

MOTIVÁCIÓ AZ EGYÉN ÉS A SZERVEZET SZINTJÉN

MOTIVATION AT INDIVIDUAL AND ORGANISATIONAL LEVEL

SZÉKELY Blanka – NAÁRNÉ TÓTH Zsuzsanna –
ERDEINÉ KÉSMÁRKI-GALLY Szilvia

Kulcsszavak: *motiváció, szervezeti magatartás, szervezeti teljesítmény, menedzsment*
Keywords: *motivation, organisational behaviour, organisational performance, management*

JEL Kód: M1, D23

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2023.02.08>

ABSZTRAKT

A motiváció szerepe a szervezetek életében alapvető fontossággal bír. A motiváció az egyéni és a szervezeti teljesítmény egy kritikus eleme, mivel az egyéneket arra ösztönzi, hogy céljaik eléréséért dolgozzanak, a szervezeteket pedig arra, hogy elérjék céljaikat alkalmazottaik motivációján keresztül. Ez a publikáció áttekintést nyújt a motivációt befolyásoló tényezőkről, és arról, hogyan lehet ezeket a motiváció növelése érdekében kibasználni, továbbá kiemeli a motivációt mind egyéni, mind szervezeti szinten, hangsúlyozza a támogató munkakörnyezet megteremtésének fontosságát.

Egyéni szinten a motivációt számos tényező befolyásolja. A motiváció fakadhat belső indítástól vagy eredhet külső tényezők hatására. A belülről fakadó motivációt pszichológiai jutalmazás, avagy az a belső vágy hajtja, hogy valamit azért tegyünk, mert az élvezetes, kielégítő, beleértve a személyes célokat, értékeket és meggyőződéseket, amiért majd elismerés jár. A külső elemekből fakadó motivációt kézzel fogható jutalmak váltják ki, például fizetés, munkakörülmények, pénzübeli vagy valamilyen kézzel fogható elismerés, vagy ösztönzőelemek vezérlik. A belülről motivált egyének általában kreatívabbak, elkötelezettebbek a munkájuk iránt, míg a külső elemek hatására motiváltak csak akkor teljesítenek jól, ha különböző juttatások, ösztönző eszközök jelen vannak. Szervezeti szinten a motivációt olyan tényezők befolyásolják, mint a szervezeti kultúra, a vezetés, a munkakörök kialakítása és a teljesítménymenedzsment gyakorlatai. A hatékony vezetés, a pozitív szervezeti kultúra és a támogató munkakörnyezet mind hozzájárulhat a munkavállalók magasabb szintű motivációjához. A motiváció döntő fontosságú a vállalati célkitűzések elérésében. A szervezetek számos stratégiát alkalmaznak a munkavállalók motiválására, például pénzübeli ösztönzőeszközöket, eseti egyedi jutalmakat, elismerési programokat, karrierépítési lehetőségeket és pozitív munkakörnyezetet. A hatékony motivációs stratégiák növelhetik a termelékenységet, a munkával való elégedettséget és a munkavállalók megtartását.

A motiváció azonban nem egy egyformán alkalmazható fogalom, mivel az egyének és a szervezetek motivációs mozgatórugói eltérőek lehetnek. Fontos, hogy az egyének megértsék saját motivációs tényezőiket, míg a szervezeteknek azonosítaniuk kell az egyéni motiváció mozgatórugóit az alkalmazottaik esetében. A motiváció egyéni és szervezeti szintű megértésével

az egyének és a szervezetek együtt dolgozhatnak a motiváló környezet megteremtésén, amely elősegíti a sikert és a növekedést.

ABSTRACT

Motivation is a critical aspect of individual and organizational performance, as it drives individuals to work towards achieving their goals and organizations to meet their objectives. This publication provides a brief overview of the factors that influence motivation and how they can be leveraged to increase motivation, it also highlights the importance of creating a work environment that supports and fosters motivation at both the individual and organizational level.

At the individual level, motivation is influenced by a variety of factors. Motivation can be intrinsic or extrinsic. Intrinsic motivation is driven by the internal desire to do something because it is enjoyable, satisfying, or fulfilling, including personal goals, values, and beliefs. Extrinsic motivation, on the other hand, is driven by external factors such as rewards, recognition, or incentives. Individuals who are intrinsically motivated tend to be more creative, engaged, and committed to their work, while those who are extrinsically motivated may only perform well when the incentives are present. At the organizational level, motivation is influenced by factors such as organizational culture, leadership, job design, and performance management practices. Effective leadership, a positive organizational culture, and a supportive work environment can all contribute to higher levels of motivation among employees. Motivation is crucial in achieving goals and objectives. Organizations use a variety of strategies to motivate employees, such as providing monetary incentives, recognition programs, career advancement opportunities, positive work environment. Effective motivation strategies can lead to increased productivity, job satisfaction, and employee retention.

However, motivation is not a one-size-fits-all concept, as individuals and organizations may have different motivational drivers. It is important for individuals to understand their own motivational factors, while organizations need to identify the drivers of motivation for their employees. By understanding motivation at both the individual and organizational levels, individuals and organizations can work together to create a motivating environment that fosters success and growth.

BEVEZETÉS

A rendszerváltást követően olyan folyamatok indultak el, melyek a vállalatok szervezeti átalakulását idézték elő. A folyamatok csak akkor lehetnek sikeresek, ha összhangban vannak a környezeti feltételek változásával, figyelembe veszik a szervezeti sajátosságokat, valamint az emberek magatartásmódját. A vállalatok átalakulása és a szervezet-átalakítási folyamatok csupán a kezdet volt, a feladatok jelentős része ezt követően jelentkezett. A nagy horderejű változásokat a gazdasági szervezetek vezetőinek és alkalmazottainak együttesen kell véghez vinniük. A változások szükségességét el kell fogadtatni, meg kell valósítani, kultúra-mélységű beépülésüket kell segíteni, ugyanis ezek által megteremthető a piaci alkalmazkodóképesség feltételrendszere és a hatékonyság-orientáció. Nem elégséges az ún. kemény tényezők (struktúra, működés, gazdálkodás) átalakítása, hanem az ún. lágy tényezők (kultúra, személyzet) változása is szükséges. A szervezeti modernizáció folyamatához tartozik, hogy nemcsak a legfejlettebb technológiákat alkalmazza egy cég, hanem megújítja a szervezési-vezetési elveket, cégkultúrát. A modernizáció fontos eleme tehát az innovációs készség, a szervezetek és az egyének szintjén egyaránt, amelyek között szerves összefüggés van. A modernizáció fontos tudatbeli elemeket feltételez, mint a változások tudomásul vételét, a változásokhoz való alkalmazkodási készség kialakulását, különösképpen a változások előmozdítását (Szűcs, 1995). A vállalatok fennmaradásának kulcsa a változásokhoz való gyors alkalmazkodóképesség lett, ugyanis a környezeti változások állandósulni látszódnak, mely szükségképpen folyamatos belső változásra, fejlődésre ösztönzi a szervezeteket és azok vezetőit. Ez magában foglal decentralizációs törekvéseket, és az új divíziók, termékmenedzseri rendszerek, mátrix-menedzsment struktúrák kialakulását. Ezek számos vállalatvezetésnek „drasztikus” beavatkozások.

A termelékenység, a hatékonyságnövelés, és a rugalmasabb működés érdekében egyre több vállalat kezdeményezi a szervezet agilis transzformációját. Mivel az agilitás a szervezet teljes átformálását megköveteli, kulcsfontosságú az emberi

erőforrásmenedzsment sikeres átalakítása is. Elengedhetetlen, hogy a HR szemlélete, folyamatai, gyakorlata illeszkedjenek az új vállalati kultúrához, a cégkultúra formálásában aktívan kell, hogy részt vegyen (Kürt, 2019). Az emberi erőforrások menedzsmentjét nagyban segíti, ha a vezető megérti milyen értékrendet és beállítottságot kíván az agilis szervezet egy-egy új munkakör és jelölt kapcsán. E nélkül nem ítélné meg, mely munkavállalóban van meg az agilis szemléletmód, ki az, akiben ez fejleszthető, megerősíthető, és ki az, aki biztosan nem fog tudni beilleszkedni a vállalat új, agilis rendszerébe.

A szervezeti magatartás egyik témakörként kezelhető a motiváció, elégedettség, mely egyéni és szervezeti szinten is értendő és elemezhető. Nem elhanyagolható az egyén szerepe, illeszkedése egy szervezetbe, ugyanis ez szorosan összefügg a kölcsönös motiválhatósággal. Egy egyén akkor kerülhet egy szervezettel kapcsolatba, amikor munkalehetőséget keres vagy kap. Ahhoz, hogy egy szervezet felkeltse az érdeklődését, nagyjából tudnia kell milyen feltételekkel, esélyekkel indulhat, és mi motiválja abban, hogy be is akarjon kerülni oda. Ahhoz, hogy ezen a folyamaton végig menjen, tisztában kell lennie azzal, hogy milyen képességei, adottságai, készségei vannak és hogy ezek összhangban vannak-e a szervezet által elvártakkal. Fontos még, hogy az adott egyén személyiségének illeszkednie kell a cég kultúrájába, azon belül abba a csoportba is, amelyben dolgozni fog. Általánosságban elmondható, célszerű, ha könnyen alkalmazkodó, megbízható, együttműködő, nyitott, könnyen tud szót érteni a kollégáival és felettesével.

Nagyon fontos megemlíteni, annak ellenére, hogy sok multinacionális cég létezik már Magyarországon, a nagyon szélsőséges nézeteket valló és kirívó viselkedéssel rendelkező egyéneket nem biztos, hogy befogadja a csoport és a szervezet. Attól, hogy egy szervezet modern, színes, még lehet, hogy konzervatív erkölcsökön alapuló értékrendet kíván meg.

SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁS

A szakirodalom feldolgozása során a fő irány a motiváció értelmezése egyéni és szervezeti szinten, továbbá a motivációs faktorok hatásának, befolyásának elemzése a szervezeti magatartás egyik alapvető elemeként. A szervezeti siker számos kritériumának tanulmányozása és azonosítása során kiemelkedő szerepet tulajdonítanak a vezetői kompetenciák és motiváció erejének. Tanulmányoztuk a klasszikus motivációs tartalom- és folyamatelméleteket és megvizsgáltuk a két legújabb irányzatot is, melyek szerint hibás az az elgondolás, hogy a kívülről jövő jutalom, mint például a pénz, lehet a legjobb motivációs eszköz.

A motiváció értelmezése az egyén és a szervezet szintjén

A pszichológiai meghatározás szerint a motiváció az egyén belső tudati állapota, amely készteti, hogy valamiképp viselkedjen. Ezek olyan tényezők, melyeket az egyén saját maga alakít ki, és melyek befolyásolják őt valamilyen cselekvésre. Ide tartozhat a felelősségtudat, önállóság, a készségek és képességek felhasználásának lehetősége. A vezetéselméleti meghatározás szerint a motiváció vezetői tevékenységet jelent, mely során a vezető olyan cselekvésre készítet másokat, amely a szervezet céljaival van összhangban, így motiválja az alkalmazottakat. A továbbiakban a vezetéselméleti meghatározást vesszük alapul.

Amikor a motivációt egyén és szervezeti oldalról említjük, nemcsak arra gondolunk, hogy az egyénnek motiválnak kell lennie, amely szinte alap elvárás a szervezet részéről, pedig még az egyén nem is tagja a szervezetnek, hanem arra is, hogy a szervezet is ki kell, hogy tűnjön valamivel a többi közül, hogy motivációt váltson ki az egyénből.

A kölcsönös szimpátia és elvárások tisztázása következtében az egyén és a szervezet között létrejön egy szerződés (munkaszerződés), melynek hátterében mindkét fél részéről valamilyen indíttatás áll. Az egyén motivációjának leggyakoribb összetevői lehetnek: tudáskamatoztatás, jobb munkakörülmények, pluszjuttatások, magasabb bérezés, szakmai előmenetel. Ugyanakkor nagyon

fontos, hogy ezek mögött egy belső, magasabb igényekből fakadó motiváló érzés van, hogy az egyén vágyjon többre. Itt már azt feltételezzük, hogy az egyénnek nem a Maslow piramis szintjeit kell végig járnia, hanem a megbecsülés és önmegvalósítás szintjét. Alderfer és Herzberg elméletei szerint ezek a fejlődés és a motivátorok szintjének feleltethetők meg. Ezek mögött pedig tulajdonképpen a teljesítmény és hatalom igénye áll, melyet McClelland fogalmazott meg. Ezen elméletek összetevőit pedig számos irányból lehet vizsgálni (Bakacsi, 2010).

A továbbiakban tekintsünk át néhány klasszikus motivációs modellt, melyek megismerése, megértése lényeges az egyének és vállalatok fejlődése szempontjából, majd a két legújabb irányzatot is értelmezzük, elemezzük.

Motivációs tartalomelméletek

A motivációs elméleteket alapvetően két csoportra lehet osztani: *tartalomelméletek* (Herzberg-féle két-tényezős modell, Douglas McGregor XY elmélete, Maslow szükségletek piramisa, Alderfer ERG elmélete, McClelland modell, Hunt célstruktúra modell) (1. táblázat) és *folyamatelméletek* (Skinner megerősítés elmélete, Edwin Locke célkitűzés elmélete, Stacey Adams méltányosság elmélete, Porter-Lawler integrált modell, Victor Wroom elvárásos expectancy elmélete) (2. táblázat).

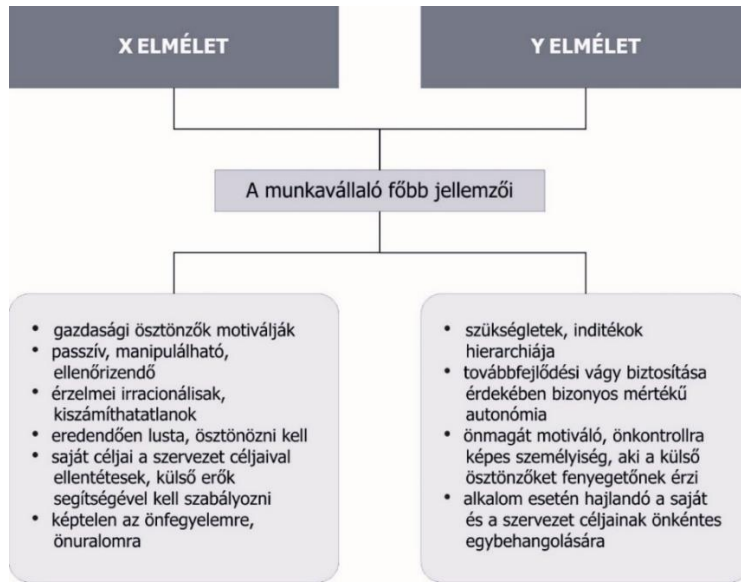
Alapvető különbség a két csoport között, hogy a tartalomelmélet azt tárja fel, mit akarnak, mire van szükségük a munkavállalóknak, és ezért a vezetők milyen eszközöket szükséges alkalmazni motiválásuk érdekében. A folyamatelméletek pedig megmutatják, hogyan hasznosíthatják a vezetők a szükségletekről és egyéni igényekről megszerzett ismereteket a dolgozói magatartás megfelelő irányba való terelésére.

1. táblázat. A motiváció tartalomelméletei

Douglas McGregor XY elmélete (1960)		Hunt célstruktúra modell (6 cél) (1965)	Maslow szükségletek piramisa (1943)	Alderfer ERG elmélete (1972)	McClelland modell (1961)	Herzberg-féle két-tényezős modell (1968)
X elmélet	Y elmélet					
Az emberek önállótlank	Az emberek önállóak	Komfort, anyagi jólét	Önmegvalósítás	Fejlődés	Teljesítmény igény	Motivátorok
Kerülik a felelősséget	Vállalják a felelősséget	Szabályozottság	Megbecsülés		Hatalom igény	
Képtelenek magukat irányítani	Képesek magukat irányítani	Kapcsolat	Szeretetigény	Kapcsolat	Kapcsolat igény	Higiénés tényezők
Közömbösek a szervezet céljaival szemben	Kívánják szervezetük sikerét	Elismertség	Biztonság	Létezés		
Kerülik a döntést	Döntésképesek	Hatalom	Biológiai szükségletek			
Nincs ambíciójuk	Ambiciózusok	Autonómia, kreativitás				

Forrás: Bakacsi (2015)

Douglas McGregor XY elméletét az 1950-es évek végén alkotta meg, az X-tekintélyelvű és az Y-együttműködés elvű dolgozói motivációs attitűdöt mutatja be. McGregor két szélsőséges típusra osztja a dolgozókat, akik motiválása igencsak eltérhet egymástól, hiszen különböző igényeket támasztanak a cég felé (1. ábra), és Herzberg kéttényezős modellje az, ami hasonlóan szélsőséges felfogásával elemzi a dolgozói hozzáállást és motiváltságot (Bakacsi, 2015).



1. ábra. Douglas McGregor XY elmélete
 Forrás: Farkas et al. (2015)

Hunt célstruktúra modellje kimondottan a munkahelyi motivációra fókuszál. Szerinte a motiváció nem az egyéni szükségletekből, hanem az egyéni célokból érthető meg. A célok valójában bizonyos munkahelyi magatartások megismétlésére vonatkozó orientációt, hajlandóságot jelentenek. A cél-motivációs elmélet tehát a magatartásra és az egyes visszatérő magatartásból eredő kielégülésérzésre koncentrál, nem pedig a magatartás előzményeire, a „szükségletekre” és „hajtóerőkre”.

Bakacsi (2015, p. 86) szerint: „Az elmélet hat különböző célt különböztet meg, amelyek mögött további rész-célokat azonosíthatunk.

1. Komfort, anyagi jólét: ide sorolhatjuk életstílusunkat, életszínvonalunkat biztosítani képes anyagiakat (pénzt) és a stressz-teli helyzetek kerülését.
2. Strukturáltság: akinek ez a célja erős, az tisztázott munkakörre, stabilitásra, bizonyosságra törekszik. Szereti egyértelműen látni az elvárásokat, szabályokat. Kerüli az olyan helyzeteket, ahol külső tényezők (munkatársak,

munkaeszközök, pontatlan munka megfogalmazás) kockáztatják teljesítményét.

3. Kapcsolat: kerüli a magára hagyott helyzeteket, egyedüli munkavégzést. Fontosnak tartja a csoporthoz való tartozást, az elfogadottságot, az azonosulást.
4. Elismertség: a teljesítményünk mások általi elismerése, megbecsülése, ennek megfelelő státusz, visszacsatolás és teljesítménnyel arányos javadalmazás. Pozitív én-kép.
5. Hatalom: fölény, mások irányításának, kontrollálásának igénye, dominanciára való törekvés, de csak vezetői hatalom értelemben.
6. Autonómia, kreativitás, fejlődés: önmegvalósítás, kihívás, képességek és készségek kihasználása, tanulás, önfejlesztés, a saját munkavégzés szabadsága, függetlensége. Kreatív problémamegoldás. A másoktól való megkülönböztetethez való vágya.”

Maslow szükségletek piramisa szerint a különféle szükségletek hierarchikusan, rangsorban egymásra épülnek, vagyis csak akkor válnak hatékonnyá, ha az alattuk levő már jórészt kielégült. Ha bármelyik szinten kimarad a szükséglet kielégítése, elakad a motiváció, a személy megreked azon a szinten, ahol még kielégületlenek szükségletei. Így a fejlődés elmarad, nem jut fel az önmegvalósítás csúcsára. A kielégítetlen szükségletek, mint a belső feszültség, hajtóerő és kereső magatartás folyamatosan mozgatja az egyént, azért, hogy a kielégített szükségletek által csökkenjen a belső feszültség. Az egyes szükségleti szintekhez kapcsolható munkahelyi ösztönzők az alábbiak szerint jelenhetnek meg:

- Élettani: fizetés, munkafeltételek (például: fűtés, világítás).
- Biztonsági: biztos és biztonságos munkahely, nyugdíjpénztár, orvosi ellátás.
- Szociális (szeretet): jó munkahelyi légkör, barátok, jó vezető és- beosztott kapcsolat.

- Megbecsülés (elismertség): előmenetel lehetősége, teljesítmény-prémium, szolgálati lakás, autó.
- Önmegvalósítás: személyes továbbképzés lehetősége, önállóság, döntési felelősség, vezetői munkakör.

Maslow tovább dolgozott az elméletének tökéletesítésén és 3 új szintet definiált. Mindegyik szint a növekedési szükségletek kategóriájába tartozik (Hofmeister-Tóth, 2018):

- Kognitív szükségletek.
- Esztétikai szükségletek.
- Önmeghaladás.

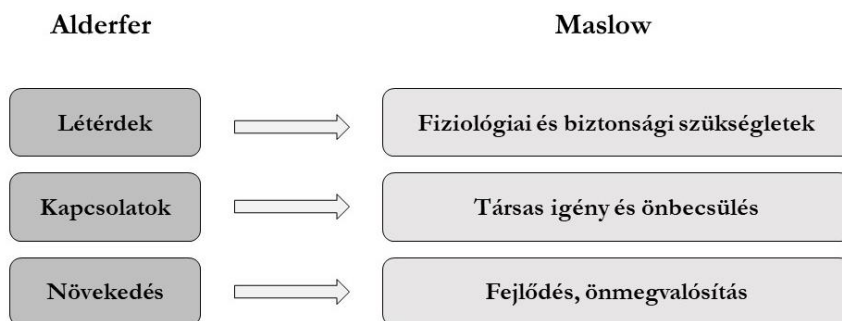
„Alderfer egy kérdőíves vizsgálat eredményeire alapozva három szükségletről értekezik a Maslow-i öt kategória helyett. Ezek a következők:

1. Létezés (existence): az alapvető anyagi (fiziológiai) szükségletek és a fizikai fenyegetettségtől való védettség.
2. Kapcsolat (relatedness): a társas kapcsolatok iránti szükséglet, az a vágyunk, hogy személyes kapcsolatokat és társadalmi státuszt alakítsunk ki és tartsunk fenn: mások elfogadjanak, elismerjenek és méltányoljanak bennünket.
3. Fejlődés (growth): a személyes fejlődés, a lehetőségeink kiaknázásának igénye – lényegében a Maslow-i elismertség benső tényezői és önmegvalósítás kategóriája.” (Bakacsi, 2015, p. 84).

Szoros összefüggésben a Maslow-i elmélettel *Alderfer ERG elmélete* teszi teljessé a képet, mivel (2. ábra):

- E: Létérdek a Maslow-i fiziológiai és biztonsági szükségletek megfelelője.
- R: Kapcsolatok fenntartásához fűződő érdek társas igény megfelelője.
- G: Növekedési szükséglet elismerés és önmegvalósítás megfelelője.

Nem hierarchikus szerkezetű. Alderfer szerint nem szükséges az alacsonyabb szükségletek kielégítése, ahhoz, hogy magasabb szintű igényeinknek eleget tudjuk tenni, sokkal inkább az egyén környezete határozza meg az igény erősségét.



2. ábra. Alderfer ERG elmélete
Forrás: Bakacsi (2015) alapján saját szerkesztés

McClelland motiváció elméletét a tanult szükségletek köré építette és három szükségletet különböztetett meg, amelyekkel szervezeti környezetben magyarázhatjuk motivációinkat (Bakacsi, 2015):

- Siker vagy teljesítmény motiváció (achievement need) belső hajtóerő a siker elérésére, a teljesítmény fokozására vonatkozó késztetés (ellentéte a kudarckerülés). A teljesítménymotiváltakat valójában nem a sikerért járó jutalom, hanem maga siker, a korábbinál jobb eredmény, nagyobb hatékonyság vágya hajtja.
- Hatalmi motiváció (power need) a mások befolyásolásának fontosságát hangsúlyozza, az a vágy, hogy hatással, befolyással legyünk másokra, kontrolláljunk másokat.
- Kapcsolat motiváció (affiliation need) a mások általi elfogadás, együttműködés, szeretettség igényéből fakad. Figyelmüket társas kapcsolatok kialakítására és fenntartására fordítják.

McClelland motivációelméletét nem az örökletes jellegű, hanem a tanult szükségletek köré építette, amelyek a különböző társadalmakban, vagy a társadalmi fejlődés különböző szakaszaiban eltérő jelleget mutatnak.

A *Herzberg-féle két-tényezős modell* kiindulópontja a munkával való elégedettség tényezői. Két tényezőcsoportot különböztetett meg: a motivátorokat és a

fenntartó higiénés tényezőket. A motivátorok a belső motivációs igényeket elégítik ki, ehhez társul az elismertség, előmeneteli lehetőségek, nagyobb felelősség, személyes fejlődés, munka tartalma, érdekessége (lényegében belső motivációs tényezők). A szervezetek fejlődését és ezáltal az egyének fejlődését igazán a motivátorok szolgálják. A higiénés tényezők a kielégítetlenséget és nem kielégíthetlenséget hangsúlyozza, ilyen a fizetés, a státusz, a biztonság, a munkafeltételek (munkakörnyezet fizikai és szervezeti jellemzői), a juttatások, munkahelyi politikák, interperszonális kapcsolatok (vezetővel, munkatársakkal való kapcsolat, kivívott státusz).

Herzberg elmélete cáfolja azt a korábbi felfogást, hogy a szükségletek valamennyi szintje képes motivációt kiváltani (Dobák & Antal, 2016):

- a megelégedettségnek nem az elégedetlenség az ellentéte, hanem az elégedettség hiánya – a motivátorok esetében;
- a munkával való elégedetlenségnek nem az elégedettség az ellentéte, hanem az elégedetlenség hiánya (higiénias tényezőknél).

A vállalati motivációs rendszerek tervezésénél érdemes a Herzberg-féle tényezőkre figyelni és felmérést végezni a dolgozók körében, hogy kit és mi motivál. Jó célt szolgálnak még a teljesítményértékelő beszélgetések az egyéni célok feltérképezésére és a motivált munkavégzés elérésére.

Motivációs folyamatelméletek

A szakirodalmak a megerősítélmélet atyjának Skinner-t tekintik. Alapgondolata, hogy a magatartás környezeti hatások következménye. Miután nem is foglalkozik azzal, mi a magatartás indítéka, sokan nem is tekintik a szó klasszikus értelmében motivációelméletnek, hanem inkább tanulási elméletnek. Minthogy azonban igen erőteljes eszköz a magatartás szabályozásának elemzéséhez, megkerülhetetlen, hogy a motivációelméletek kapcsán is tárgyaljuk. A cselekvések befolyásolásától, szabályozásától függően beszélhetünk pozitív és negatív megerősítésről, de viselkedésmódosító hatása van a büntetésnek és a megszüntetésnek is.

2. táblázat. A motiváció folyamatelméletei

Skinner megerősítés elmélete (1953)	Edwin Locke célkitűzés elmélete (1968)	Stacey Adams méltányosság elmélete (1963)		Porter-Lawler integrált modell (1968)	Victor Wroom elvárásos elmélete (1964)
		Az egyén inputja	Az egyén outputja		
Pozitív megerősítés/Negatív megerősítés	Cél meghatározása	Erőfeszítés, kemény munka	Anyagi elismerés (fizetés, juttatások, bónusz)	Külső jutalom (fizetés, előléptetés, jutalék, fizetésemelés)	Az egyén erőfeszítése
A viselkedés formáit a környezet provokálja ki	Erőfeszítés mértéke	Lojalitás, Személyes áldozatok			Teljesítmény
A viselkedés irányítható, ha kontrolláljuk a következményeit	Aki többet akar, az többet is fog tenni a cél elérése érdekében	Alkalmazkodás, rugalmasság	Nem pénzbeli juttatások (elismerés, hírnév, felelősség, sikerélmény, dicséret, haladás élménye, munkahely biztonsága)	Belső jutalom (a teljesítmény érzése, a büszkeség, megelégedettség, a munka végrehajtásának érzése stb.)	Jutalom
Ha megerősítünk egy viselkedési formát, az ismétlődni fog		Készség			Személyes célok
		Bizalom			

Forrás: Bakacsi (2015) saját szerkesztés

Skinner megerősítés elmélete szerint a viselkedés, illetve a magatartás annak következményeitől függ. Alapjai:

- a viselkedés formáit a környezet provokálja ki;
- a viselkedés irányítható, ha kontrolláljuk a következményeit;
- ha megerősítünk egy viselkedési formát, az ismétlődni fog.

Skinner érvelése szerint, ha valamely viselkedést kellemes következmény követ, azt a kedvező következmény ismétlődése reményében ismétljük, így ennek a viselkedésnek megnő a gyakorisága, vagyis nagyobb valószínűséggel ismétlünk olyan magatartásokat, amelyeket pozitívan megerősítenek. A jutalmak akkor a leghatékonyabbak, ha közvetlenül követik a kívánt választ. Ugyanakkor a nem jutalmazott, vagy a büntetett viselkedést kisebb valószínűséggel fogjuk megismételni (Bakacsi, 2015).

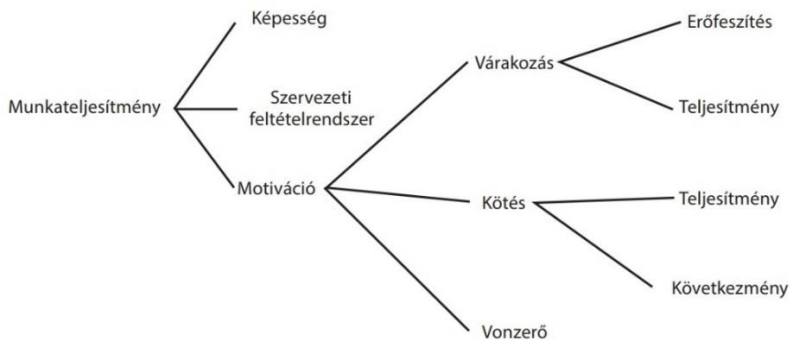
Edwin Locke célkitűzés-elméletének kiindulópontja gyökeresen más, mint a megerősítéselméleté. Már Herzberg is rámutatott, hogy a büntetés nem képes valódi motivációt teremteni, de a jutalmakkal kecsegtető elcsábításról sem volt jobb véleményel. Mindkettőben közös, hogy világos az indítéka annak, aki a megerősítést végzi, de semmit sem mond a munkavállalónak az indítékairól. A célkitűzés-elmélet abból indul ki, hogy mit gondol, mit akar elérni maga a munkavállaló. A cél meghatározza számunkra, mit kell tennünk, mekkora erőfeszítést kell kifejtünk. Ez a megközelítés feltételezi, hogy meg is tesszük azt, amit szeretnénk. Következésképpen, aki többet akar, az többet is fog tenni a cél elérése érdekében, és ha pontosan tudja, hogy mit akar, akkor nagyobb erőbedobással próbálja majd elérni azt (Bakacsi, 2015).

Stacey Adams (1963) méltányosság-elmélete az egyéni észlelésen alapul, azaz nem tekinthető teljes mértékben objektívnek és mérhetőnek. Lényege, hogy az egyén folyamatosan mérlegel, összehasonlítja azt, hogy ő mekkora energiát fektetett egy adott feladat elvégzésébe, mekkorát a kollégák, és ezért ki milyen jutalomban, megbecsülésben részesült. Az egyén inputja lehet: erőfeszítés, lojalitás, kemény munka, készség, alkalmazkodás, rugalmasság, mások elfogadása, bizalom a főnökből és a kollégákban, kollégák támogatása, személyes áldozatok. Az egyén outputja lehet: anyagi elismerés (külső motivációs eszközök: fizetés, juttatások, bónusz), nem pénzbeli juttatások (belső motivációs eszközök: elismerés, hírnév, felelősség, sikerélmény dicséret, inger, a haladás élménye, a munkahely biztonsága) (Adams, 1963).

A bevezetésben már utaltunk rá, hogy két motivációs célrendszert kell vizsgálni: egyénét és szervezetét. Érdemes figyelni arra, hogy a két hatás-következmény kapcsolatban közös a következmény. Például a szervezet munkabért fizet, az egyén pedig munkabért kap. Ami az egyiknek kívánatos cél, az a másiknak költség. A két érdekeltesség találkozási pontját tehát máshogy ítélik meg, és azt is megállapíthatjuk, hogy egyén és szervezet más-más hatás-következmény kapcsolatra koncentrál: a szervezet adott juttatásért (következmény) maximális

teljesítményt vár el, míg az egyén adott erőfeszítésért (viselkedés) maximális juttatást. Az elváráselmélet ennek a kettős elvárásrendszernek az erőterében keresi a választ az egyén motiválhatóságára.

A *Vroom elvárás-elmélet* (3. ábra) arra a feltevésre épül, hogy az egyének olyan erőfeszítésekre hajlandók, amelyek számukra kívánatos eredményekre vezetnek: ez a motiváció racionális (behaviorista) megközelítése. Feltételezi továbbá, hogy az emberek előre megbecsülik a különböző cselekvési alternatívák ráfordításait és hozamait, majd ezek ismeretében választják ki a legkedvezőbb alternatívát. Dióhéjban motiváltságunk azon múlik, mennyire bíznak abban, hogy erőfeszítéseik megfelelő teljesítményhez vezetnek, mennyire bíznak abban, hogy ezért jutalmat kapnak, és mennyire vonzó számunkra a kilátásba helyezett jutalom (Bakacsi, 2015).



3. ábra. Vroom elvárás-elméletének logikai modellje

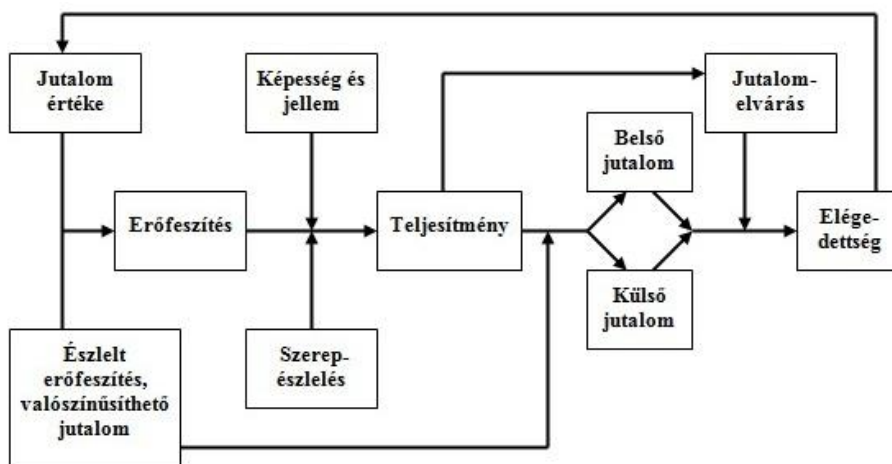
Forrás: Bakacsi (2015)

Porter-Lawler motivációs integrált modellje a belső és külső jutalommal elért eredményeket vizsgálja. A modell megpróbálja egy koncepcionális keretbe összefogni a tartalom- és a folyamatelméleti modelleket. Megtalálhatók benne Maslow magasabb rendű és alap szükségletei (jutalom), Herzberg higiénés és motivációs tényezői (jutalom), illetve McClelland elvei, amik a belső jutalomban érvényesülnek. A folyamatelméletek közül a méltányosság elmélete szintén jelen

van a 8. elembe (méltányosság érzése), mely szerint az emberek folyamatosan figyelik az egyenlőség érvényesülését a munkakörnyezetükben, és összehasonlítják a saját input (befektetett erő) és output (kapott jutalom) arányát a munkatársaik input-output arányaival. A többi folyamatmodell (mint például a célelmélet, ami a teljesítményt a cselekvési szándékból származtatja a célok minősége által), és a szociális tanuláselmélet (mely az emberben megtalálható utánzásra való hajlamot és annak hatásait vizsgálja) szintén felfedezhetők a Porter-Lawler modellben. Előnye, hogy a szervezeti magatartás tanulmányozásában alkalmazott valamennyi lényeges felfogást összefogja (Hegedűs-Gál, 2022). A megközelítés ábrázolása tartalmazza a képességet, jellemvonást, szerepészlelést (mennyire jól értette meg az egyén a feladatát). A motivációs kör elején az erőfeszítésre hatást gyakorol a potenciális jutalmazás értéke (valenciája) és az észlelt erőfeszítés – várható jutalom kapcsolat (elvárás).

A teljesítmény jutalmánál két típust különböztet meg (4. ábra):

- Belső jutalom – a teljesítmény érzése, büszkeség, megelégedettség, a munka végrehajtásának érzése stb.
- Külső jutalom – fizetés, előléptetés, jutalék, fizetésemelés.



4. ábra. Porter-Lawler motivációs integrált modellje
 Forrás: Balogh, G. et al. (2005)

A feladatra fordított erőfeszítés függ a jutalmaktól, és attól a várakozástól, hogy ezek lesznek. A várakozás vagy az erőfeszítés nemcsak attól függ, hogy az egyén hogyan érzékeli a jutalmat, hanem az egyén képességeitől és a szerepfelfogásától is. Az egyén teljesítménye romolhat, ha olyat kérnek tőle, amit úgy érez nincsen összefüggésben a munkájával, képességeivel, tudásával. A munkával való megelégedettség befolyásolja a jutalmak érzékelt értékét, így „feedback” hatása van. A modell azt állítja, hogy a teljesítmény befolyásolja a megelégedettséget és nem fordítva. Az elégedettség a szükséglet kielégítésen alapszik. A szükséglet kielégítése több külső és belső jutalmon múlik, amelyek a teljesítménytől függenek. Az elégedettség vagy összefügg a jó teljesítménnyel vagy nem, ez csak egy attitűd, ami összefügghet a teljesítménnyel. A jó teljesítmény azonban, ha megfelelően jutalmazták valószínűleg elégedettséghez vezet. Az erőfeszítés és teljesítmény közötti kapcsolatot a menedzsmentnek erősítenie kell, megfelelő képzéssel, világos utasításokkal és erőforrások biztosításával. A teljesítmény és a jutalmak közötti összefüggés világos kell, hogy legyen. A pénz fontos motivátor lehet, de csak egy az adható külső jutalmak közül, és világos, igazságos módon kell kötődnie a teljesítményhez. Nem érdemes olyan jutalmat adni, amit a munkatársak nem értékelnek.

Két új irányzat szerint a pénznek egyáltalán nincs jelentősége a motiváció elérésében, ahogyan a Motiváció 3.0 elméletéről híres Dan Pink mondja, a megfejtés: “take the problem of money off the table” (SprintConsulting, 2023). A jutalmazás-büntetés elméletét erősíti az a hiedelem, mely szerint önmagunk és mások motiválására is a legjobb eszköz valamilyen kívülről jövő jutalom, például, a pénz. Daniel H. Pink azt állítja, hogy ez bizony hibás elgondolás, ugyanis a kimagasló teljesítmény és megelégedettség titka - mind a munkában, az iskolában, mind pedig a magánéletben - az a mélyen gyökerező emberi szükséglet, hogy mi irányítsuk a saját életünket, új dolgokat tanuljunk és alkossunk, jobbá tegyünk saját életünket és a világunkat. Az emberi motiváció 4 évtizeden át tartó tudományos

kutatásával a háta mögött, Pink feltárta, hogy a jutalmazás és büntetés rendszere miért alkalmatlan az emberek motiválására a XXI. században.

Pink szerint a motivációnak 3 eleme van: az önállóság, a szakmai igényesség és a céltudatosság (Pink, 2010).

1. önállóság – a vágy, hogy kezünkbe vegyük a saját sorsunk irányítását, tehát minél nagyobb fokú szabadságunk legyen annak meghatározásában, hogy milyen feladaton, mikor, hogyan és kivel dolgozunk;
2. szakmai igényesség – a belső késztetés, hogy valami számunkra fontos dologban egyre jobbak legyünk, annak mesterévé váljunk, melyhez elengedhetetlen, hogy képességeinket korlátlanul fejleszthetőnek gondoljuk és meglegyen bennünk a hajlandóság a komoly erőfeszítésre és az elszánt gyakorlásra; és
3. céltudatosság – a vágy, hogy amit csinálunk, azt valami nagyobb dolog szolgálatában tegyük, mivel láthatóan a profitmaximalizálás, bár igen erőteljes motiváció (...), nem ad elegendő lendületet sem a szervezeteknek, sem az egyéneknek." (Pink, 2010, p. 98).

A Motiváció 3.0 – Csíkszentmihályi Mihály flow-elméletére is alapozva – megállapította, hogy az ember eredendően motivált és dolgozni akar, ha bizonyos feltételek teljesülnek: ilyen például az önállóság és a rugalmasság.

A Motiváció 3.0 egy másik forradalmi újítása a ROWE, azaz a Results Only Workplace. Amerikában egyre több cég kezd erre az útra lépni – az alkalmazottak folyamatos ellenőrzése, órablokkolás és jelenléti ívek helyett világosan megfogalmazott célokat kell elérni, de a dolgozók maguk szabják meg, mikor és hogyan érik el ezt (Pink, 2010).



5. ábra. Motiváció 3.0 három eleme
Forrás: Híres (2023)

Ezenkívül *Gary Chapman és Paul White* is foglalkozott azzal a kérdéskörrel, hogy hogyan alakítható ki olyan munkahelyi légkör, amely a legjobb teljesítményre ösztönzi a munkatársakat, milyen szerepet játszik a személyre szabott elismerés a munkatársak motiválásában, és hogyan alkalmazható ez a gyakorlatban. Szerintük a megerősítés, az elismerés és a bátorítás nemcsak a kapcsolatokat teszi jobbá, de nagyban hozzájárul a szervezetek hatékonyabb működéséhez is (Chapman & White, 2013).

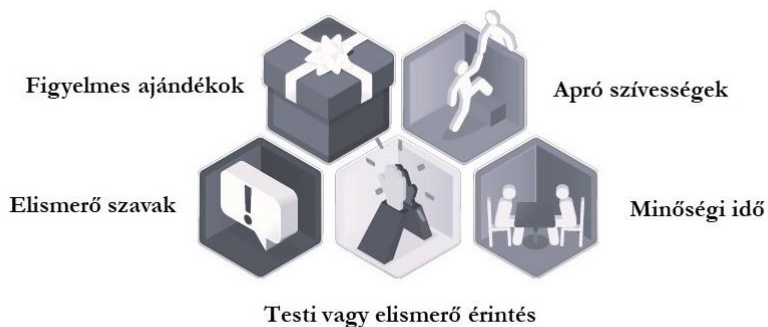
Az általuk kidolgozott 5 elismerés nyelv mankó lehet a vezetőknek. Alaptételként kezelik, hogy mindenkinek szüksége van elismerésre, azonban egyénenként eltérő annak kifejezésmódja (Csenge, 2019). Az öt nyelv, amit egy jó vezetőnek beszélnie kell: az elismerő szavak, a minőségi idő, az ajándékozás, a szívességek és a testi érintés.

Az *elismerő szavak* nem szorulnak magyarázatra, hiszen a jól teljesített feladatot természetesen dicséret követi, ennek csak az időzítésére kell figyelnie a jó vezetőnek, és arra, hogy valóban összekösse az eredményt az elismeréssel (Repka, 2022). Az elismerés lehet szóbeli, írásbeli dicséret, megerősítés, pozitív visszacsatolás. Nem csak és kizárólag az elvégzett munka minőségére

vonatkozhat, hanem adott szituációban tanúsított magatartására, ez egyre gyakoribban alkalmazott motivációs eszköz.

Azon egyéneket, akiknek a *minőségi idő* a szeretetnyelve, a vezetőjük osztatlan figyelemmel és idővel tudja megajándékozni, mint például négy szemközti beszélgetés, amikor a vezető csak a beosztottjára figyel, egy munkaebéd, ami alatt meghallgatja a beosztottja gondolatait, ötleteit vagy akár a kétségeit is. Itt elengedhetetlen a szemkontaktus, a kimondott szavakkal összhangban lévő testbeszéd, az érzések kinyilvánítása, és azok jogosságának elismerése – még akkor is, ha nem ért egyet a vezető a másik féllel – valamint az is, hogy semmi ne szakítsa félbe a minőségi beszélgetést (Csenge, 2019).

Az *apró szívességek* – mint az elismerés kifejezésének eszközei – lehetnek például adott élethelyzetben olyan eseti, átmeneti változtatások, amikkel segítik a dolgozót, többek között gyermekszületés esetén a home office lehetőség az apa számára, vagy bármilyen egyéb segítségnyújtás, mellyel levesz egy kis terhet az adott dolgozó válláról, ez sok esetben csökkenti a nyomást és gondterheltséget. A negyedik elismerés nyelv a *figyelmes ajándék*, bár ajándékozni munkahelyen csak úgy nem szokás, a vezető élhet azzal, hogy ajándékozhat elismerése jeléül a beosztottjainak egy-egy szabadnapot a keményen ledolgozott hét vagy számos túlóra után, meghívhatja egy kávéra, süteményre a büfében. Az utolsó a *testi vagy elismerő érintés* a munkahelyen talán első pillantásra furcsának tűnhet, de egy határozott kézfogás és vállveregetés gratuláció vagy köszönetképpen nagyon nagy hatással tud bírni. Honnan tudhatjuk, hogy a munkatárs a fizikai kontaktust elismerésnek tekinti-e? Figyeljük meg a viselkedését, a reakcióit, ugyanis azok az emberek, akik szinte gondolkodás nélkül bátorító érintéssel közelednek mások felé általában maguk is szívesen fogadják, akik pedig elhúzódnak, vagy majdnem megdermednek, ha valaki hozzájuk ér, biztos nem ezen a nyelven szeretnék elismeréshez jutni (Csenge, 2019).



6. ábra. Chapman & White: A munkahelyi elismerés 5 nyelve
 Forrás: *Chapman & White (2019) alapján saját szerkesztés*

„Az elismerés és bátorítás kifejezésének többféle módja van. Az öt nyelv közül mindenki számára van egy, amelyet a legfontosabbnak érez. Az elismerés és a biztatás akkor a leghatékonyabb, ha azon a nyelven fejezzük ki, amelyik a másik fél számára a legfontosabb. A kevésbé fontos nyelven kifejezett elismerés általában nem éri el a célját.” (Chapman & White, 2019. p. 202).

A motiváció tehát a vonzerők, elvárások és célra vezetőségük eredője, azaz erő, amely az egyént céljai felé hajtja. A motivációs elméletek megismerése és az ideális modell integrálása, alkalmazása a vállalati kultúrába számos kihívást jelent a tulajdonosok, vezetők, munkatársak, steakholderek számára. A vállalati működési folyamatok megismerése, felismerése, tudatosítása, a szükséges változtatási igények kezelése és bevezetése gondosan megtervezett, előkészített, bevezetést kíván meg a vezetéstől.

Szervezeti siker

„A sikertényezők olyan körülmények (befolyásoló tényező), amelyek közvetlenül vagy közvetve elősegítik a sikeresség valamely kritérium szerinti alakulását, vagyis a sikertényező a sikeresség létrejöttének független változó.” (Görög, 2013, p. 31)

A szervezeti változások sikeres véghezviteléhez szükséges, de nem elégséges feltétel a vezetők kezdeményezőkézsége; a szervezet egészének olyan értékeket kell felkarolnia, amelyek a változást pozitív fejlődési folyamatnak tekintik. A változások nehezen képzelhetők el anélkül, hogy a szervezet tagjait, akik a változásban érintettek, ne vonják be a tervezésbe, megvalósításba, és visszamérésbe (Szűcs, 1995).

„A változó szervezeti struktúrák folytán szükségszerűen megváltoznak a vezetés feladatai is, melynek súlypontjai:

- célokat kitűzni,
- eredményeket mérni,
- munkafolyamatokat elhelyezni,
- olyan környezetet létrehozni, amelyben a folyamatok súrlódásmentesen mehetnek végbe,
- képzési programokat és know-how cseréket beindítani,
- döntési kompetenciákat a dolgozóknak továbbadni,
- javadalmazási (kompenzációs) rendszereket meghatározni.” (Szűcs, 2009, p. 52)

Az utolsó négy vezetési elv, illetve súlypont erősen kapcsolódik a motivációhoz. A szervezetet az motiválhatja, hogy az egyén tudásából profitáljon, hasznosítani tudja saját szervezeti sikerei érdekében és ezt az egyén számára is kielégítő juttatással tudja honorálni. A szervezet számtalan eszközzel tudja befolyásolni az egyén motivációját. Például:

- szakmai továbbképzések;
- céges rendezvények, utazások, szabadidős programok, kedvezmények;
- home office lehetősége rendszeres vagy eseti jelleggel;
- gyerekfelügyelet, céges óvoda;
- pozitív megerősítés, visszacsatolás és iránymutatás a kitűzött karrierút tekintetében;

- különböző díjak és apróbb „ajándékok” (pl. a hónap dolgozója, a hónap legsegítőkészebb, legkreatívabb, legviccesebb dolgozója, mely címeket plusz egy szabadnappal vagy ajándékutalvánnyal lehet jutalmazni);
- pénzbeli juttatás, fizetésemelés, ugyanakkor a pénz értéke és annak motivációs ereje vitatható, nagyban függ az egyén értékrendjétől, a motivációs tényezők arányos megoszlásától, igényeitől külön-külön vagy együttesen.
- olyan vezetői attitűd elősegítése, amely támogatja a munkatársak sikerélményekhez való juttatását, hosszú távú motivációjuk fenntartását.

Baranyai Attila, a Develor tanácsadója, aki a szervezeti hatékonyság témáját több mint 15 éve kutatja, azt állítja, a munkatársak sikere egyértelműen a vezetőkön múlik. „Az extra teljesítményhez extra lelkiállapot kell. A vezető dolga pedig az, hogy ezt a lelkiállapotot létrehozza.” (Baranyai, 2017).

ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

Kutatásunk szekunder adatelemzésre épül, amely magában foglalja a témakörben íródott hazai és nemzetközi szakirodalmak áttanulmányozását és rendszerezését. Az előző fejezetben már körül jártuk a motiváció fogalmát és jelentőségét a vállalatok életében. Megvizsgáltunk néhány motivációs eszközt, melyek napjainkban használatosak a gyakorlatban.

Minden, általunk vizsgált szakirodalom motivációs elméleteket, eszközöket taglal. A szakirodalmakban arról nem esett szó, hogy a vállalat tevékenysége és a munkakör hogyan befolyásolja a motiválhatóságot, a munkát többnyire egységes fogalomként kezelte. A szakirodalom áttekintése során a viszonylagos teljességre, minden lényeges ismeret összegyűjtésére törekedtünk, hogy el tudjuk helyezni kutatásunkat mind történeti perspektívában, mint pedig a jelenkori megközelítésmódok között.

Az elemzés során a korábban megfogalmazott klasszikus motivációs elméleteket, faktorokat vizsgálva értelmeztük az újszerű megközelítéseket is, ezek közti kapcsolatok, hatások értelmezését követően táblázatba szerkesztettük.

A kutatási téma feldolgozása során érintjük a legelterjedtebb motivációs elméleteket, melyekhez kapcsolódó szakirodalmi forrásokat áttekintve, értelmezve, azok lényegét kiemelve szisztematikusan összefoglaltuk. Számos személyes tapasztalaton keresztül mutatjuk be a különféle motivációs faktorok gyakorlati alkalmazásának lehetőségeit.

Tehát egyrészt szekunder források felhasználásával, másrészt az egyik szerző saját projektjeinek vezetésén és primer vizsgálatain keresztül elemezzük a motivációt egyéni és szervezeti szinten, melyek elengedhetetlenek, jelenlétük és hasznosságuk visszatükrözik a szervezeti sikereket. A cikk egyik szerzője 2012-2023 közötti időszakban számos pénzügyi és szoftverfejlesztési projekteken dolgozott (folyamatmigráció, folyamatfejlesztés, riport automatizálás, digitális csatornák fejlesztés, mobilapplikáció fejlesztés, bankintegrációk, rendszerbevezetések, szervezetfejlesztés).

EREDMÉNYEK

A motivációs eszközök használata azon vezetői kompetenciák egyik legfontosabb tényezője, amely nélkül nem építhető stabil alapokra a szervezeti magatartás számos más összetevője sem. Ilyenek például a csoporton belüli hatékony együttműködés, szervezeti kommunikáció, hatékony vezetés és konfliktuskezelés, változásokhoz való alkalmazkodóképesség stb.

Véleményünk szerint a motiváció jelenléte a szervezeti kultúra szintjén, a magasabb vezetői szinteken alkalmazott szemléletmód nagyobb valószínűséggel vezet az egyén és a szervezet eredményességéhez. Egy vezető és egy csapat sikere attól is függ, hogy az adott vállalat milyen fokú motivációs faktorokat tud sikeresen alkalmazni, illetve a szervezet agilis transzformációja következtében változott-e az attitűd a kollégák és a vezetőség körében. Azokban a szervezetekben, ahol törekednek a motivációs eszközök alkalmazására, fejlesztésére, figyelembe veszik a dolgozói visszajelzéseket, olyan munkakultúra alakul ki, ahol a vezető-beosztott viszony stabil bizalomra, hatékony

problémakezelésre rendezkedik be, ezáltal az elakadásokat könnyebben el tudják háritani, a csapat együttműködését könnyebb megteremteni. A vezetői kompetenciák fontossága egyre nagyobb hangsúlyt kap a szakmai rátermettség mellett. Ez olyan extratudás birtoklását jelenti, mellyel a vezető sikerre tudja vinni a kitűzött célokat, kellőképpen tud motiválni, bizalmat szavaznak neki. Az egyén motivációjának növelése vagy fenntartása érdekében az alábbi tényezőket soroljuk fel és emeljük ki (3. táblázat):

4. táblázat. Az egyén és szervezet szempontjából motivációs tényezők

Motivációs tényezők	Egyén szempontjából	Szervezet szempontjából
Higiénés tényezők	Magától értetődő igények és elvárások, ezek megléte nem vezet elégedettséghez, a munka alapfeltételei.	Ezek biztosítása nélkül aligha lenne képes egy munkavállalót leszerződtetni, a szervezet szempontjából is magától értetődő, hogy ezeket biztosítani kell.
Munkateljesítmény utáni siker és elismerés	A munkavállalónak a hosszútávú elköteleződés és motiváció fenntartása érdekében szüksége van az elismerésre, munkateljesítményének értékelésére, folyamatos visszajelzésre, ezek hiányában könnyen frusztrálttá válhat, érdeklődése, szorgalma, kitartása csökkenhet.	A szervezetnek biztosítania kell a lehetőséget, hogy a vezető és munkavállaló a célok kitűzésére, teljesítmény értékelésére, egyéni fejlesztésre, további iránymutatásra időt szánjon rendszeres időközönként, éreztesse az egyénnel, hogy értékes erőforrást jelent a szervezet számára, ha nehézségei vannak, fejlődési utat mutasson.
Teljesítmény után előmeneteli lehetőség és felelősségvállalás	Az elvárt teljesítmény hosszútávon történő fenntartása előléptetéshez, újabb felelősségi körök iránti vágyhoz vezet, magasabb anyagi juttatással együtt.	A szervezet nem hagyhatja figyelmen kívül az elkötelezett és motivált egyént hosszú távon, mivel az könnyen elveszítheti a hajtóerejét és új álláslehetőség után nézhet, ahol a vágyott előrelépést megkapja, előrelépés nélkül kaphat magasabb fizetést cégváltáskor egy dolgozó, a megszerzett tudást és tapasztalatot viszi tovább.
Személyes és szakmai tanulási, fejlődési lehetőségek	Sok esetben előfeltétele az előmenetelnek valamilyen plusz tudás megszerzése vagy a meglévő tudás elmélyítése, kiszélesítése, amire az egyénnek az esetek többségében van belső indíttatása is.	Míg az egyénnek van igénye fejlődni szakmailag és egyénileg, addig a szervezetnek meg kell találnia a módját, hogy ezt az igényt ki tudja elégíteni. A jövőben a tudásból a szervezet profitálhat, kompetens munkavállalókat tudhat magáénak.
Pénz	Akkor lehet a legnagyobb súlya, és a pénz igénye akkor erősödhet fel, ha semmilyen más tényező nem elégíti	A szervezetnek kalkulálnia kell azzal, hogy hosszú távon bérfejlesztéssel, bérkiegészítéssel, extra juttatásokkal tud

	ki a munkavállaló belső motivációját, vagy épp ellenkezőleg, minden igénye kielégül, és más motivációs tényezőt nem tud felhozni, csak a pénzt. Sokszor a kiégésnél tapasztalható ez a jelenség.	hozzájárulni az egyén motiváltságához, a többi motivációs tényező biztosítása mellett.
Szeretetnyelvek	Nemcsak a munkahelyen, de más életterületen is kiemelkedő fontossággal bír, hiszen mindenkinek szüksége van elismerésre, azonban egyénenként eltérő annak kifejezés módja.	A különböző szervezetek vezetőinek tisztában kell lenniük azzal, milyen szerepet játszik a személyre szabott elismerés a munkatársak motiválásában, és hogyan alkalmazható ez a gyakorlatban. A megerősítés, az elismerés és a bátorítás nemcsak a kapcsolatokat teszi jobbá, de nagyban hozzájárul a szervezetek hatékonyabb működéséhez is.

Forrás: Saját szerkesztés

Véleményünk szerint minden tényező valamilyen mértékű megléte hozzájárul a kölcsönös motiváltság biztosításához, fenntartásához. Minden szervezet más és más, ezért nem lehet általánosítani, de mégis számos fejlett szervezet úgy gondolja, hogy a *higiénés tényezők* biztosításával már kellő elégedettséget és motivációt válthat ki az egyénből. Ez azonban nem megfelelő szemlélet, és számos szervezetnél szerencsére kezd megdőlni, de bizonyos vezetői szinteken még nem elég elterjedt, hogy ezen túlmenően foglalkozzanak az egyén motivációjának elemzésével, szükségleteivel, fejlődésével.

Amennyiben az egyén nem kap *visszajelzést és elismerést a munkateljesítménye kapcsán*, jobb esetben hangot ad ennek közvetlen vezetőjénél, rosszabb esetben pedig elkezd más dolgokkal foglalkozni, amelyek sikerélményt nyújtanak számára, netán más terület felé orientálódik, vagy elkezd más állás után nézni.

Amennyiben megkapja a megfelelő visszajelzést a munkájáról, évekig biztosítják arról, hogy elégedettek a munkájával, azonban nem adnak *lehetőséget előre lépésre, tágítani a feladatkörét, felelősségét*, könnyen elveszítheti a jövőképét a szervezetnél, és ugyanazok az események bekövetkezhetnek, amelyeket a visszajelzés hiányában is említettünk. Tehát, ha megkapja a felelősségteljesebb munkakört, de ezzel nem jár plusz anyagi juttatás, ebből az következhet, hogy egy idő után nem érzi, hogy

a teljesítménye, a felelőssége arányos lenne a juttatásával. A juttatás kibővítése egy plusz felelősségi kör esetében nem mindig a havi rendszeres bér megemelését jelenti.

A személyes és szakmai tanulási, fejlődési lehetőségek minden területen fontosak, de a bankszektorban különösen nagy hangsúlyt kap, ugyanis rengeteg olyan szakterület van, ahol speciális tudásra van igény, pár évente mindenki ki tudna tanulni egy teljesen új munkakört. Az egyén elsősorban a saját szakterületén szükséges tudást szeretné bővíteni, amennyiben egy folyamatos változásokkal, fejlesztésekkel szembenéző ágazatról van szó, joggal érezhetik úgy, hogy amennyiben nem képzik magukat, nem kapnak képzést, fejlődési lehetőséget a szervezettől, lemaradnak, nem tudják tartani a lépést. Így a tanulási, fejlődési igény kölcsönös, a szervezet is elvárja az egyéntől, és az egyén is elvárja a szervezettől ennek a lehetőségnek a biztosítását, mely iránt nagyon fontos, és egészséges, hogy belső indíttatása is legyen a munkavállalóknak.

A *pénz* értéke és annak motivációs ereje vitatható, nagyban függ az egyén értékrendjétől, a motivációs tényezők arányos megosztásától, igényeitől külön-külön vagy együttesen. Az időnként biztosított fizetésemelés jól kiszámítható jövedelemnövekedést jelent, sokan megelégednek azzal, hogy ezzel számolni tudnak. Ugyanakkor a cég és munkavállalók teljesítményétől függő évi egyszeri vagy kétszeri plusz pénzbeli juttatás hatásosabb, ugyanis az egyénben nagyobb elégedettséget vált ki, mert egy nagyobb összeg kézhezvételekor a számára fontos egyéb szükségleteit tudja kielégíteni (például egy vágyott autó árát kipótolni, befizetni egy utazást távolabb desztinációra, netán egy lakásfelújítási projekt).

Motivációs eszközök

A motivációs eszközök nagyon színesek lehetnek. Kiemelt jelentőséggel bír a stratégiában kitűzött motivációs faktorok alkalmazása, egyéni és szervezeti szintű jövőkép alkotása, féléves-éves célkitűzések, amelyeket a csapat/vállalat tagjainak is érteniük kell, hogy tisztán lássák, mit várnak el tőlük és a közös célok

megvalósítása érdekében hatékonyan tudjanak együttműködni a szervezeten belül és kívüli érintettekkel. A szervezeti sikereket a csapattagok kitartása, elköteleződése és motivációja jelentős mértékben befolyásolja. Véleményünk szerint vezetőként fontos odafigyelni a különböző személyiség típusokra, felismerni, hogy a csapattagok különbözően tudnak reagálni ugyanarra az élethelyzetre, munkahelyi nyomásra, stresszre. Ezért mindenkinél más-más eszközt kell kiválasztani a motiváció fenntartására. Az anyagi jellegű motiváció bizonyítottan csak rövidtávon hatékony, meg kell találni az adott projektben dolgozó egyén személyes motivációs tényezőit is, ilyenek lehetnek például a magasabb fokú önállóság, szakmai továbbképzés, fejlődés lehetősége, személyes kihívást jelentő feladatok, önmegvalósítás, kiteljesedés, szóbeli és/vagy írásbeli elismerések, előléptetés, megbecsülés, egyéni élethelyzet és egyéni szükségletek figyelembevétele stb.

Csapatépítés

A vezetőség felelőssége, hogy összetartó, nehezebb helyzetekben is jól együttműködő csapat álljon rendelkezésre. Ez leginkább a magas szintű bizalom kiépítésével, nyílt, egyenes kommunikációval, konstruktív jellegű véleménynyilvánítással érhető el. Szükségesek az egymás megismerésére irányuló csapatépítő programok, de egy projekt munka kapcsán a célok teljesítése, megfelelő döntéshozatal és mindvégig a csapat hatékony vezetése a fő szempontok, melyekhez nagymértékben hozzájárul egy jól működő csapatdinamika.

Kommunikáció – Bizalomépítés

Egy vezető munkája során számtalan helyzetet tud megoldani a megfelelő kommunikációs stílus és csatorna helyes megválasztásával. Mivel igen sokirányú a kommunikáció (csapattagok felé, ügyfelek, partnerek felé, felsővezetőség, szponzor felé) a folyamatos kielégítő tájékoztatás elengedhetetlen. Egy csapat és

egy szervezet sikerét a kommunikáció hatékonysága is befolyásolja. A jó kommunikáció része az aktív hallgatás is, az odafigyelés, amely elősegíti a kölcsönös bizalom kiépítését, és a tovább haladáshoz szükséges információk megszerzését. A vezetőknek minden szinten, mindenkivel meg kell tudni értetni magukat, szakértelmükkel, emberséges hozzáállásukkal bizalmat kelteni a környezetükben. Fontosnak tartjuk hozzátenni, hogy egy-egy nemzetközi projekten különböző személyiségjegyekkel rendelkező emberek dolgoznak. Figyelembe véve a munkahelyek nemzetköziségét, úgy kell megterveznünk a kommunikációt, hogy az ne egysíkú, ne egyirányú legyen. Ha igazán sokszínűvé és érdekessé akarjuk tenni a kommunikációt, a vezetőknek ehhez szüksége lesz személyre és helyzetre szabott vezetői kommunikációs eszköztárra, ennek pedig az egyik legérzékenyebb területe a vezetői visszajelzések adása. A kommunikációs csatorna és stílus megválasztásánál, főként nemzetközi szervezeteknél, fontos ismerni a különböző kultúrák verbális sémáit. Egy szubkultúrából származó személy tökéletesen képes magát kifejezni a szűkebb közegében, környezetében, csoportjában, de kudarcba fulladhatnak üzenetei, amikor egy másik kultúrához tartozó személlyel beszél.

Döntéshozatal

Egy szervezetben és minden csapatban számtalan döntési pont van, amikor is a vezető felelőssége, hogy a helyzet alapos elemzése után, a csúszás vagy a károk minimalizálását szem előtt tartva, mindenki számára elfogadható javaslatot tudjon tenni. Sosem szabad elhamarkodottan dönteni, első lépésként fel kell deríteni és tisztázni kell a problémát, több megoldási javaslatot szükséges kidolgozni és a legműködőképesebb megoldást kell kiválasztani.

Célszerű leszűkíteni és kijelölni azt a két-három lehetőséget, melyről dönteni kell, a szakmai munkacsoportok ki tudják dolgozni a lehetséges forgatókönyvet, mely segítségével meg lehet hozni a legjobb döntést. Ezt megfelelően kell kommunikálni az érintettekkel, anélkül, hogy a bizalom és az elköteleződés a

projekt cél felé csorbuljon. A projekt végén, amikor a tapasztalatok megosztására kerül sor, a tanulságok levonásánál látszódik, hogy jól működött-e a döntéshozatal, netán hasonló esetben máshogy kell-e majd eljárni a jövőben.

Konfliktuskezelés – Tárgyalás

A jó tárgyalás alapja az aktív hallgatás, kölcsönös odafigyelés, tiszta, egyenes kommunikáció, és a win-win végeredmény szem előtt tartása. Az igények pontos megértése nélkül nehéz felmérni a másik fél érdekeltségét. A tárgyalás a csapatmunka és a vállalati mindennapok szerves része. Ebből adódóan következik, hogy minden megbeszélés során még a csapattagok, netán szervezeti egységek között is vannak nézeteltérések, érdekellentétek, konfliktusok, amelyek során minden esetben a vezetőnek együttműködő hozzáállást kell elősegítenie, a higgadt kommunikáció, konstruktív véleménynyilvánítás, kompromisszumkeresés, bizalomépítés eszközeinek segítségével, hogy a szervezeti célok és siker továbbra is tartható legyen.

Politikai és kulturális tudatosság

Nemzetközi vállalatok országokat és kultúrákat átívelő munkaközösségek és projektek esetében rendkívül tudatosan kell megtervezni a kommunikációt, a projekt tervezési fázisában oda kell figyelni a kulturális különbségekre, politikai akadályokra. Ezek megértése és a kezelésükre való felkészülés csökkenti a későbbi konfliktusok kialakulását.

Alternatív motivációs eszközök

Egyre több szervezet vezet be valamilyen nem megszokott juttatást, eseményt, közösségépítő programot. Az általános és csapatépítő tréningek helyett egyéni coachingot biztosítanak, ezáltal sokkal értékesebbnek érezheti magát az egyén, ráadásul van lehetősége szakemberrel dolgozni a céljain, gyengeségein. Gyakorlatok a plusz szabadnapok adása évi 2-4 alkalommal, amit például jótékonykodásra vagy

valamilyen, az egyén számára fontos ügyre fordíthat. A családi hangulat megteremtése is népszerű, sok vállalat szervez évente több alkalommal családi napokat, közös kirándulásokat, tematikus ünnepeket, társasjátékesteket, sör- és borkostolókat, workshopokat. Az egyéni jólétre is szentel figyelmet számos szervezet, ilyen lehetőségek a magánegészségügyi biztosítás, irodai masszázs, home office lehetőség. További alternatív motivációs eszközök a céges reggelik - például heti 1-2 alkalommal egészséges reggeli - mely közösségépítő, kollaboráció növelő esemény lehet. Számos cégnél adnak lehetőséget arra, hogy a munkaidő 20%-át a kollégák arra fordíthatják, hogy az általuk választott projekten dolgozzanak, ezáltal lánggra lobban a kreativitás és nagyszerű ötletek, kezdeményezések születnek, hasonlóan egyes szoftverfejlesztő cégeknél, ahol évente szerveznek úgynevezett Hackaton-t, egy 24-72 órás versenyt, amikor az alkalmazottak bármilyen projekten dolgozhatnak, amin csak szeretnének, ilyenkor az idő csakis az innovációé, a kreativitásé, bármilyen ötletet, termékjavaslatot, feljavított belső folyamatot megcélözva. Egy-egy jól kidolgozott ötlet a cég javára is válhat.

Igen népszerűek, főként multinacionális vállalatoknál, az egészségélményre törekvő szórakoztató kezdeményezések, mint például az irodai pizsama party, kutyás nap az irodában, tematikus előadások, kulturális programok, színház- és moziestek.

A fentiekben felsorolt tevékenységeknek vannak költség-, idő-, illetve egyéb erőforrásbeli vonzatai. Mint minden más feladatot, a kommunikációval kapcsolatos elvárásokat, igényeket előre meg kell tervezni és a megvalósítási ütemtervbe illeszteni, akár csak a pénzügyi- valamint a humán erőforrás terveket (Kovács, 2006).

Tudásmenedzsment

Egyre gyakoribb jelenség az, hogy a vállalatok felismerik ennek jelentőségét, és rendszerszinten tudják alkalmazni saját dolgozóik kompetenciafejlesztése érdekében, mindkét fél számára előnyös helyzeteket teremtve. Az elmúlt

évtizedekben felgyorsult technológiai fejlődés (különösen a vezető technológiákkal foglalkozó szervezetek esetében) szinte megköveteli a gyors információáramlást, fejlesztési tevékenységek stratégiai jellegként való kezelését, és hogy az alkalmazottaik időben elsajátítsák a szükséges versenyképes tudást.

„Egy-egy új technológia vagy innováció megjelenése már más tudást kívánhat, a K+F tevékenységben résztvevő csoportokban más szakemberekre lesz szükség, az új tudás megszerzése más módszereket igényelhet. (...) Az ilyen jellegű feladatok, projektek mindig egyediek, hiszen különböző menedzsment módszereket kell alkalmazni.” (Pekk & Hány, 2021, p. 165).

Gyakori motivációs problémák

A legismertebbnek tartott motivációs tényezők után ki szeretnénk térni a lehetséges problémákra is, melyek akadályozhatják a megfelelő vagy elvárt motiváció kialakulását:

- A munkahely, a pozíció bizonytalansága, elbocsátások: normális körülmények között ez a motiváció természetes elvesztéséhez vezet, ha az ember folyamatos bizonytalanságot érez, a legutóbbi járványügyi és gazdasági helyzetben ez úgy érezzük megfordult, a dolgozók sokkal motiváltabbak és várják az új feladatokat, annak érdekében, hogy megtarthassák a munkahelyüket, elkerülve az elbocsátást.
- Hiányzó vagy elveszett bizalom és elkötelezettség érzése: amennyiben nincs kölcsönös bizalom az egyén és a szervezet/vezető között, könnyen elveszthetjük a motivációt, ahogyan egy korábbi példában említettük, hiszen az egyén természeténél fogva vágyik arra, hogy megbízzanak benne és abban, hogy a rá bízott feladatokat teljesíteni tudja, kötelezettségeinek eleget tesz, és ezt kiérdemelte.
- Kompetens vezető hiánya, aki ellenőrizhetné a teljesítményt: amennyiben a vezető nem tud időt és odafigyelést szánni a munkateljesítmény ellenőrzésére,

javítására, az egyén teljesítménye csökkenhet, nem feltétlenül szándékosan, hanem a kontroll és ösztönzés hiánya miatt.

- A munkaerő elvárásainak változása, eltérő igények: például amikor egy nő még nem vállal családot mert karriert épít, sokkal több energiát tud a munkateljesítményére fordítani, számtalan motivációs tényező együttes jelenléte hajtja előre, azonban gyerekvállalás után a prioritások átrendeződnek és a rugalmas munkaidő, biztonság, stabilitás, alkalmanként vagy szükség szerinti home office lehetősége lehetnek azok a faktorok, melyek az ő motivációját a továbbiakban fenntartják.
- A higiénés faktorokat gyakran használják motivátorként: a szervezet nem foglalkozik a környezettel, a higiénés faktorok fejlesztésével, azt feltételezik, hogy az egyén önmagában már azzal elégedett kell, hogy legyen, hogy van munkája, és ettől produktív is.

KÖVETKEZTETÉSEK

Egy szervezet legnagyobb értékét és erőforrását a munkatársak jelentik, ezért a „jó” szervezetek meggondolják, hogyan lehetne maximalizálni a dolgozók hatékony munkavégzését, tudásbővítését, befektetésük megtérülését. A csúcsra olyan vezetők jutnak el, akik képesek hatékonyan befolyásolni és motiválni másokat. A hatékony vezetők képesek célirányos cselekvésre ösztönözni a munkatársaikat, pontosan megértik mi ösztönzi őket. Odafigyelnek rájuk, megismerik belső indíttatásaikat, igényeiket. Hatékony motivációs rendszerrel a vezetők sokkal valószínűbb, hogy megtartják a legtehetségesebb munkavállalóikat. A vezetőknek minél jobban sikerül megtartani a munkavállalókat, elkötelezetté és motiválttá tenni őket, a cég annál sikeresebb lesz. A motiváció és a „people management” a különböző könyvekben és publikációkban egyszerű feladatának tűnik, de a gyakorlatban ez nagyobb kihívást jelent. A motiváció az a folyamat, amely elindítja, irányítja és fenntartja a célorientált viselkedést és teljesítményt. Ez az emberi cselekedetek

mozgatórugója. A jó vezető tulajdonságai közé tartozik az a képesség, hogy másokkal dolgozzon, a munkatársakat egyénenként kezelje, a személyes fejlődésüket nyomon kövesse, és velük együtt tervezze meg. Az egyéni motivációjukat ismernie kell ahhoz, hogy mindig mozgásban, folyamatos fejlődésben tartsa őket. Ennek megvalósításához mini projekteknél kell gondolkodnia minden egyénnel szemben. Nem hanyagolhatja el a folyamatos visszajelzések adását, a rendszeres értékelő megbeszéléseket. A negatív visszajelzésre is szükség lehet. Ha hibát észlel, meg kell vizsgálnia mi okozta, egyéni vagy szervezeti mulasztás, véletlen hiba, és ennek megfelelően kell kezelni. A pozitív visszacsatolás nagyon jól hat az egyéni erőfeszítésekre, sosem szabad elmulasztani megköszönni a dolgozók áldozatkészségét. Az alkalmazottakkal tisztességesen és igazságosan kell bánni, az őket ért sérelmeket és akadályokat azonnal és etikusan kell kezelni.

Összegezve kutatási munkánkat, a fentiek alapján a *10 legfontosabb motivációs eszköz* napjaikban a következők:

1. Versenyképes (időben megérkező) fizetés.
2. Teljesítményalapú bónuszrendszer reális célkitűzésekkel.
3. Egyénre szabott (választható) béren kívüli juttatások.
4. Kiszámítható előrelépési lehetőség, új feladatkörök.
5. Jó munkahelyi csapat, pszichológiai biztonság.
6. Céges rendezvények (családi nap, karácsonyi vacsora, kirándulások.)
7. Rendszeres vezetői visszajelzés a munkáról (siker esetén dicséret, ellenkező esetben személyes fejlődési terv).
8. Rugalmas munkaidő, a részleges távmunka lehetősége, munka-magánélet egyensúly.
9. Igényes iroda, a legújabb vagy gyors számítógépek.
10. Szervezeti célok ismerete, velük való azonosulás.

Kiemeljük, hogy az általunk legfontosabbnak vélt motivációs eszközök nem fontossági sorrendben kerültek rangsorolva, ezek a kutatómunka

eredményképpen levont következtetések alapján összeállított lista. A pénzbeli juttatások, mint motivációs eszközök nem minden esetben működnek. Az incentiv jutalom hatása ideiglenes, csak akkor működik, ha folyamatosan adják. Ha a pénzjutalom limitált mennyiségben elérhető, vagy teljesítmény alapon valaki többet, valaki kevesebbet kap, az versenyhelyzetet teremt a munkatársak között, ami megöli a vállalat szempontjából hasznos kooperációt, együttműködést. Ha a bónuszok fizetésbeli egyenlőtlenséget teremtenek, az tovább növeli az irigységet és elégedetlenséget, az eredményesség rovására megy, magasabb fluktuációhoz vezethet.

Egyértelműsíthető, hogy a kommunikáció, bizalomépítés, konfliktuskezelés és motiválás fontossága egy vezető elengedhetetlen képességeivé váltak. Egy vezető munkája során számtalan helyzetet tud megoldani hatékonyan a megfelelő kommunikációs stílus és csatorna helyes megválasztásával, főként nemzetközi vállalatoknál, virtuális csapatoknál fontos ismerni egyes kultúrák verbális sémáit, a kulturális különbségekből fakadó egyéni igényeket, érzékeny pontokat.

Szintén elengedhetetlen feltétele a kommunikáció a tudásmegosztás szempontjából együttműködő egyéneknek, csoportoknak.

„A kommunikáció segít a kölcsönös megértésben, mások problémás helyzeteinek könnyebb megoldásában. A számítógépes rendszerek ... nem helyettesítik a közvetlen beszélgetést. ... a fejekben lakozó tudás hozzáférhetőségét a tagok közötti kétirányú kommunikáció biztosítja. Ahhoz, hogy kicseréljék gondolataikat és érzéseiket, interakcióba kell lépniük egymással. A közvetlen, nyílt kommunikáció lehetővé teszi az információ, valamint a tudás megosztását, ami hozzájárulhat a kapcsolatok további javításához. Ezen kívül a kommunikáció egyik fontos eszköze a befolyásolásnak, valamint a tacit tudás megosztásának, a feladatok hatékony végrehajtásának is nélkülözhetetlen feltétele.” (Fenyvesi et al., 2013, p. 41)

Véleményünk szerint napjainkban már nem működőképes az a vezetési módszer, mely beskatulyazza a motivációt aszerint a nézet szerint, hogy a munkáért fizetés

jár, és ezen túl nem lát a vállalat vezetése. Ennél jóval nagyobb mértékű rugalmasság szükséges, ugyanis a szervezetek folyamatosan változnak, bővülnek, az emberi tényezők fontosabbak, mint valaha, a projektek színesek, változatosak, hektikusak. Az agilis módszertanból számtalan elemet kiemelve lehet elősegíteni a feladatmegoldást és egyszerűsíteni a folyamatokat. Amennyiben képesek vagyunk különböző módszertanokból kiragadni azokat a leghasznosabb eszközöket, melyeket a saját szakterületünkre vetítve hatékonyan tudunk alkalmazni, úgynevezett hibrid módon, nagymértékben hozzásegít bennünket, mint vezetőt az egyéni és csapatsikerek megvalósulásához és a csapattagok bizalmának, elköteleződésének elnyeréséhez.

A szervezetek maguk is többféle környezeti változással szembesülnek, melyekhez alkalmazkodniuk kell. Egyre több szervezet kezdeményez agilis transzformációt abban bízva, hogy ez a munkakörnyezet és munkamorál hozzájárul a hatékonyság növeléséhez. Az agilis szemlélet szervezeti szintű kiterjesztése a gyors alkalmazkodást célozza, ugyanis a szervezeti agilitás az a képesség, mellyel a szervezet képes stratégiai irányait adaptálni a környezethez (Csedő & Zavarkó, 2019).

A lehetséges motivációs eszközök kiválasztásáról és azok alkalmazásának mikéntjéről a szervezeti kultúra jellege, az emberi erőforrások, a folyamatok tulajdonságai, a vállalat célja szerint születhet döntés számos tényező figyelembevételével. Ilyen például a belső szervezeti környezet, az erőforrások, a feladatok jellege, az egyének személyes érdeklődése, irányultsága, a stratégiai célok megértése és azokkal való azonosulás, az egyéni célorientáltság, a mikromenedzsment szükségessége, a projekt- vagy nem projektalapú működés, a szervezeti hierarchia, illetve a transzparencia. A transzparencia, a dolgok láthatóvá tétele nagymértékben támogatja az elköteleződést, a vezetést, a többirányú kommunikációt. A döntéshozatali folyamatok ismerete megalapozza a célorientáltságot és a sikereket. A szervezeti kultúra és a vezetési stílus (értékrend) átalakítása természetesen hosszabb időt igényel.

Megjegyezzük, hogy a szervezeti projektek sikerre viteléhez a megfelelő motivációs eszközök és vezetési technikák alkalmazásán túl számos más tényező is szükséges, különösen az emberi tényezők területén, erre szakosodott a ma már nagy hangsúlyt kapott emberi erőforrás menedzsment, gazdaság- és munkapszichológia tudományága, ezek tárgyalása azonban a jelen publikációnak nem célja.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Adams, J. S., 1963. Toward an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
2. Bakacsi, Gy., 2010. *A szervezeti magatartás alapjai*. Aula Kiadó.
3. Bakacsi, Gy., 2015. *A szervezeti magatartás alapjai*. Semmelweis Kiadó.
4. Balogh G. (et al.), 2005. *HR – Emberi erőforrás – menedzsment felsőfokon*. Menedzsment Kiadó, Budapest.
5. Baranyai, A., 2017. Szenvedély nélkül nincsen munkahelyi siker? [online] Elérhető: https://hvg.hu/brandchannel/HVG_konferencia_20170202_szenvedely_nelkul_nincsen_munkahelyi_siker (2023.10.13)
6. Chapman, G. & White, P., 2013. *A munkahelyi elismerés 5 nyelve*. Harmat Kiadó.
7. Chapman, G. & White, P., 2019. *A munkahelyi elismerés 5 nyelve*. Harmat Kiadó.
8. Csedő, Z. & Zavarkó, M., 2019. *Változásvezetés*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634544104>
9. Csenge, V., 2019. A munkahelyi elismerés 5 nyelve. Legacy: A szervezetfejlesztés és mi. [online] Elérhető: https://legacykft.blog.hu/2019/03/08/a_munkahelyi_elismeres_5_nyelve (2023.10.12)
10. Dobák, M. & Antal, Zs., 2016. *Vezetés és szervezés Szervezetek kialakítása és működtetése*. Akadémiai Kiadó.
11. Farkas, F., Balogh, G. & Rideg, A., 2015. *Menedzsment alapvetések és funkciók*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
12. Görög, M., 2013. *Projektvezetés a szervezetekben*. Panem Könyvek.
13. Hegedűs-Gál, Cs., 2022. *Motivációs elméletek és alkalmazásuk az emberi erőforrás menedzsmentben*. [online] Elérhető: <https://www.palyaorimotivatio.hu/news/motivacios-elmeletek-es-alkalmazasuk-az-emberi-eroforras-menedzsmentben/> (2023.04.23.)

14. Híres, N., 2023. *Mi a motiváció? Motivációs eszközök és a motiváció 3.0.* [online] Elérhető: <https://norberthires.com/motivacio/> (2023.10.13)
15. Hofmeister-Tóth, Á., 2018. *A fogyasztói magatartás alapjai.* Akadémiai Kiadó.
16. Kovács, K., 2006. *Projekttervezés és projektciklus-menedzsment ismeretek a közigazgatásban.* Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest. [online] Elérhető: <https://drive.google.com/file/d/1a8KANO9JGmfRZlgrRsa2v4zV2Pr-dlC8/view> (2023.03.10.)
17. KÜRT, 2019. *Szerepek az agilis szervezetben – HR.* Kürt Akadémia. [online] Elérhető: <https://kurtakademia.hu/blog/szerepek-az-agilis-szervezetben-hr/> (2023.03.10.)
18. Pekk, L. & Hány, A., 2021. A Tudásmenedzsment szerepe a technológiai kompetenciák menedzselése során. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok.* 2021(2), 140-169. <https://doi.org/10.33565/MKSV.2021.02.07>
19. Pink, D. H., 2010. *Motiváció 3.0, Ösztönzés másképp.* HVG Könyvek Kiadó.
20. Repka, Á., 2022. Az 5 munkahelyi szeretetnyelv, amivel megbecsülik a dolgozót. HVG *Pszichológia Magazin.* [online] Elérhető: https://hvg.hu/pszichologiamagazin/20220925_Az_5_munkahelyi_szeretetnyelv_amivel_megbecsulik_a_dolgozot (2023.10.12)
21. SprintConsulting, 2023. A motiváció 3.0-ról. [online] Elérhető: <https://www.sprintconsulting.hu/sprint-blog/a-motivacio-3-0-rol/> (2023.10.12)
22. Szűcs, P., 2009. Vezetői szerepek és bizalom a hálózatokra épülő gazdaságban *Vezetéstudomány*, 40(7-8). 49-55.
23. Szűcs, P., 1995. Vállalati szervezeti változások: lehetőségeink és korlátaink. *Marketing & Management*, 29(4). 64-68. [online] Elérhető: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/2415> (2023.04.09.)
24. Vágány, J., Fenyvesi, É. & Kárpátiné Daróczi, J., 2013. A bizalom és az érzelmi intelligencia szerepe a szervezeti tagok "együtműködőbbé" válásában. *Agora.* 34-48.