

Regionális eltérések a munkahelyi motiváció megítélésében Regional differences in perceptions of motivation at work

PELYÁK L.¹,

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola,
pelyak.lejla@econ.unideb.hu

Absztrakt.

A kiszámíthatatlan munkaerőpiaci környezet egyre több szervezetet késztet arra, hogy hosszú távon fenntartható megoldásokat keressen a munkaerő biztosítására. Kiemelt szerepet kap a munkavállalói elégedettség növelése, amely nagyrészt a megfelelő motivációs tényezők alkalmazásával érhető el. Kutatásom célja, hogy feltárjam van-e különbség a regionális különbségek tekintetében a munkavállalók munkahelyi motivációja, elvárásai szempontjából. Primer és szekunder módszerekkel vizsgáltam az egyes motivációs tényezők fontosságát, valamint azt, hogy tapasztalható-e regionális különbség a munkavállalói preferenciákban. A kérdőív módszerrel gyűjtött adatok (n=280) elemzése során leíró statisztikai módszereket, korreláció- és kereszttábla-elemzést alkalmaztam. Az eredmények alapján a Hunt-féle célmotiváció elméletben a tisztelet és megbecsülés bizonyult a legmeghatározóbb tényezőnek, főként nagyvárosi környezetben. Ezzel szemben Herzberg higiéniás tényezői a kisebb településeken élő munkavállalók esetében játszanak nagyobb szerepet. A regionális különbségek azt mutatják, hogy a munkavállalói elvárások a környezeti sajátosságokhoz igazodnak. A regionális eltérések elsősorban abban mutatkoznak meg, hogy egyes tényezők hatása jelentősebb a kisebb települések esetén (valahova tartozás), ezzel szemben más faktorok a nagyvárosi környezetben élők számára a hangsúlyosak (stabilitás, önfejlesztés).

Kulcsszavak: motiváció, elégedettség, Herzberg, Hunt kérdőív, HR

Abstract.

The unpredictable labour market environment is forcing more and more organisations to look for sustainable long-term solutions to secure their workforce. Increasing employee satisfaction, which can largely be achieved through the application of appropriate motivational factors, is a key issue. The aim of the research is to explore whether regional differences in employee motivation and expectations at work make a difference. Using primary and secondary methods, I investigated the importance of individual motivational factors and whether there are regional differences in employee preferences. Descriptive statistical methods, correlation and cross-tabulation analysis were used to analyse the data (n=280) collected by questionnaire method. The results showed that respect and esteem were the most influential factors in Hunt's theory of goal motivation, especially in metropolitan settings. In contrast, Herzberg's hygiene factors were found to play a greater role for workers in smaller municipalities. Regional differences show that workers' expectations are adapted to

¹ ORCID azonosító: 0009-0009-7305-9285

environmental characteristics. The regional differences are mainly reflected in the fact that some factors are more important in smaller settlements (belonging), while other factors are more important for workers in metropolitan areas (stability, self-development).

Keywords: motivation, satisfaction, Herzberg, Hunt, survey, HR

JEL Kód: O15

Bevezetés

A szervezetek elsődleges célja a magas szintű eredményesség elérése, mely hatékony munkavégzés nélkül nem jön létre. A munkavállalók célravezető koordinálását segíti egy kollektív ösztönzési rendszer kialakítása, formálása és fejlesztése, ami bár egységesen kezeli a szervezetet, de mégis különálló odafigyelést kapnak az egyes munkavállalók, a különbözőségüket és gondolkodásmódbeli eltéréseiket szem előtt tartva. Minden szervezetnél más és más emberierőforrás-gazdálkodási (HR) gyakorlatok működhetnek, attól függően, hogy milyen makro- és mikrokörnyezeti tényezőkkel találják szembe magukat, illetve, hogy a munkavállalói összetétel esetében milyen háttérváltozókkal (például kor, nem, generáció) lehet számolni.

1. Szakirodalmi áttekintés

Napjainkban az emberi erőforrásra, mint a szervezetek legértékesebb tőkeelemére tekintenek. Jól érzékelhető az a tendencia, hogy az ember, mint erőforrás, fokozatosan felértékelődik. A vállalatok nem pusztán költségtenyezőként, hanem értékteremtő és megtérülő befektetésként tekintenek a munkavállalókra. Az egyes szervezetek stratégiai céljait különböző időtávok és prioritások alakítják, amelyekhez szorosan kapcsolódik a humán erőforrás stratégia kialakítása is (*Chikán, 2020*).

A motiváció alapvető szerepet játszik viselkedésünk alakításában (*Hattie et al., 2020*). Számos elmélet foglalkozik azzal, hogy mi készíteti az egyéneket bizonyos cselekvésekre, ám a motiváció megjelenése és intenzitása jelentős egyéni különbségeket mutat. A motiváció mértéke nagyban függ attól, hogy a feladat elvégzése, illetve a cél elérése milyen jutalommal jár. E belső hajtóerő hatékonyan befolyásolható egy jól kialakított jutalmazási rendszerrel, amely szorosan illeszkedik a szervezeti célokhoz és az egyéni elvárásokhoz (*Chikán, 2020*).

A motivációnak két alapvető típusát különböztetjük meg: a belső és a külső motivációt. A belső motiváció akkor érvényesül, ha a munkavégzést önmagában értékesnek érezzük, fontosnak tartjuk a tevékenységünket, rendelkezünk bizonyos fokú autonómiával, valamint olyan kihívást jelentő feladatokat látunk el, amelyek hozzájárulnak képességeink és készségeink fejlődéséhez. Ez a fajta késztetés belülről fakad, nem külső hatások eredménye, és fokozható például a munkafolyamatok tudatos fejlesztésével. Ezzel szemben a külső motiváció kívülről érkező ösztönzők hatására alakul ki. Gyakran azonnali és erőteljes hatást fejt ki, azonban jellemzően rövidebb távon fenntartható. A külső motiváció lehet pozitív (béremelés, elismerés), de negatív is, mint a kritika, fegyelmezés vagy szankciók alkalmazása (*Armstrong & Taylor, 2020*).

A motivációt munkahelyi környezetben a hagyományos HR funkciók között tartjuk számon, már az 1900-as évek elején szerepet kapott a HR történelmében (*Dajnoki & Héder, 2017*). A munkavállalói motiváció kulcsfontosságú tényezőnek tekinthető, mivel elősegíti, hogy az alkalmazottak hajlandóak legyenek személyes erőfeszítéseiket és energiájukat a szervezeti célok megvalósítására fordítani (*Lorincová et al., 2019*). Hangsúlyos, hogy a motivált munkavállalók nemcsak a szervezet eredményességét növelik, hanem saját fejlődésüket is támogatják a munkavégzés során (*Indra et al., 2023*). *Cheremisova és mtsai (2020)* megállapították, hogy a jól kialakított és kiegyensúlyozott motivációs struktúra erősen összefügg a munkavállalók magasabb szintű szervezeti elkötelezettségével. Példának okán a csoporton belül a magasan motivált egyének jobban összpontosítanak a feladatokra és produktívabbak (*Layek & Koodamara, 2024*). A dicséret kifejezése is fontos ösztönzője a munkahelyi motivációnak, mivel emlékezteti a munkavállalókat arra, hogy

milyen fontosak a másokért tett erőfeszítéseik, miközben azt is kimutatja, hogy képesek az autonóm munkavégzésre (Nicuță et al., 2024).

A legfiatalabb munkavállalói generáció sajátosságai is okoznak némi fejtörést a munkáltatóknak. A Z generáció tagjainak kiemelkedő motiváló tényező a tanulási és fejlődési lehetőségek biztosítása, valamint a bizalom (Török-Kmoskó & Dajnoki, 2023). A munkahelyi vezető is példát tud statuálni a saját hozzáállásával (Barizsné, 2020), hiszen ők azok, akiknek a véleménye jelentős hatással van másokra, ami motiváló vagy akár romboló hatású is lehet (Berke & Kőműves, 2021; Kőműves et al., 2023). Az a vezető, aki hatékonyan kezeli az érzelmeket, és ezáltal megfelelő viselkedést tanúsít, valamint kiegyensúlyozott emberi kapcsolatokat alakít ki, eredményesebben tudja motiválni beosztottjait (Kőműves et al., 2024). Sőt a vezetőnek érdeke is a motivált munkavállalói gárda, mivel számára a cégtulajdonosok által megkövetelt teljesítményszint elérése az egyik legfontosabb cél (Fenyves et al., 2018).

Mohácsi (2015) szerint a vállalati ösztönzési és motivációs rendszer jelentős mértékben befolyásolja a munkavállalók viselkedését, teljesítményét és eredményességét. Az ösztönzési rendszer két alapeleme a javadalmazás és a nem anyagi juttatások. A javadalmazási rendszer hatékonyságát nagymértékben befolyásolja a szervezeti kultúra, a vállalaton belül érvényesülő vezetési stílus, valamint az úgynevezett pszichológiai szerződés (Juhász & Matiscsákné, 2013). Ez utóbbi, amelyet gyakran lélektani szerződésként is emlegetnek, kiemelt jelentőségű, mivel alapvetően érzelmi alapokon nyugszik. A pszichológiai szerződés a munkáltató és a munkavállaló közötti – nem írásban rögzített – megállapodást jelenti, amely kölcsönös elvárásokat és kötelezettségeket foglal magában. Bár nem hivatalos dokumentum, súlya a munkakapcsolat szempontjából jelentős, mivel közvetlenül befolyásolhatja a dolgozók elkötelezettségét, lojalitását és teljesítményét (Balogh, 2015). Chikán (2020) szerint a pszichológiai tényezők meghatározó szerepet játszanak a munka és az ember kapcsolatának megértésében, mivel ezek írják le, hogyan viszonyul a munkavállaló a munkahelyi környezetéhez. Az egyén szükséglethierarchiája eltérő keretek között alakul, vagyis minden munkavállaló sajátos sorrend szerint törekszik azok kielégítésére. Az alacsonyabb szintű szükségletek általában hamarabb kielégülnek, ugyanakkor a munkavállalók hosszú távon a magasabb szintű szükségletek elérésére is törekednek.

Herzberg kéttényezős motivációs modellje hosszú múltra tekint vissza. A modelljét egy mélyinterjú-sorozat eredményeire alapozva dolgozta ki, amely során két fő tényezőt különített el: higiénés tényezőket és motivátorokat (Herzberg et al., 1959). A higiénés tényezők (fizetés, kapcsolat a munkatársakkal) elsősorban az elégedetlenség csökkentését vagy megszüntetését szolgálják, azonban önmagukban nem növelik a motivációt (Bauer & Mitev, 2016). A fizetés meghatározó tényező és sok esetben megjelenik a motivációra irányuló vizsgálatokban, annak ellenére, hogy nem motivátor tényező (Dajnoki et al., 2021). A higiénés tényezők a munkavégzéshez szükséges alapfeltételeket biztosítják, de nem eredményeznek elégedettséget, ha megfelelően működnek. Ezzel szemben a motivátorok, mint például az elismerés, az előrelépési lehetőségek vagy a felelősségvállalás lehetősége, hozzájárulnak az elégedettség és a belső motiváció kialakulásához (Herzberg, 1987). Fontos azonban megjegyezni, hogy ezek hiánya nem feltétlenül okoz elégedetlenséget, csak az elégedettség érzésének elmaradását. Ám nem elhanyagolható, hogy az elégedettség és elégedetlenség szubjektív, az egyéni különbségek jelentős hatást gyakorolhatnak a kutatási eredményekre, így azok szervezetenként és munkavállalónként is eltérhetnek (Sipos, 2016).

Hunt (1992) cél-motivációs elmélete az egyén személyes céljaira épül, amelyek meghatározó szerepet játszanak a munkahelyi viselkedés formálásában. Az elmélet hat alapvető célt különít el, amelyekhez több rész cél is társul:

- komfort és anyagi biztonság: a szükséges erőforrások megléte, a stresszt okozó helyzetek kerülése;
- strukturáltság: a stabilitás iránti igény és a kockázatok minimalizálása;
- kapcsolatok: a társas elfogadás és a csoporthoz tartozás fontossága;
- elismertség: a személyes és szakmai megbecsülés iránti vágy;
- hatalom: mások irányításának és befolyásolásának igénye;
- autonómia és fejlődés: önállóság, önmegvalósítás, kihívások keresése és személyes fejlődés.

Hunt (1992) szerint ezek a célok nem teljes mértékben határozzák meg viselkedésünket, de irányt mutatnak annak alakulásában. Elutasítja a célok hierarchikus besorolását, mivel úgy véli, hogy azok az

idő előrehaladtával és az egyéni élethelyzetek függvényében folyamatosan változnak, így nem illeszthetők egy merev struktúrába (Bakcsi, 2010; Reinhardt, 2017).

2. Anyag és módszer

A vizsgált terület hatékony feltárása érdekében kvantitatív kutatási módszert alkalmaztam. A vizsgálat alapját Pelyák (2021) kutatása képezte, amelynek összegző eredményeit Tudományos Diákköri Konferencián mutatta be. A saját összeállítású kérdőív célja a munkavállalók elégedettségének, motivációjának és ösztönzési lehetőségeinek feltérképezése volt, melyben olyan kérdések és elégedettségre ható tényezők is szerepelnek, amelyek motivációs elméletekben is megjelennek, ám a kérdőív sajátossága végett további tényezők is beemelésre kerültek, hogy más elégedettségre ható tényezők vizsgálatára is lehetőség legyen az átfogó kép megalkotása végett. A felmérés online formában zajlott, több online csoportban is megosztásra került, amely lehetővé tette, hogy a válaszadói kör szélesebb munkavállalói rétegeket érjen el. A megadott időintervallumban 280 fő töltötte ki az űrlapot. Minden válasz értékelhetőnek bizonyult ($n = 280$). A rendelkezésre álló adatbázison részletező elemzésekre került sor, melynek keretében a jelen tanulmányban ismertetett részeredmények a regionális sajátosságok feltárását fókuszba helyezve a vármegyeszékhelyeket, mint nagyobb központi városokat állítja szembe nem központi településekkel, egyéb városokkal és falvakkal, községekkel. Az elemzés során arra kerestem választ a munkavállalók elégedettsége és elvárásai hogyan alakulnak különböző településtípusokon történő munkavégzés függvényében. Ezek a részletező elemzések azért számítnak aktuálisnak és fontosnak napjainkban, mert a regionális eltérések jellemzően lassan változó tényezőkön alapulnak, így középtávon tendenciálisan is érvényes eredményeket képesek tükrözni és a későbbi longitudinális kutatásokhoz is eredményül szolgálhatnak. Legfőképp az egyes tényezők motiváló hatásaira és az általuk elért és elérhető elégedettségi szintekre voltam kíváncsi a felmérés kapcsán. A kérdések többségében a hazai gyakorlatban is széles körben alkalmazott 1-től 5-ig terjedő Likert-skálát alkalmaztam, mely lehetővé tette a különböző tényezők egyidejű értékelését és összehasonlítását. Azért esett a választásom a Likert-típusú skálaformátumra, mivel jobb összehasonlító adatokat eredményezett azoknak a kutatóknak, akik a csoportok közötti összefüggéseket szeretnék vizsgálni (Heo et al., 2022). A Likert-típusú formátumok előnyei, hogy folyamatos válaszokat kínálnak, lehetőséget nyújtanak az egyenlő intervallumok vizsgálatára (Bäckström & Björklund, 2024). A kérdőívben az esetek többségében az 1-es érték az egyáltalán nem fontos, az 5-ös érték pedig a nagyon fontos értéket jelentette, így lehetőséget adva a válaszadóknak a finomabb attitűdbeli különbségek kifejezésére.

A kutatás limitációja, hogy a minta nem reprezentatív, hólabda módszerrel történt az adatgyűjtés, így biztosítva a kitöltők számát. A Z generáció túlsúlya mellett a női kitöltők száma is jelentős többségben van. Fontos kiemelni, hogy az eredmények nem általánosíthatók, az azokból levont következtetések kizárólag a kérdőívet kitöltő mintára vonatkoznak, elsősorban egy vármegyére korlátozódnak az eredmények.

Az online kérdőívet négy blokkra osztottam. A szocio-demográfiai kérdések (nem, generáció, lakhely, diploma) segítségével pontosabb képet kaptam a válaszadók jellemzőiről, így az eredményeket célzottabban tudtam értelmezni. Ezt a kérdésblokkot követően a vizsgálat konkrét tárgykörére irányuló kérdések következtek. Az átláthatóság és az értékelhetőség érdekében a kérdőívet három fő egységre bontottam.

Az első rész az egyéni ösztönzéssel kapcsolatos kérdéseket tartalmazta, hét olyan munkahelyi tényező került megemlítésre, melyek többek között Hunt elméletében is megjelennek. Ám nem vettem át az összes célt, melynek oka, hogy a kutatásom fókusza elsősorban a munkahelyi jólléthez legszorosabban kapcsolódó motivációs tényezők vizsgálata volt, így bizonyos dimenziók (például a hatalmi motiváció) háttérbe szorultak. Arra kértem a válaszadókat, hogy 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán értékeljék, hogy milyen mértékben jelentkezik motiváció a jobb munkavégzésre az Ő esetükben, ha a felsorolt tényezők jelen vannak a munkájuk során. Az 1-es minősítés azt jelentette, hogy egyáltalán nincs motiváló hatása az adott faktornak, az 5-ös értékelés pedig azt tanúsította, hogy nagy mértékben jelentkezik motiváció az adott tényező jelenlétében.

A második blokk a szervezeti tényezőkre fókuszált, elsősorban a munkakörrel és munkahellyel kapcsolatos elégedettségi szinteket vizsgálva. Itt megjelentek olyan higiénés és motivátor elemek is,

amelyek Herzberg kéttényezős modelljéhez kapcsolódnak. A Herzberg-i tényezők jelenlétéből fakadó elégedettséget jelölték a válaszadók Likert-skálán.

A harmadik szakaszban olyan további tényezőket vizsgáltam, mint a munkahelyváltási hajlandóság, a preferált munkaidő-beosztás, a bérezéssel kapcsolatos elvárások, valamint más, a munkakörnyezetben jelen lévő jellemzők.

Az adatfeldolgozást SPSS statisztikai szoftverrel végeztem. Az eredményeket kvantitatív módszerekkel, leíró statisztikai mutatók (átlag, medián, szórás, megoszlás) segítségével elemeztem. Ezen túl Pearson-féle korrelációs vizsgálatot is alkalmaztam az egyes tényezők közötti kapcsolat erősségének és irányának meghatározására.

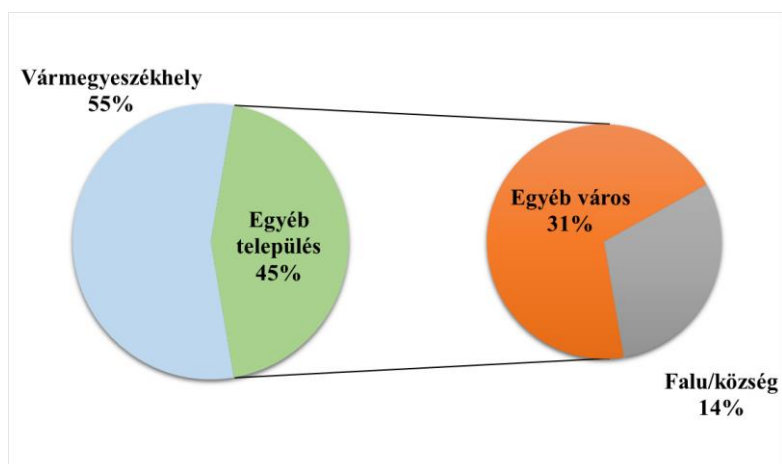
A legfőbb szocio-demográfiai megoszlásokat az alábbi táblázat összesíti (1. táblázat). A női kitöltők aránya túlsúlyos, több mint kétharmad arányban rendelkeztek nagyobb válaszadási hajlandósággal. A legnagyobb arányban a Z generáció tagjai töltötték ki a kérdőívet, mely 112 főt takar. Az Y és X generáció tagjainak jelenléte kiegyensúlyozott, míg a Baby-boomer generáció tagjai alulreprezentáltak, 28 fő támogatta a kérdőív kitöltésével a kutatás megvalósítását.

1. táblázat: A vizsgált minta demográfiai összetétele (n=280)
Table1: Demographic composition of the sample (n=280)

Megnevezés	Megoszlás (%)
Nem	
férfi	28,6%
nő	71,4%
Generáció	
Baby-boomer	10,0 %
X generáció	25,0 %
Y generáció	25,0 %
Z generáció	40,0 %
Diploma	
Rendelkezik	45,71 %
Nem rendelkezik	54,29 %

Forrás: Saját kutatás, n=280 (2021)

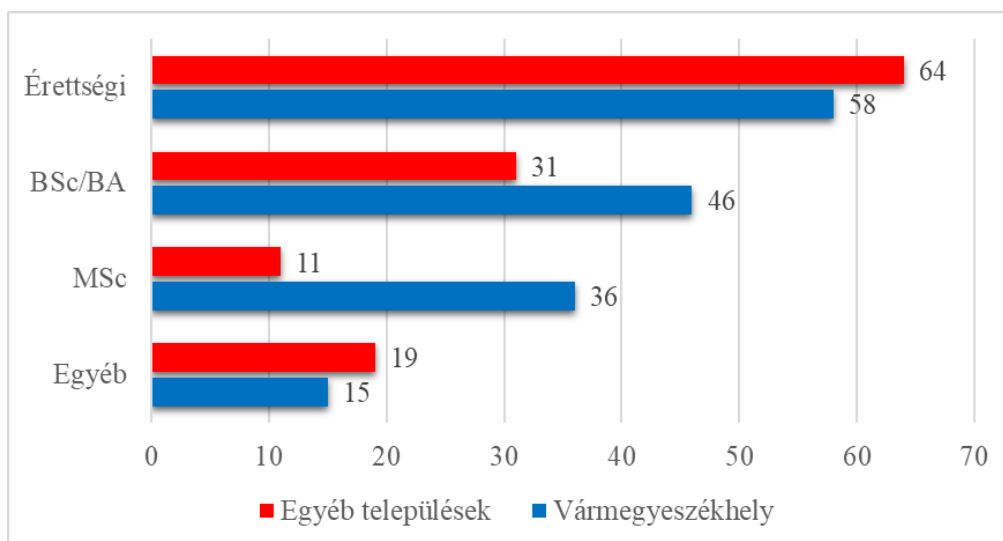
A mintában a két demográfiai terület eloszlása viszonylag kiegyensúlyozott, 155 fő lakóhelye központi város és 125 fő él egyéb, kisebb településeken, melyek között megyeszékhelytől eltérő városok (31%) és falvak, községek is megtalálhatóak (14%) (1. ábra).



1. ábra: A válaszadók lakhely szerinti megoszlása (%)
Figure1: Distribution of respondents by place of residence (%)

Forrás: Saját kutatás, n=280 (2021)

A válaszadók közel fele (44%) érettségivel rendelkezik, és ez a végzettségi szint jellemzőbben fordul elő a kisebb településeken élők körében (2. ábra).



2. ábra: A válaszadók végzettség szerinti megoszlása (fő)

Figure2: Distribution of respondents by educational attainment (number of individuals)

Forrás: Saját kutatás, n=280 (2021)

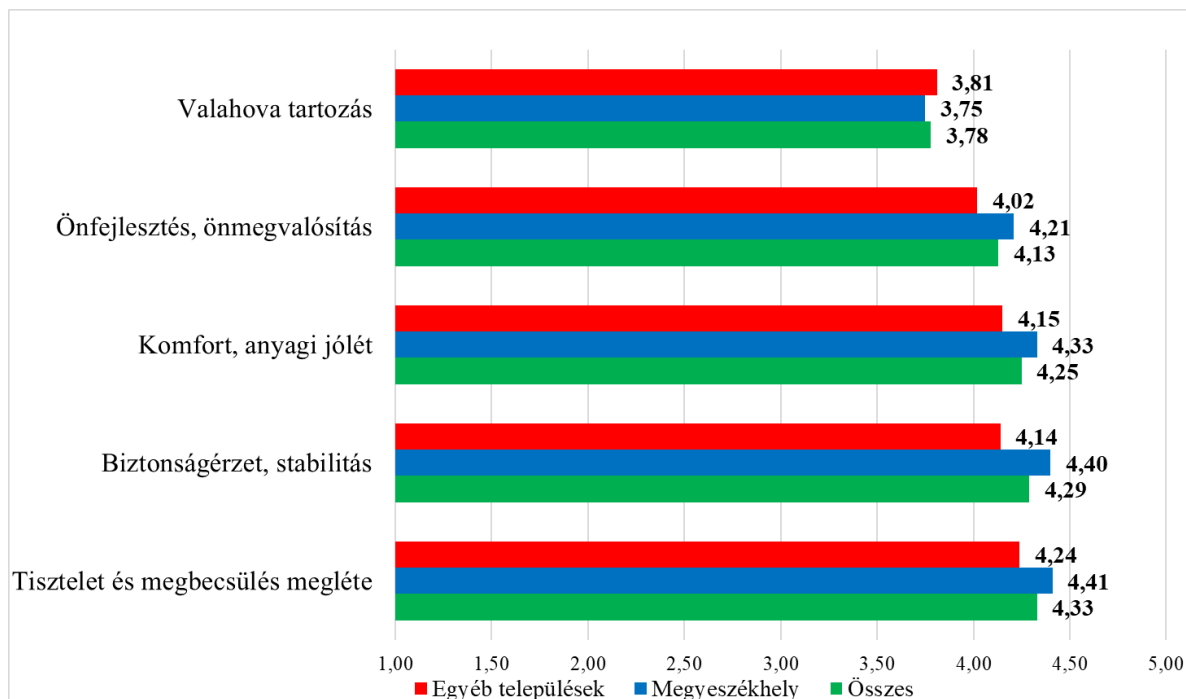
Az alapképzés és mesterképzés diplomások aránya a megyeszékhelyen élők esetében magasabb, közülük 29% rendelkezik felsőfokú végzettséggel. Ez a különbség részben a felsőoktatási intézmények elérhetőségével magyarázható. Kutatások alátámasztják azt, hogy az egyetemek távolsága hatást gyakorol a jelentkezésekre (Gibbons & Vignoles, 2011; Cullinan et al. 2013). A nagyobb városokban, különösképpen a megyeszékhelyeken könnyebben hozzáférhetők az egyetemek, így nagyobb a valószínűsége annak, hogy az ott élők tanulmányaikat felsőfokon folytatják. Emellett a nagyvárosi környezet általában több szakmai fejlődési lehetőséget, nagyobb munkaerőpiaci kínálatot és magasabb presztízsű munkaköröket kínál, ami szintén ösztönözheti a lakosságot a továbbtanulásra. A kisebb településeken élők esetében gyakran anyagi vagy mobilitási korlátok is nehezítik a felsőoktatásba való belépést, így esetükben gyakoribb az érettségi utáni munkába állás (Warren et al., 2000; Jancsó & Szalkai, 2017). Az egyéb kategória olyan végzettségeket takar, mint például az OKJ vagy a technikum.

3. Eredmények

A kérdőív egyéni ösztönzésre vonatkozó blokkját egy olyan kérdéssel indítottam, amely Hunt cél-motivációs elméletére épült és a munkahelyi motivációt befolyásoló tényezőket vizsgálta. A válaszadókat arra kértem, hogy értékeljék, milyen mértékben jelentkezik náluk motiváció a jobb munkavégzésre, amennyiben a felsorolt tényezők jelen vannak a munkájuk során.

Az eredmények alapján a kisebb településeken élők számára a felsorolt tényezők általában kevésbé motiválóak, míg a megyeszékhelyeken élők motivációs szintjei több esetben is meghaladták az átlagértéket (3. ábra). Minden vizsgált csoport, függetlenül a lakóhely típusától, a tisztelet és megbecsülés meglétét jelölte meg a legfontosabb tényezőként. Ez a megállapítás összhangban áll Maslow szükséglet-hierarchia-modelljével (Maslow, 1970) is.

Bár a valahová tartozás érzése kevésbé motiváló tényező a többihez képest, a nem központi településeken élők körében mégis kiemelkedőbb szerepet kapott. Ez valószínűleg azzal is összefügg, hogy ezen térségekben magasabb arányban találhatók a Z generáció tagjai, akik számára ez a szükséglet fontosabb lehet, mint az idősebb generációk számára.



3. ábra: A munkavállalókat motiváló tényezők átlagértékei

Figure3: Average values of factors motivating employees

Forrás: Saját kutatás, n=280 (2021)

Herzberg tényezőit tekintve nem mutatkozott különbség a higiénés tényezők esetében, mint például a vezetővel és munkatársakkal való kapcsolatnál (2. táblázat). Ezekre a szervezeten belüli tényezőkre nincs hatással a regionális helyzet. A minta homogénnek tekinthető a kapcsolatokat figyelembe véve.

Az eredmények alapján összességében megállapítható, hogy a munkatársakkal való kapcsolattal elégedettebbek a munkavállalók, mint a vezetőikkel való viszonyukkal.

A munkavállalók munkahely választási szokásainál a kollégákkal való jó kapcsolat a TOP 3 tényezőben benne van (Fratričová & Kirchmayer, 2018; Pelyák, 2024), mely esetében külön pozitív, hogy a legtöbb válaszadó a legmagasabb értékben elégedett ennek a tényezőnek a meglétével a saját esetében. A szórás is ennél a tényezőnél legkisebb, mely viszonylag homogén válaszokat jelez. A vezetővel való kapcsolat esetében a vármegyeszékhelyen élők és az egyéb településeken élők esetében megegyezik a módusz és a medián, mely a válaszok kiegyensúlyozottságára utal.

2. táblázat: A válaszadók higiénés tényezőkkel való elégedettségének leíró statisztikai elemzése

Table2: Descriptive statistical analysis of respondents' satisfaction with hygiene factors

Higiénés tényező	Lakhely	Átlag	Szórás	Medián	Módusz
Kapcsolat a vezetővel	Vármegyeszékhely	3,98	1,15	4	5
	Egyéb település	3,94	1,17	4	5
Kapcsolat a munkatársakkal	Vármegyeszékhely	4,23	0,95	5	5
	Egyéb település	4,24	0,99	5	5
Munkatársak teljesítménye	Vármegyeszékhely	3,66	1,13	4	4
	Egyéb település	3,74	0,97	4	4

Forrás: Saját kutatás, n=280 (2021)

Érdekes megfigyelés, hogy a jó munkatársi viszonyok ellenére a válaszadók kollégáik teljesítményével való elégedettsége alább marad. Ilyen helyzetekben a vezető fontos szerepet játszhat a motiváció fenntartásában. Ha például aktívan bekapcsolódik a napi munkafolyamatokba, azzal nemcsak példát mutat, hanem pozitív hatást is gyakorolhat a munkavállalók attitűdjére, ezáltal növelve a teljesítményt. A vezetővel való kapcsolat azonban alacsonyabb átlagértéket mutat a kollégákkal való kapcsolat átlageredményeinél, mely eredmény növelhető rendszeres megbeszélésekkel és nagyobb odafigyeléssel, azonban ezek jellemzően csak rövid távon eredményeznek javulást. Hasonlóan, a

munkatársak egymásra gyakorolt motiváló hatása is csak akkor lehet tartós, ha a kapcsolatukat tudatosan építik, folyamatos kommunikációval, együttműködéssel és kölcsönös támogatással.

3. táblázat: A válaszadók betöltött pozíciójukkal és a felelősséggel való elégedettségének leíró statisztikai elemzése

Table3: Descriptive statistical analysis of respondents' satisfaction with their job position and level of responsibility

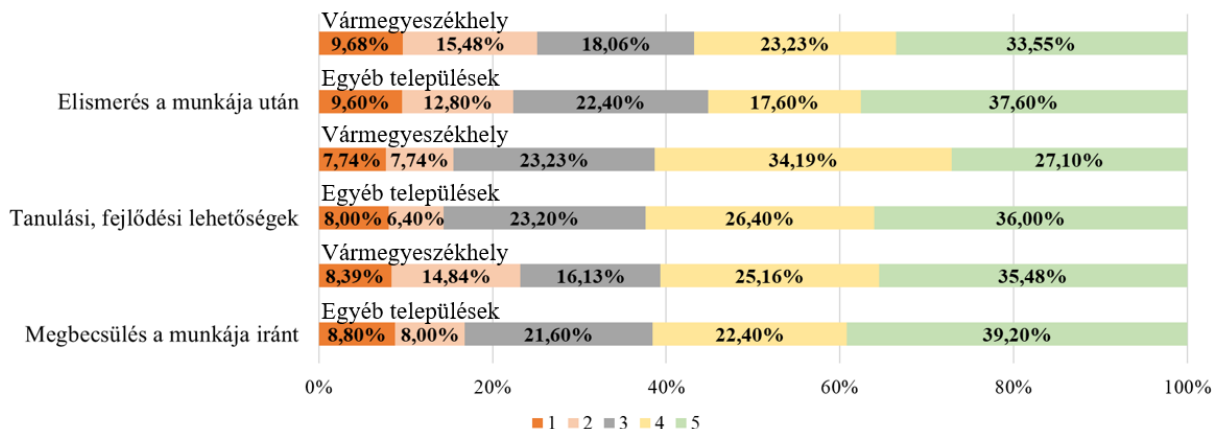
Tényező	Lakhely	Átlag	Szórás	Medián	Módusz
Pozíció	Vármegyeszékhely	3,86	1,05	4	4
	Egyéb település	3,88	1,03	4	4
Felelősségérzet	Vármegyeszékhely	4,00	1,00	4	4
	Egyéb település	3,83	1,05	4	4

Forrás: Saját kutatás, n=280 (2021)

A munkavállalóknak a szervezetnél betöltött pozíciójukkal való átlag elégedettségi szintje nem éri el a 80%-ot és az ezzel járó felelősségérzettel sem, kivéve a vármegyeszékhelyen élők esetében (3. táblázat). A szervezetnél betöltött pozícióval kapcsolatban jelentkező elégedetlenség megszüntethető, ha béremelést vagy előléptetést alkalmaznak.

A felelősségérzet kisebb a nem központi településeken, ez abból adódhat, hogy kevesebb olyan munkakör áll rendelkezésre vidéken, amelyek magas pozíciót biztosítanak, így a felelősség is kisebb lesz átlagosan a kisebb pozícióknak köszönhetően. Kisebb a verseny a cégen belül is, egyszerűbben lehet magasabb pozícióba lépni, mint egy központi településen, ahol a verseny, az elvárások nagyobbak. Ezeknek a magasabb pozícióknak a helye limitáltabb.

Ezt követően Pearson-féle korrelációelemzést végeztem annak vizsgálatára, hogy fennáll-e statisztikailag szignifikáns kapcsolat a felelősségérzet és a betöltött pozíció között. Az eredmény ($r = 0,484$) közepes erősségű, pozitív irányú korrelációt jelez, amely szignifikánsnak bizonyult. Ez arra utal, hogy a két változó összefügg, magasabb pozíció esetén jellemzően erősebb felelősségérzet figyelhető meg.



4. ábra: A válaszadók válaszainak megoszlása a Likert-skálás értékek között

Figure4: Distribution of respondents' answers across Likert scale values

Forrás: Saját kutatás, n=280 (2021)

Három motíváló tényező esetében azonban különbség van a két vizsgált csoport között, méghozzá az egyéb településeken élők elégedettebbek ezen esetekben (4. ábra). Érdekes, hogy magasabb %-ban választották az 5-ös értéket a nem központi településen élők, miközben a 4-es érték volt túlnyomó többségben a megyeszékhelyen élők válasza mindhárom tényezőnél. Ezt egyrészt okozhatja az, hogy a kis településeken élők esetében az iskolai végzettség alacsonyabb szinten áll, mint a megyeszékhelyeknél és a tanulási lehetőségeket jobban értékelik.

A tanulási, fejlődési lehetőség fontossága eredhet abból, hogy magasabb pozícióba akarnak kerülni vagy már abban vannak és a konkurencia és szintentartás végett érzékelik ennek a tényezőnek a jelentőségét. Egy kisebb településen, amennyivel kevesebb az elhelyezkedési lehetőség, annyival

jobban megbecsülik a munkahelyet és nagyobb a sikerélmény is, ha sikeresen megszereznek egy munkát és nem szeretnék bizonytalanságok között (értve ezt a munkaerőpiaci helyzetre) továbblépni, hanem maradnak az adott cégnél, akár az adott pozícióban. Ilyen környezetben kevesebb verseny van és a kisebb vállalatnál magukat kiemelt pozícióban érezhetik, mely hozzájárulhat ahhoz, hogy elégedettebbek legyenek kevesebb lehetőséggel is. Érdemes megjegyezni, hogy bár manapság egyre több multinacionális cég telepít le kisebb telephelyeket vidéken, a nagyvárosokban még mindig sokkal sűrűbben fordulnak elő ilyen cégek. A nagyvárosban nagyobb a munkaerőpiaci verseny és több a választási lehetőség, kevésbé kockázatos felmondani egy olyan állást, amely nem felel meg optimálisan a képességeknek és követelményeknek, mivel aránytalanul több lehetőség van állást váltani (Rouwendal & Rouwendal, 2024), emiatt sokak elvárásai is magasabbak és az elégedettség is nehezebben tartható fenn.

Ezek a motivátor tényezők összhangba hozhatóak a Maslow hierarchia modell két szintjével is, a megbecsülés és önmegvalósítás szintjeivel, hiszen a hosszú távú motiváltságot ezen tényezők jelenléte segíti. Például dicséret hallatán a munkavállaló motivációja növekszik, hiszen, ha elismerik a munkáját, akkor érzékeltetik vele, hogy értékes tagja a szervezetnek, társadalomnak, értéket teremt.

4. Következtetések és javaslatok

A környezeti adottságokból fakadóan több esetben is eltéréseket tapasztaltam a munkavállalói preferenciák között, azonban a regionális különbségek vizsgálata során jelentős mértékű eltérés nem volt kimutatható. Nyilvánvaló azonban, hogy teljesen más munkaerőpiaci helyzet jellemzi a vármegyeszékhelyeket, ahol számos új vállalat települ be, mint egy kisebb, magasabb munkanélküliségi rátával rendelkező települést. Ilyen eltérések mellett különösen indokolt az eltérő motivációs tényezők és igények figyelembevétele.

A kérdőíves kutatás elsősorban Hajdú-Bihar vármegyére terjedt ki, ami tovább erősíti annak jelentőségét, hogy a munkaerőpiaci környezet lokális jellemzői is befolyásolják azt, hogyan ítéljük meg a számunkra fontos tényezőket.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a tisztelet és megbecsülés bír a legnagyobb hatással a munkahelyi motivációra, különösen a nagyvárosi környezetben élők számára játszik fontos szerepet, ahol a nagyobb munkaerőpiaci versenyhelyzetből származtatható elvárások erősebben formálják a munkavállalók elégedettségét, megbecsülés iránti vágyát. A biztonságérzet okozta motiváció a megyeszékhelyen élők esetében a telített munkaerőpiacból is fakad. A munkahelyen is magasabb elvárásokat kell teljesíteniük és a munkahely nyújtotta stabilitás kompenzálja mindezt. A munkáltató a motiváció fenntartása érdekében a határozatlan idejű szerződések előnyben részesítésével és a tisztán előrelátható cégen belüli karrierlehetőségek felvázolásával támogathatja a munkavállalók hosszú távú jövőképét a vállalatnál. A nyílt kommunikáció szintén nem elhanyagolható elem, a transzparencia a tisztelet érzetén túl a biztonságérzetet is növeli.

A valahová tartozás érzete kis mértékben, de jobban meghatározza a kisebb települések lakóinak az elégedettség érzetét, mely arra enged következtetni, hogy a kevésbé urbanizált településeken a dolgozóknak a személyes kapcsolatok, a munkahelyi közösséghez való tartozás és elfogadás érzete jelentősebb aspektus. A valahová tartozás érzetének fontosságát erősíti a Herzbergi higiéniás tényezők közötti munkatársakkal való kapcsolattal való elégedettség. Az összetartás érzetét a céges rendezvények és csapatépítő tréningek biztosításával tudja szinten tartani az adott vállalat. A döntéshozatalba való bevonódás érzete és a rendszeres visszajelzések is a szervezeti kultúra építőkövei. Összességében Herzberg motivátor tényezőit vizsgálva az figyelhető meg, hogy a kisebb településeken élő munkavállalók gyakrabban jeleztek magasabb elégedettségi szintet.

Kutatásunk tapasztalatai alapján javasoljuk, hogy amikor a vállalatok felméri a munkavállalók elvárásait és preferenciát, legyenek figyelemmel a különböző háttérváltozókra - mint a lakhely -, mivel ebből kifolyólag az igények is eltérőek lehetnek számos olyan motiváló tényező kapcsán, amelyek hatással vannak a munkavállalók elégedettségére. Ez lehetőséget teremt arra, hogy olyan motivációs rendszerek szülessenek, amelyek vállalatspecifikusan, akár részlegre, munkakörre vagy egyéni szintre bontva igazodnak a dolgozók igényeihez. A szervezeti lehetőségek fejlesztése és a munkavállalói elvárások ésszerűsítése együttesen járulhatnak hozzá a fenntartható munkahelyi egyensúly kialakításához.

Irodalomjegyzék

- Armstrong, M., Taylor, S. (2020): *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* 15th Edition. Kogan Page Publishers, London
- Bäckström, M., Björklund F. (2024): Why forced-choice and Likert items provide the same information on personality, including social desirability. *Educational and Psychological Measurement*, 84(3), pp. 549–576. <https://doi.org/10.1177/00131644231178721>
- Balogh L. (2015): *Sport-Kultúra-Sportkultúra. Dél-alföldi Ifjúsági Életmód és Szabadidő Alapítvány*. Szeged
- Bakacsi Gy. (2010): *A szervezeti magatartás alapjai*. Aula Kiadó, Budapest
- Barizsné Hadházi E. (2020): Etikus vezetés, egy kutatás kezdetén. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 5(1), pp. 188–195. <https://doi.org/10.21791/2020.1.16>
- Bauer A., Mitev A. Z. (2016): *Eladásmenedzsment. A személyes értékesítés folyamata és irányítása*. Akadémiai Kiadó, Budapest. Elektronikus kiadvány. <https://mersz.hu/mitev-bauer-eladasmenedzsment>
- Berke S., Kőműves Zs. (2023): Munkaerő megtartás a hazai kkv szektorban Somogy megyében. *Régiókutatás Szemle*, 6(1), pp. 66-77. <https://doi.org/10.30716/RSZ/21/1/6>
- Cheremisova, I., Suvorova, O., Sorokoumova, S. (2020): Employee motivational structure as a factor of organizational commitment. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 210, p. 18080), EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021018080>
- Chikán A. (2020): *Vállalatgazdaságtan* Akadémiai Kiadó, Budapest, Elektronikus Kiadvány. <https://mersz.hu/chikan-vallalatgazdasagtan>
- Cullinan, J., Flannery, D., Walsh, S., McCoy, S. (2013): Distance Effects, Social Class and the Decision to Participate in Higher Education in Ireland. *The Economic and Social Review* 44(1), pp. 19–51.
- Dajnoki K., Ujhelyi M., Filep R. (2021): Motiváció vizsgálata Herzberg kéttényezős modellje és az öndeterminációs elmélet alapján. *Studia Mundi – Economica*, 8(2), pp. 2-12. <https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2021.08.02.2-12>
- Dajnoki K., Héder M. (2017): „Új szelek újnak”-a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, 27(E-szám), pp. 84–93. <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>
- Fenyves V., Bács Z., Karnai L., Nagy A., Tarnóczy T. (2018): Financial performance measurement of hungarian retail food companies. *Contemporary Economics*, 12(4 Special Issue), pp. 459–472. DOI: 10.5709/ce.1897-9254.290
- Fratriciová, J., Kirchmayer, Z. (2018): Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), pp. 28-39.
- Gibbons, S., Vignoles, A. (2012): Geography, choice and participation in higher education in England. *Regional Science and Urban Economics*, 42(1-2), pp. 98–113. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2011.07.004>
- Hattie, J., Hodis, F. A., Kang, S. H. K. (2020): Theories of motivation: Integration and ways forward. *Contemporary Educational Psychology*, Volume 61 101865, pp. 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101865>
- Heo, C. Y., Kim, B., Park, K., Back, R. M. (2022): A comparison of best-worst scaling and Likert scale methods on peer-to-peer accommodation attributes. *Journal of Business Research - Turk*, 148, pp. 368–377. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.04.064
- Herzberg, F. (1987): One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5), pp. 109–120.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B. (1959): *The Motivation to Work*. John Wiley and Sons, New York
- Hunt, J. W. (1992): *Managing People at Work: a manager's guide to behaviour in organizations*. McGraw Hill, London, Third Edition.
- Indra, M., Munadi, S., Widari, T. (2023): The Correlation of Motivation and Habit with Learning Outcomes in New Normal Era. *Jurnal Iqra': Kajian Ilmu Pendidikan*, 8(1), pp. 51-70. <https://doi.org/10.25217/ji.v8i1.2749>

- Jancsó T. – Szalkai G. (2017): A magyarországi felsőoktatási vonzáskörzetek jellemzői, az intézmények elérhetősége és a középiskolák szerepe a jelentkezésekben. *Földrajzi Közlemények* 141(4), pp. 370-385.
- Juhász I. – Matiscsákné L. M. (2013): Emberi erőforrás-gazdálkodás. Médiainformatikai Kiadványok, Eger, Eszterházy Károly Főiskola
- Kőműves Zs., Pálmai L., Hebeny-Fuchs O., Szabó-Szentgróti G. (2024): Az érzelmi intelligencia szerepe a vezetésben és hatása a beosztottakra. *ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE* 5(1), pp. 2-13. <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.1.4>
- Kőműves Zs., Pálmai L., Kovács-Kósa P., Szabó-Szentgróti G. (2023): Generációs különbségek elemzése a versenyszférában. *ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE* 4(3), pp. 37-52. <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.1>
- Layek, D., Koodamara, N. K. (2024): Motivation, work experience, and teacher performance: A comparative study. *Acta Psychologica*, 245, 104217 <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104217>
- Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., Hitka, M., Lipoldová, M. (2019): Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes. *Sustainability*, 11(13), 3509. DOI: 10.3390/su11133509
- Maslow, A. H. (1970): *Motivation and Personality* (2nd ed.). Harper & Row, New York
- Mohácsi R. (2015): Ösztönzés. *Hadtudományi Szemle*, 8(1), pp. 474-482. DOI: 10.18531/Studia.Mundi.2022.09.02.37-48
- Nicuță, E. G., Diaconu-Gherasim, L. R., Constantin, T. (2024): "Thank You for Your Good Work": the Impact of Received Gratitude on Employees' Work Motivation. *The Journal of Psychology*, 158(2), pp. 161-178. DOI: 10.1080/00223980.2023.2271637
- Pelyák L. (2021): Ösztönzési lehetőségek a generációs különbségek tükrében. Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kari Tudományos Diákköri Konferencia, Debrecen
- Pelyák L. (2024): A munkahelyi jóllét dimenziói: az elégedettség és a munka-magánélet egyensúlyának összefüggései. Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kari Tudományos Diákköri Konferencia, Debrecen
- Reinhardt Cs. (2017): Munkamotiváció. *Hadtudományi Szemle* X. évf. 1. szám, pp. 569-588.
- Sipos N. (2016): A munkaelégedettség Herzberg-modelljének továbbfejlesztése a frissdiplomások 2011-2014 adatbázisok alapján. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 47(12), pp. 97-108. DOI 10.14267/VEZTUD.2016.12.09
- Rouwental, H. J., Rouwental, J. (2024): Are urban labour markets more dynamic? Vacancies and urban scaling. *Urban Studies*, 62(7), pp. 1293-1315. <https://doi.org/10.1177/00420980241280887>
- Török-Kmoskó J., Dajnoki K. (2023): A "job hopping" jelenség hatásai. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(3), pp. 30-42. <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.3>
- Warren, J. R., LePore, P. C., Mare, R. D. (2000): Employment during high school: Consequences for students' grades in academic courses. *American educational research journal*, 37(4), pp. 943-969. DOI: 10.3102/00028312037004943
2003. CXXV. egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőségről szóló törvény Magyarország Alaptörvénye XV. cikk (4) bekezdés 2017.10.26.
- Dobák M. (1999): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Egyenlő Bánásmód Hatóság: <http://www.egyenlobanasmod.hu/app/webroot/jogesetek/hu/79-2013.pdf>. Letöltés ideje: 2015. 05. 8.
- Chikán, A., Tátrai, T. (2003): Developments in global inventory investment. *International Journal of Production Economics*, Volumes 81-82, 11 January, pp. 13-26, ISSN 0925-5273, DOI: 10.1016/S0925-5273(02)00348-1.
- Hamilton, D. L., Rose, T. L. (1984): Illusory correlation and maintenance of stereotypic beliefs. *Journal Personality and Social Psychology*, 39, pp. 832-845.
- Huitfeldt, T., Dietrichson, J.E., Drangsholt, O. M., Rieber-Mohn, C. (1993): *Korszerű Vezetés*. EDE-Hungary, Budapest
- Pierog A, Bácsné Bába É, Dajnoki K. (2017): Sikeres vezetők tulajdonságainak feltárása a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar hallgatói körében végzett kutatás eredményei alapján. *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei* IX. évf. 1. szám: (No. 27.) pp. 94-100. 2017

Erős I., Jobbágy M. (2002): A Myers-Briggs Típus Indikátor (MBTI) Magyarországon.
<http://www.sikeres-fengshui.hu/mbti.pdf>. Letöltés ideje: 2015.10.10.
Szabados Gy. N. (2005): Csoportmenedzsment. In: Berde Cs., Lácza M. (szerk) (2005):
Menedzsment. Nyíregyházi Főiskola, Nyíregyháza