részére lelkiismeretes munkát végez, és ezt a munkavállalók értékelik.

8. Mennyire érzi biztosnak az állását?

A bevezetőben leírt munkapiaci körülmények és térbeli behatárolása a vállalkozásnak ok-okozati viszonyban van az interjúban erre a kérdésre adott válaszokkal. Egyik alkalmazott- legyen az fizikai állomány tagja vagy termelést támogató, irodai részlegen dolgozó ember-sem mondta azt, hogy veszélyben érezné az állását. Ezen túlmutat, hogy többen meglepődtek a kérdésen, még eszükbe sem jutott soha ez a kérdés, sőt a legrégebben itt dolgozók is azt mondták, hogy a több, mint tíz év alatt egyszer sem gondoltak erre. További kérdésekre azt a választ adták, hogy látják, megrendelés van a vállalkozásnál, ez az egyik ok, hogy nem gondoltak rá, a másik, hogy a munkaerő – ellátottsággal is tisztában vannak, tehát tudják, hogy munkaerőhiány van képzett szakemberekből.

9. Egzaktnak, korrektnek tartja az elvárás-rendszert a vállalatnál?

Általában egzaktnak és teljesíthetőnek tartják az elvárás-rendszert a munkavállalók, nincsenek teljesíthetetlen követelmények szerintük, valamint az egyedi gyártmányok miatt nem normarendszer van bevezetve a cégnél, hanem egyéni számonkérés és felügyelet. Az egyénekre kiosztott feladatok személyre szabottak és nem terhelik túl a munkavállalókat. Ez elsősorban a termelésben dolgozókra igaz, ők látják így a rájuk vonatkozó követelmény-rendszert. Az adminisztráción dolgozónak viszont több problémája van a feladat kiosztással és a számonkéréssel. Beszámolója szerint a feladatok kiosztása, az elvárások gyakori változása a vezető részéről sok feszültséggel jár számra. Nem tartja egyértelműnek az elvárás-rendszert sem mivel az elvégzett napi feladatok során sokszor más az elvárás, mint egy nappal korábban volt, ezáltal nagy a bizonytalanságérzete.

10. Milyennek érzi számonkérés, módját?

A számonkérés módját többféleképpen ítélik meg a dolgozók. Hárman úgy gondolják, hogy megfelelő a metódus, követhető, nem történik túlzott szigorral vagy irreálisan nagy elvárásokkal az ellenőrzés folyamata, és nem is változtatnának rajta. Egy munkavállaló megállapította, hogy régebben voltak problémák a számonkéréssel, és ebből voltak nézeteltérések, de az ilyen jellegű problémák az utóbbi két évben megszűntek. Arra a kérdésre, hogy ez minek köszönhető, azt válaszolta, hogy a számonkérés módjára akkor vezettek be egy írásos formát, amely a kiadott feladatot műszaki ábrával és több információval ellátva kerül a munka elvégzőjéhez, és ez a számonkérés alapja. Olyan válasz is érkezett, ahol a dolgozó szerint szigorítani kellene a számonkérésen, így szerinte növelni lehetne a termelékenységén. Ketten azt válaszolták, hogy „laza” a számonkérés, de nekik így ez tökéletesen megfelel.

11. Milyen a munkatársakkal a viszonya?

A dolgozók egyöntetűen állítják, hogy a munkatársakkal jó viszonyt ápol egytől-egyig. A fizikai állományra jellemző az összetartás, a fiatalabbak mentorként tekintenek az idősebb szakemberekre, tisztelik a tudásukat. vannak olyan üzemszempontok, mint például a nc/cnc programozású lemezvágó műhely, ahol a fiatal munkavállalót külön megbecsülés övezi az egyedi tudása miatt az idősebb dolgozók részéről, mivel egyedülként ő ért a számítógép-vezérelt gép beállításaihoz, tervezőprogram

alkalmazásával. Úgy gondolják a munkavállalók, hogy egyéni tudásuk, munkatapasztalatuk kiegészíti a csoport többi tagjának tudását. A régebb óta állományba lévők nyilatkozata alapján, korábban voltak olyan munkavállalók, akikkel problémás volt a csoporton belüli együttműködés, de viszonylag hamar távoztak a vállalattól. Egy ember jellemezte úgy a közösséget, hogy baráti a viszony az alkalmazottak között, szorosabbnak érzi a köteléket, mint egyszerű jó viszony.

12. Milyen közösségnek érzi az itt dolgozók csoportját?

Az előző kérdéshez kapcsolódóan az egyéni és személyes kapcsolatokon túl, milyen jellemzőkkel bír a dolgozó számára csoport, amelybe tartozik. Van olyan válaszadó, aki külön jellemzi az irodai és fizikai állomány csoportját, de az esetek többségében összekapcsolják, és egy közösségnek tekintik az egész munkahelyet. Fontosnak tartják a közösség mindennapjain túlmutató karácsonyi összejeveteleket, amikor beosztástól függetlenül baráti beszélgetést folytathatnak egymással. A fiatal korosztályból egy dolgozó által elmondásra került, hogy nagy élmény neki ezeken a vacsorákon, hogy a már nyugdíjas volt munkavállalók is részt vesznek, és elmesélik, hogy bizonyos technológiákat a korábbi évtizedekben milyen módon helyettesítettek, milyen volt az ipar harminc-negyven évvel ezelőtt. Megemlíti, hogy a nyugdíjas volt dolgozók időnként belátogatnak a vállalkozás telephelyére és megnézik a termelést vagy a régi munkatársakat. Megfigyelhető, hogy komoly összetartó erő van a csoporton belül.

13. Felmerülő problémák esetében mennyire vonják be annak megoldásába?

A válaszok alapján három csoportra lehet osztani a munkavállalókat. Az első csoport, akiket jellemzően nem vonnak be az esetek, vagy problémák kezelésébe, őket a tervezés/termelésirányítás részéről egyértelmű utasításokkal látnak el a helyzet kezelésekor, véleményüket egyáltalán nem kéri ki a megoldáshoz, és kérdésfelvetés sem lehetséges közben. Viszony a problémakezelés menete során magyarázatot és többlet információkat kapnak, ezzel támogatva a munkavállalók megoldását. A válaszadók, akik így kerülnek a kreatív feladatok megoldásába, a fiatal korosztályból kerülnek ki. Nekik nincs akkora munkatapasztalatuk, és gyakorlatuk, mint az idősebbeknek. A második csoport, akiket részben bevonnak a probléma megoldásába, az esetek közel felében kikérik a véleményüket, a stratégia kidolgozásánál figyelembe is veszik többször. Miután megvan a megoldás elméleti kidolgozása, utasítások alapján végzik a feladatot, esetleg munka közben vélemény alkothatnak esetleges

változtatásokról, és általában ezt is figyelembe veszi a vezető. A megoldás többi részében utasításokat kapnak ők is, viszont ha eljut a folyamat egy olyan szakaszba, ahol már manuális, egyszerű vagy rutinművelet van hátra, akkor a befejező részt a munkavezető rájuk bízta önállóan. Ezek az egyének a tapasztalt, idősebb munkavállalók közül kerülnek ki. A harmadik csoport az irodai dolgozók, termelésirányítók, mérnökök. Ők azok, akik a megoldandó feladatok kapcsán az eljárás vázát megalkotják, a kivitelezés során pedig az ő utasításait követik a fizikai állomány tagjai. A megoldás során a vezető utasítására ők vonhatják be a tapasztalt szakembereket az előkészítésbe. Nagyfokú önállósággal rendelkeznek a szervezeten belül szakmai kérdésekben. Természetesen bizonyos esetekben a megkérdezettek válasza alapján nyilvánvaló, hogy vezetőnek vétőjoga van minden megoldási módusra. Ez a jog nem kizárólag a vezetői státuszból adódik, hanem a szakmai tekintély és tudásból is.

14. Vannak e állandó összetűzések a csoporton belül?

Az esetek száz százalékában a munkavállalók határozott nemmel feleltek erre a kérdésre. Visszacsatoltak a 11. és 12. kérdésre, és válaszukban megerősítették, hogy jó érzés ehhez a közösséghez tartozni, és normalizált, kulturált emberi kapcsolatok jellemzik a csoportot, ahol még az erőteljesebb hangnem is ritka egymás között. Tehát megállapítható, hogy állandó belső feszültség nincs a munkavállalók körén belül.

15. Szokott találkozni a munkatársakkal munkaidőn kívül?

A dolgozók közül ketten vannak olyan kapcsolatban, hogy munkaidőn kívül is találkoznak, és töltenek el közösen szabadidőt, esetenként segítenek egymásnak a ház körüli munkákban. A válaszadók többségénél csak a munkatársi viszony korlátozódik a munkahelyre. Ezek az adatok a fizikai dolgozókra vonatkoznak. Az irodai személyzetnél sajátos a helyzet, mivel rokoni viszony áll fent, tehát ők munkaidőn kívül is gyakran találkoznak, illetve a mérnökök mind egy középiskolába jártak, és onnan datálódik a baráti kapcsolat, ők is töltenek el együtt munkaidőn kívül szabadidőt.

16. Hogyan jellemezné a maga beosztott-vezető viszonyát?

A dolgozók közül egyedül az adminisztrátor hölgy tartja a vezető-beosztott viszonyát hektikusnak. Az esetek többségében rendezettnek érzi, viszont vannak olyan

helyzetek, amikor kevésbé működik a közös munka és a kommunikáció kettejük között. Ez általában a korábbi, 9-es kérdésre adott válasza vezethető vissza, hogy nem érzi igaznak és kiszámíthatónak a követelményrendszert és a feszültség ebből fakad, többek között a viszony bizonytalansága is. A többi munkavállaló a megfelelőnek és jónak jellemzi a vezetővel ápolt viszonyát.

17. Mennyire érzi fontosnak a munkáját?

A munkavállalók négy azt nyilatkozta, hogy nagyon fontosnak érzi az általa elvégzett munkát. Két dolgozó egyenesen azt állította teljes meggyőződéssel, hogy ők végzik a legfontosabb munkát a vállalkozásnál. A kérdésre, hogy működne a vállalat az általuk elvégzett munka nélkül, mindegyikük nemmel válaszolt. Továbbá hárman állították, hogy nagyon büszkéek az általuk elvégzett feladatokra, tehát a szakmai önbecsülés egyértelmű jeleit lehetett megfigyelni náluk. A három komoly szakmai önbecsüléssel rendelkező ember közül kettő hegesztő szakmunkás, egy pedig a vágórészleg koordinátora volt. Mindhárman az idősebb korcsoport tagjai. A lemezvágót programozó és kezelő dolgozó azt nyilatkozta, hogy „nagyon fontosnak érzi a munkáját és akkor nagyon finoman fogalmazott”

Ketten gondolják úgy, hogy nem mindig érzik fontosnak a kapott vagy elvégzendő feladatot. Bizonyos esetekben motiválatlanok és feleslegesnek érzik a munkájukat. Az egyik fiatal munkavállaló közülük a csoportos munkavégzés során az alárendelt szerepet nehezen viseli, és ilyenkor van olyan érzése, hogy felesleges dolgokat tesz. A másik munkavállaló a műszakvezető, aki néha értelmetlennek tartja az elvégzendő feladatot. Ezt ő az információhiánynak tulajdonítja, ha több összefüggést mondanának el neki a véleménye szerint, jobban tudná végezni a munkáját és bizonyos feladatokat megértene, hogy miért kell kivitelezni, vagy miért éppen azzal a technológiával kell elvégezni.

18. Kap dicséretet, vagy egyéb pozitív visszajelzést az elvégzett munkáért?

A dolgozók általános véleménye szerint a vezetőktől szoktak dicséretet kapni, nem gyakran és nem ez a jellemző.

19. Ezt mennyire tartja fontosnak?

Három csoportra lehet ismét osztani a válaszokat. Az első csoport nagyon fontosnak tartja, hogy dicséretet kapjon, és szerinte kevés a vezető részéről a mostani gyakorlat,

többre lenne szükség, és ezáltal motiváltabb is lenne a saját bevallása szerint. A második csoport szerint szükség van a dicséretre, és fontos is számára, de nem fontos annyira, hogy ez további motivációt jelentsen, nem befolyásolja a munkakedvet, inkább csak egy minimális lelki pozitívumot jelent számukra. A harmadik csoport szerint nem fontos a dicséret, nem várják el a vezetőtől, igazán teljesen közömbös számukra. Véleményük szerint azért nincs szükség dicséretre, mert elvárható, hogy a feladatát mindenki legjobb tudása szerint végezze el, és ezért e megfelelő fizetésben részesüljön, a többi nem fontos. Ez a fajta függési viszonyt ők elfogadhatónak találják, többre a munkahelyen szerintük nincs szükség.

20. Milyen egyéb juttatásokban részesül az alapfizetésen felül?

A dolgozók többségében tisztában vannak az alapfizetésen túli juttatásokkal, és ezeket meg is tudták nevezni. Ilyenek a karácsonyi pénzjutalom, a munkaruházat, illetve a bejárás biztosítása a távolról bejáró dolgozóknak. Két fő volt, aki nem teljesen értette a munkaruházat és a védőeszköz közötti különbséget, ők úgy gondolták, hogy a munkaruha is kötelezően jár, és nem csak adható.

21. Vannak távlati céljai a cégnél?

A válaszokat sorra kell venni egyénenként, mivel eléggé eltérőek voltak egymástól: Fiatal korosztályhoz tartozó lemezvágó üzembrészt koordináló dolgozó nyilatkozata szerint elégedett a munkakörével, úgy érzi, hogy ebben ki tud teljesedni és hosszú távon szeretné ezt a pozíciót betölteni.

Fiatal pályakezdő munkavállaló távlati célja, hogy minősített hegesztő képzést szeretne szerezni a vállalatnál és a későbbiekben ilyen beosztásban és munkakörben szeretne dolgozni.

Idősebb korosztályba tartozó hegesztő szakmunkás válaszában az állományban maradás és a munkaköre megtartása a célja.

A másik három munkavállaló esetében a cél a minél további alkalmazásban maradás és nyugdíjkorhatár elérése.

22. Ha vannak ilyen elképzelései, melyek azok?

Két csoportra oszlanak a válaszok ebben az esetben. A fiatalabb korosztályba tartozóknál megfigyelhető, hogy valamennyien célkitűzéssel rendelkeznek, ilyen például a további képzettség megszerzése vagy az előrelépés lehetősége. Ők bíznak a

vállalkozás intenzív fejlesztésében és a létszámbővítésben, és az ezzel járó szervezeti átalakításban, amely kapcsán kiemelkedhetnek, vagy előre léphetnek már, mint tapasztalattal rendelkező dolgozók. Az idősebb korosztályba tartozó egyéneket nem motivál az előrelépés lehetősége. Ők egy biztos kiszámítható munkakört szeretnének, amiben dolgozhatnak és ideális esetben ebből a munkakörből öregségi nyugdíjba mehetnek. Nekik legfontosabb a kiszámíthatóság és a megfelelő mennyiségű alapfizetés.

23. Mit gondol, mit érhet el itt a vállalatnál?

Ismét két csoportra bontható a válaszok tartalma szerint és ismét dominál a korosztályok közötti véleménykülönbség. A fiatalabb munkavállalók látnak lehetőséget a későbbiek folyamán az előmenetelre, vagy felelősségteljesebb beosztás elérésére. A kérdés konkretizálása során olyan munkaköröket jelöltek meg, mint például a műhelyfőnök, raktáros-anyaggazdálkodó, minősített hegesztő.

Az idősebb korosztályba tartozóknak a kérdés teljesen irreleváns. Elégedett a beosztásával, több feladatra és magasabb beosztásra nem vágnak. Arra a kérdésre, hogy ennek mi az oka, azt felelték, hogy nem óhajtanak új ismereteket szerezni, ami a megváltozott munkakörhöz szükségesek lennének, a jelenlegi állapot tökéletesen megfelel nekik.

24. Mennyire találkoznak ezek a kilátások az ön személyes terveivel, vágyaival?

Általánosan a két korosztálytól függetlenül, egyöntetűen állították, hogy a személyes hosszú távú tervekkel megegyeznek a kilátások, közülük többen meg is jegyezték, ha ez nem így lenne, akkor munkahely váltásban gondolkodna, vagy már meg is tette volna ezeket a lépéseket.

25. Mennyire foglalkoztatja ez önt?

Ismét két csoportra lehet életkor szerint osztani a dolgozókat. A fiatalabb korosztályt jobban érdekli ez a kérdés, mint az idősebbeket. Egyik csoport sem fordít nagy figyelmet rá, míg az idősebbek egyáltalán nem foglalkoznak a kérdéssel, a fiatalabbaknak általában félévente egyszer jut eszébe ehhez kapcsolatos gondolat.

26. Milyennek találja az esetlegesen előforduló kreatív feladatokat?

A kreatív feladatok megoldása során a fiatal korosztály, aki kedveli a kihívásokat, és érdekesnek találja azt, míg az idősebbek nem szeretik, és kényelmetlennek érzik az ilyen jellegű munkák elvégzését, ők jobban szeretik a napi rutinfeladatokat, nem érzik úgy, hogy ez valami plusz hajtóerőt adna nekik. A fiatalok a vállalkozás profilja miatt is kedvelik a kreatív feladatokat, változatos munkaterületeket, többen dolgoztak közülük diákkorukban, gyárban szalagmunkát, és akkor arra az elhatározásra jutottak, hogy nem kedvelik a bezártságot, a monoton munkát, hanem a változatosabb egyedi gyártást igénylő és feladatokat ellátó vállalkozásnál szeretnének elhelyezkedni.

Az interjúk kapcsán megállapítható, hogy Maslow szükséglethierarchiája a merev formájában nem valósul meg a válaszok kapcsán. Egyes válaszadóknak még közel sem teljesültek az alsóbb szükségletek kielégülése, mégis az önmegvalósításhoz tartozó kérdéskör foglalkoztatja. Megfigyelhető a válaszok alapján, hogy a szükségletek sorrendje, és fontossága erősen személyfüggő, és néhány tekintetben Herzberg modellje sokkal inkább jellemző. Például a kialakított étkező kapcsán, ahol érezhető egyes munkavállalóknál az elégedettség hiánya, és az a tény, hogy a megléte nem okozna teljesítménynövekedést, csak az elégedetlenséget csökkentené. Pink mostani elmélete, a motiváció 3.0 is annyiban jelen van a válaszokban, hogy csak nagyon kevés személy mondta azt, hogy elsősorban a pénz motiválná a munkáját, és növelné a teljesítményét. A pénz, mint motivátor egyedül az idősebb munkavállalók körében lehet jelen, de a vállalkozás vezetője szerint a tapasztalatok azt mutatják, hogy csak rövid időn keresztül hat pozitívan, utána elveszíti jelentőségét. Erőteljes formában jelenik meg a megbecsülés, mint igény a munkavállalók részéről, és leginkább ez a fajta szükséglet rejt olyan lehetőségeket, amelyek motivátorként alkalmazhatók.

6. Javaslatok, a FÉMGER KFT. vezetési és motivációs gyakorlatának fejlesztési lehetőségeire

Az interjúk kiértékelése során megállapítható hogy a Maslow-i szükségelt hierarchia csak részben érvényesül, és főleg az idősebb dolgozók esetében dominál. A fiatalabb korosztály körében nem a sorrend mérvadó nekik elsősorban a kihívások és a megbecsülés a fontos, ha bizonyos esetekben nem is történik meg az alsóbb szintek szükségletének kielégítése.

A vezetési gyakorlatról megállapítható, hogy erősen autokratikus a vezető részéről, motivátorok használata erősen korlátozott és főként a pénzjutalmakkal operál, külön tervezet a motivációs gyakorlatra nincs a vállalkozáson belül. A vezetési stílus fakadhat a szervezet felépítéséből, és méretéből, mely meghatározza motivációs gyakorlatot is. Látható, hogy a juttatások rendszere nem egy előre eltervezett rendszert követ, hanem válaszként működik a kialakult szituációkra.

A vezetési stílus gyakorlatában jellemző erősen központosított vezetés ellenére a munkavállalók általában elégedettek a vezetővel kialakult kapcsolatukkal. A szakmai tudásával tisztelete ébreszt az alkalmazottakban, ez nagyon pozitív a megfelelő munkahelyi légkör kialakításában, valamint az utasítások és kommunikáció során megfelelő súlya van a szavának. A munkatársakkal kialakított kapcsolat jellemzése során a megfelelő és korrekt kapcsolatot emelték ki, viszont az egyéb, szakmai problémákon túli esetek megoldásába nem vonják be a munkavállalók. Iránymutató lehetne a cégméret és foglalkoztatottak száma alapján, hogy a tekintélyét felhasználva egy erősebb leader szerep kialakítására, és a menedzseri szerepek többségét a másik vezetőre illetve a mérnökökre átruházva az alkalmazottak motiválásával több időt tölteni és több energiát fektetni a munkavállalókkal történő kapcsolattartásban. Ezt lehetne tovább fejleszteni egy empatikusabb vezetői attitűd felvételével, ahol a dolgozó felé folyamatosan kommunikálva van, hogy ezen a munkahelyen törődnek vele, és fontos, hogy a munkavállalónak nem csak a munkahelyen legyenek megfelelő ergonómiai körülményei, hanem ezen túl is segít a vállalkozás és a vezető. A vállalkozás kis mérete jó lehetőségeket rejt magában, hogy ez a kép kialakításra kerülhessen és a dolgozók számára vonzó alternatíva legyen. Így megoldható, hogy a vállalat közvetlen környékén ebből a szempontból vonzó alternatívát jelentsen a multinacionális cégek

személytelenségével szemben, valamint az Ausztriában főként mezőgazdaságban dolgozó, pályaelhagyó szakemberek esetében a megbecsülés és szakmai önbecsülés lehetőségét felkínálva. Természetesen az ausztriai munkavállalók esetében a nagyon éles bérkülönbségek a két ország között jellemzőek, de nem tűnnek áthidalhatatlannak az öt vagy nyolc évvel ezelőtti szinthez képest. A bérfejlesztés mértéke nagyban függ a piaci körülményektől illetve az állam által szabályozott környezettől. Ha ezeken a kitettségeken túl tekintünk, akkor mindenképpen a vállalati kultúra és a vezetői magatartás emberközpontúbbá tétele a lehetséges, és javasolandó fejlesztési irány.

A felmérésből kitűnik, hogy a munkavállalók többségének nem a pénz az elsődleges motivátor, hanem a bizalom és a megbecsülés előrébb áll az egyéni fontossági sorrendben. A válaszokból továbbá az is kiderül, hogy a dicséret fontos a dolgozók számára, és többségében igényük van rá, így lehet számolni potenciális motivációs eszközként, amely teljesítménynövekedéssel járhat. Ezt a módszert a vezetői magatartásba kell beépíteni elsősorban, és tudatosan törekedni kell az alkalmazására, valamint figyelni a dolgozók reakcióit, visszajelzéseit. Két hónapos alkalmazás után érdemes lenne felmérést készíteni, melyben a megbecsülés és szociális szükségletekre fókuszálva célirányos kérdőívet készítve visszakontrollálni a vezetői magatartásban beállt változások hatását.

Célszerű lenne az alkalmazottak részére egy motivációs rendszer felállítása az alkalmazottak részére. Elsősorban a fiatal munkavállalók számára javasolt egy életpálya modell felállítása, aminek elsősorban az lenne az üzenete, hogy hosszú távon számít a vállalkozás a munkájukra, és van lehetőség az előmenetelre, továbbképzésre, sokrétű szakmai tudás megszerzésére. A vállalkozásban ehhez minden szellemi és tárgyi potenciál adott, ahogy a vállalat ismertetését taglaló részben látható. Az életpálya modell kialakításánál lehetőség van személyre szabott megoldásokra, mivel kis létszámú a munkavállalók csoportja, és ennek csak egy töredéke a harminc év alattiak társasága. Az egyedi igények mellett figyelembe kell venni a munkavállaló személyes képességeit és tulajdonságait, csak olyan lehetőségeket beépíteni a modellbe, amit szívesen meg is valósít, indokolatlanul nagy felelőséget nem lehet elvárni olyan személytől, aki nem akar és nem képes ennek megfelelni, ezzel pont az ellentétes hatást váltaná ki. Ezzel az intézkedéssel megelőzhető lehet a munkahelyről történő elvándorlás, és esetleg új fiatal munkavállalók részére is vonzó lehet a továbbiakban a vállalat. Az életpálya modell megalkotásához előzetesen egy kérdéssort célszerű a jelöltekkel kitölteni olyan kérdésekkel, amelyek főleg az elképzeléseiket és szükségleteiket térképezi fel.

A dolgozók másik csoportja, akik elkülönülnek a preferált szükségletük szerint és többen tartoznak ide, ők az idősebb, bevallásuk szerint a pénz által motivált munkavállalók. Többnyire nekik céljuk, hogy minél tovább állományba maradhassanak, akár a nyugdíjkorhatár eléréséig is, nem szándékoznak előrelépni, nekik megfelel a betöltött munkakör, valamint nem mutatnak érdeklődést újabb ismeretanyag vagy technológiai megoldások elsajátítása iránt. Nincs rájuk hatással az újszerű feladat, vagy a problémamegoldás lehetősége, tehát nem jelent számukra pozitívumot és motiváló erőt egy életpályamodell lehetősége. Számukra érdemes lenne egy jutalmazási rendszer, amelyben a jutalom bizonyos meghatározott pénzösszeg. Ez a bónuszrendszer szintén lehet személyre szabott a kis létszám miatt, és a munkakörök teljesen egyénre szabott átalakításával egymáshoz lehetne illeszteni. A munkakör sajátosságait, és jól mérhető munkafolyamatait figyelembe véve az elvárható normán felüli teljesítményt lehetne jutalmazni egyénenként. Az összegek meghatározásánál figyelembe kellene venni a családi állapotot, a családostok vagy kisgyerekekkel rendelkezők egyéb juttatást is kaphatnak.

A munkavállalók motivációjának javítására és a munkaerő megtartásának vizsgálat alapján három javasolt kitétele van:

- A vezetői magatartás megváltoztatása, több empátia alkalmazása a munkavállalók irányába. Visszacsatolás szükséges lehet az eredmények ellenőrzésére.
- A fiatal munkavállalók számára életpályamodell kidolgozása.
- Az idősebb munkavállalók részére egyéni bónuszrendszer kialakítása.

7. Összefoglalás

A szakdolgozat során elsődleges feladatnak egy konkrét kisvállalat (FÉMGER KFT) szervezetén belül a vezetői magatartás és a motivációs gyakorlat vizsgálata volt a cél, figyelembe véve az általános jelenséget, mely szerint a Nyugat-Magyarországi Régióban működő kis- és közepes vállalkozások képzett munkaerőhiánnyal küzdenek. Ennek oka a megfelelő szakember utánpótlás hiánya, illetve az ausztriai, magasabb bérezéssel járó munkalehetőség. A vizsgálat során a célkitűzés, a vállalkozásban dolgozó munkavállalók viszonyának megismerése a munkahelyhez, és a munkaköri feladatokhoz, az elvárás rendszerhez, valamint a vezetőhöz fűződő kapcsolatuk. A vezetővel létrejövő interakciók minőségéből levonható és a vezetői magatartás minőségére utaló válaszok rögzítése a munkavállalók részéről. Ehhez segítségként a vezetés és szervezés tudományának meghatározó elméleteiből történt merítés, kiegészítve a motivációs elméletek jelenlegi formáival.

A vizsgálat módszerének a vállalkozás méretét és a foglalkoztatottak számát figyelembe véve az egyéni mélyinterjúk készítése lett kiválasztva, a teszt és a csoportos interjú kizárásra került, mivel a teszt abban az esetben megfelelő, ha nagyszámú egyén véleményét kell mérni olcsón és gyorsan, a minta torzíthat kis léptékben. A csoportos interjú készítése pedig a szervezet egyszerűségéből fakadóan nem volt célszerű alkalmazni.

A kérdések kidolgozásához Maslow szükségleti hierarchiája lett alapul véve, és az interjúk kiértékelése során, az elsődleges cél mellett az is a megfigyelés tárgyát képezte, hogy mennyire érvényesül a Maslow-i modell. Az eredmények kapcsán megállapítható volt, hogy a szükséglethierarchia ebből a szempontból nem teljesült az egyéneknél, és esetenként felcserélődtek.

Az eredmények kiértékelése során megfogalmazott javaslatok a vállalkozás vezető részére, a vezetői attitűd részleges felülvizsgálata, valamint korosztály alapján kettébontva dolgozókat, a fiatalabb korosztályba besorolt munkavállalók részére egyénre szabott életpályamodellek kidolgozása, az idősebb korosztályba tartozók számára pénzjutalmon alapuló bónuszrendszer megalkotása.

8. Irodalomjegyzék

Robbins, Stephen P. (1991): Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs

Dobák M. -Antal Zs. (2010): Vezetés és szervezés, Aula, Budapest

Fayol, H. (1984): Ipari és általános vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Lewin, K. – Lippitt, P. – White, R. K. (1975): Agresszív viselkedési sémák kísérletileg kialakított társas légkörben, in: PATAKI Ferenc (szerk.): Csoportdinamika, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest

Hersey, P. – Blanchard, K. (1982): Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (4th ed.), Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ.

Mintzberg, H. (1979): The structuring of organizations. Englewood Cliffs. Prentice-Hall. N.J.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50

Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth. New York: Free Press.

Herzberg, F. R. (1974): Még egyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat? in: Engländer Tibor (szerk.): Üzempszichológia, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Skinner, B. F. (1938): The Behavior of Organism, Appleton-Century-Crofts, New York.

Pink, D. H. (2010): Motiváció 3.0, HVG Kiadó Zrt., Budapest

9. MELLÉKLETEK

Interjú kérdések (Maslow szükségleti hierarchia alapján):

1. Mit tart a legfontosabb dolognak, amit egy munkahely, vagy ez a cég adhat önnek?
 - Kérem a munka értelmét, értelmes feladatokat, ①
 - jó munkahelyi légkör ②
2. Mennyire elégedett a munkahelyi körülményekkel? (Biológiai szüks.) ~~Alapvetően~~
 - Alapvetően elégedett
3. Milyennek tartja a munkahelyi étkezési lehetőségeket?
 - Jónak tartja, amit az étel- és ital- és kulturális körülmények körüli elfogadhatósága.
4. Mi a véleménye a munkafeltételekről?
 - Alapvetően jó; van az ingatlanhoz közel; WC-mellett
 helyiségek jól; Tisztasági munkák rendszeres, vannak az
 ingatlanban.
5. Elégedett a személyes tárgyak elhelyezésének lehetőségével? (Biztonság szüks.) (Nem elégedett)
 Jól, mindent el tud tárolni, ahogy szeretne.
6. Mennyire tartja biztonságosnak a munkavégzés körülményeit?
 Biztonságosnak érzi, mindegyik körülményről van szó.
7. Mi a véleménye a munkaorvosi vizsgálatok gyakoriságáról, minőségéről?
 Elégedett (talán még túl gyakran is tartja)
 Az egészség és az életminőség érdekében.
8. Mennyire érzi biztosnak az állását?
 Még nem fordul a fejében, hogy elhagyja.
 Van foglalkoztatás a székén, egyáltalán nem
 érez veszélyt az állását.

9. Egzaktnak, korrektnek tartja az elvárás-rendszert a vállalatnál?

- Mindenképp vállalatnál belülről, a ~~személyes~~ munkatársi vezető, akinek munkája vállalatnál a vezetőség vagy irányítás, ebből sebezhető felelősség.

10. Milyennek érzi számonkérés, módját?

Néha kissé túlságosan; de azért általában nem rossz követelmény a munkavégzés, és világos.

11. Milyen a munkatársakkal a viszonya? (Kötődés, társadalmi igények) (pontok)

- Jól érzi a viszonyt a munkatársakkal, kevésbé nehéz dolga.

12. Milyen közösségnek érzi az itt dolgozók csoportját?

Az irodában családias a légkör, a fizikai állomány és az iroda között is jó a kapcsolatrendszer.

13. Felmerülő problémák esetében mennyire vonják be annak megoldásába?

Egyáltalán nem, utasítást kap a megoldásra, véleményét nem lehet vagy adhatja.

14. Vannak-e állandó összetűzések a csoporton belül?

Számos nem jellemző, ő nem érzi, hogy jellemző felelősség.

15. Szokott találkozni a munkatársakkal munkaidőn kívül?

Nem jellemző.

16. Hogyan jellemezné a maga beosztott-vezető viszonyát?

Legjobb; Néha jó, ritka levelezés, alapvetően éljen a vezetővel.

17. Mennyire érzi fontosnak a munkáját? (Megbecsülés) (legfontosabb)

Fordulhat évek a változó munkák, úgy éri, hogy a feladatok többsége, amelyet elvégzés, súlyos bír!

1

18. Kap dicséretet, vagy egyéb pozitív visszajelzést az elvégzett munkáért?

Úgy emlékszem, hogy nem kaptam. De az jellemző ez munkámra.

19. Ezt mennyire tartja fontosnak?

Nem jól esik nekem, ha meg kapom dicsőítve a jól elvégzett munkáért, illetve a hibáimért azonnal tudom.

20. Milyen egyéb juttatásokban részesül az alapfizetésen felül?

Ez nem jellemző.

21. Vannak távlati céljai a cégnél?(Önmegvalósítás)

Így szeretnék nyugdíjra menni. Előmeretel szempontjából is.

22. Ha vannak ilyen elképzelései, melyek azok?

Nincsenek ilyen jellegű elképzelései, a nyugdíj a cél.

23. Mit gondol, mit érhet el itt a vállalatnál?

Nem gondolja, hogy több célt tud elérni.

24. Mennyire találkoznak ezek a kilátások az ön személyes terveivel, vágyaival?

A nyugdíjkorhatár elérése kielégítő lesz számomra.

25. Mennyire foglalkoztatja ez önt?

Nem annyira foglalkoztatja.

26. Milyenek találja az esetlegesen előforduló kreatív feladatokat?

Körülbírni kell azt.

Mindegyik témakör után természetesen ott kell lennie a kérdésnek, hogy az adott szint mennyire fontos a kérdezettnek.

Interjú kérdések (Maslow szükségleti hierarchia alapján):

1. Mit tart a legfontosabb dolognak, amit egy munkahely, vagy ez a cég adhat önnek?

A megismerést tartja a legfontosabbnak

2. Mennyire elégedett a munkahelyi körülményekkel? (Biológiai szüks.)

Elégedett a körülményekkel

3. Milyennek tartja a munkahelyi étkezési lehetőségeket?

Kellene javítani, minőség lenne először

4. Mi a véleménye a munkafeltételekről?

A munkafeltételek megfelelően találja.

5. Elégedett a személyes tárgyak elhelyezésének lehetőségével? (Biztonság szüks.)

Először is van, elégedett vele.

6. Mennyire tartja biztonságosnak a munkavégzés körülményeit?

Teljesen rendszeres módon tartja, a védőfelszerelések mindig megkapják a szükséges tartást.

7. Mi a véleménye a munkaorvosi vizsgálatok gyakoriságáról, minőségéről?

Megfelelően tartja, elégedett.

8. Mennyire érzi biztosnak az állását?

Biztosnak érzi az állását.

Samu 1.

9. Egzaktnak, korrektnek tartja az elvárás-rendszert a vállalatnál?

Normálisan meg kell felelni az elvárásoknak

10. Milyennek érzi számonkérés, módját?

Követelmények tartja

11. Milyen a munkatársakkal a viszonya?(Kötődés, társadalmi igények)

Jó viszonyt ápol a munkatársakkal

12. Milyen közösségnek érzi az itt dolgozók csoportját?

Jó közösségnek érzi.

13. Felmerülő problémák esetében mennyire vonják be annak megoldásába?

Nem vonják be, utasítással kap.

14. Vannak e állandó összetűzések a csoporton belül?

Nincs ilyen dolog, nem tud róla.

15. Szokott találkozni a munkatársakkal munkaidőn kívül?

Szokott, korgáreni, gondatleni (két végén)

16. Hogyan jellemezné a maga beosztott-vezető viszonyát?

Jó viszonyt ápol beosztottal

17. Mennyire érzi fontosnak a munkáját?(Megbecsülés)

Nagyon fontosnak érzi a munkáját

Samu

18. Kap dicséretet, vagy egyéb pozitív visszajelzést az elvégzett munkáért?

Néha igen

19. Ezt mennyire tartja fontosnak?

A feladat nehézségéből függő.

20. Milyen egyéb juttatásokban részesül az alapfizetésen felül?

- Önkéntes
- Bejárás reggeli 100%-os támogatás

21. Vannak távlati céljai a cégnél?(Önmegvalósítás) igen

Mivel bővebbi ismereteket szeretnék megszerezni

22. Ha vannak ilyen elképzelései, melyek azok?

23. Mit gondol, mit érhet el itt a vállalatnál?

Személyes tudás megújítása,

24. Mennyire találkoznak ezek a kilátások az ön személyes terveivel, vágyaival?

Így jelenleg megvalósításuk tartja az elképzeléseket.

25. Mennyire foglalkoztatja ez önt?

Nem nagyon.

26. Milyennek találja az esetlegesen előforduló kreatív feladatokat?

Korábban inkább az adott feladatok meg kell oldani.

Mindegyik témakör után természetesen ott kell lennie a kérdésnek, hogy az adott szint mennyire fontos a kérdezettnek.

Interjú kérdések (Maslow szükségleti hierarchia alapján):

1. Mit tart a legfontosabb dolognak, amit egy munkahely, vagy ez a cég adhat önnek?

Készség Fejlesztés a legfontosabb

2. Mennyire elégedett a munkahelyi körülményekkel? (Biológiai szüks.)

- Öltöz, ebédlő amit rendbe kellene tenni.

Nem vagyok elégedett, vannak hiányosságok

3. Milyennek tartja a munkahelyi étkezési lehetőségeket?

Nem vagyok elégedett, például
gond a hiányosságok → elvárás

4. Mi a véleménye a munkafeltételekről?

A munkafeltételekkel elégedett, nem pótlásra
és fejlesztésre lenne szükség, hiszen a munkahely
ténylegesen azokat a körülményeket adja, amelyekre
szükség van.

5. Elégedett a személyes tárgyak elhelyezésének lehetőségével? (Biztonság szüks.)

Elégedett; szükség van, probléma nincs vele.

6. Mennyire tartja biztonságosnak a munkavégzés körülményeit?

Biztonságosnak érzem, a körülményeket jól tartja

7. Mi a véleménye a munkaorvosi vizsgálatok gyakoriságáról, minőségéről?

Elég gyakran tartják; amit gondolatban gondol,
azt elvégzi a munkaadó.

8. Mennyire érzi biztosnak az állását?

Biztosnak érzem az állást; nem fél elveszíteni

Kocis 7.

9. Egzaktnak, korrektnek tartja az elvárás-rendszert a vállalatnál?

Világosnak, áttekinthetőnek tartja az elvárás rendszer.

10. Milyennek érzi számonkérés, módját?

~~En~~ Általában szívesen vállalom, nincs probléma vele
(régiben volt)

11. Milyen a munkatársakkal a viszonya? (Kötődés, társadalmi igények)

Jó viszonyt épít mindenkivel.

12. Milyen közösségnek érzi az itt dolgozók csoportját?

Jó, családias, jó hangulatú

13. Felmerülő problémák esetében mennyire vonják be annak megoldásába?

Előfordul önálló megoldás lehetősége, vagy
vélemény kérés - illetve az esetek többségében
utasítás

14. Vannak e állandó összetűzések a csoporton belül?

Nincs ilyen jellegű probléma.

15. Szokott találkozni a munkatársakkal munkaidőn kívül?

Nincs jellemző, hogy megajánlata.

16. Hogyan jellemezné a maga beosztott-vezető viszonyát?

Jó viszonyunk ^{látja} ~~szorítja az alábbi~~

17. Mennyire érzi fontosnak a munkáját? (Megbecsülés)

Fontosnak érzi az elvégzett munkát
Nincs előfordult, hogy nem.

Kris 2.

18. Kap dicséretet, vagy egyéb pozitív visszajelzést az elvégzett munkáért?

Előfordul nem, de még szép dicséretet

19. Ezt mennyire tartja fontosnak?

Fontosnak tartja

20. Milyen egyéb juttatásokban részesül az alapfizetésen felül?

- munkaadón
- karácsonyi pénz

21. Vannak távlati céljai a cégnél?(Önmegvalósítás) Igen

Nyugdíj elérése az adott pricióban

22. Ha vannak ilyen elképzelései, melyek azok?

23. Mit gondol, mit érhet el itt a vállalatnál?

Ez a maximum amit elérhet.

24. Mennyire találkoznak ezek a kilátások az ön személyes terveivel, vágyaival?

Többszörre elégedett vele.

25. Mennyire foglalkoztatja ez önt?

Egyáltalán nem

26. Milyennek találja az esetlegesen előforduló kreatív feladatokat?

Jobban szereti, ha az eredeti ~~szöveg~~ elője
elválasztás nélkül marad.

Mindegyik témakör után természetesen ott kell lennie a kérdésnek, hogy az adott szint mennyire fontos a kérdezettnek.

Interjú kérdések (Maslow szükségleti hierarchia alapján):

1. Mit tart a legfontosabb dolognak, amit egy munkahely, vagy ez a cég adhat önnek?

- A fizetés mennyisége
- (Egyre inkább a megbecsülést is megadta)

2. Mennyire elégedett a munkahelyi körülményekkel? (Biológiai szücs.)

- Teljesen elégedett a körülményekkel

3. Milyennek tartja a munkahelyi étkezési lehetőségeket?

- Elégedett vele, más különösebb problémái-

4. Mi a véleménye a munkafeltételekről?

- Elégedett a munkafeltételekkel

5. Elégedett a személyes tárgyak elhelyezésének lehetőségével? (Biztonság szücs.)

- Elégedett, van ~~szüksége~~ szék, zárható

6. Mennyire tartja biztonságosnak a munkavégzés körülményeit?

- Teljesen biztonságosnak érzi, az átlagosnál jobban tartja a körülményeket.

7. Mi a véleménye a munkaorvosi vizsgálatok gyakoriságáról, minőségéről?

- Elégedett vele, előző munkahelyén csak papíron írták le, orvos nem is látta.

8. Mennyire érzi biztosnak az állását?

- Biztosnak érzi, nem sokat ezzel kapcsolatban van.

Varga A.

9. Egzaktnak, korrektnek tartja az elvárás-rendszert a vállalatnál?

- Igen, világosnak és korrektnek tartja.

10. Milyennek érzi számonkérés, módját?

- Bizonyos esetekben az ellenőrzés lehetne még szigorúbb.

11. Milyen a munkatársakkal a viszonya? (Kötődés, társadalmi igények)

- Törődéssel tartja.

12. Milyen közösségnek érzi az itt dolgozók csoportját?

- Nagyon rendszeres, jó, összetartó társaságnak tartja.

13. Felmerülő problémák esetében mennyire vonják be annak megoldásába?

- Általában utat mutat kap.

14. Vannak e állandó összetűzések a csoporton belül?

- Nincs állandó ilyen jellegű probléma.

15. Szokott találkozni a munkatársakkal munkaidőn kívül?

- Egyik falubeli munkatársával közös programokat néztek meg (gombócok, bogarak, szalma).

16. Hogyan jellemezné a maga beosztott-vezető viszonyát?

- Jó viszonyban vannak.

17. Mennyire érzi fontosnak a munkáját? (Megbecsülés)

- Nagyon fontosnak érzi.

Varga A.

18. Kap dicséretet, vagy egyéb pozitív visszajelzést az elvégzett munkáért?

- Alkalmasan kap (Többet is)

19. Ezt mennyire tartja fontosnak?

- Nagyon fontosnak tartja, előrelépési a munkában.

20. Milyen egyéb juttatásokban részesül az alapfizetésen felül?

- munkavetési
- bejárati biztosítás
- munkavetési pénz
- karakonyi élelmiszer vásárlás

21. Vannak távlati céljai a cégnél?(Önmegvalósítás)

- Vannak távlati céljai a cégnél

22. Ha vannak ilyen elképzelései, melyek azok?

- Esetlegesen az a ~~vezetőség~~
a vezetők köréből, munkájukról

23. Mit gondol, mit érhet el itt a vállalatnál?

- Úgy látja, van nála esély, hogy előrelépjen.

24. Mennyire találkoznak ezek a kilátások az ön személyes terveivel, vágyaival?

- Teljesen egybeesik az elképzelésével.

25. Mennyire foglalkoztatja ez önt?

- Amennyire csak tartja fontosnak

26. Milyennek találja az esetlegesen előforduló kreatív feladatokat?

- Kell a változatosság a munkában.

Mindegyik témakör után természetesen ott kell lennie a kérdésnek, hogy az adott szint mennyire fontos a kérdezettnak.

Interjú kérdések (Maslow szükségleti hierarchia alapján):

1. Mit tart a legfontosabb dolognak, amit egy munkahely, vagy ez a cég adhat önnek?

- A bizalom, hogy a vállalat feladatokát elvégzheti
"szélességben" (a pénz- anyagi rész) + megbecsülés, ezzel együtt
(ha a pénz csak a fő motivátor, akkor az elismerés a cég
szempontjából)

2. Mennyire elégedett a munkahelyi körülményekkel? (Biológiai szüks.)

- A munkahelyi feladatok elvégzése adja a fizetést
szempontból (fizetés!! → motiváció)
- A szociális viszonyok javában vannak, de annyira
nem zavarja (előző munkahelyén viszonylag pl.: csekély)

3. Milyennek tartja a munkahelyi étkezési lehetőségeket?

- Szempontból nem releváns a problémám, ő jól evett
magát. Amikor meglátja, azt el tudja fogadni úgy
ahogy gondolja

4. Mi a véleménye a munkafeltételekről?

A munka feltételeivel elégedett, ami pluszra mindig
van esély a munkahelyen az elvégzett feladatok,
ahol mindig mindig biztosított van.

5. Elégedett a személyes tárgyak elhelyezésének lehetőségével? (Biztonság szüks.)

- Kevesebb a hely, saját helyet nem kaphat, hanem
közösen kell használni.

6. Mennyire tartja biztonságosnak a munkavégzés körülményeit?

Elégedett vele, munkahelyén minden megvan,
abszolút biztonságosnak tartja.

7. Mi a véleménye a munkaorvosi vizsgálatok gyakoriságáról, minőségéről?

Sűrűn tartja a vizsgálatokat.
Ami szükséges lehet (szem + fül) azt mindig
megvizsgálja.

8. Mennyire érzi biztonságosnak az állását?

Nem foglalkoztatja a kérdés, biztosnak érzi az
állását.

Mertes A.

9. Egzaktnak, korrektnek tartja az elvárás-rendszert a vállalatnál?

Igen annak tartja jónak, a milyen segít az elvárás-rendszerrel megfelfedni. (tapasztalat)

10. Milyennek érzi számonkérés, módját?

Számonkérés a számonkérés módját, nem berejese. Némelyikükre kijelölt, vannak mikéntükre nem is. Nem lehetett ~~eljárás~~ benne működés.

11. Milyen a munkatársakkal a viszonya? (Kötődés, társadalmi igények)

Teljesen jóval érzi.

12. Milyen közösségnek érzi az itt dolgozók csoportját?

Összetett, jó barátság (kisváltó állománytípus)

13. Felmerülő problémák esetében mennyire vonják be annak megoldásába?

Általában csak utasítások kap; kizárólag megkérdezés a véleményről.

14. Vannak e állandó összetűzések a csoporton belül?

Nem sok, "é" ezt még nem vette észre, nem tud igazán.

15. Szokott találkozni a munkatársakkal munkaidőn kívül?

Nem jellemző; általában csak a munkaidőn belül.

16. Hogyan jellemezné a maga beosztott-vezető viszonyát?

Kiderethet tartja; jó viszonyt tartja a superiorral.

17. Mennyire érzi fontosnak a munkáját? (Megbecsülés)

Központban érzi és csak kisváltó felelősség :))

Henkles A.

18. Kap dicséretet, vagy egyéb pozitív visszajelzést az elvégzett munkáért?

Szokat kapni (reklamáriára :))

19. Ezt mennyire tartja fontosnak?

Az egyik legfontosabb; ezzel fontosabbat
hagyni nem is tudna mondani, belülről kell
tölteni, amiből van a munkahelye.

20. Milyen egyéb juttatásokban részesül az alapfizetésen felül?

- munkaműködés
- karácsonyi prémium.

21. Vannak távlati céljai a cégnél?(Önmegvalósítás)

- Elégedett a munkájával, magától is megvalósul.

22. Ha vannak ilyen elképzelései, melyek azok?

- Elégedett a munkájával, nem változtatna

23. Mit gondol, mit érhet el itt a vállalatnál?

- Remélhetőleg tovább fejlődik, több feladattal
járó munkát.

24. Mennyire találkoznak ezek a kilátások az ön személyes terveivel, vágyaival?

Van tudni, valószínűleg megoldani a feladatot,
nem biztos, hogy boldogult erre tölteni.

25. Mennyire foglalkoztatja ez önt?

Nem igazán foglalkoztatja.

26. Milyennek találja az esetlegesen előforduló kreatív feladatokat?

Nem, eddig gondoltja, hogy csapathoz el egyáltalán
is jár meg tudni oldani.

Mindegyik témakör után természetesen ott kell lennie a kérdésnek, hogy az adott szint
mennyire fontos a kérdezettnek.

Interjú kérdések (Maslow szükségleti hierarchia alapján):

1. Mit tart a legfontosabb dolognak, amit egy munkahely, vagy ez a cég adhat önnek?
- Megbecsülés, szakmai életmentel lehetősége.
2. Mennyire elégedett a munkahelyi körülményekkel? (Biológiai szüks.)
Vannak hiányosságok, így például, hogy nincs elég pótoltó helyek (étkező); mellékhelyek, öltöző).
3. Milyenek tartja a munkahelyi étkezési lehetőségeket?
Nem megfelelő; kevés étkező asztallal, mindössze néhány társas asztallal, ami nem a megfelelő.
4. Mi a véleménye a munkafeltételekről?
Munkafeltételek megfelelőek, de a munkahelyi körülmények nem megfelelőek, mivel a munkahelyi körülmények nem megfelelőek, ami miatt a munkahelyi körülmények nem megfelelőek.
5. Elégedett a személyes tárgyak elhelyezésének lehetőségével? (Biztonság szüks.)
Személyes tárgyak elhelyezése nem jó, de ezen felül megfelelő.
6. Mennyire tartja biztonságosnak a munkavégzés körülményeit?
Biztonságosnak tartja, mivel a munkahelyi körülmények megfelelőek.
7. Mi a véleménye a munkaorvosi vizsgálatok gyakoriságáról, minőségéről?
Elégedett vele, nincs problémája.
8. Mennyire érzi biztosnak az állását?
Biztonságosnak érzi teljes mértékben.

9. Egzaktnak, korrektnek tartja az elvárás-rendszert a vállalatnál?

Korrektnek tartja, egész körrel körbejárva nincs.

10. Milyennek érzi számonkérés, módját?

Általánosan érzi, nincs túl nagy szigor, de
hasznos lehet; munkától függően változik

11. Milyen a munkatársakkal a viszonya? (Kötődés, társadalmi igények)

Teljesen jóval tartja a viszonyt.

12. Milyen közösségnek érzi az itt dolgozók csoportját?

Itt erős, egymást segítők, az idősebb
kollégák tanácsokkal a fiatalabb munkatársaknak

13. Felmerülő problémák esetében mennyire vonják be annak megoldásába?

Néha, ritkán véleményét megkérdezik, de
általában utasítást kap

14. Vannak e állandó összetűzések a csoporton belül?

Egyáltalán nem jellemző

15. Szokott találkozni a munkatársakkal munkaidőn kívül?

Nem szokott együtt szabadidőt eltölteni.

16. Hogyan jellemezné a maga beosztott-vezető viszonyát?

Normális kapcsolat a vezetővel

17. Mennyire érzi fontosnak a munkáját? (Megbecsülés)

Változóan érzi. A felelősségért és az egész
munkát fontosnak érzi. A csoport munkáját
előforduló alacsonyabb szintű esetekben nem
erősen fontosnak a munkáját

Alkotó K.

18. Kap dícséretet, vagy egyéb pozitív visszajelzést az elvégzett munkáért?

Nem, esetlegesen előfordul.

Nem várja el, mert ~~így~~ a munkát el kell végezni
dícséret nélkül is rendszer (ez az alap), de ha nagy sikerrel
végzi a dícséret.

19. Ezt mennyire tartja fontosnak?



20. Milyen egyéb juttatásokban részesül az alapfizetésen felül?

Penztakarék

21. Vannak távlati céljai a cégnél? (Önmegvalósítás)

Vannak, több is van, amihez
meg kell értenie a dolgozó és vezetői munkát.
dolgozni

22. Ha vannak ilyen elképzelései, melyek azok?

23. Mit gondol, mit érhet el itt a vállalatnál?

Nem nagyon foglalkoztatja ez a vállalat.
(meg kell értenie a dolgozó és vezetői munkát)

24. Mennyire találkoznak ezek a kilátások az ön személyes terveivel, vágyaival?

Vannak, realitások, hogy a tervek
megvalósulhatnak a cégnél, de nem tudom, hogy.

25. Mennyire foglalkoztatja ez önt?

Nem foglalkoztat.

26. Milyennek találja az esetlegesen előforduló kreatív feladatokat?

Jól, mert izgalmasabb a megvalósítás.

Mindegyik témakör után természetesen ott kell lennie a kérdésnek, hogy az adott szint
mennyire fontos a kérdezettnek.