

---

## Motiválás a különböző mezőgazdasági szervezetekben

Juhász Csilla

Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum,  
Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Intézet,  
Vezetéstudományi Tanszék, Debrecen

### ÖSSZEFOGLALÁS

Összegzésül megállapítom, hogy vizsgálataim alapján a különböző szervezetek, különböző vezetési szintjei a fizetést egyértelműen a legösztönzőbb tényezőnek tartják. A részvénytársaságok alsó szintű vezetői szerint egyértelműen motiváló még a felelősség vállalása, az eredmények visszajelzése. Egyáltalán nem ösztönöz a munka változatossága és a munkakör gazdagítás. A középszintű vezetők a célok ismeretét és a felelősség vállalását tartják motiválónak, míg a büntetést és a munka változatosságát nem. A felsőszintű vezetők szintén a célok ismeretét és a felelősség vállalását tartják motiválónak, míg a munkakör gazdagítást és a büntetést nem.

A korlátozott felelősségű társaságok alsó szintű vezetői szerint egyértelműen motiváló tényező a munkakörülmények javítása és a felelősségvállalás, szerintük sem ösztönöz a büntetés és a munka változatossága. A középszintű vezetők eredmények folyamatos visszajelzését és a felelősségvállalást tartják motiváló hatásúnak, a munkakör gazdagítást és a büntetést nem. A felsőszintű vezetők ösztönzőnek gondolják az eredmények folyamatos visszajelzését és a munkakörülmények javítását, a munkakör gazdagítást és a büntetést pedig nem.

A szövetkezeti alsószintű vezetők véleménye az, hogy motiváló a célok ismerete, a munkakörülmények javítása. Ösztönzésre használhatatlan tényező a büntetés és a munkakör gazdagítás. A középszintű vezetők véleménye szerint az eredmények folyamatos visszajelzése és a munkakörülmények javítása motivál, viszont a munka változatossága és a munkakör gazdagítás nem. A felsőszintű vezetők nem használnák ösztönzésre a munkakör gazdagítást és a büntetést, viszont használhatónak ítélik az eredmények folyamatos visszajelzését és a felelősségvállalást.

### SUMMARY

As a PhD student I have studied the role of motivation within Hungarian agriculture among leaders of different levels and in several kind of organisations in order to find out the significance of various elements contributing to a motivated leaders and manpower.

450 respondents were asked to describe their motivational situation by filling in a questionnaire.

Pecuniary rewards are the most important incitement to motivation within all categories of leaders followed by responsibility and result feedback. The possibility of punishment and job enrichment however, was not essential. Among limited corporation leaders result feedback and improvement of work conditions were the outmost source to motivation. Among co-operative leaders aim definitions and improvement of work condition were considered as the most important contribution to motivation. In their opinion punishment and job enrichment could not motivate.

Hogyan valósulhat meg a motiváció a mai Magyarországon? A tulajdonban és a vezetői feladatokban (Kft., Rt. stb.) végbement változások befolyásolják a dolgozók, vezetők munkához való viszonyát, az érdekeltiségi rendszereket, a vezetők által használt motiváló tényezőket, e tényezők használati lehetőségeit. Dienesné (1994) szerint a hazánkban végbemenő átalakulás, a változó gazdasági és társadalmi környezet megköveteli az erőforrásokkal való racionális gazdálkodást. A változások legerőteljesebben az emberi erőforrások területén figyelhetők meg, a hatékony munkaerő-gazdálkodás gazdasági súlya jelentős mértékben megnőtt. Az emberi erőforrásokkal való ésszerű és szakszerű gazdálkodás a gazdasági fejlődés alakulását nagymértékben befolyásolhatja. Berde (1999) szerint a mezőgazdasági vezetők ma még nem tulajdonítanak megfelelő jelentőséget a motivációnak. Véleménye az, hogy – a minőségbiztosítás szempontjából – a sikeres vezetés alapja a kommunikáció, motiváció és a dolgozók bevonása. Az újfajta vezetői gondolkodás kialakításához szemléletváltásra is szükség van. Az ösztönzés menedzsment jelentőségét vizsgálva Berde (1999) kimutatta, hogy a mezőgazdasági vállalatok vezetői a teljesítmény-értékelés mellett a motivációt minősítették a legfontosabb, az emberi erőforrás vezetésével kapcsolatos feladatnak. A felsőszintű vezetők a vezetői feladatok rangsorában az ösztönzést a legfontosabbnak, az alsószintű vezetők a második legfontosabbnak ítélték.

PhD hallgatóként célom az, hogy megvizsgáljam a motivációs helyzetet a mezőgazdasági üzemekben azt, hogy hogyan motiválhatók a vezetők és a beosztottak, a különböző szervezeti formák vezető szintjeinek a véleményében van-e eltérés, és ha van miben és mennyire térnek el egymástól. Vizsgálataimat kérdőíves felmérésre építettem, ahol a motiváció tényezőire kérdeztem rá, zárt kérdésekkel, amelyeket később mélyinterjúkkal is kiegészítettem. A kérdőívek elkészítésénél figyelembe vettem az ismertebb motivációs elméleteket (tartalom, folyamat, elvárás stb. elméletek). A kérdőíven a fontosabb motivációs tényezők szerepelnek, nevezetesen a fizetés, a munkakörülmények javítása, a dicséret, a büntetés, a munkakör gazdagítása; a munka változatossága, a dolgozók rotációja; a célok ismerete, az eredmények folyamatos visszajelzése; továbbtanulás, előrehaladás lehetősége; a felelősség és önálló feladatok.

Felmérésemben mezőgazdasági üzemek vezetőit kérdeztem meg, válaszaikat munkahelyük működési formája és a vezetői szintek szerint csoportosítottam. Megkülönböztettem részvénytársasági, korlátozott

felelősségű társasági, szövetkezeti működési formájú csoportokat, majd ezekben elkülönítettem az alsó, a közép és a felső szintű vezetői véleményeket. A tényezőket 1-10-ig terjedő skálán minősíthették a megkérdezettek. Rangsort nem kellett felállítaniuk. Ez ideig mintegy 450 interjút végeztem és ezek alapján a következő megállapításokat tettem:

Tapasztalataim szerint a lehetőségek közül a fizetés az a motivációs tényező, amely megítélésében teljes az összhang szervezeti formára és vezetői szintre való tekintet nélkül. Minden csoport ezt a lehetőséget tartja motiválásra a leginkább használhatónak. A Maslow-féle szükséglet hierarchia elméletnek teljesen megfelelő ez az eredmény, hiszen az alapvető és a biztonsági szükségletek a fizetéssel kielégíthetőek.

### A különböző szervezetek alsó szintű vezetőinek megítélése a motivációs lehetőségekről

A vezetői szintek közül a legalacsonyabb iskolai végzettséggel (szakmunkás, technikus) az alsó szintű vezetők rendelkeznek, akik általában közvetlen termelésirányítói feladatokat látnak el. Az ő megítélésük szerint is a fizetés az elsőrangú motivátor (1. táblázat).

1. táblázat

Motivációs lehetőségek rangsora különböző szervezetek alsó szintű vezetői szerint

Motivációs lehetőség(1)	Működési forma(12)			
	Rt. (13)	Kft. (14)	Szöv. (15)	Általános (16)
Fizetés(2)	1	1	1	1
Munkakörülmények javítása(3)	4	3	3	3
Dicséret(4)	6	6	7	6
Büntetés(5)	8	10	10	10
Munkakör gazdagítás(6)	10	8	9	9
A munka változatossága, a dolgozók rotációja(7)	9	9	8	8
A célok ismerete(8)	7	5	2	5
Az eredmények folyamatos visszajelzése(9)	3	4	4	4
Továbbtanulás, előrehaladás lehetősége(10)	5	7	6	7
Felelősség és önálló feladatok(11)	2	2	5	2

Table 1: Motivating possibility for lower leaders in several organisations

motivating possibilities(1), salary(2), improvement of work conditions(3), praise(4), punishment(5), job enrichment(6), job variety(7), rotation of employees(8), aim definition(9), fluent result feedback(10), responsibility and independent tasks(11), Organisations(12), Corporation(13), Limited corporation(14), Co-operative(15), General(16)

Véleményük szerint a munkakörülmények javításával még jól ösztönözhetők a beosztottak. A különböző működési forma szerinti tagolásnál sincs jelentős eltérés a vélemények között. Azonban a három vezetői rétegből az alsó szintű vezetők sokkal

magasabbra értékelték ezt a lehetőséget a többiekénél. Könnyen belátható, hogy az új gép, az új technológiára való átállás lehetősége a dolgozót jobb teljesítményre készíteti, hiszen ezzel kiválhat a többiek közül, és az új eszköz természetesen sokkal komfortosabb is, mint a lehajtottak. Az újakkal nagyobb a teljesítmény és így a fizetés is több.

A dicséretet az alsó szintű vezetők csak közepesen ösztönző tényezőnek vélik. A tapasztalatok azt mutatják, hogy nem szabad a dicséretet elhamarkodottan alkalmazni, illetve minden esetben meg kell vizsgálni, kit is lehet azzal illetni, mert hatása a kívánt magatartásforma ellenkezőjét is kiválthatja.

A büntetés az egyik olyan tényező, amely ugyan mindhárom működési forma alsó szintű vezetői megítélésénél az ösztönzésre rosszul használható lehetőségek között van. A részvénytársasági vezetők vélik kicsivel jobban alkalmazható eszköznek (1. ábra).

1. ábra: A motivációs lehetőségek értékelése alsó szintű vezetők szerint

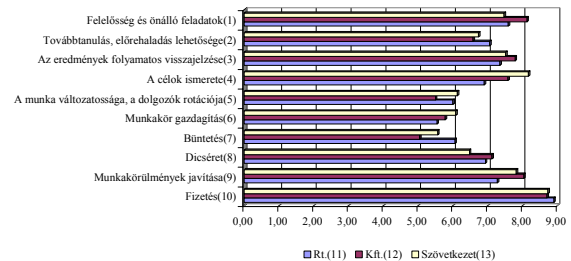


Figure 1: Motivating possibility for lower leaders in several organisations

responsibility and independent tasks(1), fluent result feedback(2), aim definition(3), rotation of employees(4), job variety(5), job enrichment(6), punishment(7), praise(8), improvement of work conditions(9), salary(10), Corporation(11), Limited corporation(12), Co-operative(13)

A munkakör gazdagítása szintén a használhatatlan eszközök közé sorolható, mértékében ugyan van eltérés, de egyértelműen a rangsor utolsó harmadában kapott helyet. A vélemények szerint ezen tényezők jelentősége csökken, mert befolyásoló ereje minimális. Ennek oka a dolgozók szerint az, hogy a munkakör gazdagítása csak azzal jár, hogy többet kell dolgozniuk ugyanannyi fizetésért.

A munka változatosságának ösztönző hatásáról is szinte egységes a három működési forma alsó szintű vezetőinek véleménye. A kevésbé használható tényezők közé sorolták. A mezőgazdaságban nem beszélhetünk olyan mértékű napi vagy heti változatosságról, mint az az iparban megszokott. Itt jellemzőbb az évszakok szerinti változatosság.

A célok ismerete tekintetében közel sem kaptam olyan egyértelmű válaszokat, mint az előzőekben. Megoszlottak a vélemények, hiszen amíg a szövetkezeti alsó szintű vezetők ezt az egyik legmotiválóbbnak, addig a másik két csoport a közepesen motiváló tényezőnek tartja. A szövetkezeti hagyományoknak jobban megfelel a tagság és a dolgozók informálása. Az alsó szintű vezetők

egyébként a többi vezetői rétegtől eltérően gyengébb hatásúnak látja ezt az eszközt.

Az eredmények folyamatos visszajelzése olyan tényező, ami jól használható tényező mindhárom csoport megítélése szerint. A dolgozóknak mutatott tükrözöttség hatású a teljesítményükre.

A továbbtanulás, előrelépés lehetősége csak a közepesen motiváló tényezők közé tartozik. A kevésbé tanult emberek többségét nem lehet azzal nagymértékben ösztönözni, hogy ha még fejlesztik önmagukat munkaterületükön, előrébb juthatnak. Túlságosan sokat kellene teljesíteniük ehhez.

A felelősség vállalása a kereseti lehetőségek után a legjobban motiválásra használható tényező az alsósztintű vezetők szerint, kivéve a szervezeteket, akik csak közepesen ítélték meg. A felelősséggel az egyes embert ki lehet emelni a „tömegeből”, érezhető, hogy amit csinál az hasznos, és a többiek is felnézhetnek rá. A másik két vezetői réteg ezt a lehetőséget nem értékelte ilyen magasra.

### A különböző szervezetek középsztintű vezetőinek megítélése a motivációs lehetőségekről

A középsztintű vezetők véleménye megoszlik a munkakörülmények javításáról, mint motivációs lehetőségről. A szervezeti vezetők szerint jól használható, míg a részvénytársasági és a korlátolt felelősségű társasági vezetők szerint csak közepesen használható ösztönzési eszköz (2. táblázat).

2. táblázat

Motivációs lehetőségek rangsora különböző szervezetek középsztintű vezetői szerint

Motivációs lehetőség(1)	Működési forma(12)			
	Rt. (13)	Kft. (14)	Szöv. (15)	Általános (16)
Fizetés(2)	1	1	1	1
Munkakörülmények javítása(3)	5	4	3	5
Dicséret(4)	7	6	6	6
Büntetés(5)	10	10	8	10
Munkakör gazdagítás(6)	9	9	9	8
A munka változatossága, a dolgozók rotációja(7)	8	8	10	9
A célok ismerete(8)	3	3	4	4
Az eredmények folyamatos visszajelzése(9)	4	2	2	2
Továbbtanulás, előrehaladás lehetősége(10)	6	7	7	7
Felelősség és önálló feladatok(11)	2	5	5	3

Table 2: Motivating possibility for middle leaders in several organisations

motivating possibilities(1), salary(2), improvement of work conditions(3), praise(4), punishment(5), job enrichment(6), job variety(7), rotation of employees(8), aim definition(9), fluent result feedback(10), responsibility and independent tasks(11), Organisations(12), Corporation(13), Limited corporation(14), Co-operative(15), General(16)

Az értékelésükben az alsósztintű vezetőknél kevésbé motiváló eszköznek vélik. Ahogyan a vezetői szintek a csúcshoz közelednek úgy egyre kevésbé tartják ösztönzőnek ezt a lehetőséget. A szükségletek kielégítésével magyarázom. A beosztottak munkakörülménye egyre jobb, ahogyan felfelé haladunk a vezetői szinteken.

A dicséretet közepesen motiváló eszközként ítélték meg a középsztintű vezetők. A vezetői szinteknél nincs különösebb eltérés.

A büntetésről alkotott véleményekben a szervezeti középsztintű vezetők jobb tényezőnek tartják a másik két csoporttól, de abban mindhárom csoport egyetért, hogy a büntetés, vagy a büntetéstől való félelem nem tartozik a hatásos ösztönzési lehetőségek közé (2. ábra).

2. ábra: A motivációs lehetőségek értékelése középsztintű vezetők szerint

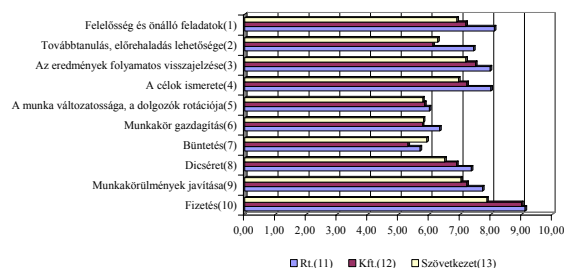


Figure 2: Motivating possibility for middle leaders in several organisations

responsibility and independent tasks(1), fluent result feedback(2), aim definition(3), rotation of employees(4), job variety(5), job enrichment(6), punishment(7), praise(8), improvement of work conditions(9), salary(10), Corporation(11), Limited corporation(12), Co-operative(13)

A munkakör gazdagítása tekintetében a középsztintű vezetők azok, akik nem vetik el teljesen ezen tényező motiváló hatását. Mind az alsó, mind a felsősztintű vezetők rosszabban ítélik meg a tényezőt, mint motivátort.

A célok ismerete a középsztintű vezetők szerint is jól használható motivációs lehetőség. Míg az alsósztintű vezetők esetében a szervezeti vezetők mondták jobbnak, addig ebben az esetben ők szkeptikusabbak ezzel a tényezővel és csak közepesen hatékonyak ítélik. Ahogy a vezetői szintekben felfelé haladunk egyre fontosabb tényezővé válik a célok ismerete.

Az eredmények visszajelzése a részvénytársaságok középsztintű vezetői szerint közepesen, míg a másik két szervezet középsztintű vezetői szerint nagyon hatásos ösztönzési lehetőség. Az általános rangsorban ez a tényező a fizetés után következik. A középsztintű vezetők úgy ítélik meg, hogy a beosztottaiknál jó hatású, ha tudják miért dolgoznak.

A továbbtanulás, előre lépés lehetősége különösebben nem használható ösztönzésre a középsztintű vezetők véleménye szerint sem. Beosztottaik iskolai végzettségében szintén nagyot

kellene változtatni, hogy esélyesek legyenek magasabb beosztásba kerülni. Az a lehetőség sem hagyható figyelmen kívül, hogy a saját pozíciójukat is feltehetik.

A felelősségvállalást a jól használható motivátorok közé sorolták a középszintű vezetők, de jelentősége az alsó szintű vezetők megítélésénél valamelyest romlott. A felelősségvállalás különösen a részvénytársasági középszintű vezetők szerint használható nagyon jól ösztönzésre, a többiek szerint csak közepes eszköz.

### A különböző szervezetek felső szintű vezetőinek megítélése a motivációs lehetőségekről

A felső szintű vezetők megítélésében is a munkakörülmények javítása csak közepesen használható motivátor. Az ő esetükben is igaz az, hogy a beosztottaik, akiket ösztönözhetnek jó munkakörülmények között dolgoznak (3. táblázat).

3. táblázat

Motivációs lehetőségek rangsorolása különböző szervezetek felső szintű vezetői szerint

Motivációs lehetőség(1)	Működési forma(12)			
	Rt. (13)	Kft. (14)	Szöv. (15)	Általános (16)
Fizetés(2)	1	1	1	1
Munkakörülmények javítása(3)	6	3	4	5
Dicséret(4)	8	6	6	6
Büntetés(5)	9	9	10	9
Munkakör gazdagítás(6)	10	10	9	10
A munka változatossága, a dolgozók rotációja(7)	2	7	8	8
A célok ismerete(8)	3	4	5	3
Az eredmények folyamatos visszajelzése(9)	5	2	2	2
Továbbtanulás, előrehaladás lehetősége(10)	7	8	7	7
Felelősség és önálló feladatok(11)	4	5	3	4

Table 3: Motivating possibility for top leaders in several organisations

motivating possibilities(1), salary(2), improvement of work conditions(3), praise(4), punishment(5), job enrichment(6), job variety(7), rotation of employees(8), aim definition(9), fluent result feedback(10), responsibility and independent tasks(11), Organisations(12), Corporation(13), Limited corporation(14), Co-operative(15), General(16)

A korlátolt felelősségű társaságok vezetői, akik esetenként közvetlen termelésirányítók is, ösztönzőbbnek tartják ezt az eszközt. A részvénytársasági vezetők szerint pedig alig befolyásoló hatású.

A dicséret csak közepesen használható ösztönzésre. A három felső szintű vezetői csoportból a részvénytársaságiak nem vagy csak korlátozottan használható ösztönzési lehetőségnek tartják a dicséretet.

A büntetés tekintetében eltérés található a másik két vezetői szint véleményétől. A felső szintű vezetők nem ítélik teljesen használhatatlannak, kicsivel hatékonyabbnak gondolják.

A munkakör gazdagítása egyértelműen használhatatlan motiváló tényező bármelyik működési forma felső vezetői szerint.

A munka változatosságáról alkotott vélemények megoszlanak. A részvénytársaságok vezetői a fizetés utáni helyre értékelték, tehát kifejezetten motiváló. A korlátolt felelősségű társasági vezetők véleménye szerint a hetedik, tehát korlátozottan használható, míg a szövetkezeti felső szintű vezetők megítélése szerint motiválásra egyáltalán nem alkalmas lehetőség (3. ábra).

3. ábra: A motivációs lehetőségek értékelése felső szintű vezetők szerint

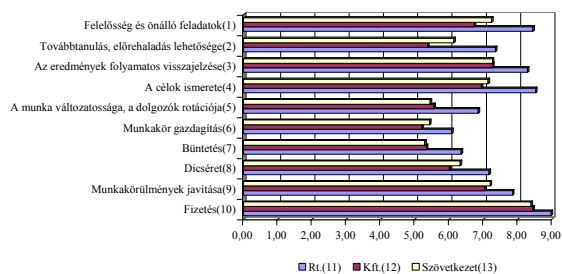


Figure 3: Motivating possibility for top leaders in several organisations

responsibility and independent tasks(1), fluent result feedback(2), aim definition(3), rotation of employees(4), job enrichment(5), job variety(6), punishment(7), praise(8), improvement of work conditions(9), salary(10), Corporation(11), Limited corporation(12), Co-operative(13)

A célok ismerete a felső szintű vezetőknél nagy szerepet játszik a motiválásban, főleg a részvénytársasági vezetők esetében. A másik két csoport közepesen ösztönző tényezőnek gondolja azt, hogy a beosztottai ismerjék a kitzűzött célt.

Megfigyelhető, hogy a másik két vezetői rétegnél a felső szintű vezetők megítélésében fontosabb a cél ismerete.

Az eredmények folyamatos visszajelzése az általános rangsorban a fizetés után következik, de még a szövetkezeti és a kft-beli felső szintű vezetők esetében is, csak a részvénytársaságiak vélik közepesen ösztönző lehetőségnek. Nem tartják különösebben fontos dolognak a beosztotti visszajelzést.

A továbbtanulási és előrelépési lehetőségek a kevésbé ösztönző lehetőségek közé kerültek. A felső szintű vezetők természetesen nem szeretnék, ha idő előtt lehetőséget adnának arra, hogy valaki a helyükre lépjen.

A felelősségvállalása tekintetében a felső szintű vezetők csak a közepesen motiváló tényezők közé sorolták. A három vezetési szint megítélésében a felső szintű vezetők azok, akik a legkevésbé látják ezen tényező motiváló lehetőségét. A részvénytársasági felső szintű vezetők, az alsó és

---

középszintű vezetőktől eltérően csak közepes hatású lehetőségnek ítélik meg a felelősség vállalását.

A másik két szervezeti forma vezetési szintjei között ez teljesen fordított.

#### IRODALOM

Berde Cs. (1999): A vezetés szerepe a minőségbiztosításban. XLI. Georgikon Napok Kiadványa, Keszthely

Berde Cs. (1999): Az emberi erőforrás-menedzsment vezetői feladatai. Tiszántúli Mezőgazdasági Tudományos Napok, Debrecen

Dienesné Kovács E. (1994): Agrármémőkök munkaérték-

orientációjának és személyiség-jellemzőinek vizsgálata. VI. Ergonómiai Konferencia, Budapest

Juhász Cs. (2000): A motivációs lehetőségek értékelése különböző szervezetek vezetői szintjei szerint. XXVIII. Óvári Tudományos Napok, Mosonmagyaróvár