

DIPLOMADOLGOZAT

Forstreuter Tamás

2025



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

MATE oktatási Igazgatóság

Vezetés és Szervezés mesterképzési szak

**Motivációs tényezők felkutatása és vizsgálata egy adott cégen
belül**

Belső konzulens: Dr. habil. Varga Erika
habil. egyetemi docens

**Belső konzulens
intézete/tanszéke:** Vidékfejlesztés és
Fenntartható Gazdaság Intézet/
Idegennyelvi tanszék

Készítette: Forstreuter Tamás

Budapest

2025

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés és célkitűzések	4
2. Szakirodalmi áttekintés	7
2.1. Motiváció általánosságban	7
2.2. A motivációs tényezők és az ösztönzés története	9
2.3. Motivációs elméletek	15
2.3.1. Maslow piramis	15
2.3.2. Herzberg féle motivációs modell	17
2.3.3. 9M Modell	19
2.3.4. Motiváció 3.0	21
2.4. Teal management	23
3. Alkalmazott módszerek (anyag és módszer)	34
3.1. Cégbemutató – TKF SP	36
3.2. Teal management a TKF -en belül	37
4. Eredmények és értékelésük (megvitatás)	43
4.1. A vizsgálat célkitűzései és a vizsgálat hipotézisei	43
4.2. Kérdőíves kutatás	45
4.2.1. A kutatás, kérdőív körülményeinek bemutatása	45
4.2.2. Kérdőív kiértékelése	47
4.3. Interjúk	59
4.3.1. Az interjúk statisztikai kiértékelése	60
5. Következtetések és javaslatok	69
6. Összefoglalás	73
7. Ábrák és táblázatok jegyzéke	75
8. Irodalomjegyzék	76
9. Mellékletek	78
10. Nyilatkozatok	81

1. Bevezetés és célkitűzések

“Ha mindazt megtennénk, amire képesek vagyunk, szó szerint saját magunkat is elkápráztatnánk.”

Thomas Alva Edison

Dolgozatom témájának az emberek és kifejezetten a munkavállalók motivációjának vizsgálatát választottam, amelynek keretein belül szeretném megvizsgálni általánosan a munkahelyi jutalmazás, a munkahelyi ösztönzés és a motiváció összefüggéseit. Dolgozatom témájának kiválasztása személyes indíttatásból fakad, a munkahelyemen elsődleges kérdés a szervezeti kultúrába beleillő munkavállalók megtalálása és felvétele, valamint a folyamatos motivációjuk fenntartása a hatékony munkavégzés elérése érdekében. A vállalatnál ahol dolgozom, a vezetőség több motiváló tényezőt is bevezetett, ezeket és ezeknek a munkavállalókra tett hatását is céлом vizsgálni, hogy tisztább képet kapjak ezeknek a hatásairól és esetleg javaslatokat is tudjak tenni a további hatékonyság növelés érdekében. A saját motivációm fenntartása mellett érdekem, hogy a csapattársaim motivációját is serkentsem. Ezért ennek a témának a feldolgozásával a célom az is, hogy olyan gyakorlati tudással gazdagodjak, ami nagyban megtámogatja a mindennapi munkavégzést, és segíteni tudja a vállalatunk folyamatos és gyors fejlődését.

Úgy gondolom, hogy a munkahelyi ösztönzés és a motiváció témaköre mindig aktuális téma és folyamatosan foglalkoztatja az embereket már nagyon rég óta, akár munkáltatói, akár munkavállalói oldalról részei a munkaerőpiacnak. A motiváció kérdése ezek mellett az élet más területein is nagyban felmerül, általánosságban bármilyen tevékenység kapcsán meghatározó tényező.

Vezetés és Szervezés szakos hallgatóként célom volt a diplomadolgozatomnak olyan témát választani, aminek a feldolgozása közben sokat tanulhatok a cégről ahol dolgozom, és szempontom volt, hogy a téma feldolgozása által esetleg még hasznosabb tagja lehessenek a csapatomnak.

Az alábbi célokkal vágtam neki a diplomadolgozatom megírásának:

- Szakirodalom feldolgozása, minél több szakirodalom áttekintése, és ezeknek a véleményeknek az ütköztetése. Olyan szakirodalmak megismerése is, amik érdekesek és gyakorlatban is hasznosak tudnak lenni. Nagyon sok új könyvet és különböző más szakirodalmat sikerült megismernem a dolgozat írása közben.
- A vállalat (ahol doglozom) működésének még szerteágazóbb megismerése, és a kapcsolataim elmélyítése.
- A vállalatnál dolgozó munkavállalók motivációióra ható tényezők nagyobb mértékű megismersése, ezáltal segíteni a csapatom hatékony működését.
- A vállalatban belüli változások kiértékelése, és ezáltal esetlegesen javaslatokat tenni a hatékonyabb munkavégzésre.

Mivel a dolgozó emberek az idejük, így az életük legnagyobb részét a munkahelyükön töltik, így a véleményem szerint maga a munka minősége és a munkahelyi környezet óriási szerepet játszik az dolgozó emberek életében. A munkavállalók elégedettsége és motivációs szintje nem dönt életről vagy halálról, de véleményem szerint közvetve nagymértékben befolyásolhatják az emberek, családok mindennapjai, az emberek magán- és szakmai életét egyaránt, ezáltal a társadalom egészére is kihatással van.

Véleményem szerint, a munkahelyi motiválás és ösztönzés témaköre mindig aktuális, és folyamatosan foglalkoztatja az embereket, akár munkavállalói, akár munkáltatói oldalon vannak. Minden siker vagy sikertelenség egy jelzés, amit vizsgálunk kéne. Amennyiben ezeket jól dekódoljuk és figyelünk rájuk, akkor kideríthetjük, hogy merre kell haladnunk, illetve merre kell haladnia a csapatunknak és megértjük miken kell változtatnunk annak érdekében, hogy az egyének és a csapat is jól tudjon működni. Érdekes kérdés, hogy hogyan lehet napjainkban leginkább motiválni a munkavállalókat. Persze egyértelműnek tűnhet a válasz, hogy a pénz az egyetlen és legfontosabb eszköz erre a célra, azonban azt már én is tapasztaltam, hogy ez nem mindig igaz és ilyen egyszerű. Sok más összetevő is központi szerepet játszik a munkavállalók motivációjában.

Tapasztalatom szerint az emberek többsége a kisebb ellenállás irányába megy, a könnyebb utat keresi a munkahelyi környezetben is. Kényelmi zónát alakít ki magának, amelyben jól érzi magát. Elcsépelet mondas már, de igaz: minden fejlődés a komfortzónán kívül található. Azok a munkavállalók, akik nem ismerik ezeket a törvényszerűségeket, azok szép lassan,

fokozatosan elvesztik képességeiket és válnak lépésről lépésre 'rosszabbá', kevésbé hatékonyá.

A mostani világunkban egyre kevesebb dolog állandó, minden változásban van. Én is azon dolgozom, hogy folyamatosan tanuljak és fejlesszem magam, mert egyrészt érdekes új információk birtokába jutni, valamint elhiszem azt az alapvetést, hogy ahhoz, hogy sikeresek tudjunk lenni, folyamatosan tanulni kell, mert az élethosszig tanulás immár alapvető követelmény a versenyre épülő világunkban.

Diplomadolgozatomban is az a célom, hogy feltárjam a munkavállalók (elsősorban a saját munkahelyemen) lehetséges motivációit. Megtudjam, mire van szükségük, annak érdekében, hogy hatékonyabb munkavégzésre legyenek képesek és ezzel párhuzamosan, segítsen a csapatom működését és diplomadolgozatom megírását. Ezzel párhuzamosan bemutatni a Teal management egyes eszközeit, és a munkavállalók hatékonyságára gyakorolt hatását elsősorban a vállalaton belül ahol dolgozom. Mindezek mellett, szeretném alátámasztani azt a felvetésemet, hogy a munkahelyen kapott nem pénzbeli elismerésnek és körülményeknek nagyobb szerepe van a munkavállalók motivációjában és elkötelezettségének kialakításában, mint a pénzbeli ösztönzőknek.

A diplomadolgozatomban kísérletet teszek rá, hogy sikerüljön bepillantást nyújtanom többek között magamnak is a motiváció világába, ami szép, emberi és pszichológiai szempontból is igen összetett világ.

Először röviden nézzük meg a motivációs tényezők és az ösztönzés történetét a történelem során, csak főbb pontokat kiemelve a teljesség igénye nélkül.

2. Szakirodalmi áttekintés

Az ember legfőbb motivációs tényezője

Nagyon sokan nagyon sokat – többek között én is – gondolkoztam azon, hogy mi lehet az emberek legfőbb célja, ami általánosságban hajtja őket. Jelenlegi világunkban a huszonegyedik századi Európában rendkívül kényelmes világban élünk, de ez a kényelem nem mindenhol adott. A múltat vizsgálva és a jelenben a világ más pontjain zajló eseményeket nézve, az emberek mindig minden körülmények között motiváltak voltak a fejlődésre, hogy eljussanak A pontból B-be és a különböző fajtájú problémákkal, amik nekik adóttak, megküzdjenek. Ahogy Arisztotelész is leírta az ember mindig a boldogságot keresi, a legfőbb motiváció a tevékenységek mögött a boldogság keresése.

2.1. Motiváció általánosságban

A téma feldolgozására az is ösztönzött, hogy jobban megértsem milyen elemekből épül fel maga a motiváció. Ahhoz, hogy minél nagyobb örömet találjunk az életben és lehetőségek szerint minél jobban elkerüljük a problémákat, érdemes tisztában lenni azzal, hogy mi ösztönöz bennünket és másokat. A lehetőségeim szerint úgy tudjam alakítani a munkahelyi környezetemet és a magánéletemet, hogy ezáltal eredményesebbé, teljesebbé és boldogabbá váljak.

A motiváció szó a latin *movere* igéből ered, amelynek jelentése: mozgatni, mozdtítani. A motiváció a pszichológiában gyűjtőfogalom, motívumokból épül fel, és minden cselekvésre, viselkedésre készítő belső tényezőt magába foglal.

A motivációnak két fő típusát különböztethetjük meg: belső és külső motiváció.

A belső motiváció az egyénből áradó érdeklődés, kíváncsiság, egy belső öngerjesztő hajtóerő bizonyos cselekvések, tevékenységek végrehajtására. Ide sorolhatóak az alapvető szükségletek, az élet és a jólét fenntartásához szükséges alapvető tényezők mind biológiai (pl. folyadék), pszichológiai (pl. tudásszükséglet), vagy társas szükségletek (pl. valahova tartozás). (Bányai-Varga, 2014)

A belső motiváció tartósnak mondható, azonban megléte és nagysága számtalan dologtól függ. Amennyiben a munkavállalóban erőteljesen jelen van a belső motiváció, elkötelezett és lojális lesz a szervezettel szemben. Valódi belső motiváció akkor alakul ki, ha nem igényel semmiféle külső megerősítést, hanem belülről jövően folyamatosan jelen van.

A külső motiváció külső indíttatásból fakad, és független az adott tevékenységtől. Jellemzően erőteljes, de kevésbé tartós. Ide sorolható a jutalmazás, előléptetés, dicséret, vagy akár a büntetéstől való félelem is. Fontos azonban ennek mértéke is, ugyanis túlzásba vitele esetén erőteljes félelmet vagy szorongást idézhet elő, amely a kívánt hatással ellentétben csökkentheti és ronthatja az egyén teljesítményét.

Az általános megállapítás szerint a teljesítmény a képességből és a motivációból tevődik össze, de az ember teljesítményét számtalan tényező befolyásolja ezeken kívül. Ilyenek lehetnek: a munkakörnyezet, a munkahelyi légkör, az egyéni sajátos életkörülmények, a megfelelő elismerés, vagy akár az éppen aktuális érzelmi és egészségügyi állapot is. Bármelyik szempontot vesszük figyelembe, az mindenképpen kijelenthető, hogy a motiváció elengedhetetlen a jó teljesítmény eléréséhez, és a legtöbb esetben a motiváció erősségével arányosan nő a teljesítmény is.

Természetesen egy ideális helyzetben az ember olyan munkakörben dolgozik, ahol jól érzi magát, és azzal foglalkozhat, amit tanult, ami igazán érdekli őt. Azonban sajnos az is kijelenthető, hogy nagyon sokan végeznek olyan munkát, vagy dolgoznak olyan helyen, ami képzettségi szintjükön túlmutat, vagy ami egyáltalán nem tartozik érdeklődési körükbe.

Az egyes emberek esetében a munka mennyiségén túl a munka minősége is nagyon változó lehet. Csíkszentmihályi Mihály Flow című könyvében láttam a következő régi olasz mondást: “Il lavoro nobilita l’uomo, e lo rende simile alle bestie”, aminek a jelentése: “A munka nemesíti az embert – de le is aljasíthatja. Ez az ironikus mondás vonatkozhat általánosságban a munkára, de értelmezhető úgy is, hogy a különböző készségek magas szintjét megkívánó, szabadon végzett munka összetettebbé teszi az Ént, ezzel szemben viszont nincs olyan dolog, ami akkora összevisszaságot idézne elő bennünk, mint a kényszer hatására végzett lélekölő munka.

(Csíkszentmihályi, 1997)

Abszolút egyetértek Csíkszentmihályi véleményével, az emberek elsődleges célja a munkavégzéssel a létfenntartás és saját szükségleteinek kielégítése, azonban jelentősen

megkönnyíti a munkavállalók életét és helyzetüket, ha nem teherként és szükséges rosszként élik meg a munkával töltött időszakot. A különböző munkák között nyilván óriási eltérések és különbségek vannak, de óriási jelentősége van, hogy az adott munka örömet jelent-e számunkra vagy sem. Amennyiben valaki megtalálja azt a munkát, amit boldogan tud végezni, akkor az az egész életére pozitív hatással lehet, az, ha a munkavállaló az érdeklődésének megfelelő munkát végez, hatalmas előnyt jelent, mind a munkavállalónak, mind a munkáltatónak.

Louise Deacon - aki több mint húsz éves klinikai gyakorlattal rendelkezik szakpszichológusként – ugyancsak az örömet adó munkát emeli ki mint az egyik olyan tényező, ami tényleg boldoggá teszi az embert. Szerinte sokak számára a kötődés érzése elsősorban a munkájukkal és a munkahelyükkel áll összefüggésben. Az érzelmi jóléthez jelentős mértékben hozzájárul a munka, ezzel szemben a munkanélküliség általában jelentős boldogtalansággal jár együtt. A könyvében leírtak szerint, kutatások azt is igazolták, hogy nem minden munka lendíti fel az emberek boldogságát, az élénk korlátokat állító, rossz körülmények között végzett, bizonytalan jövőjű munka épp negatív érzéseket vált ki. (Deacon, 2018)

Egyetértek Csíkszentmihályi és Deacon véleményével, a munkahely az egyik olyan fő tényező, ami tényleg boldogabbá teheti az embert. Elsősorban azért is, mert az időnk nagy részét a munkahelyünkön töltjük.

2.2. A motivációs tényezők és az ösztönzés története

A kezdetek kezdtén az embert is csakúgy mint a pszichével nem rendelkező élőlényeket, az ösztönei hajtották. Az ösztön meghatározásakor talán Darwin jár el a leghatékonyabban azzal, hogy nem konkrét leírással próbálja megfogalmazni az ösztön fogalmát, hanem különböző példákkal szemlélteti azt. Az ösztönei hatására a vándor madarak több ezer kilométert is képesek repülni, a méhek mézt gyűjteni, a vadászkutyák lesben állni, a hangyák bolyban élni. Az embernek (sok másik élőlénnel együtt) idővel egyre fejlettebb lett az idegrendszere melynek köszönhetően képes az ítéletalkotásra, mérlegel és választ, pszichével rendelkezik. Az ösztöneit akkor éli ki, amennyiben a hely és idő erre alkalmas a megítélése szerint. Így az ösztönök mellett más motivációs tényezők is kialakulhattak. (Benedek, 1987)

Az ókori egyiptomból (kr.e. 24. század) fenmaradó írás, Phatotep Vezírnek az intelmei. Az idős (a leírások szerint 110 éves) vezír, aki a fáraó jobb keze volt, törvénykönyvében foglalta össze hosszú életének tapasztalatait. Gyakorlati tanácsokat fogalmaz meg, amiknek a segítségével az emberek magasabb minőségű életet élhetnek. Egy pontot kiemelnék ezek közül: „Légy vidám, amíg csak élsz, ne tégy még többet annál, mint amit mondanak. Ne vondd meg magadtól idejét az örömnél, bár utálatos a Léleknek az időrablás. Hiába ne töltsd el egész napodat házad folytonos cicomázásával. Javaid akkor is lesznek, ha szíved vágyát követed, de vágyaid semmibe véve, vagyondod sem gyarapszik”. Ezt úgy értelmezem, hogy már a kr.e. 24. században leírták, hogy az ember egyik legfontosabb vágya és motiváló tényezője a boldogság elérése.

(<http://members.iif.hu/ibisz/hazai/aktualis/aktualis2009.html>)

Az Óbabiloni uralkodó, hamurappi törvényoszlopai a szemet szemért, fogat fogért elvet hirdették. A körülbelül kr. e 1700-ra datálható törvénykönyv büntetőjogi alapelv, mely szerint a bosszúnak, a büntetésnek ugyanolyan jellegűnek és mértékűnek kell lennie, mint amelyet a büntetendő cselekmény okozott. A motivációs tényezők Babilon korabeli tényezőiről tágabb információt nyerhetünk a törvénykönyvből. „Ha egy polgár kiüti egy polgár fiának a szemét, üssék ki a szemét; ha egy polgár csontját töri, törjék el a csontját.”

Általánosan használt és alkalmazott jogelv volt az ősi, nem annyira fejlett törvényhozásban, de ez is enyhítést jelentett az igazságosság irányában abban az időben. Hamurappi törvénykönyve előtt ugyanis a fogért életet, szemért életet volt szokásban.
(<http://lexikon.katolikus.hu/I/ius%20talionis.html>)

A görög városállamokban (poliszok kora, kr.e 8 sz. – kr.e. 4sz.) az oktatás már jellemző volt, igaz általában privát volt és csak a tehetősebb családok engedhették meg maguknak, hogy tanárt fogadjanak. Ezeknek a családoknak a fiai, megtanultak írni, olvasni és betekintést nyertek az irodalomba. Az ének és a hangszeren való tanulás is jellemző volt. Ezek mellett, katonai szolgálat céljából, atlétikai edzéseken is részt vettek. Ebben a korban már nem csak a büntetés elkerülése volt a cél. A tanulás motivációja az volt, hogy eredményes és hasznos polgárok tudjanak lenni, az önfejlesztés szempont lett. Az motiválta a görög nevelést, hogy a gyermekekből harmonikusan fejlett embert formáljanak. Olyan emebereket, akiknek a teste és a lelke összhangban van és az állam szolgálata mellett fogékony a szép és jó iránt is. Az atlétikai gyakorlatokat nem csak azért végezték, hogy a csata közben le tudják győzni az ellenségüket,

és írni és olvasni sem csak a gyakorlati hasznossága miatt tanultak. Nagy motivációs tényezővé lépett elő, hogy a tanulással értékesebbé váljon az ember.

Nem nagy számban, de néhány fiú a gyermekkor végeztével is tovább folytatta tanulmányait. Tizenéves korban filozófiát tanultak, mint az élethez elengedhetetlen erkölcsi útmutatót és retorikát, hogy az emberek előtt hatásos és meggyőző beszédek tudjanak tartani. Amennyiben anyagilag megengedhette magának a család és az egyénben is megvolt a kellő mértékű törekvés és motiváció, ebben a korban fejleszthette már magát. Az idősebb mentor szerepe elengedhetetlen volt, ilyen mentorok voltak Platón, vagy Arisztotelész. Ezzel párhuzamosan a négyévente megrendezett olimpiai játékokon való részvétel is motiváló tényezőt jelentett. Az olimpiai játékokon a városállamok képviselői mérték egymással össze képességeiket. A győztesek pénzjutalomban részesültek, az athéni győztesek például a szolóni törvény szerint ötszáz drachma jutalmat vehettek át (Keresztényi, 1988). Azonban sokkal nagyobb motiváló tényező volt az, hogy a győzelem dicsőséget hozott az adott városállamnak, valamint a versenyző faragott szobrot is kapott, ezzel emléket állítva az örökkévalóságnak.

Spártában már a születés pillanatban ki kellett érdemelni az élethez való jogot, amikor a megszületett csecsemőt megvizsgálták és életre alkamasnak ítélték. Katonai állam volta miatt a kiképzések, edzések, a fizikai és lelki stressz és nyomás minden napos volt az emberek életében, az emberek motivációja az állam, Spárta szolgálata volt, ez volt maga a jutalom amit elértek. Ennek kompenzálására az állam viszont ellátta a polgárait.

Az ókori Rómában, a görögökkel ellentétben nem az egyén műveltségének az elérése volt a motivációs tényező, hanem a “jó ember” (vir bonus) nevelése aki rendelkezik a “virtus” férfias erényekkel. A római nevelés nem a szép, hanem a hasznos művészetekre irányult, annak érdekében, hogy az emberek meg tudják védeni a birodalom határait, és tovább tudják gyarapítani Róma “örök dicsőségét”. A római polgároknak az állami katonai szolgálat jelentette a karrierépítés lehetőségét, ahol a mindenkori zsold és a fosztogatások alkalmával szerzett vagyongyűjtés mellett a letöltött katonai szolgálat után járó földbirtok volt az egyén jutalma a provinciákon. Általánosságban kijelenthető, hogy az emberek legfőbb motivációs tényezője ennek elérése volt. A rabszolgák szemszögéből vizsgálva a motiváció kérdését, a legfőbb tényezőt a felszabadulás ígérete jelentette. A rabszolgáknak volt esélyük arra, hogy a munkavégzésük minősége, vagy egyes teljesített szolgálatok miatt elérjék felszabadításukat. Természetesen nem szabad megfeledkezni a Kr. e. 74-ben lezajlott legnagyobb

rabszolgalázadásról, amikor többek között a legnagyobb problémát a gladiátorokkal és a rabszolgákkal való rossz bánásmód okozta.

A zsidó és keresztény kultúrában a motivációs tényezők alapját a Bibliában leírt vallási előírások és szabályok jelentik. A hit és erkölcs területén általános mércének tekinthetők az abban foglaltak de ezzel párhuzamosan elrettentő erővel is hat egyes cselekedetek megtétele ellen. Ezzel szemben a különböző jutalmazási formákat is meghatározza a helyes viselkedési szabályok követése és betartása esetén.

Az emberek a Bibliában foglaltak szerint a túlvilágon, a túlvilági létben nyerik el a jutalmukat. A földi örömek helyett a túlvilági élet a cél és a jutalom, ami motiváló erővel bír az emberekre. A jutalmazás és a büntetés eszköze abszolút központi szerepet játszik az emberek közvetett és közvetlen motiválásában. Véleményem szerint zsidó-keresztény kultúrkörben élőknek a jutalmazás és büntetés eszközei döntően határozták (és határozzák) meg a motivációról és a motiválásról alkotott képüket.

A szemléletváltozást a reneszánsz kor hozta meg. A korábbi büntetés szemléleten alapuló motiválás mellett felismerésre került a jutalmazás mint elsődleges motivációs eszköz.

Ebben a korban ismerték fel, hogy a jutalmazás jobb és hatékonyabb hajtó erő lehet, mint a büntetés. Az egyén jutalmazása szempont lett, ezt a szempontot és szemléletet fejlesztik tovább a felvilágosodás nagy alakjai, meghatározó módon Rousseau, aki felismerte az egyén (individuum) fontosságát, és emellett a dicséretet emeli ki mint motiváló tényező. Rousseau felismerései jelentősen a neveléstudományban jelentek meg.

A következő nagy korszak ami kiemelésre érdemes, az iparosodással érkezett el. Az ipar fejlődése következtében az "otthontól" egyre inkább elkülönült a munkavégzésnek a fizikai helye.

Az iparosodás társadalomra gyakorolt hatása jelentős volt. Kezdetben a munkaerő nem volt nagyon megfizetve, de amikor egyre több szakmunkásra és szakemberre lett szükség, egyre jobban rá lettek kényszerítve a munkaadók, hogy odafigyeljenek a munkaerő megtartására. Ezért jöttek létre a munkahelyeken az első szociális támogatások (biztosítások) és ebben a korban jöttek létre a munkahelyeken a szakszervezetek is, amiknek segítségével egyre több egyéni jogot tudtak a munkavállalók "kiharcolni" maguknak. A munkaadóknak egyre jobban oda kellett figyelni a munkabérek mellett a munkavállalók másfajta ösztönzésére is.

A huszadik században a pszichológia kutatás sokat fejlődött, ezzel párhuzamosan nagyon sokan vizsgálták az emberi motiváció (és külön a munkahelyi motivációs tényezők) összetevőit és mozgató rugóit. A kérdés nagyon sok aspektusból és különböző társadalmi környezetben volt és van jelenleg is folyamatosan vizsgálat alatt. Az huszadik században kidolgozott egyes motivációs elméletek egyre “fejlődtek”, egyre több mindennel egészültek ki az évek során.

Az emberi motiváció egy redkívvül komplex dolog, számos összetevője van. A különböző motivációval kapcsolatos elméletek törekszenek arra, hogy tömören tudják összefoglalni az emberi motivációs tényezőket de ezeknek a tényezőknek a teljes és maradéktalan listáját a meglátásom szerint valószínűleg lehetetlen teljesen feltérképezni. A szakirodalom feldolgozása közben tapasztaltam, hogy nem áll rendelkezésünkre egyetlen olyan elmélet vagy modell, amely az összes emberi és munkahelyi motivációs jelenségre és tényezőre teljes egészében magyarázatot kínálna. A motivációval kapcsolatos kutatást és a motiváció tanulmányozását, párhuzamosan futó elméletek sokasága jellemzi.

A diplomadolgozatom következő részében- a szakirodalom feldolgozás részben - a huszadik és a huszonegyedik századi motivációs elméleteit veszem gorcső alá, hogy aztán ezekből vonjak le a lehető legnaprakészebb információkat a saját vizsgálatomhoz.

Csapatmunka

A munkahelyi környezet megfelelő működésében nagy szerepet játszik az, hogy olyan emberek dolgozzanak a vállalatnál, akik a lehető legnagyobb mértékben beleillenek a szervezeti kultúrába, más kifejezéssel élve fontos, hogy “ a megfelelő emberek szálljanak fel a buszra”. A jó csapatmunka nagyban növelheti a munkahelyi légkör minőségét. A vezetőnek és a döntés hozóknak nagy szerepe van abban, hogy az adott pozíciókra a megfelelő embereket alkalmazzák. A csapaptmunkához a három legfontosabb tényező az alázat, a lelkesedés és a jó emberismeret.

Egyetlen példaként szeretném itt megemlíteni a sport világából Roy Kean-t, aki 1993 és 2005 között volt a Manchester United játékosa és sok éven keresztül csapatkapitánya is. Keane elsősorban azért lehetett a csapat (és a sikerek) egyik legfontosabb láncszeme - annak ellenére, hogy nem ő volt a legtehetségesebb a labdával - mert rendkívvül alázatos volt nagy teherbírással

rendelkezett, és rendkívül nagy tehetséggel bírt abban, hogy a csapattársait motiválja és feltüzelje. Sir Alex Ferguson, a csapat edzője, sokszor nyilatkozott úgy róla, hogy az öltözőben rendkívül nagy hatással bíró figura volt, aminek óriási szerepe volt a csapat sikereiben. Mindenkit tudott motiválni, és nem utolsó sorban ezzel a képességével nagy terhet vett le az edző (cégeknél főnök) válláról, akinek így több ideje jutott más feladatok elvégzésére. Bármilyen csapatba vagy cégbe a felvétel során legalább annyira fontos szempont lehet az ember személyisége és az abból eredő képességei, mint a szaktudása.

Málovics és Farkas szerint a Human Relations mutatott rá arra, hogy a homo oeconomicus felfogás a vezetés területén nem kielégítő, az emberek nem magukban elszigetelten dolgoznak, hatással vannak munkájukra a csoportokban kialakuló viszonyok és nem csak az anyagi szükségletek kielégítésére törekszenek a munkahelyükön, hanem más társadalmi szükségleteiket is igyekeznek a munkahelyeken kielégíteni. A csoporthoz tartozás érzése elégedettséget kelthet a munkavállalókban, így ez a tényező komoly motiválóerőt jelenthet, akár meg is előzheti a gazdasági tényezőt. (Málovics,- Farkas, 2012). Málovics, - Farkas véleményét annyival egészíteném ki a szakirodalomban olvasottak és a személyes tapasztalataim alapján, hogy sajnos az esetek nagy többségében a gazdasági érdekek mégis előrébbvalóak mint a csoporthoz való tartozás fontossága. Visszatérve a labdarugásból vett példámra, a Manchester Unitednél Roy Keane-nek lehet, hogy fontosabb volt a csapat és a csapathoz való tartozás mint a gazdasági tényezők, de sok csapattárs jobb ajánlatot kapva, rövid időn belül elhagyta a csapatot.

Guiot is felhívja a figyelmet a csoportok szerepére a motiváció terén, mert hozzájárulhatnak a csoport tagjainak a saját szükségletei kielégítéséhez, például a közösség a megbecsülés, a biztonság iránti vágyak eléréséhez. “A csoportok jelentik azokat a forrásokat, amelyekből a tagok a különböző információkat merítik ahhoz, hogy értelmezzék az eseményeket és felépítsék – megszerkesszék a saját magukra, identitásukra vonatkozó észleleteiket.” (Málovics - Farkas, 2012)

Egyetértek Lencioni véleményével, hogy a jó csapatjátékosnak nem kiemelkedően fontos a csapaton belül betöltött rangja, pozíciója. Én is tapasztaltam munka során, hogy a jó csapatjátékosnak nincs igénye arra, hogy felhívja magára a figyelmet, és hamar észreveszi mások eredményeit is. A csapat érdekeit mindig a saját érdekei elé tudja helyezni, és osztozik

az elismerésben. A sikereket és a kudarokat is közös “eredményként” éli meg. A jó csapatjátékos másik jellemzője, hogy lelkes, mindig többet akar elérni. Magáénak érzi a vállalkozást, felelősséget vállal a működéséért, ennek érdekében folyamatosan fejleszteni kívánja. Többet akar tenni, többet tanulni, több felelősséget vállalni a fejlődés elérése érdekében. Folyamatosan a következő lehetőségen gondolkodik. Fontos ezen kívül az is, hogy jó kommunikációs képességekkel is rendelkezzen, többek között azért is, hogy a csapaton belül, a többi alkalmazottal is jól tudjon együttműködni. (Lencioni, 2016)

2.3. Motivációs elméletek

A Motivációs elméletek azokat az egyénre jellemző motívumokat foglalják össze, amik ösztönzőleg hatnak az emberekre és cselekvésre bírják őket. Az egyéneket nagyon sokfajta különféle szükségletek, kívánságok, álmok hajtják, amelyek szituációnként akár még változhatnak is ugyanazt az embert vizsgálva. A motivációs elméletek, amik megalkotásra kerültek és ebben a fejezetben bemutatásra kerülnek nem lehet minden egyénre és helyzetben használni. Ezek a modellek segítenek tisztábban átlátni és rendszerezni az emberi motivációra ható tényezőket, és megérteni mi lehet az egyes cselekvések hátterében.

Bakacsi szerint ezek a motivációs modellek nem lehetnek konkrét vezetői ajánlások, amelyeket közvetlenül használni lehet. Ezeket a modelleket csak olyan elméleti keretnek lehet tekinteni, amelyek segítenek megérteni azt, hogy a munkavállalók valószínűleg mire törekedve cselekszenek, és miként változhat ez a viselkedés az idő múlásával. (Bakacsi, 1999)

2.3.1. Maslow piramis

A széles körben elterjedt motivációelméletek közül is talán a legismertebbel kezdem a különböző elméletek ismertetését. Az emberi szükségletek piramis modellje Abraham Maslow nevéhez fűződik, aki az emberi szükségleteket hierarchikus sorrendbe rendezte. Maslow rámutatott arra, az emberi szükségletek nem egyenrangúak, hanem egymástól független erősséggel jelentkeznek az emberek mindennapi életében. Maslow piramis modellje szerint, az embert egymásra épülő szükségletek motiválják, ezeknek szükségleteknek az előfordulásában bizonyos egymásutánosság fedezhető fel. (Kaucsek – Simon, 1997)

Maslow meglátása szerint az embereket alapvetően öt, egymásra épülő szükséglet motiválja. Ezek között megkülönböztethetünk alapszükségleteket és magasabb rendű szükségleteket. Maslow elképzelése szerint a magasabb rendű szükségletek csak akkor kerülhetnek sorra, ha az alacsonyabb szükségleteket már teljesen (vagy esetleg nagyrészt) kielégítettük. Amint az adott szükséglet kielégítésre kerül, más, magasabb szükségletek kerülnek előtérbe és válnak fontossá és kielégítendővé. A piramisban mindig az a soron következő szükséglet a motiváló, amely még nincs kielégítve. Amennyiben egy szükséglet kielégítésre kerül, elveszti a motiváló hatását. Maslow megközelítése a munkatudomány szempontjából is hasznos információkat tartalmaz, a vezetés egy lehetséges eszközévé vált.

A *fiziológia szükségletek* az ember fennmaradásához szükséges alapvető tényezők, ilyenek például a légzés, evés, ivás, különböző testi szükségletek kielégítése. Egy munkahelyen a fiziológia szükségletek kielégítésének biztosítása a munkáltató, illetve közvetlenül a vezető felelőssége. Általánosságban és a munkahelyi motivációt vizsgálva is fontos kiemelni, hogy ez a piramis első és legfontosabb eleme, minden további motivációs szint erre épül. A munkavállalók teljesítménye éhesen, álmosan drasztikusan romlik. Habár ez egyértelműnek tűnik, de én is dolgoztam olyan munkahelyen ahol ebédidő nem volt. Természetesen mindenki elfogyasztotta az ebédjét, de azt mindig kapkodva kényelmetlenül kellett. Ennek az egyszerű és alapvető igénynek a kielégítetlensége sok esetben visszavetette a munka iránti lelkesedést bennem és a kollegákban is.

Maslow a következő szintben a *biztonságot* jelölte meg. A biztonság a fiziológiai szükségletek hosszútávú, tartós kielégítését szolgálja, fontos a hosszútávú egészség, gondoskodás, anyagi biztonság. A hatékony munkavégzés szempontjából fontos tényező a munkavállalóknak a biztonságérzete, mind lelki mind fizikai aspektusból nézve. Amennyiben a munkavállaló kiszolgáltatottnak érzi magát, nem tud bizalommal tekinteni a munkaadójára és a vezetőjére.

Az elmélet szerint a következő szint a *szeretet/hovatartozás szükséglete*. Amennyiben az előző két szintben lévő szempontok kielégítése biztosított, ez a lépcsőfok a következő. A munkavállalókat az ösztönözheti, hogy tudják, valami nagyobbak a részei, egy csapat tagjai. Szükség van egy közösségre, csapatra, ahol a dolgozók megtapasztalhatják a bajtársiasságot és a közös célért való összefogást és munkát. Amennyiben egy olyan munkakörnyezetben kell a munkaidőnk nagy részét eltöltenünk ahova nem szívesen járunk, az nagyban befolyásolhatja a motivációnkat negatív irányba.

A következő szintre munkáltatóként jelentős figyelmet kell fordítanunk. A negyedik szint az *elismerés és megbecsülés iránti szükséglet*. Ezeknek a hiánya tapasztalatom szerint elég gyakori jelenség de annál ritkábban érzékelt és kezelt probléma a munkaerőpiacon. Hatékonyság és a motiváció szempontjából kiemelten fontos, hogy a munkavállaló érezze munkájának és személyének értékét. Lehetőség szerint érezze, hogy a munkájának közvetlen szerepe van a munkahelyének a fennmaradásában és fejlődésében, ezzel konzerválva a kezdeti lelkesedést.

A legmagasabb szintű szükséglet az *önmegvalósításé*, amely szintnek az elérésével a munkavállaló kiteljesedhet. Erre a szintre lépéssel, a munkavállalónak lehetősége van kihasználni a képességeit és készségeit. Ilyen szinten már ösztönzünk és inspirálunk másokat is, hogy a lehető legjobbjukat nyújtsák. Akár melyik szinten van az ember, munkáltaóként fontos odafigyelni, hogy a munkavállalók az önmegvalósítás irányába menjenek, hiszen ha ez nem történik meg akkor a munkavállaló könnyen a munkahelyváltás mellett dönthet.

2.3.2. Herzberg féle motivációs modell

Frederick Herzberg empirikus vizsgálatokkal elemezte a munkával való elégedettség tényezőit. Ezekre alapozta a kéttényezős motivációs elméletét, amely két tényezőcsoportot különböztet meg:

A kellemetlen tapasztalatokat előidéző faktorokat **“higiénés, fenttartó tényezőknek** (külső tényezők), a kellemes tapasztalatokat előidéző faktorokat **motivátoroknak** (belső tényezők nevezte el. A higiénés tényezők a munkakörnyezet fizikai és szervezeti jellemzői, ilyenek például a munkafeltételek, a szervezetre jellemző szabályok, a fizetés nagysága, a munkakörnyezet és ide sorolható a vezetővel vagy a munkatársakkal való társas kapcsolat is. Ezek külső motivációs tényezők, alacsonyabb rendű szükségletek, amelyeknek a hiánya, - Herzberg elmélete szerint - munkával való elégedetlenséget eredményez, ugyanakkor meglétük nem vezet törvényszerűen elégedettséghez (csak az elégedetlenséget szünteti meg.)

Herzberg véleménye szerint a higiénés tényezők csak megszabadítanak bizonyos “fájdalmaktól”, illetve megelőzik azokat, de ez nem egyenlő azzal, hogy boldoggá is tesznek. Ennek megértésében segített a következő példa: Ha a fenti állítás nem lenne helytálló, akkor a gyógyszerek is motivátorok lennének és valószínűleg a legolcsóbbak. (Kaucsek – Simon, 1997)

A motivátorok (belső tényezők) okozzák a munkával való elégedettséget, tehát ide sorolhatóak például az elismerés a fejlődési lehetőség vagy a munkahelyi megbecsülés érzése. Herzberg szerint csak a motivátorok okozhatnak hosszútávú magas motivációs szintet és elégedettséget. Azonban a motivátor tényezők gyengeségei, hiányosságai sem vezetnek nagymértékű elégedetlenséghez, hanem inkább az elégedettség csökkenéséhez, illetve elvesztéséhez. Ebből következik, hogy az elégedettség ellentéte nem az elégedetlenség, hanem inkább az elégedettség megszűnése. Tehát az elégedettség hiánya nem jelent egyúttal elégedetlenséget és fordítva. (Kaucsek – Simon, 1997)

Maslow és Herzberg elméletét összehasonlítva, érdekes szempont a pénz mint motivációs tényező. Herzberg a külső motivációs tényezők közé sorolja, ami szerinte nem okoz elégedettséget. Ezzel szemben Maslow a motivációs hierarchia “biztonság” szintjéhez kapcsolja mint motivációs tényező. A két elméletben szereplő különbség abból fakadhat, hogy míg Maslow a 40-es évek amerikai átlagemberéből indult ki, Herzberg a 60-as évek jóléti társadalmából vette a mintát ahol a fiziológiai, és a biztonsági szükségletek nagy valószínűséggel már kielégítettek voltak. A különböző motivációs elméletek közti különbségeket keresve érdekes megfigyelni és megvizsgálni a társadalmi viszonyokat a vizsgálat idején.

Napoleon Hill is 1940 es évek környékén (1937-ben) adta ki a Gondolkodj és Gazdagodj című könyvét, amelyben a pénz és a gazdagodás mint legfőbb motivációs tényezőt nevezi meg és vizsgálja. A könyv célja, hogy feltárja azokat a fizikai és pszichológiai eszközöket, amelyek segítenek meggazdagítani. (Hill, 1937) Az 1930 as és 1940 es években bőven hatással volt még az emberek életére a nagy gazdasági világválság, aminek a véleményem szerint nagy szerepe volt, hogy a kor motivációs vizsgálataiban jelentős szerepet kapott a pénz, mint motivációs tényező.

J. Richard Hackman és Greg Oldham felfogása szerint öt kategóriában foglalhatók össze azok a legfontosabb belső munkaköri motivációs tényezők, amelyek szempontjából jelentős különbségek mutathatók ki az egyes munkák között. Ezek a következők:

- A Munka változatossága
- A feladatok “egész” jellege, tartalma,
- A feladatok jelentősége,
- A munkavégzés során élvezett önállóság és,

- A munkáról kapott visszajelzések. (Kaucsek – Simon, 1997)

A fentiekben röviden bemutatott Herzberg féle motivációs modellt az alábbi első ábra szemlélteti:

1. Ábra: Herzberg féle motivációs modell:

(Forrás: <https://norberthires.com/herzberg-kettenyez-os-modell/>)



2.3.3. 9M Modell

Ahogy az időben haladunk tovább, egyre több motivációs vizsgálat és elmélet született.

Kijelenthető, hogy nehéz motiválni. Nagyon sok tényezőből áll össze egy valóban belülről jövő motiváltság. Egy vezető annyira tudja motiválni a beosztottjait, mint a tanár a tanítványait, a szülő a gyerekeit, vagy az értékesítő az ügyfeleit. Viszont megtehetjük, hogy olyan csábító dolgokat helyezünk kilátásba, amelyek a másik ember aktuális indítékának megfelelnek, és így az illető megindokolhatja a tőle elvárt cselekvést, ezáltal elérjük a legfőbb célt, hogy motiválja saját magát. A motiváció valamilyen vágyott állapot elérésének vagy hiánynak oka. Valami olyan dologra vágyunk, ami még nincs birtokunkban, de ha birtokolnánk elégedettebbnek éreznénk magunkat. A munkavállalók motivációjának összetettségét jelzi az úgynevezett 9M motivációs modell is, amit az alábbi 2. ábra szemléltet:

2. Ábra: 9M Modell

(Forrás: <https://ivsz.hu/wp-content/uploads/2021/07/ivsz-ginop-5-3-5-motivacios-skilllek-felmerese-es-a-kapcsolodo-fejleszto-modszertan.pdf.pdf>)



A 9M modell az élet, a fejlődés, és a kapcsolatteremtés hármását szemlélteti, és mindegyik témakör 3-3 tényezőt tartalmaz. Az „éljük” kategóriában azok az összetevők szerepelnek, amelyek az életvitelre, a munka és a magánélet összefüggéseire vonatkoznak: hogy oszlik meg a munkahelyen és az azon kívül töltött idő, mennyi ideje marad a munkavállalónak a családjára, magánéletére, milyen körülmények között, milyen időbeosztásban, és milyen környezetben kell dolgoznia.

A „fejlődünk” hármasa a munkahelyi eredményekre, fejlődésre vonatkozik: egyrészt a munkavállaló érezni szeretné, hogy tevékenységével értéket teremt, minőségi munkát végez, készségeit és képességeit kibontakoztathassa, a változatos, új feladatok és kitűzött célok által fejlődni tudjon. Emellett az általa nyújtott teljesítmény alapján felettesei részéről megbecsülésre, folyamatos visszajelzésre és további ösztönzésre van szüksége.

Itt egyébként fontos megemlíteni, hogy a munkahelyünkön ha tudjuk, hogy szükség van ránk, motiváló és ösztönző kihívásokkal találkozunk, amit magunkénak érzünk és ezekben van lehetőségünk elmélyedni, akkor jelentősen nő a motivációnk az adott munka elvégzésére. Véleményem szerint nagyon fontos a motiváció szempontjából az is, hogy a lehetőség szerint bizalmat és önállóságot szavazzanak nekünk és a sikeres munka esetén elismerést kapjunk. A harmadik összetevője a 9M modellnek a „teremtsünk kapcsolatokat” összefoglaló elnevezést viseli. Ide tartozik a szervezeti kultúra, a munkatársak egymás közti viszonya, kapcsolata, a vállalat által képviselt legfontosabb értékek, illetve a misszió és a vízió, azaz a küldetés és a jövőkép, amely megmutatja, hogy a vállalat merre tart, és milyen célkitűzései vannak a jövőre nézve.

2.3.4. Motiváció 3.0

Időben a legkésőbb megalkotott motivációs „modell”, teória a Motiváció 3.0, ami a korábban megalkotott motivációs elméletekben lévő egyre több hiányosságra hívja fel - véleményem szerint jogosan – a figyelmet. Azt állítja, hogy a régebbi motivációs modellek, elméletek és a mindennapokban tapasztalható jelenségek között idővel nagymértékű eltérések mutatkoztak, ami felvetette a korábbi modellek teljességével kapcsolatos kérdéseket. Egyre elterjedtebbnek mondható az a nézet, hogy a biológiai és a külső motiváció mellett egyre nagyobb szerepe van a harmadik motiváló tényezőnek. Ez a harmadik motiváló tényező az emberek arra vonatkozó igénye, hogy a munkában is egyre önállóbbak legyenek. Készségeit és képességeit kibontakoztathassa és fejleszthesse, valmaint saját maga tudja minél nagyobb mértékben irányítani a saját életét, mindannapjait és a jövője alakulását. A teória szerint az emberek nem csupán kívülről motivált profitmaximalizálók, hanem belülről motivált célmaximalizálók is. (Pink, 2010)

A motiváció 3.0 talán legfontosabb megállapítása, hogy az embert az elégedettségérzés és a belső motivációi, vágyai hajtják, nem pedig a külső motivációs tényezők. Fontosabb az ember számára a feladatokkal járó kihívás, és az ezekkel járó elégedettség, a kitűzött célnak az elérése. Ezekre példa lehet, amikor a jól fizető állást otthagyjuk egy olyan munkahelyért, ahol kevesebbet fizetnek ugyan, de világosabb és egyértelműbb a cél. Jó magam is gyerekkoromban órákig gyakoroltam a gitáron még sokszor azután is, hogy az ujjaim nem bírták, és közben tudtam, hogy pénzt ezzel soha nem fogok keresni. Jó példa erre a keresztretjtvény is, az emberek a feladatok megoldásában találják meg az örömet, kvázi a feladattal járó munkavégzés motiválja őket.

Pink, ahogy már fentebb említésre került, kiemeli azt a tényt, hogy a pénz magában nem számít motiváló tényezőnek, és kiemeli Harlow és Deci kutatásait, amelyekben már először 1949-ben, majd 1969-ben is felismerték azt a jelenséget, hogy az ember a jutalommal nem járó, csak a feladattal kecsegtető eredmény és a közben érzett “boldogság” miatt végzi az adott cselekvést. A vizsgálataik során majmok esetében, valamint később az emberekkel végzett kísérletek során is észlelték, hogy a cselekvést önmagukért is végezték az alanyok, s nem járt semmilyen kielégítő jutalom a megoldásokért. (Pink, 2010).

Ezzel a gondolattal Chikán nem teljesen ért egyet, nála a jövedelem a fő motiváló tényező. Úgy fogalmaz, hogy a munkavállalók céljaiban kitüntetett szerepe van a jövedelemnek, noha ő is gyorsan hozzáteszi, hogy a munkavállalók motivációi a jövedelemszerzésnél sokkal gazdagabbak. Motivációs tényezőként említi többek között a munkavégzésből származó örömet, vagy az önmegvalósítás igényét. (Chikán, 2023)

Véleményem szerint jelenleg Chikánnak van igaza, jelen pillanatban a jövedelemnek van a legnagyobb motiváló ereje. Viszont a jövőben Pink megállapításai felé haladunk, de még sok időnek kell eltelnie, hogy más motiváló tényezők nagyobb hangsúlyt kapjanak mint a jövedelem.

Tehát a motiváció 3.0 szerint a munkavállalókat (és a magánszemélyeket is) elsősorban már nem az anyagi elismerés, a pénz motiválja. Természetesen azt feltételeznünk kell ebben az esetben, hogy az ember megkapja az alapfizetését, amellyel saját és családja létfenntartása és anyagi biztonsága biztosított és amellyel elégedett is, onnantól kezdve a pénz már nem fogja nagymértékben motiválni a továbbiakban. Tehát az az ember, akinek ez a fajta anyagi biztonsága megvan, általánosságban kijelenthető, hogy már nem lesz motiváltabb ha további fizetésemelést kínálnak neki.

Az elmélet szerint a legtöbb esetben már úgyanígy nem fogja elérni az embereknél a megfelelő hatást a közvetlen jutalmazás és büntetés technikája sem. Ezzel szemben még ha ezeket helytelenül alkalmazzák, azzal nagy valószínűséggel éppen a kívánt eredménnyel ellentétes hatást lehet kiváltani. Tehát kijelenthető, hogy a motiváció 3.0 szerint úgy tűnik, hogy bizonyos, a motivációról hitt korábbi alapelvek már nem állnak meg olyan sziklaszilárdan. A megfigyelései alapján, az emberek túlzott motiválása a lelkesedés csökkenését és elvesztését, míg a büntetés a helytelen magatartás létrejöttét fogja eredményezni.

A motiváció 3.0 “modell” alapján a Teal management egyik eszközének, az önmenedzselő csapatok és tulajdonosi szemlélettel rendelkező önmenedzselő munkavállalók hatékonyabbak

és motiváltabbak tudnak lenni. Ezzel a felvetéssel egyetértek. A külső motiváló tényezők helyett, vagy azokkal párhuzamosan, érdemes a munkavállalóknak döntési jogot biztosítani és törekedni arra, hogy tulajdonosi szemlélettel végezzék a mindennapi munkájukat.

2.4. Teal management

A teal mangement, egy vállalatstruktúra, vállalatirányítási rendszer, amelynek célja, hogy a vállalat minél gazdaságosabban állítsa elő a termékeit, és szolgáltatásait. Egy vállalat, amely a teal management szemléletet követi, elsősorban úgy alakítja a tevékenységeit, hogy azok a vevő számára értéket teremtsenek. A vevő nem fizet az adott termékért, vagy szolgáltatásért, amennyiben az nem teremt értéket a számára, minden ilyen elemet a teal management veszteségnek és pazarlásnak tekint. A munkafolyamatok hatékonyságát ezeknek a veszteségeknek a megelőzésével, megszüntetésével vagy minimálisra csökkentésével növeli.

A teal management nem csak a vállalkozások életében használható szemlélet. Gyakorlatilag nincs olyan folyamat a mindennapi életünkben és a vállalatok működésében, amely ne termelne valamilyen veszteséget, vagy ne lehetne hatékonyabban végezni. Ezért nyugodtan kijelenthető, hogy amit és ahogyan csinálunk, az mindig fejleszthető és hatékonyabbá tehető. Itt szeretném megemlíteni, hogy a lean szó szerinti jelentése: "karcsú", ami az én értelmezésemben, pont a hibák és veszteségek lefaragásának lehetőségét jelenti.

A teal management 2 fő alapelve:

- Az ember tisztelete
- A veszteségek eltávolítása minden folyamatból, tevékenységből.

Az ember tisztelete azt jelenti, hogy a vállalat számára fontosak mind a munkatársai, munkavállalói - hiszen ők képezik a vállalat legfőbb értékét - mind a vevői, mivel a vásárlás szorosan összefügg a vállalkozás sikerességével. "A vállalkozásoknál tiszteletben tartják a munkatársak ötleteit, adnak a véleményükre, gondolataikra. A teal management szervezetek a bennük dolgozó emberek folyamatos fejlesztésével működnek, valamint megfigyelhető, hogy a vezető nem „főnökként” hanem „mentorként” áll a munkavállalókhoz, tehát „nem elsősorban utasításokat adó vezető, hanem jól ismeri a munkatársak munkáját, felismeri és megérti az összefüggéseket, támogatja beosztottait céljaik elérésében, fejleszti képességeiket.” (Mikáczó, 2017,75.old.) „Nagyon jó, ha egy vezető a beosztottak- személyes vagy munkával kapcsolatos

– problémáinak tüneteit a lehető legkorábban felismeri és lépéseket is tehet, hogy segítse az illetőt saját problémái megoldásában és a produktív munkába való visszatérésben.” (Gordon, 2017)

A veszteségek állandó keresése, elemzése és eltávolítása a teal management-et alkalmazó vállalat nagyon fontos tevékenysége. Azok a folyamatok, amik közvetlenül nem állítanak elő a vevő számára értéket, mind veszteségnek tekinthetők. Ezeket a tevékenységeket ki kell elemezni, és a lehetőségek szerint, minél gyorsabban kivenni, vagy megváltoztatni és értékteremtő folyamattá konvertálni. A veszteségfajták lehetnek például a túltermelés, felesleges mozgatás, de ide tartozhat a rossz kommunikáció, vagy a kihasználatlan emberi tudás is. „A hatékony vállalkozások és a csúcsmenedzserek titka, hogy jóval kevesebb és kevésbé jelentős hibát követnek el, mint mások.” (Schuster, 2011)

A sikeres teal menedzsment szükségessé teszi, hogy elfogadjuk azt, hogy a jelenlegi működésünkben biztos van olyan részfolyamat, művelet, amely nem állít elő értéket a vevő számára, vagyis veszteséget termel a vállalatnak. A teal menedzsment magába foglal több módszert, amit alkalmazni lehet a hatékonyság növelése érdekében. Ezeket a módszereket vagy egyedül, vagy ötvözve is használják.

A vizsgálatom során többek között az egyik ilyen eszközt is megvizsgáltam, ez az eszköz pedig az önmenedzselő csapatok, irodák létrehozása. A korábbi hierarchikus felépítésű vállalati szerkezet helyett a mentorok, coachok által támogatott önszervező és a felelősséget vállaló csapatok kialakítása mint cél eszköz a hatékonyság növelése érdekében.

Stefan Kassay véleménye szerint is a megfelelő szervezeti szerkezet/struktúra kialakítása nagyon fontos, hogy hatékonyan tudjanak működni a vállalkozások, véleménye szerint az irányítási folyamatok keretét a szervezeti struktúra adja. (Kassay, 2012)

A hierarchikus szervezeti struktúra, ahol a hatalom a vállalati vezetés csúcsában koncentrálódik, olyan problémákat hoz felszínre, amelyek a kezdetektől teszik rosszabbá és kevésbé hatékonyabbá a szervezetek működését. A hierarchikus szervezeti felépítés jól meghatározhatóan két részre osztja a szervezeten belül dolgozókat: a hatalommal bírók csoportjára és a hatalom nélküliek csoportjára. Ez konfliktusokat szül és belső harcokhoz vezet. Általánosságban megfigyelhető és az első munkahelyemen ahol hierarchikus volt a szervezeti struktúra én is megtapasztaltam, hogy az emberekből ez a fajta szemlélet és struktúra előhossa a rosszabb tulajdonságait, vagy legalábbis látszattja őket a kellenél többször.

Frederick Laloux szerint a globális munkaerő története nem más, mint elfecsérelt tehetség és energia szomorú meséje, amit tömören pont a hierarchikus szervezeti felépítésből adódó közvetlen és közvetett problémák okoznak. A motiváció széles körűen tapasztalható hiánya, amelyet rengetek szervezetben megfigyelhetünk, szerinte a hatalom egyenlőtlen elosztásának egyik pusztító mellékhatása. A multi környezetben eltöltött három évem során szerzett tapasztalataim ezt a véleményt alátámasztják. A multi környezetben voltak a vezetők, akik döntési joggal rendelkeztek, és voltunk mi alkalmazottak, akik – leegyszerűsítve – robotként végeztük a dolgunkat. Úgy éreztem, és az a véleményem most is, hogy a döntési jogkörök “befagyasztása” megfosztja a munkavállalókat a fejlődés lehetőségétől, ami hosszútávon nagyon rossz hatással van a motivációra. Úgy gondolom, hogy ebből a szervezeti struktúrából van még jóval több a világunkban, túlnyomó részben vannak azok az emberek, akiknek a munka csak egy lélekölő robot, ami minden nap több órát elvesz az életükből. Csak kevesek olyan szerencsések még, hogy a munkahelyük az önkifejezés és képességeik kibontakoztatásának színhelye legyen, ahol nap mint nap értelmes és világos cél érdekében dolgozhatnak együtt a kollégákkal. (Laloux, 2016)

Érdekességként megemlítem a Tower Watson human erőforrás tanácsadó cég felméréseit, amiket évente végez a vállalati szektorban. A 2012-es évben a felméréseket huszonkilenc országban harminckettőezer dolgozót megkérdezve végezték el, azzal a céllal, hogy megmérjék a munkahelyeken az alkalmazotti elkötelezettséget, valamint az elköteleződéshez kapcsolható kulcstényezőket, pl.: bizalom a felsővezetőkben valamint a felsővezetők észrevehető érdeklődése az alkalmazottak megfelelő munkakörnyezete iránt. A vizsgálatnak a tömör eredménye azt mutatta meg, hogy a munkavállalók körülbelül egyharmada (35%) állította, hogy elkötelezett a munkája iránt. A legtöbben közönyösek, vagy eltávolodottak (43%), a maradék (22%) pedig egyáltalán nem érzi a támogatást a munkahelyén. Ezek az eredmények még nem is számítanak kifejezetten rossznak. (Laloux, 2016)

Frederick Laloux könyvében van egy érdekes példa, amivel jómagam is egyetértek és ami jól szemlélteti, a munkahelyi környezet jelentőségét a munkavállalókra és a munkavállalók hatékonyságára:

“ A pingvinek különös, mulatságos teremtmények. Lábaik túlságosan rövidek, ezért inkább csak totyognak, testük egyik oldaláról a másikra dől járás közben, s néha csapkodnak a szárnyaikkal, hogy egyensúlyukat megtartsák. Elnézően mosolygunk azon, hogyan képes az evolúció ilyen ügyetlen állatot teremteni. Ám amikor a pingvinek a vízbe ugranak, elkerekedik

a szemünk. Ugyanis kivételesen tehetséges úszók, gyorsak, ügyesek, és a víz alatt játékosak, több mint 2000 kilométert is képesek megtenni annyi energiával, amennyihez mindössze egy liter benzin szükséges. Egyetlen ember által alkotott gép nem közelíti meg a pingvin hatékonyságát. (Laloux, 2016)

A pingvin éppen ezért tökéletesen szimbolizálja a közeg hatalmát. Az a környezet, amelyben működünk, meghatározza, mennyit mutathatunk meg velünk született képességeinkből. A korábban sosem tapasztalt gazdagság, és a megnövekedett várható élettartam ellenére, amelyhez a modern szervezetek segítettek minket az elmúlt száz évben, e szervezetek keretei között mi, emberek még mindig csak ügyetlenül totyogunk, ahogyan a pingvinek a szárazföldön. Tehetségünket és képességeinket korlátozzák a gazdasági vállalatok "betegségei": a játszmák, a belharcok, a bürokrácia, a silók, a kommunikáció összeomlása, a változással szembeni ellenállás, és így tovább." (Laloux, 2016)

Egyetértek a könyv írójának véleményével és a példában leírt összehasonlítással. Reményeim szerint egyre több olyan szervezet alakulhat ki, vagy foglalkozhat a munkahelyi környezet tökéletesítésével, annak érdekében, hogy egy jobb közeget teremtve egyre több munkavállalónak legyen módja olyan közegben dolgozni ahol áramló, örömteli és könnyed a napi munkavégzés, mint a pingvinek élete a vízben.

Két példa Teal management bevezetésére és az eredményekre más vállalatoknál.

Buurtzorg

A Buurtzorg, egy Hollandiában működő házi beteggondozást végző vállalat. A náluk működő rendszer jól példázza a Teal management, és pár eszközének a bevezetését és aktív használatát egy szervezetnél. Hollandiában már rég óta olyan rendszer működik, hogy az ország minden körzetében dolgoznak szakápolók, akik házhoz mennek a betegekhez, hogy gondozzák őket valamint az időseknek is segítséget nyújtsanak. Ezek a nővérek a holland egészségügyi rendszer fontos szereplői, akik együtt dolgoznak a háziorvosokkal és a kórházakkal egyaránt. (Laloux, 2016)

A holland betegápolási rendszerre abszolút hierarchikus vállalat felépítés volt jellemző a kezdetektől a Buurtzorg megalapítása előtt ahol Teal management bevezetése történt. A Buurtzorg megalapítása előtt a betegápolási rendszerben hosszú évekig elsődleges szempont volt a minél gazdaságosabb működtetés. 1990 és 1995 között optimalizálás is végbement a betegápolási rendszerben, a szervezetek száma 295-ről, 86-ra csökkent. Az eredménycentrikus

és gazdaságosság működés lassan gyökeret vert a rendszer mélyebb rétegeiben is. A munkafeladatokat központilag specializálták: voltak, akik az új betegek felvételét intézték, és meghatározták, hogy tudják az beteggondozók a legmegelőbbben és leghatékonyabban a gondjukat viselni a betegeknek. Tervezőket alkalmaztak, akik a gondozók napirendjét menedzseltek, például optimalizálva a legmegelőbb út vonalat a betegek látogatására. (Laloux, 2016)

A központi betegápolási rendszer egyre növekvő méretei miatt regionális menedzsereket vettek föl és igazgatókat neveztek ki vezetőnek, akik felügyelték a területükön dolgozó ápolókat. A pontos tervezés és a hatékonyság növelése érdekében minden beavatkozásra meghatározták az optimális időkeretet: intravénás injekció beadására pontosan 10 perc, fürdetésre 15 perc, sebkötözésre 10 perc, kompressziós harisnya cseréjére 2,5 perc állt rendelkezésre. A költségmegtakarítás érdekében ezeket az egészségügyi kezeléseket (amiket már terméknek hívtak), a szakértelem szintjének megfelelően osztották kategóriába. A tapasztaltabb drágább ápolók csak a legbonyolultabb termékeknel dolgoztak, és az olcsóbbak végezték a többit. A Teal management elvét alkalmazó Buurtzorg megalapítsa előtt a méret és a szaktudásbeli gazdaságosság volt a fő szempont a betegápolási rendszerben. (Laloux, 2016)

A Frederick Laloux könyvében leírt vizsgálatok alapján az eredmények viszont azt mutatták, hogy ez a gazdaságossági szemlélet túlságosan megerőltetőnek bizonyult mind a betegeknek, mind az ápolóknak. A gazdaságossági szemlélet (a Teal managementtel szemben) következtében a betegek elvesztették a személyes kapcsolatot ápolójukkal, amelyhez eddig hozzászórtak. Minden nap új, ismeretlen ápolók jelentek meg a betegek otthonában. A nem ritkán zavart és idős betegeknek megerőltető volt, hogy újra meg újra elmeséljék orvosi kórelőzményüket egy sosem látott, eddig ismeretlen, hajszolt ápolónak, akinek ideje sem volt nagyon meghallgatni őket a szoros időbeosztás miatt. A betegápolók kicserélik a kötést, beadják az injekciókat és már el is mennek. A rendszer számára a betegek már nem emberi lények voltak, egyszerű alanyokká váltak, akiknek termékeket szolgáltattak. Az emberi kapcsolatok megszűntek, és a betegellátás minősége is leromlott. Az ápolásban megszűnt a folytonosság, az apró, de lényeges javulásra utaló jeleket a beteg állapotában gyakran nem vették észre a naponta változó ápolók. (Laloux, 2016)

Maguk az ápolók is nagyon rossznak érezték a munkakörülményeket. A legtöbben azért választották ezt a hivatást, mert betegeket akartak ápolni és foglalkozni akartak velük. Az egyik nővér így beszélt munkájáról és a vállalatnál kialakult rendszerről: “ Az elektronikus

regisztrációs rendszer, ami egész nap nálunk van, mindenkit az örületbe kerget. Voltak esték, hogy 19 beteget kellett meglátogatnom. Ilyenkor nincs mit tenni, berohan az ember, kicseréli a kötést, beadja az injekciót és rohan tovább. Így nem lehet minőségi munkát végezni. Amikor hazaérek, egyfolytában azon jár az eszem, hogy remélem, a nővér, aki holnap utánam látogatja a beteget, nem felejt el ezt vagy azt”. (Laloux, 2016)

De azok sem találták/találják sokkal értelmesebbnek a rendszert és a munkájuk menetét, akik a betegápolási rendszer központjában dolgoznak. A menedzserek megpróbálják végezni a dolgukat minden szinten, felügyelik a közvetlen beosztottakat, ápolókat, figyelemmel kísérik a költségvetés eltéréseit, minden erőforrásigényt többször is átrágnak, biztosítják, hogy a felettesek minden részletet jóváhagynak a változtatások előtt. Ennek a folyamatnak a során azonban a motiváció és a kezdeményezőkészség nagy mértékben csökken, lassan megszűnik. (Laloux, 2016)

A Buurtzorgot, amely forradalmat hajtott végre a házi betegápolás területén Hollandiában, 2006-ban alapította Jos de Blok. Jos tíz éven keresztül dolgozott ápolóként, majd előléptették, vezetői és személyzeti feladatokat látott el az egyik ápolási szervezetben. Amikor látta, hogy nem képes belülről változásokat végrehajtani, úgy döntött, saját vállalkozást indít. A betegápolási rendszerben tapasztaltakkal ellentétben (például: gazdaságossági eredmények hajhászása, emberi kapcsolatok megszűnése, stb.) a Teal management eszközeivel képzelte el és valósította meg a szervezeti felépítést és a betegellátás rendszerét. Az így létrehozott Buurtzorg hatalmas sikereket ért el, az első hét év alatt 10-ről 7000-re nőtt alkalmazottainak létszáma, és kiemelkedő szintre fejlesztette a betegápolást. (Laloux, 2016)

Az egyik és talán a legfontosabb eszköze a Teal managementnek, amit a Buurtzorgnál érdemes kiemelni az az önmenedzselő csapatok bevezetése volt. Az ápolók 10-12 fős csoportokban dolgoznak. Minden csoport körülbelül 50 beteget lát el egy viszonylag kicsi, jól körülhatárolható területen belül. A csoport tagjai együtt felelősek minden olyan feladatért, amelyeket korábban különböző osztályok láttak el. Nemcsak az ápolásért kell felelősséget vállalniuk, hanem azt is ők határozzák el, hogy hány beteget látnak el és kiket. Az egész folyamatot a csoportok tagjai viszik végig: betegeknek a felvételét, a beosztások készítését, a szabadságok ütemezését, és elvégzik az adminisztrációt is. A csoport tagjai döntenek el azt is, hol bérelnek irodát, és hogyan rendezik be, hogyan tudnak legjobban integrálódni a helyi közösségbe, amely orvosokat és patikákat von be, és mi lenne a legjobb módja a területi kórházakkal való együttműködésnek. Ők határozzák, ha bővíteni kell a csoport létszámát, vagy

ketté oszlanak, ha több beteg van, mint amennyivel elbírnak. Monitorozzák és figyelik saját teljesítményüket és döntenek az esetleges korrekciós lépésekről ha a hatékonyság esetleg esik. A csoporton belül nincs vezető, minden fontos döntést közösen hoznak meg. Együtt kezelik az összes irányítási feladatot, amely menet közben felmerül: iránytanak, prioritásokat állítanak fel, elemzik a problémákat, terveket készítenek, értékelik az emberek teljesítményét. És alkalmanként nehéz döntéseket hoznak meg. E feladatokat azonban nem egyetlen emberre – a főnökre/menedzserre, aki sokszor nem is tudja mi zajlik a napi munka során – bízzák, hanem a csoporttagok elosztják maguk között a vezetői feladatokat. Az önmenedzselő csapatokon belül a kommunikáció sokkal hatékonyabb, és a visszajelzések is sokkal gyorsabban érnek a megfelelő munkavállalóhoz és szemtől szemben „ugyanazon a szinten” vannak megtárgyalva az esetlegesen felmerülő vitás helyzetek. (Laloux, 2016)

Egyetértek Stone és Heen által megfogalmazottakkal, akik ugyancsak azt a véleményt erősítik meg, miszerint egy olyan világban ahol a visszajelzések áradatában úszunk, ez a tény nagyban növeli a cégek (a mi cégünkön belül lévőt is) hatékonyságát és reakcióidejét, mivel a visszajelzések kezelése sok időt igényel. (Stone, Heen, 2023)

Az ápolás minősége egyértelműen sokkal jobb, mint a központi betegápolási rendszerben tapasztalt. A Buurtzorgnál, az önmenedzselő csoportok, ha lehetséges, úgy tervezik a beosztást, hogy a beteghez mindig ugyanaz az egy-két betegápoló járjon, akiknek mindig van idejük leülni, és meginni a beteggel egy csésze kávé, hogy jobban megismerjék őt, kórtörténetét és preferenciáit is. Ily módon biztosított a lehetőség, hogy a bizalom ki tudjon épülni a betegápoló és a beteg között. Az ápolók egy ilyen viszonyban azonnal megérik, ha a betegnek gondjai támadnak, például megtudják, hogy az egyik hölgy beteg leromlott állapota miatt már nem szívesen fogad látogatókat. Ilyenkor az ápoló elhívhat egy fodrászt, vagy felhívhatja a beteg családját, és javasolhatja, hogy vegyenek néhány új ruhadarabot neki, vagy épp amire szüksége van. (Laloux, 2016)

Az eredmények sem elhanyagolhatóak. A Buurtzorg kiemelkedik ebben is az egészségügyi területen. A 2009-es évben az Ernst & Young egyik kutatása rámutatott, hogy a vállalkozás átlagosan majdnem 40%-kal kevesebb ápolási időt áldoz a betegekre, mint a többi betegápolással foglalkozó szervezet, ami nagyon dicséretre méltó, ha figyelembe vesszük, hogy a betegekkel is van idejük kávézni, beszélgetni stb. A betegek fele annyi időt töltenek a Buurtzorg felügyelete alatt, mert egyszerűen hamarabb gyógyúlnak meg, hamarabb lesznek önállóak. Ezzel jelentős megtakarítást érnek el a holland egészségbiztosítási rendszer számára

– az Ernst & Young úgy mérte fel, hogy körülbelül kétmilliárd eurót takarítana meg Hollandia minden évben, ha minden a többi beteggondozást végző szervezet is elérné a Buurtzorg eredményeit. (Laloux, 2016)

A gazdasági szempontok mellett, fontos megemlíteni, hogy a betegek érzelmi és személyes támogatást kapnak betegségük alatt vagy életük utolsó éveiben. És emellett kell azt is kihangsúlyozni, hogy az ápolók is úgy érzik, hogy visszakapták hivatásukat. (Laloux, 2016)

FAVI

A FAVI egy francia családi öntöde, amit 1950-ben alapítottak. A FAVI-nál bevezetett Teal management is jól szemlélteti a Teal management előnyeit és pozitív hatásait a munkavállalókra és ezáltal az egész vállalat működésére. (Laloux, 2016)

Kezdetben javarészt részalkatrészek gyártásával foglalkoztak, amiket csapatokban használtak fel. Ma a FAVI bevételeinek legnagyobb része az autógyártásnak készített sebességváltó villák gyártásából származik. Termékeik között vannak még: villamosmotor alkatrészek, vízórák, és kórházi eszközök is. A FAVI-nál kemény két kezi, fizikai munka zajlik, igazi műhelyről beszélhetünk, ami a kezdetekben is volt. A kötegelt gyártási folyamat csak korlátozott automatizálást tesz lehetővé. Fontos megemlíteni, hogy a FAVI legtöbb versenytársa már áttette a székhelyét és gyártási folyamatait Kínába, ahol jelentősen olcsóbb a munkaerő. Ezzel szemben a FAVI nemcsak a kevés talpon maradt európai gyártó, hanem a piac 50%-át uralja a sebességváltó villáival. (Laloux, 2016)

Termékei nagyon jó minőségűek, szállítási pontosságuk kifejezetten jó, ami az autógyártásban különösen fontos szempont. A honlapjukon is kiemelt helyen jelzik: Az elmúlt huszonöt évben sohasem szállítottak késve. Magas haszonkulccsal dolgoznak, de a bérek – a kínai versenytársak és a rendkívül ciklikus megrendelések ellenére is – magasabbak az átlagosnál. Gyakorlatilag nincs munkaerő-elvándorlás, ha egy munkás megtapasztalja a FAVI Teal management szemlélet alapján működő munkamódszereit, nem akar visszatérni a tradicionálisan működő gyárakba. (Laloux, 2016)

A szervezetet hagyományos gyárként üzemeltették, mielőtt a család kinevezte a cég vezérigazgatójának Jean – Francois Zobristot, 1983-ban, a korábbi kohászt. Miután Zobrist került vezetői és döntéshozó pozícióba, két év leforgása alatt átszervezte alapjaiban a FAVI-t olyan módon, amely már az előbb bemutatott Buurtzorg felépítéséhez hasonló. A Teal management egyik legfontosabb eszköze az önszervező csapatok itt is kulcs szerepet játszanak

a vállalat hatékony működésében. Napjainkban a gyárnak több mint 500 alkalmazottja van, akik összesen 21 teamben (teamenként 15-35 fővel), úgynevezett minigyárban végzik napi munkájukat. A legtöbb csapat egy konkrét ügyfélnek vagy ügyféltípusnak dolgozik (például: Volkswagen team, Volvo team, Audi team, vízóra team, stb.), emellett van néhány gyártási csapatuk (öntödei csapat, öntőforma-javító csoport, karbantartás) és támogató csoportjuk (műszaki, minőségbiztosítási, labor, adminisztráció és értékesítés támogató csoport). Minden csoport, team önszervező, nincs középvezetés és nincsenek szabályok vagy protokollok, csak amelyeket az egyes csapatok maguknak megszavaznak. (Laloux, 2016)

A személyzeti funkciók mondhatni teljesen hiányoznak. A korábbi emberi erőforrás, tervezés, műszaki, beosztás, gyártás-informatikai és beszerzési osztályok megszüntetésre kerültek. Nem volt rájuk szükség, mivel a feladataikat az irányítók vették át a csapatokban, akik saját maguk végzik a toborzást, beszerzést, tervezést és beosztást is. A FAVI-nál az értékesítési osztályt is megszüntették. Az Audi korábbi értékesítési ügyfélmenedzsere most része az Audi csapatnak, a Volkswagené pedig a Volkswagen csapatnak. Nincs értékesítési vezető vagy más középvezető az ügyfélmenedzser csoport fölött. A Teal management bevezetése előtt a FAVI-nál a fehérgalléros irodai alkalmazottak ültek műhelyre néző irodáikban, és részletesen megtervezték, mit kell a munkásoknak csinálni, milyen határidőre és hogyan. A Teal management bevezetése után az önszervező csoportokban a kékgalléros munkások sikeresen viselik a fehérgallért is, és már nem felülről kapják az utasításokat, amiket végre kell hajtaniuk. (Laloux, 2016)

Az Teal management által hozott új modell teljesen elszakad a hagyományostól, ezt nagyon jól példázza az a folyamat, ahogyan egy megrendelés keresztül megy a rendszeren. Korábban, amikor beérkezett egy megrendelés, az először az értékesítési osztályon landolt. A tervező osztály ezután megadta az értékesítésnek a becsült szállítási határidőt, és kijelölte a szükséges gépidőt az alaptervezésre. Ezután, egy nappal a gyártás előtt, a beosztásban részletesen feltüntették, pontosan mikor és mit kell gyártani, és melyik gépen. Ezután a HR a gépekhez osztotta a munkásokat a beosztás szerint, akik elvégezték a munkát. Nem volt senkinek betekintése a megrendelésbe, hogy amit csináltak, megfelelő-e vagy sem, és abba sem, miért éppen azon a napon rendelték őket arra a termékre és gépre. (Laloux, 2016)

A mostani teamszerkezetben a folyamat teljesen más. Minden héten egy rövid megbeszélésen például a Volkswagen team ügyfélmenedzsere elmondja a csapatnak és tájékoztatja a tucatnyi kollégát a megrendelésről, amelyet a Volkswagentől kapott a vállalat. Mindenki részese az

örömmel, ha jelentős megrendelésről van szó, és csalódást érez, ha nem. A tervezés ott helyben azonnal megtörténik még a megbeszélés alkalmával, a csapat pedig együtt dönt a szállítás dátumáról. Az ügyfélmenedzserek ennek a rendszernek köszönhetően mostmár tudják, milyen hatással vannak az ügyféllel aláírt megállapodások a cég dolgozóira és folyamataira. És ha nagy nyomás nehezedik rájuk például árcsökkentés miatt, további munkásokat hívnak, hogy megtalálják a megoldást a kérdésre: Lehetne a folyamaton javítani, vagy a termelékenységet növelni, hogy darabonként le lehet e faragni valamennyit az árból, stb. (Laloux, 2016)

A munkavállalók mivel a legalsóbb szinteken is döntéshozó pozícióban vannak, kialakul bennük a tulajdonosi szemlélet. Ez nagyon erős motivációt jelent és nagymértékben növeli a vállalat hatékonyságát. A munkavállalók motivációja, hogy csapatként (amelynek mérete mindenkinek abszolút belátható mértékű – mindenki ismer mindenkit) jól kiszolgálják az ügyfél megrendeléseit és igényeit a konkurenciával szemben, akik javarészt erős kínai, vagy kínában működő versenytársak, ezzel párhuzamosan megtarsák és ha lehet növeljék a munkahelyek számát a vállalatnál. (Laloux, 2016)

Az önmenedzselő csapatok bevezetése nagyfokú bizalmat jelent a tulajdonosok részéről a munkavállalók felé. A bizalom lép az ellenőrzés helyébe. Az így megkapott bizalommal az alsóbb szinteken lévő munkavállalók a Buurtzorgnál a FAVI-nál és a mi cégünknel látott példák alapján nagyobb termelékenységi mutatókat tudnak elérni, mintha folyamatosan ellenőrizve lennének a menedzserek által. Például a mi cégünknel rugalmasabban kezeljük a munkaidőt, amennyiben valakinek szüksége van pár órával előbb elmehet, persze előzetes egyeztetés után (a csapaton belüli tagokkal és nem a menedzserrel), a többiek kisegítik. Ez egy multinál a felettséggel való egyeztetés nélkül nem elképzelhető, sokszor a csapattagok bevonása nélkül. Cserébe amennyiben viszont egy feladat nincs elvégezve az adott munkavállaló tovább szokott maradni, hogy azt befejezze. Azt figyeltem meg, hogy ez rendszeresen elő szokott fordulni, akár fél- egy órával tovább is bent szoktunk maradni, hogy befejezzük amit elkezdtünk. Egyszerűen a tulajdonsoktól kapott nagyobb bizalom hatására nagyobb felelősséget érzünk a munkánk iránt, az önértékünk megváltozott, eddig inkább csak a fizetésért dolgoztunk, a Teal management bevezetése után, több felelősséget érzünk és büszkéek is vagyunk az elvégzett munkára és az eredményekre. (Laloux, 2016)

A Buurtzorgnál és a Favinál bevezetett kisebb önmenedzselő csapatok a véleményem szerint is hatékonyabban tudnak működni mint a nagyobb hierarchikusan működő csapatok. A saját

munkahelyemen is ezt tapasztalom, és Joly véleménye is ezt erősíti meg, aki szerint a munkavállalók autonómiája, saját felelősségvállalása alapvető fontosságúvá vált a sikerhez. És az autonómia az egyik olyan tényező, ami motiválja a munkavállalókat. Egyetértek azzal az állítással és a Buurtzorg és a Favi példája is ezt támasztja alá, hogy az autonómia az, ami a kreatív gondolkodáshoz vezet, a kreatív gondolkodás pedig elengedhetetlen az innovációhoz. (Joly, 2023)

3. Alkalmazott módszerek (anyag és módszer)

Diploma dolgozatomban a hipotézisek megvizsgálásával az volt a célom, hogy a vizsgálatok közben minél több ismeretre tegyek szert, amit hasznosítani tudok a munkám és a magánéletem során egyaránt. A motiváció kutatása régen kezdődött és számos aspektusból megvizsgálták már. A dolgozatom elején az én magamnak elsődlegesen feltett kérdésem az volt (ami hipotézisnek nem megfelelő), hogy általánosságban lehetséges e, hogy a jelenlegi világnézetem, vagy a gondolataim a tökéletes szervezetkeről és a tökéletes munkahelyről megfelelőek e. Van e lehetőség még hatékonyabb munkavégzésre, úgy hogy ahhoz kedvem is legyen. Mi kell ahhoz, hogy alkalmazottként eltudjam érni a Flow-t a munkahelyemen és ne ragadjak meg egy adott szinten.

Ezzel párhuzamosan, ha van rá lehetőségem, akkor segítek a csapatomon azáltal, hogy megvizsgálom és körbejárom ezt a kérdést, hogy optimális esetben még fejlesztési javaslatokat is tudjak tenni. Az inspirációt az adta, hogy a cégünk tulajdonosa elkötelezett amellett, hogy a vállalatból ahol dolgozom Teal szemléletű szervezetté alakítsa. Dolgozatomban szerepel egy szekunder vizsgálat, amelynek egy komolyabb cégen belüli kérdőív adja az alapját. Ennek a kérdőívnek a célja az volt, hogy kiderítse mennyire értékelik pozitívnak a munkavállalók a Teal szemlélet gyakorlati bevezetését a cégben. Összehasonlítási alapként, és egyéb motiváló szempontok kikutatásának céljából ezzel párhuzamosan készítettem interjúkat is, amelyben egyes munkakörülményeknek a fontosságát volt szándékom jobban megismerni, feltérképezni. A dolgozatomban szerepelnek cégen belüli és cégen kívüli interjúk is.

Vizsgálat

A kutatás során leggyakrabban alkalmazott statisztikai módszerek a következők voltak:

Átlagszámítás

Az egyik leggyakoribb értékelési mód az átlagolás, amely szintén a leíró statisztika része. A számított átlagok vagy a középértékek és a helyzeti középértékek megmutatják egy adott sokaság jellemzőit, előfordulásuk arányát és eloszlását a mintán belül.

Gyakoriság

A leíró statisztika alkalmazását a gyakoriságvizsgálatokkal célszerű kezdeni, amelyek átláthatóvá teszik az adatainkat. Az adatok feldolgozása során vizsgált előfordulást nevezzük gyakoriságnak, amit ha elosztunk az elemszámmal, megkapjuk a relatív gyakoriságot.

Szórás

A szórás a valószínűségszámításban az eloszlásokat jellemző jellemző szóródási mérőszám. A szórás egy valószínűségi változó értékeinek a várható értéktől való eltérésének a mértéke.

Variancia

A variancia az átlagtól való eltérések négyzetének átlaga, vizsgálatával megkaphatjuk, hogy milyen értékben tolódik el a várható középértéktől a tényleges számított középérték.

Korreláció- és regressziószámítás

Míg a korrelációszámításnál a két változó között szimmetrikus kapcsolatot feltételezünk, és mind a két változó valószínűségi változó, addig a regressziószámításnál nem feltétlenül az, és egy, bizonyos irányú kapcsolatot feltételezhetünk.

A lineáris regresszió

Ebben az esetben a két változó között lineáris kapcsolatot feltételezünk, és ezt grafikusan is megjeleníthetjük, ahol a mintavétel adatok pontfelhőjére illesztünk egyenest.

Kvalitatív és kvantitatív módszerek is alkalmazva voltak a kérdőív elemzése és a szekunder vizsgálat elkészítése során is. Céлом az egyének vizsgálatából, következtetéseket levonni egyéni és rendszer szinten is. A validításra, és az objektivitásra törekedtem, és betartottam az etikai előírásokat a kutatási módszereim alkalmazása során. Minden kitöltőt tájékoztattam a kitöltés önkéntességéről, az anonimitásról és a kutatás céljáról, a kutatást végző személyéről és elérhetőségéről, amennyiben szándékában állt felvenni a kapcsolatot, vagy kérdése adódott.

Adatgyűjtés.

A diploma dolgozatomban szerepel egy, a vállaltunkon belül készült szekunder kutatás és az általam készült interjúk során kapott adatok elemzése.

3.1. Cégbemutató – TKF SP

A következő pontban röviden bemutatom a céget, amiről a diplomadolgozatomat elsősorban írom, és ahol dolgozom.

Szeretném megemlíteni, hogy a diplomadolgozatban bemutatott vállalat egy valós, Lengyelországban és magyarországi irodával is rendelkező cég. Valódi nevét azonban adatvédelmi és üzleti titoktartási okokból megváltoztattam. A dolgozatban szereplő „TKF SP” és „TKF” elnevezések a valódi vállalatot helyettesítik, a bemutatott adatok, elemzések, folyamatok és tapasztalatok ugyanakkor a valóságot tükrözik.

A TKF több mint 50 éves tapasztalattal rendelkező vállalkozás a szállítmányozás területén. Saját kamionokkal és szerződött partnerekkel egyaránt végez fuvarszállításokat.

A cég története 1966-ban kezdődött, amikor az állami tulajdonú fuvarozó vállalatot néhány kisebb vállalatra osztották fel. Közülük volt a TKF is, amely akkoriban a legnagyobb belföldi teherautó-szállításért felelős közlekedési vállalat lett észak Lengyelországban. Az 1990-es évek, a rendszerváltás a cégen belül is nagy változásokat eredményeztek. Ebben az időszakban döntés született arról, hogy a TKF a keleti országokra összpontosítva fog terjeszkedni, ez lesz a főbb csapásirány. 1995-ben a céget részvénytársasággá alakították, ebben az időszakban 94 főt foglalkoztatott a cég.

2001-ben is egy mérőföldkőhöz érkezett a vállalkozás, ekkor nyílt meg a „komp” részleg. A skandináv országokba és Angliába történő áthajózás során, a TKF már magának tudta intézni az ehhez szükséges teendőket, illetve segítséget tudott nyújtani más szállítmányozó cégnek is a kompok lefoglalásában, és szervezésében. 2010-ben újabb fejlesztések történtek a flottában, az összes kamiont telemetria rendszerrel szerelték fel, amely lehetővé tette az autók adatainak (aktuális helyzet, üzemanyag fogyasztás, járművezetővel való közvetlen kapcsolat stb.) valós idejű gyors nyomon követését. 2015-ben megnyílt Magyarországon az első külföldi iroda, amely főleg a magyarországi és a nyugat európai piacokra összpontosít.

Ebben az irodában dolgozom én is. A cég kínálatában a következő legfontosabb tevékenységek találhatóak:

- Nemzetközi szállítás Európa egész területén, legfőképpen 40 tonnás kamionokkal,

- Összetett igények: Közúti szállítás, vámkezelés, raktározás, széles körű szolgáltatások kamionok részére, egész Európa területén beleértve az északi és a déli területeket is.
- Gondosan kiválasztott, szerződött fuvarozókkal való együttműködés, így biztosítva a magas szintű szolgáltatást.
- Expressz szállítás – A TKF biztosítani tud expressz szállításokat is a tranzit idő csökkentése érdekében.
- Az áru nyomon követhető a szállítás megkezdésétől egészen a célba érkezés pillanatáig.

3.2. Teal management a TKF -en belül

A TKF 15 lengyel valamint egy magyar irodával működik, körülbelül 250 embert foglalkoztat összesen. Egyébként is fontos, de ennél a létszámnál kiemelten jelentős a HR-rel való kiemelt foglalkozás, azon túl hogy megfelelő embereket kell találni a különböző pozíciókra meg kell teremteni a feltételeket a hatékony munkához, és az inspiráló munkakörnyezet kialakításához. Közvetve, a HR-re foglalkozó alkalmazottak feladata az is, hogy ügyeljenek arra, hogy mindenki megfeleljen a kitűzött ideáljainknak, sőt túlszárnyaljuk azokat, ezáltal előteremtve a cég folyamatos fejlődését. Először szeretném jellemezni TKF főbb HR jellemzőit, azután kitérek a magyarországi iroda HR-rel kapcsolatos tevékenységeire is, amibe nap mint nap van szerencsém belelátni. A TKF- et a három lengyel tulajdonos vezeti és irányítja, ezen kívül, vannak regionális vezetők, akik több irodáért felelnek, valamint az irodavezetők, és utánuk következnek természetesen az alkalmazottak, akik a napi operációt végzik. E mellett külön működik a számlázási részleg Gdanskban, és egy külön csapat, akik az alkalmazottak fejlesztéséért, valamint a hatékony kommunikációért felelősek a cégen belül.

Ez a korábbi leírás egy hierarchikus vállalati struktúrát takar, ami szerintem még mindig a legelterjedtebb, azonban ezzel szemben a vállalat vezetése elkötelezett azzal kapcsolatban, hogy „lapos vállalatot” hozzon létre, amelyben a csapatok magukat irányítják, és mindenkinek van döntési szabadsága, illetve felelőssége. Ezzel a koncepcióval a menedzsment azt szeretné elérni, hogy a munkavállalók sokkal jobban a magukénak érezzék a vállalkozást, és a munkájukat ezáltal sokkal inspiráltabban, és hatékonyabban tudják végezni.

Véleményem szerint a menedzsment egyetértett azzal a véleménnyel, amit Adizes és Laloux is megfogalmaz, miszerint egy vállalatnak az öregedéséért és rugalmatlanságáért a túlkontrollálás okolható elsősorban. A TKF menedzsmentje a lapos vállalati struktúra és az önmenedzselő

csapatok bevezetésével a kontroll csökkentésével akarja növelni a vállalat rugalmasságát, így gyorsabban tudunk reagálni a piaci igényekre és annak változásaira.

Természetesen az sem elhanyagolható cél, hogy ezek mellett a munkakörnyezet is sokkal vidámabb legyen. Ezt a szemléletet a cégvezetés a kb. 2022-ben kezdte el követni, erről a szemléletről, és az eddig tapasztalt hatásairól később még részletesebben is írok, de előbb általánosságban szeretném leírni milyen pluszt tud még nyújtani a munkavállalóknak a TKF.

A TKF úgy tartja, hogy az üzleti sikereik kulcsa az alkalmazottaik, ezért mindig magasan képzett és motivált embereket keresnek, és foglalkoztatnak, különösen a nyelvtudással rendelkezőket. Inkább kisebb csapatokat alakítanak ki, de azok mindig magasan képzett, és motivált emberek. A TKF -nél lehetőség van diákként szakmai gyakorlatban részt venni. Az iskolákkal és egyetemekkel való együttműködés a cég fejlesztési stratégiájának része.

A munkavállalók és vezetők továbbképzését motiváló eszközként és a cég hatékonysága szempontjából fontos tényezőként is meg kell említeni, ahogy Dweck is említi, a vezetőket és az önmenedzselő csapatok lehetőleg minél több tagját képezni kell, hogy beléjük ivódjon a fejlődési szemlélet, és tanítani kell a hatékony kommunikációt és mentorálást. (Dweck, 2020)

A szállítmányozásban rengeteg adminisztrációval találkozunk. Minden szállítmányhoz több dokumentum tartozik, nem beszélve a különböző esetleges engedélyekről, szállítólevelekről stb. Ezeknek a dokumentumoknak a rendszerezéséhez diákok segítségét is igénybe veszi a vállalat, közben szakmai gyakorlatot és szakmába való betekintést biztosít nekik. Én is megtapasztaltam anno, hogy a fizetett szakmai gyakorlatok elengedhetetlenek ahhoz, hogy segítsék a fiatalokat az üzleti életben, és a karrier elindításában.

A TKF nagyon jó lehetőséget biztosít, amennyiben a szállítmányozás területén el tudjuk képzelni a jövőnket. Olyan ambiciózus diákokkal szeretne a cég kapcsolatba kerülni, akik szívesen tanulnak és készek az új kihívásokra, készek szakmai képzettségük és készségeik fejlesztésére. A diákoknak való szakmai gyakorlat biztosításán kívül a cég lehetőséget nyújt a munkavállalóinak a következőkre: Privát egészségbiztosítás: Mindannyian találkoztunk már olyan helyzettel, remélhetőleg nem saját, vagy családunk egészségével kapcsolatban, amikor az állami egészségügyi ellátás során problémák, javítható szolgáltatások merültek fel. A cég alternatívát nyújt erre, igény esetén. Élet és balesetbiztosítás: az egészségbiztosításhoz hasonlóan, alternatívát, segítséget tud nyújtani a cég igény esetén.

Az egész TKF -et figyelembe véve a HR részleg 5 főt számlál, viszont ez kiegészül még az egyes irodák vezetőivel, akik ugyancsak végeznek HR tevékenységet a saját csapataikon belül, és döntési lehetőségük és felelősségük is van a saját csapataik fejlesztéséért, beleértve az esetleges létszámbővítést is. Mindig elérhető egy coach, trainer, aki a kérdéses szituációkban segítséget nyújthat az egyes irodavezetőknek, vagy segítséget nyújthat a kommunikációban az irodák között. Az TKF globális bemutatása és főbb HR jellemzőinek jellemzése után, az elemzésem ezen szakaszában rátérek a budapesti iroda jellemzőinek a leírásához.

A TKF 2015-ben nyitotta meg budapesti irodáját, amely azóta is sikeresen működik, és folyamatosan növekszik. Jelenleg öten dolgozunk a budapesti irodában, egy irodavezető, és négy alkalmazott, ahol az irodavezető is részt vesz a napi operációban és a csapattal együtt dolgozik a többi teendőin kívül. Ezek mellett az irodavezető felelőssége és munkája az iroda HR tevékenységeinek menedzselése is. Ahogy már korábban említettem a 2022-es év egyik legnagyobb akciója a lapos vállalati struktúra (Teal management) kialakítása, bevezetése volt a TKF -nél, ezáltal a budapesti irodán belül is. Volt ezen kívül több jelentős akció is, de először ezt fogom részletesebben jellemezni.

Ez a struktúra átítatja az egész vállalat működését, és hatással van vagy lesz minden munkavállalóra az elképzelések szerint. Az alapgondolat és cél, hogy a vállalat ne egy lélektelen, durva gépezetként működjön, ahova a munkavállalók csak a fizetésért járnak be, hanem egy önmenedzsmentre fókuszáló vállalat, ahol az alkalmazottak szeretik a munkájukat, és a motiváció elősegítésével és az emberek inspirálásán keresztül tudja a vállalati sikereket biztosítani a felső vezetés. Ennek a struktúrának a bevezetése sok időt vesz igénybe, ez a 2022-es évben került elindításra. Habár van irodavezető, de végső soron az a cél, hogy a csapatban mindenki „egy szinten” legyen. Ez, ahogy már korábban említettem nagyon hosszú folyamat, de a cél az ez.

A cég menedzsmentje azt az utat választotta, hogy a Teal management és az önmenedzselő csapatok bevezetését úgy intézi, hogy amellett, hogy kész tényként közlik a bevezetést, jelentős időt szánnak arra, hogy nyílt megbeszéléseken közöljék az emberekkel a váltást. Ez a döntés a tapasztalataim szerint gyakran személyes és elgondolkodtató beszélgetésekhez vezetett. Traci Fenton megfigyelése szerint, amivel egyetértek, ez a sok párbeszéd, segített/segít a menedzsmentnek abban, hogy az egyes munkavállalók szakmai érdekei hol illeszkednek a vállalat üzleti céljaihoz. Traci Fenton ezt egy Los Angelesi felhőszolgáltató vállalatnál figyelte meg, amikor hierarchikus vállalati struktúráról váltottak. (Fenton, 2022)

Ezeknek a nyílt megbeszéléseknek a segítségével a TKF -nél, olyan feladatokat lehet meghatározni, amelyek megfelelnek egyaránt a TKF -nek és azon munkavállalóknak is, akiknek esetleg fenntartásai vagy félelmei voltak a változással kapcsolatban.

A jelenben a budapesti irodánkban az irodavezető amolyan mentor, vagy coach szerepet vesz fel sikeresen a gyakorlatban. A csapatban mindenkinek jól körülírható feladata van, amit a tudásához és képességeihez mértén kapott meg. A cél az, hogy az irodavezető (jelen esetben mentor, coach) segítségével a csapattagok minél több felelősséget vállalva a saját területükön, elvégezzék az összes irányítási feladatot, amely menet közben felmerül.

A munkám során egyre több olyan helyzettel találkozom, amelyben a probléma megoldása érdekében irányítóként lépek fel, prioritásokat állítok fel, elemzem a problémákat, megoldási terveket készítek és alkalmanként – egyre többször – nehéz döntéseket hozok meg. Ahogy korábban már említettem, a TKF előtt egy multinál dolgoztam, ahol a szemlélet a szöges ellentéte volt ennek. Nagyon érdekes megtapasztalni a két szemlélet előnyeit és hátrányait. A multinál szoros hierarchikus felépítése volt a csapatnak, ahol voltak középvezetők, és felsővezetők, valamint minden munkafolyamatra volt standardizált megoldó kulcs. A lapos vállalati struktúrával ellentétben a multinál minden fontosabb döntési helyzetben a ranglétrán felettünk álló felettesünknek a jóváhagyását kellett kérni. Gyakorlatilag nagy részben robotmunkát végeztünk, ahol nem lehettek saját döntéseink, vagyis sokkal kevesebb, mint ahogyan gondoltam.

Az előnyeit – ha ezt lehet előnynek nevezni - abban láttam, hogy kevesebb volt a felelősség, és ezáltal a stressz, valamint vállalati szempontból a bevételek és a kiadások a szoros szabályoknak köszönhetően előre jobban kiszámíthatóak voltak. Ugyanakkor a meglátásom, és a tapasztalatom szerint a fluktuáció sokkal magasabb az ilyen szemléletet követő multiknál, mint a kreativitást elősegítő lapos vállalkozásoknál, ami óriási költségekkel jár. Az egyik fő célkitűzése a lapos struktúrának az önmenedzselés, ezáltal az önmenedzselő csapatok kialakítása. A budapesti irodában öten dolgozunk, tehát kijelenthető, hogy a csapat létszáma kicsi, de tökéletes ahhoz, hogy a csapat menedzselni tudja magát.

Mit is értünk önmenedzselő csapaton? Az alapkonceptió az, hogy a csoport tagjai felelősek minden olyan feladatért, amelyek az adott pozícióval járnak, valamint azokért is, amiket korábban, és más hierarchikusan felépített vállalkozásnál a középvezetők, vagy a különböző osztályok, részlegek látnak el. Ahogy a szakirodalom feldogozásban a Buurtzorg és a FAVI esete is jól bemutatta. A csapat tagjai végzik a napi operációt, beleláthatnak a különböző

statisztikákba, ezen felül elvégzik a szabadságok ütemezését, és elvégzik az adminisztrációt is. Ez a budapesti irodában jól működik. Szabadon osztjuk be a kapacitásainkat, viszont ezzel párhuzamosan a felelősségünk is nagyobb a vállalat sikerességének és növekedésének elősegítésében. Mi döntjük el, hogy hol bérlünk irodát, és hogyan rendezzük be, és azt is milyen döntéseket követünk az ügyfeleinkkel való kapcsolatépítés során. Valamint abba is van beleszólásunk, ha úgy gondoljuk, hogy a csapatot bővíteni kell e. Amíg a célokat elérjük, szabadabb kezet kapunk a döntések meghozatalában.

A cégvezetés egyik legnagyobb célja és akciója 2022-ben a lapos vállalati struktúra bevezetése volt. Ahogy azt már korábban említettem, a bevezetéshez és a gyakorlati megvalósuláshoz előreláthatólag sok időnek kell eltelnie. Ugyanakkor az is kijelenthető, hogy az önmenedzselő csapatok kialakítása nagy odafigyelést is igényel, mert könnyen rosszra is fordulhat ha nincs vezetője egy csapatnak.

A TKF -nél hatékonyan támogatják a csapatokat (trainingek, coaching, és más eszközök), hogy az önmenedzselés a gyakorlatban is működő képes legyen. A TKF -et globálisan nézve, egy olyan vállalkozás kialakítása a cél, ahol nincsenek középvezetők, és nincsenek regionális vezetők sem, helyette coach vagy coachok vannak. A tipikus közép és regionális vezetőktől eltérően a coachoknak nincs döntéshozatali joguk a csapatok felett. Nem felelősek a csapatok eredményeiért, nincsenek elérendő célok, sem felelősség a nyereségért vagy a veszteségért, és nem is kapnak jutalmat, ha a csapat jól teljesít.

Az alapkoncepció, amit a felső vezetés 2022-ben felvázolt, hogy a csapatok nem hierarchikusan kell hogy működjenek, hanem azáltal, hogy nincs hierarchia legyenek valóban erősebbek a saját döntéshozatali képességük révén. A TKF -nél jelenleg 2 coach dolgozik, nekik kulcsfontosságú a szerepük ennek a rendszernek a felépítésében. Szerencsére én is jó kapcsolatot ápolok velük, nem vagyunk napi kapcsolatban de ismerem őket és tudom, hogy bármikor segítőkészek az esetlegesen felmerülő problémák kezelésében.

A coachok a TKF értékes tagjai, kérésre tanácsot adnak, vagy elmondják, hogyan oldottak meg más irodák egy bizonyos problémát. Szerepük, mint általában a coachoknak az, hogy kérdéseikkel segítsék a csapatokat saját megoldásaik megtalálásában. Itt szeretném megemlíteni, hogy ez a vállalati struktúra véleményem szerint csak kis létszámú csapatoknál működtethető. Nem tudnám elképzelni a közös döntéshozatalt abban az esetben ha például harmincan dolgoznánk az irodában. Az alapkoncepció mindenképpen szimpatikus, de véleményem szerint egy bizonyos ponton túl kihívást jelent a cég folyamatos növelésében. Az

új vállalati struktúra bevezetésében, a coachok és irodavezetők még fontosabb szerepet töltenek be a cég életében mint eddig bármikor. Az alap feladatokon kívül, az is a célkitűzésük közé tartozik, hogy rövid időn belül az összes TKF irodában az új vállalati struktúra gördülékenyen bevezetésre kerüljön. Itt szeretném megemlíteni, hogy a budapesti csapat nagyon fiatalos, az átlagéletkor 32 év.

2026-ban tervbe van véve még egy ember felvétele a csapatba. Az önmenedzselő csapatok, ezáltal a budapesti irodánkban is nagymértékű beleszólásunk van a csapatbővítés lehetőségébe. Ezzel párhuzamosan az a tendencia figyelhető meg, hogy nemcsak a TKF -nél, de egyre több cég a meglátásom szerint odafigyel a munkavállalók egyre jobb körülményeinek biztosításához, annak érdekében, hogy meg tudják tartani a munkavállalókat hosszútávon. Ahogy az már korábban említésre került, a coachokra ezért is nehezdik majd plusz felelősség a TKF -nél, mert ők lesznek azok, akik a munkavállalók fejlesztéséért, és a jó munkakörnyezet kialakításáért felelősek, így hozzásegítve a céget, hogy hosszútávon megtartsák dolgozóikat.

A TKF -nél ezzel párhuzamosan egyre jobban és folyamatosan összpontosítanak a munkáltatói márkaépítésre is, mivel a legjobb tehetségek megszerzése és megtartása egyre nehezebb feladat. 2024-ben a marketing csapat bővítésre került, és 2025- ben a főbb célok közé tartozik a márkaépítés is. Napjainkban az álláskeresőknél sokkal több lehetőségük van, és sokkal könnyebben informálódhatnak a cégekről. Ezért a TKF -nek mindent meg kell tennie, hogy a lehető legjobb fényben tüntessék fel magukat a piacon. A TKF 2025-ös céljai között szerepel még a csapategység kovácsolása is. Ennek érdekében rendszeres csapatépítéseket és trainingeket szerveznek. A szokásos év végi összevetelen kívül, a felső vezetés nagy hangsúlyt fektet arra, hogy a különböző csapatok tagjai megismerhessék egymást. Ez nagyban hozzájárul a hatékonyság növeléséhez. Számos alkalommal tapasztaltam, hogyha az ember személyesen megismeri a kollégáját, sokkal gyorsabban, és hatékonyabban tudnak együttműködni.

A dipomadolgozatomban a cégünk 17 irodája közül, kettőt szeretnék részletesebben is bemutatni és ezeken is keresztül bemutatni, hogy alakult a Teal management bevezetése két különböző irodában. Az egyik Iroda a budapesti a másik a gdanski.

4. Eredmények és értékelésük (megvitatás)

4.1. A vizsgálat célkitűzései és a vizsgálat hipotézisei

A diploma dolgozat készítése és a vizsgálat során az volt az egyik célkitűzésem, hogy tisztább képet kapjak arról, hogy milyen módon lehet a munkavállalókat motiválni és a hatékonyságukat növelni.

Ezen általános célkitűzésen belül célom volt, hogy megvizsgáljam a bevezetését és a munkavállalók motivációjára és hatékonyságára gyakorolt hatását a Teal management egyes eszközeinek. A cég ahol dolgozom, a Teal management, a Teal szemlélet bevezetésre került, vannak egyes eszközök, amik nagyobb hangsúlyt tudtak kapni és vannak, amik kisebbet.

Fontosnak és hasznosnak éreztem, hogy azt a munkahelyi környezetet jobban meg tudjam ismerni, ahol dolgozom. Fel tudjam térképezni a Teal management bevezetésének hátterét, motivációját, és a vele elérni kívánt hatást.

A vállalatirányítási stratégia megreformálása több éve kezdődött a cégünknel és kérdőíves kutatás is készült a munkavállalók véleményét vizsgálva a bevezetés hatásairól. Ezeket az eredményeket megvizsgálom a dolgozatomban. Célom a megismeréssel az is volt, hogy fejlődni tudjak, és ha módom van rá, fejlődési javaslatokat is tudjak tenni a cégen belül, a hatékonyság növelésére.

Célom volt azt is feltárni, hogy a szakirodalomban milyen vélemények vannak és jelentek meg a motivációs témában. Ezt a területet rengetegen és sok szempontból vizsgálták. Célom volt a szakirodalomban meglévő különböző véleményeket összehasonlítani és egyes esetekben ütköztetni és véleményezni, valamint feltérképezni az emberek motivációs eszközeit és tényezőit a történelem egyes időszakaiban, ezáltal is ötletet merítve a TKF és a csapatom hatékonyságát, versenyképességét és fejlődését.

Ezeket figyelembe véve, a következő hipotéziseket fogalmaztam meg a kitűzött célok alapján:

1. Hipotézis: : Feltételezem, hogy a Teal management egyik eszköze az önmenedzselő csapatok bevezetése, növeli a cégben dolgozók motivációját, hatékonyságát, ezáltal a cég bevételeit és profitját is.

Célom a hipotézissel: A Teal management egyik eszköze az önszerveződő csapatok bevezetése, a cégünkben is bevezetésre került. Célom, hogy tiszta képet kapjak, hogy a cégünkön belül milyen hatást gyakorolt ennek az eszköznek a bevezetése, pozitív vagy negatív hatása volt e a bevezetésnek.

2. Hipotézis: Feltételezem, hogy a cég által használt motiváló eszközökkel elégedettek a munkavállalók. Ezzel párhuzamosan új eszközök bevezetése iránt nem mutatkozik igény.

Célom a hipotézissel: Az önszerveződő csapatok bevezetése mellett, a Teal management többi eszközének az értékelése a cégünkön belül, a szemlélet bevezetése után. Célom, hogy értékeljem a Teal management eszközeinek a pozitív vagy negatív hatásait.

3. Hipotézis: Feltételezem, hogy a lengyelországi (gdanski) csapatnál a nem pénzübeni ösztönzők a lényegesekek, a budapesti csapatnál meg a pénzübeliek.

Célom a hipotézissel: A feltárást tovább mélyítve, a vizsgálat során arra irányult a figyelmem, hogy kiderítsem, a két iroda között melyikben fontosabbak a pénzübeli ösztönzők.

4. Hipotézis: Feltételezem, hogy a csapatbónusz iránti elköteleződés nagyobb a lengyel irodában mint a budapestiben.

Célom a hipotézissel: A csapatbónusz és az egyéni teljesítmény értékelés hatékonyságában rejlő különbségek feltárása a két iroda összehasonlításával.

A fentiekben leírt hipotézisek rövid összefoglalóját az alábbi 1. táblázat tartalmazza címszavakban:

1. Táblázat: Hipotézisek

Forrás: saját kutatás, 2025

Hipotézis témája	Cél	Módszer
H1: Önmenedzselő csapatok	Az önmenedzselő csapatok hatásának felkutatása	Kérdőív, interjú
H2: Cég motiváló eszközei	Az eszközök hatékonyságának feltárása	Kérdőív, interjú
H3: Pénzbeli Ösztönzők	A két vizsgált irodában a pénzbeli ösztönzők összehasonlítása	Kérdőív, interjú
H4: Csapatbónusz	A két vizsgált irodában a csapatbónusz összehasonlítása	Kérdőív, interjú

4.2. Kérdőíves kutatás

4.2.1. A kutatás, kérdőív körülményeinek bemutatása

A vezetőség a Teal Manegement bevezetését körülbelül 2022 végén, 2023 elején tette meg, ekkor került ismertetésre az évente megrendezett két csapatépítés egyikének alkalmával. Ebben az időszakban a vezetőség a coachokkal együtt az irodákat is végiglátogatta annak az érdekében, hogy a Teal Management legfontosabb elemeit személyesen is át tudják beszélni az irodavezetőkkel és a csapattagokkal kollektíve is, több személyes és online megbeszélés is történt a témában.

Az azóta eltelt körülbelül 2 év már elég idő volt arra, hogy megfelelő tapasztalatokat lehessen leszűrni az új szervezeti struktúra bevezetésének hasznosságáról. A 2025-ös év legelején, Januárban került megrendezésre a szokásos év végi / év eleji csapatépítés, ahol a cég nagy része a munkavállalók többsége szokásos módon megjelent. Ennek alkalmával a cégünk alkalmazásában álló coach vezetésével sikerült egy kérdőív segítségével megkérdezni és

válaszokat kapni a munkavállalók nagy részétől a Teal Management a cégnél történt bevezetésének eredményességéről és működésének hatékonyságáról, valamint az egyéb motiváló eszközökről.

A csapatépítés és a kérdőív helyszíne a cég saját üdülője volt. Ez az üdülő Lengyelországban Gdansk városától körülbelül 75 km-re található. A kérdőíves kutatás 2025 januárjában készült el, a kérdéseket elsősorban a coachunk állította össze azzal a szándékkal, hogy az eredményekből következtetni lehessen a Teal Management bevezetésének, a Teal management egyes eszközeinek és a különböző irodákban, az önszerveződés kialakulásának eredményességére.

A kutatás célja ezzel párhuzamosan még az információszerzés volt arról, hogy miként értékeli a Teal management szemlélet és az önszerveződés bevezetését cégünkben, beleértve az ezt kísérő folyamatokat befolyásoló sajátos szempontokat is. A kutatásnak fontos szempontja volt az is, hogy meghatározza, hogy a társaságon belül mely tevékenységeket értékelik jól az alkalmazottak és emellett melyek azok a tevékenységek amelyek további fejlesztést vagy változtatást igényelnek.

A cégnek körülbelül 250 alkalmazottja van, ebből körülbelül 200 ember vett részt (és szokott részt venni) az évente két alkalommal megrendezett csapatépítéseken. Ezen az összejövetelen is ezek a számok voltak a reálisak, összesen 150 válaszadó volt aki kitöltötte a kérdőívet, ezek közül az összes eredményt fel tudtam használni. Az, hogy nem mindenki töltötte ki a kérdőívet, nem befolyásolja a kérdőív hasznosságát és eredményességét. Nem volt tesztfázisa a kérdőívnek, de szerencsére enélkül is sikeresnek mondható mivel a résztvevők nagy része kitöltötte, ezzel segítve a cég működését. A cég üdülőjében megrendezett összejövetel egy hétvége szoktak lenni, tehát két éjszaka és két és fél nap áll a rendelkezésünkre. A hétvége alatt az előre megszervezett programok mellett előadások szoktak lenni, ahol több részletben de az összes megjelent részt szokott venni. A kérdőíves kutatást az előadások alkalmával töltötték ki a résztvevők. A kérdőív kitöltése optimális esetben körülbelül tíz percet vesz igénybe.

A kérdőív nagyobb részben zárt kérdésekből áll, amelyek során egy 1- től 10-ig terjedő skálán kell a kitöltőnek értékelnie az adott kérdést / állítást ahol az 1 nagyon gyengét a 10 pedig nagyon jót jelent, de van a végén két nyitott kérdés is. A kérdőív kérdései úgy lettek összeállítva, hogy az elején inkább az egyénre szabott kérdések, a végén a csapatra vonatkozó kérdések találhatók. A kérdőív kitöltése teljes mértékben anonym volt ezzel is segítve és

ösztönözve a minél őszintébb válaszok beérkezését. A kérdőív összeállítása során szempont volt, hogy a megszövegezés a kérdező és a munkavállalók számára is egyértelműen értelmezhető legyen, ezért a szakzsargon például ahol lehetett mellőzésre került. Véleményem szerint nagyon nehéz jó kérdőívet összeállítani, mégis ez a módszer a legegyszerűbb és a leggyorsabb módja annak, hogy válaszokat tudjunk kapni kérdéseinkre viszonylag nagy mintát vizsgálva is.

A kérdéssor nagy része (20db kérdés) zárt kérdés volt, mert ezekkel a kérdésekkel jobban értékelhető a munkavállalók értékelése, véleménye a teal management bevezetéséről, az önszerveződő csapatokkal kapcsolatban. A kérdőív végén található két nyílt kérdés azért került bele mert ezekkel a munkavállalói igények sokkal jobban megismerhetők, hiszen éppen a nyílt kérdésekre adott válaszokban lehetnek olyan vélemények amire a kérdőív szerkesztésekor esetleg kimaradtak, olyan meglátások, amelyeket a munkavállalók esetleg szeretnének beépíteni még a meglévő folyamatok mellé.

Ez a kérdőív, ami szekunder kutatásként szerepel a dolgozatomban, lehetőséget biztosít arra, hogy bizonyítsam vagy cáfoljam a felvetett hipotéziseimet, tudok belőle következtetéseket levonni. Az egy döntő kérdés, hogy az emberek teljesítményében megmutatkozik-e a Teal management és az önszerveződő csapatok bevezetése.

4.2.2. Kérdőív kiértékelése

A 20 kérdésből pár kérdés, úgy volt feltéve, hogy 2 időintervallumra kellett megválaszolni annak érdekében, hogy az önszerveződő csapatok bevezetésének hasznosságát is le lehessen mérni. A húsz kérdésből néhány témát külön is ki szeretnék emelni.

Atmoszféra

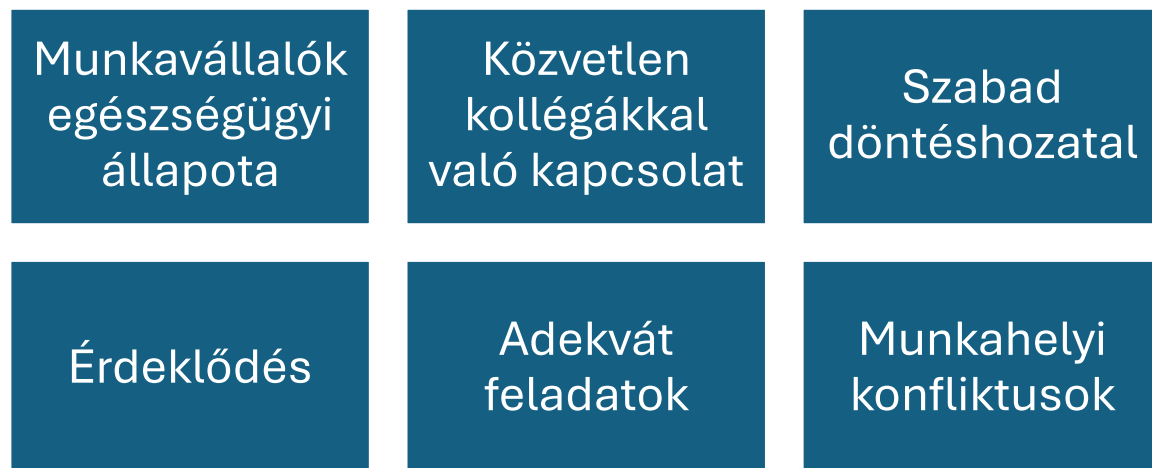
A megfelelő munkahelyi atmoszféra segít kialakítani a közösségeket, a szakmai közösségeknek az egyik legjelentősebb táptalaja a megfelelő hangulat. Nagymértékben egyetértek azzal a felvetéssel, hogy az egyes emberek is létre tudnak hozni értékeket, de csak egy közösség tudja életben tartani. (Csíkszentmihályi, 2007). A munkahelyi légkör meghatározza a munkakedvet, a kreativitást, és ezáltal a teljesítményt is, egyéni és csapat szinten egyaránt.

A TKF-en belül is az a cél, hogy megfelelő atmoszférában tudjanak a munkavállalók dolgozni. A budapesti irodában, nagy szempont új munkaerő keresésénél, hogy az adott jelölt beleillik a csapat “profiljába”, a szakmai tudás és a tapasztalat mellett nagy szempont az is, hogy tudna e csatlakozni a csapaton belüli munkamorálhoz, atmoszférához, be tud e csatlakozni a közösségünkbe, beleillik e a csapatunkba a szermélyisége.

Ahogy azt az alábbi 3. ábra is mutatja, a munkahelyi atmoszférát számos tényező befolyásolhatja, mint például az egyes munkavállalók egészségi állapota, érdeklődése, közvetlen munkatársakkal való kapcsolatok, vagy a közvetlen feletteshez fűződő viszony. A munkahelyi konfliktusok, a megoldhatatlan “felülről” jövő feladatok, mind rombolják a munkahelyi atmoszférát és ezáltal a cég, csapat teljesítményét. Egy megfelelő munkahelyi környezet, inkubátorként szolgálhat a jó és kreatív ötletek gyors megszületéséhez és a napi monoton operációs munkák gyors elvégzéséhez is megfelelő táptalajt biztosít.

3. Ábra: Munkahelyi atmoszférát befolyásoló tényezők.

Forrás: saját kutatás, 2025



A cégen belüli atmoszféra minőségébeli változásának mérése is cél volt a vezetőség számára. Kíváncsi volt a vezetés arra, hogy milyen volt az atmoszféra a Teal management bevezetése előtt, és ennek bevezetése, milyen hatással volt a munkahelyi atmoszférára. A kérdőívben 3 kérdés irányult az atmoszféra vizsgálatára.

2. kérdés: Bizalom a kollégákban

17. kérdés: Értékelje a csapaton belüli atmoszférát

18. kérdés: Értékelje az egész cégen belüli atmoszférát

Amint korábban említésre került, a kérdőívet 150 ember töltötte ki. A válaszadókat tekintve a cég sajátosságaiból adódóan nagy részben lengyel nemzetiségű emberek töltötték ki. 150 emberből 143 lengyel és 7 magyar nemzetiségű ember volt. Az atmoszféráról szóló három kérdés zárt kérdésekből áll, mint ahogy a kérdőív legnagyobb része. Ezeknek a kérdéseknek a megválaszolása során egy 1- től 10-ig terjedő skálán kellett a kitöltőnek értékelnie az adott kérdést / állítást ahol az 1 azt jelenti, hogy a Teal management bevezetése csak rontott rajta, a középérték (5) jelenti azt, hogy ugyanolyan mint a Teal bevezetése előtt volt, a 10 pedig nagyon jót jelent, a Teal bevezetése abszolút pozitív hatást jelent a kérdés tárgyára. A munkahelyi pozíció jellegét tekintve sokfajta területről érkeztek a kitöltések, volt, aki a gazdasági részlegekről, volt aki a jogi, vagy adminisztrációs részlegről töltötte ki és volt, aki a fuvarszervezésről. Erre a csapatépítésen résztvevők összetételéből lehet következtetni. Mint ahogy korábban említésre került anonim volt a kérdőív, így is ösztönözve a minél őszintébb visszacsatolást.

A lenti 2.táblázat az atmoszféra témakörében feltett kérdésekre kapott válaszok összesített eredményeit mutatja:

2. Táblázat: Atmoszféra kérdések eredményei

Forrás: saját kutatás, 2025

Kérdések az atmoszféra vizsgálatával kapcsolatban	Válaszadók száma	Átlag	Szórás
Bizalom a kollégákban	150	7.5	1.01
Értékelje a csapaton belüli atmoszférát	150	7.98	3.03
Értékelje az egész cégen belüli atmoszférát	150	6.86	2.68

A válaszok alapján egyértelműen arra lehet következtetni a kapott eredményekből, hogy a Teal management bevezetése jótékony hatással volt a munkahelyi atmoszférára. Ebben a témakörben a legalacsonyabb átlag 6.86, a legmagasabb 7.98 volt.

Az önmenedzselő csoportok gyakorlati bevezetése nem minden esetben gyors folyamat. A cégen belül egyértelműen kijelenthető, hogy az önmenedzselővé átalakított vagy még átalakulóban lévő irodákban jó hatással volt a Teal managementnek ez az eszköze a munkahelyi atmoszférára. Ebben a struktúrában fontos a tulajdonosi szemlélet kialakítása a legalacsonyabb pozíciókban is. Amennyiben a munkavállalóknak több döntési joga van, hozhatnak gyors döntéseket és ezekért a döntésekért vállalhatják a felelősséget, akkor a hatékonyságuk növekszik. Az önmenedzselő csapatok bevezetése mint a Teal management egyik eszköze az atmoszféra javításával is növeli a munkavállalók hatékonyságát.

Az önmenedzselő csapatokat bevezető vállalatoknál a szakirodalomban talált példák szerint, nagyon eltért a közép- és felsővezetők, valamint az alsóbb szinteken dolgozók reakciója és véleménye erről a rendszerről. A hierarchia alacsonyabb szintjén dolgozók gyorsan megszokják az új irányítási módszert. Azok, akiknek korábban alig volt hatalmuk és lehetőségük a döntéshozatalra, azok megtapasztalják a szabadságot a munkában. Azok, akik vezetői pozícióban voltak korábban, nehezebben veszik fel a fonalat, de hosszútávon nagyon sok terhet vesz le a vállalkról ez a rendszer. A vállalatunknál nem volt tapasztalható ez a fajta differencia. A cégen belüli atmoszférát kollektíven pozitívan érintette a Teal management bevezetése, ez derül ki a kérdőívből, és ez a személyes tapasztalatom is.

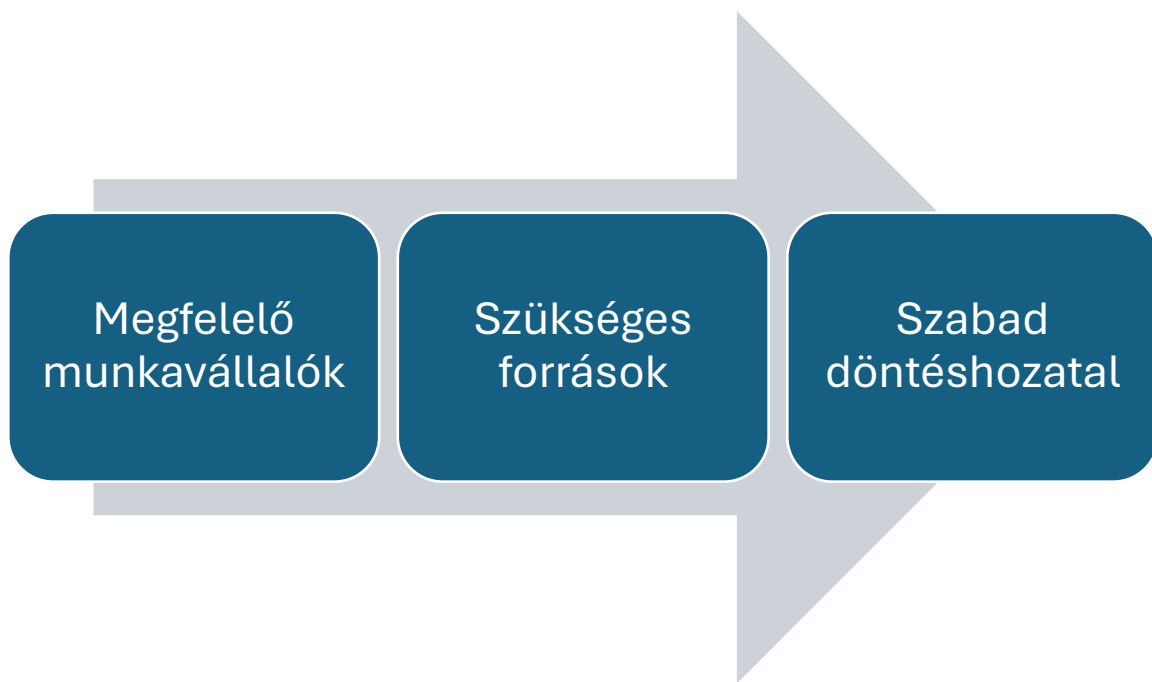
Bizalom

Az önmenedzselő csapatok létrehozásával és bevezetésével a tulajdonosok bizalmat szavaztak az alsó szinteken dolgozó, napi operációt végző munkavállalóknak. A Teal management bevezetése a vállalatunknál csak úgy volt lehetséges, hogy a cégvezetőket nagyon érdekelte ez a téma, a munkavállalók motiválása és a cég ezirányú fejlesztése.

Ahogy azt a 4. Ábra is mutatja, amennyiben a munkavállalók megbízható kollégákkal dolgoznak kis csoportokban, és rendelkezésükre állnak a döntéshozatalhoz szükséges források és hatalom, különösen jó dolgok fognak történni. Ezt tapasztalom a cégünknel a budapesti irodában.

4. Ábra: Szükséges elemek a fejlődéshez és az önmenedzselő csapatok kialakulásához

Forrás: saját kutatás, 2025



Ahogy korábban már említésre került, az önmenedezselő csapatok létrehozása és bevezetése egy hatalmas bizalom megelőlegezése a munkavállalók felé a vezetés irányából. A kérdőívben 2 kérdés foglalkozik ezzel a témával:

1.kérdés: A társaság embereit objektíven és tisztelettel kezelik?

2.kérdés: Bizalom a kollégákban

Az alábbi 3. táblázat a bizalom témakörében feltett kérdésekre kapott válaszok összesített eredményeit mutatja:

3. Táblázat: Bizalom kérdések eredményei

Forrás: saját kutatás, 2025

Kérdések a bizalom vizsgálatával kapcsolatban	Válaszadók száma	Átlag	Szórás
A társaság embereit objektíven és tisztelettel kezelik?	150	6.23	5.83
Bizalom a kollégákban	150	7.5	1.01

A tulajdonosok bevezették a Teal managementet. Ennek egyik legfőbb eszköze az önmenedzselő csapat is bevezetésre került Budapesten (és a többi irodában is). Ez a fajta szabadság és felelősség, ami az önmenedzselő csapatokat jellemzi sokszor megtámasztja a csapatunkat és sok helyzetben sokkal felxibilisebbk tudunk lenni a versenytársainknál. Ez a saját tapasztalatom, és a szakirodalomban is hasonló példákat olvastam.

Egy példát hoznék a sok közül, ami szemlélteti az energiát, amelyet az önmenedzselés szabadított fel a budapesti irodánkban. Az egyik hétfő reggelen az ügyvezetőnk érezte, hogy valami történik a csapaton belül, az egyik megrendelőnk, akinek élelmiszert szállítunk másképp alakultak hétvégén a dolgok, de ezt csapaton belül hétvégén rendezni tudtuk. Az irodánk rendszeresen egy megrendeléshez van szokva hétvégén (ez a volumen éves tenderben van fixálva). Minden vasárnap késő este a vezetési tilalom után elindul a kamion a közép magyarországi gyárból Franciaországba, hogy leszállítsa az árut már kedd estig, annak érdekében, hogy a disztribúció már szerda reggel gördülékenyen elkezdődhessen Franciaországban, a lerakó környékén.

Visszatérve az ügyvezetőnkre, hétfő reggel a csapat egyik tagjától tudta meg, hogy 2 kamion indult el Vasárnap este. Az ügyvezetőnknek fogalma sem volt róla, hogy mi történt, ezért gyorsan elmeséltük neki. Pénteken késő délután, amikor ő már nem volt bent az irodában egy meeting miatt, az ügyfelünk érdeklődött, hogy tehetnénk e kivételt, hogy ezúttal két kamionnyi szállítmányt indítunk Franciaországba vasárnap este. A csapatunk összedugta a fejét, és némi gondolkodás, utánajárás és szervezés után, úgy döntöttünk, vállaljuk a munkát. Más irodát is bevontunk a tervezésbe, hogy meg tudjuk oldani a nagyobb volumennel járó többlet munkát. Segítséget kértünk az egyik lengyel (gdanski) irodától, akiknek a segítségével szerveztünk oda szabad vezetési idővel rendelkező sofőrt, aki el tudott indulni Franciaországba. Az adminisztráció ezzel kapcsolatban egészen péntek estig elhúzódott, és még szombat reggel is akadt teendő vele.

Bár volt vele sok plusz munka, el tudtuk indítani a kamionokat vasárnap este, anélkül, hogy erről az ügyvezetőnk tudott volna. A csapatunk eldöntötte, hogy vállaljuk és meg is valósítottuk. A csoportunk képes volt megszervezni önmagát, és a következő hetekben ha volt valakinek szüksége 1-2 óra szabad időre, akkor lecsúsztottuk az ezzel járó túlóra időt.

Pénzbeli ösztönzők (egyéni bónusz – csapatbónusz)

A cégünkön belül, több pénzbeli ösztönzőt is ismerek mint motiváló eszköz. Ilyenek például a különböző baleset és életbiztosítások, vagy a sportolási lehetőségek finanszírozása, vagy

családosoaknak a bölcsődei vagy az óvodai költségek átvállalása, vagy a cég által szervezett továbbképzések. A szekunder vizsgálatban szereplő kérdőívben azonban két főbb ösztönzési módszer hatákonyságáról kérdezték meg a munkavállalók véleményét. Ez a kettő: a csapat, valamint az egyéni teljesítmény alapú bónusz. Az interjúk során is erre a két pénzbeli ösztönző eszköz összehasonlítására koncentráltam két különböző irodában.

Ide vonatkozó kérdések:

3.kérdés: A Teal management bevezetésével, cél az egyéni bónusztól, áttérni a csapatbónuszt. Ön egyetért a csapatbónusz bevezetésével?

10.kérdés: Mennyire érzi kollegáit csapatjátékosnak?

Az alábbi 4. táblázat a bónuszok témakörében feltett kérdésekre kapott válaszok összesített eredményeit mutatja:

4. Táblázat: Bizalom kérdések eredményei

Forrás: saját kutatás, 2025

Kérdések a pénzbeli ösztönzők (egyéni bónusz – csapatbónusz) vizsgálatával kapcsolatban	Válaszadók száma	Átlag	Szórás
A teal management bevezetésével, cél az egyéni bónusztól, áttérni a csapatbónuszt. Ön egyetért a csapatbónusz bevezetésével?	150	5.96	5.27
Mennyire érzi kollegáit csapatjátékosnak?	150	5.84	5.54

Ahogy korábban már említésre került, a cégen belül több pénzbeli ösztönzőt használnak motiváló eszközként, a jelen vizsgálat témája azonban az egyéni és a csapatbónusz részletesebb összehasonlítása. A szekunder vizsgálatban is ennek a két ösztönzőnek az összehasonlítására összpontosult a figyelem, nem véletlenül.

Egyéni bónuszt az alapfizetésen felül adnak bizonyos előre kitűzött célok vagy feladatok megfelelő elvégzéséért, általánosságban bármilyen jó teljesítményért járhat az egyéni bónusz. A cégen belül az egyéni bónusz havi szinten, bontásban van elszámolva és kifizetve. Az egyéni teljesítmények, úgy kerülnek elszámolásra, hogy megnézik, hogy az adott munkavállaló mennyi fuvarban vett részt, és azokon a fuvarokon mennyi nyereséget realizált a cég az adott hónapban. Annak a nyereségnek a bizonyos százalékát fizetik ki a munkavállalónak. Mindig az adott hónap előtti hónap teljesítményét utalják el az adott hónap fizetésével együtt.

Csak az egyéni bónuszra koncentrálna, az előnyeit ebben látom:

- rugalmas,
- könnyen kezelhető és átlátható,
- a jól végzett munka jutalmát egyből (már a tárgyhónapot követő hónapban) odaadják,
- a bónusz nemcsak jutalom, hanem ösztönző is: jövőbeli szép teljesítményekre sarkall,
- jól meghatározott teljesítményhez köthető,
- nem az alapbér része, tehát nem kötelező adni,
- azokat is lehet a segítségével motiválni, akik saját fizetési kategóriájukon belül már elérték a legfelső határt.

A lengyel irodák nagy részében, de az általam interjúkkal vizsgált gdanski irodában is egyéni bónuszt használnak mint fontos motiváló eszköz. Ezzel szemben a budapesti irodában már több éve áttunk a csapatbónuszra.

Az egyéni bónusz mindenképpen egyik nagy előnye, hogy mindenkit személy szerint arra ösztönöz, hogy kihozza magából a maximumot. Így lesz rá lehetőség, hogy hónapról hónapra a lehető legnagyobb pénzösszeget vigye haza mindenki. Minden munkavállaló könnyen tudja követni, hogy éppen hol tart a statisztikában és könnyen kalkulálhatóvá válik számára, hogy mennyi plusz bevételre tehet szert nagyobb teljesítmény elérése alkalmával. Az egyéni bónusz hatásosságát növeli az a lélektani szempont is, hogy az ilyen plusz pénzeket általában a sejtésem szerint a cégen belül az alaptól eltérő módon szokták elkölteni, például nyaralásra, egy luxuscikk megvásárlására. Emiatt sokkal inkább megmarad mindenkinek az emlékezetében, hogy a szép teljesítményt a vállalat eképpen méltányolta.

Az előnyök mellett az egyéni bónusznak számos hátránya is van, a következőkben ezeket említem meg:

- az egyéni teljesítményeket díjazza, és nem a csapatmunkát,
- nem hat ösztönzően az innovációra, mivel az éppen csak a soron lévő feladatra koncentrálja a figyelmet,
- alig ösztönzi a hosszabb távon gyümölcsöző tevékenységeket, inkább csak a rövid távú, biztos eredmények elérésére motivál.

Az alábbi táblázatban az egyéni bónusz főbb előnyei illetve hátrányai szerepelnek:

5. Táblázat: Egyéni bónuszrendszer előnyei és hátrányai

Forrás: saját kutatás, 2025

Egyéni Bónusz	
<u>Előnyök</u>	<u>Hátrányok</u>
Könnyen kezelhető és átlátható	Az egyéni teljesítményeket díjazza, és nem a csapatmunkát
Jól meghatározott teljesítményhez köthető	Nem hat ösztönzően az innovációra
Rugalmas	Alig ösztöni a hosszútávú célok elérését

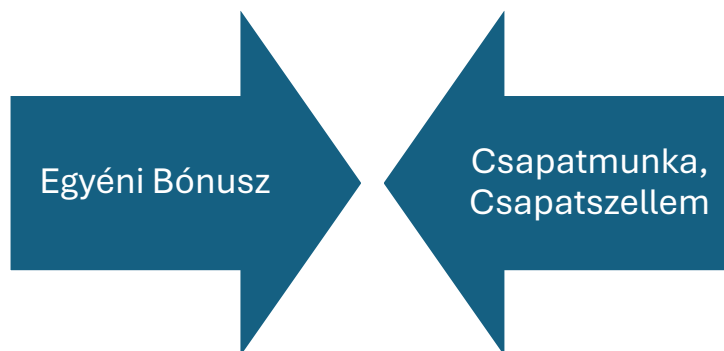
Ahogy azt az 5.táblázat is mutatja, a cégen belül rendkívül negatív hatása van az egyéni bónusznak a saját tapasztalatom szerint. A TKF nál is pár évig egyéni bónusz mellett dolgoztam, és az előző munkahelyemen (egy multinál) is ezt a motiváló eszközt használták. Rám nagyon negatív hatással volt és kifejezetten rombolta a motivációm. Mi fuvarok megszervezésével foglalkozunk. Amennyiben a munkavállalók tudják, hogy melyik munkán van nagyobb elérhető nyereség, vagy tudják esetleg egy fix nyereség mellett melyek azok a munkák, amit kevés erőfeszítéssel meg lehet oldani (így van idő még több fuvar szervezésére, ahelyett, hogy egy nehezebb munkán dolgoznának) akkor csak, vagy főleg ezekre fognak koncentrálni. Azoknak az ügyfeleknek a munkái meg háttérbe szorulnak, ahol a nyereség kisebb, de esetleg hosszabb távon nagyobb üzleti lehetőség rejlik benne.

Az egyéni bónusz a tapasztalatom szerint, mindig arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy a lehető legrövidebb úton és leggyorsabban a legnagyobb profittal járó munkákat részesítsék

előnyben. Emellett megöli a csapatmunkát és a csapatszellemet, ahogy azt a lenti 5.ábra is szemléletes. A munkavállalók elkezdnek egymással konkurálni. Tapasztaltam, olyat, hogy a kollégák azért jártak be korábban, hogy a könnyen elvégezhető munkákat el tudják intézni, eltitkoltak egymás elől fontos információkat. Autókat tartottak vissza annak érdekében, hogy számukra nagyobb profittal kecsegtető munkákra várjanak, ezzel ellökve a céget annak lehetőségétől, hogy kapcsolatokat építsen.

5.Ábra: Az egyéni bónusz rendszer nem kedvez a csapatszellemnek

Forrás: Saját kutatás, 2025



Az is sokszor jellemzővé vált, hogy az egyes munkavállalók nem voltak hajlandók engedni más kollégájuknak, hogy az általuk menedzselt ügyfelekkel vagy fuvarozókkal beszéljenek, hogy megtartsák magukat saját maguknak. Azt is tapasztaltam, hogy rossz érzés volt az embereknek szabadságra mennie mert akkor megvolt annak a kockázata, hogy az adott jól bejáratott vonalon, más is kapcsolatokat épít ki.

Az egyéni bónusz rendkívül rossz hatással bír a munkahelyi csapatszellemre, és a csapatmunkára. Mindenkit arra ösztönöz, hogy egyénileg törtesse, és a saját maga számait növelje. A saját maga eredményei, statisztikája a csapat és az egész cég hosszútávú fejlődésénél és növekedésénél is fontosabbá válik. A lényeg, hogy az egyéni statisztika jó mértékű legyen vagy növekedjen, minden más másodlagos. A havi, és éves értékelőkön, meg lehet erre hivatkozni még akkor is, ha a cég összességében nem fejlődő pályán van.

Az igazi csapatjátékosok, nem fognak tudni ezzel a motiváló eszközzel hosszútávon azonosulni.

A 4-es számú hipotézissel kapcsolatban (A csapatbónusz iránti elköteleződés nagyobb a lengyel irodában mint a budapestiben.) a szekunder kutatásban szereplő, ide tartozó kérdésekre

adott válaszok elemzéséből az derül ki, hogy minimálisan nagyobb csak a támogatottsága a csapatbónusz bevezetésének, az egyéni bónusz kárára. Számomra ez érdekes tény, ezt annak tudom be, hogy a munkavállalóknak nincs tapasztalata a csapatbónusszal járó előnyökről, vagy nem szempont nekik a csapatban való összedolgozás. A cég eddig hosszú évek óta, hierarchikus felépítésben működött, a Teal management bevezetése, ezekből a válaszokból úgy tűnik, hogy egy hosszútávú folyamat lesz.

Kifejezetten a csapatbónuszra fókuszálva, az előnyeit ezekben látom:

- ösztönzi a csapatmunkát,
- megkönnyíti a csoportcélok kitűzését olyan esetekben, amikor a siker a közösség erőfeszítésén múlik,
- igazságos jutalmazást tesz lehetővé olyan esetekben, amikor a teljesítmény nem egy ember, hanem egy közösség munkáján múlik.

Ezzel szemben a hátrányai:

Legfőbb hátrányai a csapatbónusznak véleményem szerint ezek:

- kizárólag azokban a csapatokban lehet használni, ahol a csapattagok egyformán kiveszik a részüket a munkából,
- Az egyéni motivációt csökkenti azzal, hogy az egyéni teljesítmény és a jutalom nincs közvetlen összefüggésben,
- előre meghatározott feladatok teljesítésénél alkalmazható,
- ronthatja a csapatszellemet: egyeseket esetleg arra készíthet, hogy büntessék a rosszabbul teljesítő társukat.

Az alábbi táblázatban az csapatbónusz főbb előnyei illetve hátrányait szerepelnek:

6. Táblázat: Csapat bónuszrendszer előnyei és hátrányai

Forrás: saját kutatás, 2025

Csapat Bónusz	
<u>Előnyök</u>	<u>Hátrányok</u>
Ösztönzi a csapatmunkát	Megfelelő csapatszellem hiányában nem hatékony

Megkönnyíti a csoportcélok kitűzését és elérését	Az egyéni motivációt esetleg csökkentheti
Igazságos jutalmazást tesz lehetővé csapatszinten	Ronthatja a csapatszellemet egyes esetekben

Amint azt a 6.táblázatban is láthatjuk, a budapesti irodában a tapasztalatom szerint nagyon jól működik a csapatbónusz. Nem tökéletes ez a bónuszrendszer sem, azonban azok közül, amiket ismerek, hallottam, vagy megtapasztaltam, mindenképpen ez a legmotiválóbbs számomra. Azt vettem észre, hogy a csapatjátékosok az irodán belül, elérték a csapatbónusz bevezetését, és szép lassan az évek során úgy cserélődik folyamatosan a csapat összetétele, hogy a “magányos farkasok”, akik az egyéni céljaikat akarják csak elérni, és minél nagyobb bónuszt hazavinni, lassan kicserélődnek olyan munkavállalókra, akik inkább csapatjátékosok.

Egyébként a szakirodalomban a “tökéletes” Teal management bevezetése és működtetése esetén, az egyéni és a csapatbónuszt is el kéne törölni. Ez a Pink által a Motiváció 3.0 motivációs modeljében vázolt jövőképnek egyik feltétele is. Hiszen a munkavállalóknak, alaphól akkora fizetéssel kellene rendelkezniük, ami belső motivációval vértelzi fel őket, ahelyett, hogy különböző külső motiváló eszközökkel (például bónuszrendszerek) kelljen motiválni. Érdekes szemlélet, de számomra nagyon szimpatikus. Teljesen szembe megy azzal az alapgondolattal és a tapasztalattal amivel itthon találkozom és amiben felnöttem, szocializálódtam. Amikor az egyetemi alapképzés elvégzése után, teljes munkaidőben is el kezdtem dolgozni, számomra nem volt kérdéses, hogy egész nap és sokszor túlorázva kell annyi pénzért dolgozni, ami éppen elég arra, hogy a hónap végéig kitartsom. Ezt láttam a családban, és az ismeretségi körömben is.

A Teal management ezzel a szemlélettel merőben más alapfelfogást képvisel. Bizalmat szavaz a munkavállalóknak és azt feltételezi azáltal, hogy normális bér kifizetésével az embereknek belső motivációjára tudnak hatni, ezáltal a cég is sokkal többet profitál. A cégen belül, minden irodában van bónuszrendszer, vagy egyéni vagy csapatbónusz. Habár a Teal management eszközeinek használatára törekszik a vezetés, a bónuszok eltörlésébe mindidáig nem gondolkodtak, radikális lépés lenne megszüntetni a bónuszokat és magasabbra emelni a fix fizetéseket.

Érdekes, és itthon teljesen szokatlan szemlélet, hogy a fizetéseket nagy mértékben megemeljék. Pedig amennyiben a munkavállalók elég pénzt keresnének ahhoz, hogy ki tudják elégíteni az alapvető szükségleteiket és emellett még maradjon is, akkor az ösztönzőknél és a jutalomnál sokkal fontosabbá válik, hogy értelmes munkát végezzenek, egyszóval sokkal motiváltabbak lesznek, és ezáltal sokkal versenyképesebbé és hatékonyabbá tudnák tenni a vállalatot.

4.3. Interjúk

Az előbbieken részletezett cégen belül készített kérdőív kielemezése mellett, empirikus kutatásom másik összetevője tizenöt általam készített interjú volt. Az interjúkban konkrétan az ösztönzés és a motiváció eszközeit kívántam megvizsgálni és körbejárni elsősorban munkavállalói szemszögből, de két ügyvezetővel (a gdanski és budapesti irda ügyvezetőivel) is készítettem interjút. Az interjúkkal volt lehetőségem képet kapni kettő, a cégen belüli iroda (gdanski és a budapesti) iroda közti különbségekről és egyezőségekről több témában.

Az interjúkra 2025. Április-Június között került sor. Ezeket az interjúkat vagy telefonon vagy személyesen végeztem el. Igyekeztem a cégen belül két különböző irodát minél jobban és részletesebben megvizsgálni. Ahogy már korábban említésre került, összesen tizenöt interjút sikerült elkészítenem, amelyek során struktúrált mélyinterjú módszerével kérdeztem egy körülbelül 30 perces beszélgetésben azt, hogy milyen szempontok érvényesülnek az adott irodában és az adott munkavállalónak milyen szubjektív meglátásai vannak a vizsgált témáról.

A Teal management bevezetése után a motiváció növelését célzó eszközök az irodákban különbözőek lehetnek. Ezt én tapasztaltam a munkám során, de az interjúk alkalmával ezekre jobban rá tudtam világítani. Ami az egyik irodában motiváló, az a másikban nem biztos. Az interjúk során meg szerettem volna vizsgálni, hogy a két különböző irodában, mik a fontos és jelentős motiváló szempontok. Az interjú kérdéseit a diplomadolgozat melléklete tartalmazza.

Az interjú során kapott válaszokat össze tudtam hasonlítani a szekunder vizsgálatban kapott eredményekkel. Az interjún kapott válaszokból és a szekunder elemzés eredményeiből tudok a hipotéziseimből kapott következtetéseket levonni.

A kérdéseimet négy fő csoportba rendeztem:

Kérdések a háttér tényezőkről:

Az interjút az interjúalanyok személyesebb adatainak megkérdezésével kezdtem, például, hogy milyen pozícióban dolgozik a cégnél, mióta dolgozik a cégnél. Fontos kérdés az összehasonlításnál, hogy melyik irodában dolgozik az adott munkavállaló, interjúalany.

A motiválás módjai, eszközei

Ebben a kérdéscsoportban kifejezetten a motiváció és ösztönzés témaköre állt a középpontban. Kíváncsi voltam arra, hogy a két különböző irodában, hogyan és milyen motiváló eszközökkel próbálják növelni a hatékonyságot és a teljesítményt. Ezen kívül kíváncsi voltam, hogy az egyes munkavállalók mit tartanak jó motiváló eszköznek és melyek azok az eszközök, amelyek szerintük nem megfelelőek. Fontos kérdés volt, a csapatbónusz és az egyéni teljesítményértékelés mint eszközöknek az összehasonlítása.

Önmenedzselő csapatok, egyének és felelősség

A Teal menedzsment egyik eszköze az önmenedzselő csapatok bevezetése. Ennek az implementálása fontos volt a tulajdonosoknak a cégen belül, lehetőleg minden irodában. Ebben a kérdéscsoportban az önmenedzselő csapatok bevezetéséről szerettem volna többet megtudni. A munkavállalók szemszögéből, mennyire hasznos, és mennyire hatékony. Valamint milyen hatással van a motivációjukra.

Egyéb

Fontos volt megvizsgálnom a pandémia alatt kialakult változások hatásait is a cégen belül. Az egyéb kérdések rovatba, ezzel kapcsolatos kérdéseket tettem fel. Elsősorban a home office, valamint a hybrid munkarend kérdéskörét jártam körbe az interjúalanyokkal, az “egyéb” kérdéscsoportba tartozó kérdésekre kapott válaszok segítségével. Valamint ha a struktúrált kérdéseimen kívül megkérdeztem az interjúalanyokat, hogy ha kimaradt valami és szeretnének bármit hozzáfűzni, tegyék meg.

Az interjúk során jegyzeteltem, az ott kapott válaszokat elemeztem és összehasonlítottam. Microsoft office alkalmazások segítségével (word, excel) rendszereztem.

4.3.1. Az interjúk statisztikai kiértékelése

Az interjú kérdéseire válaszadók 80%-a (12 interjú alany) férfi, 20% -a (3 interjú alany) pedig nő volt. A cég 16 irodája közül az interjú alanyok két különböző irodához tartoznak, az egyik iroda a budapesti a másik a Lengyelországban található gdanski iroda. A két ügyvezető mellett,

négy középvezető volt a megkérdezteim között. A középvezetők pozíciója a Teal management bevezetése ellenére is megmaradt még, de a napi munkavégzés és az operáció rész amit végeznek hasonló mint az “alattuk” dolgozóké. Sokkal inkább mentor vagy coach szerepet töltenek be a saját csapatukon belül.

Az interjúalanyok akikkel az interjúkat készítettem, mind legalább egy éve dolgoztak a cégnél és közülük 7 éves munkavisztonnyal rendelkezett a leghosszabb ideig a cégnél lévő dolgozó. A vizsgált személyek átlagosan 3 év munkavisztonnyal rendelkeznek.

A vezetői interjú válaszadóinak nem és vezetői pozíciójának összefüggése:

7. Táblázat: Interjú alanyainak neme és pozíciója

Forrás: saját kutatás, 2025

Vezetői szint	Férfi	Nő	Összesen
Ügyvezető	2	0	2
Középvezető	3	1	4
Irodai alkalmazott	7	2	9
Összesen	12	3	15

Az interjúba bevont vezetők munkaviszonyban eltöltött ideje:

8. Táblázat: Interjú alanyainak pozíciója

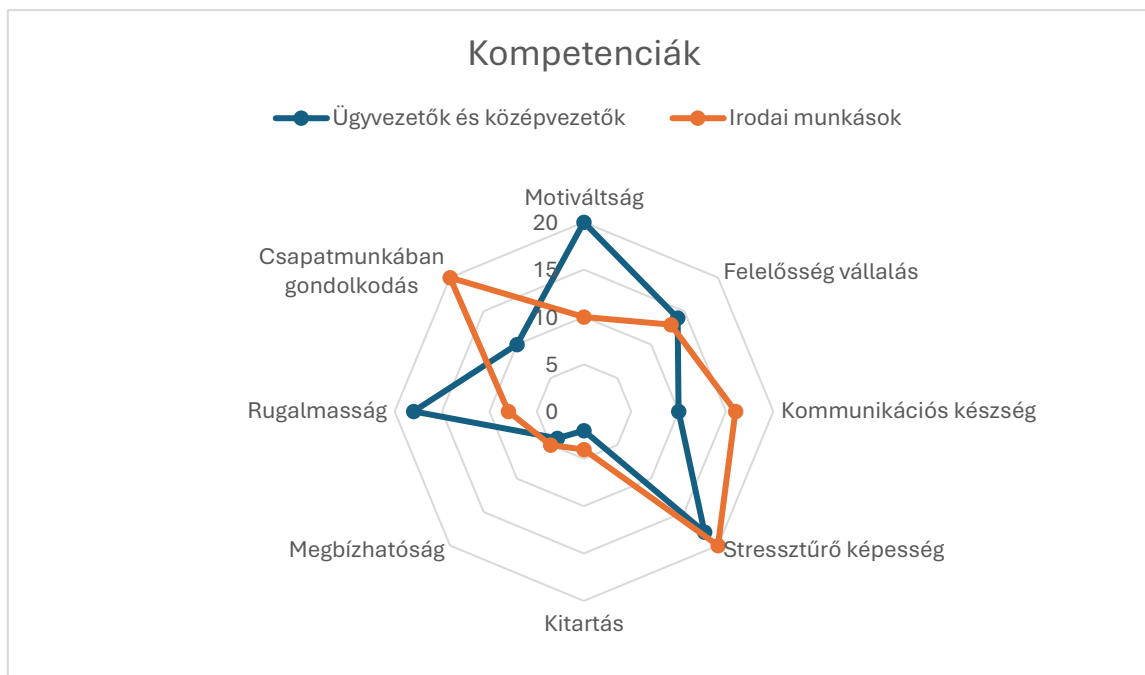
Forrás: saját kutatás, 2025

Elemszám	15
Középérték	3.46
Szórás	1.66
Minimum	1
Maximum	7

Az interjú alanyokat megkérdeztem, hogy az alábbi táblázatban szereplő kompetenciák közül melyek azok amik legjobban szükségesek ahhoz, hogy valaki hasznos tagja tudjon lenni egy önmenedzselő csapatnak. A válaszokat a lenti ábrán, sugárdiagramban is felvázoltam, a válaszadók által egyes kompetenciáknak való említésének gyakorisága alapján.

6. Ábra: Interjú alanyok által elvárt kompetenciák

Forrás: saját kutatás, 2025



Ahogy azt a 3. ábrán láthatjuk, a válaszokat két külön csoportba soroltam, az egyik csoportban a vezető beosztású emberek vannak (2 ügyvezető és 4 középvezető), a másik csoportban pedig az irodai dolgozók. Ebből a diagramból az látszik, hogy a vállalati ranglétrán (még a Teal management bevezetése utáni állapotban is, ahol a hierarchiának a megszüntetése az egyik cél) milyen kompetenciákat tartanak fontosnak az emberek.

A vezető beosztású munkavállalók csoportjában az általam felajánlott kompetenciák közül, a legtöbbet említett kompetenciák a “motiváltság”, a “stressztűrő képesség” és a “rugalmasság”. Az irodai dolgozók csoportjában pedig a legtöbbet említettek közé tartoznak a “csapatmunkában gondolkodás”, a kommunikációs készség”, és a “stressztűrő képesség”. Az interjúalanyok között volt, aki több kompetenciát is felsorolt és volt, aki csak egyet vagy kettőt. A válaszokat a fenti ábrán sugárdiagramban jelenítettem meg, a válaszadók által egyes kompetenciákat az említés előfordulásnak gyakorisága alapján. Kitűnik, hogy a vezető beosztásban dolgozók a “motiváltságot”, míg az irodai munkások a “csapatmunkában gondolkodást” és a “stressztűrő képességet” holtversenyben ítélték a legfontosabb kompetenciáknak.

Az interjúalanyok nagy része egyetértett az önmenedzselő csapatok bevezetésével a cégen belül. A gdanski és a budapesti irodában is ennek a szemléletnek megfelelően megy a munka, vagyis a bevezetés óta, ebben az irányban halad mindkét iroda. Az ügyvezetők meg vannak elégedve az önmenedzselő csapatok értékrendjével és a gyakorlatban is működtethetőnek gondolják mind Gdanskban mind Budapesten. Az ügyvezetők azt emelték ki, hogy habár a munkakörnyezet sokkal rugalmasabb és motiválóbb tud lenni egy ilyen csapatban, nem mindenkinek való ez a szisztéma. Az ügyvezetőknek az interjúk alapján abban jelent nehézséget ez a rendszer, hogy meg kell találniuk azokat a munkavállalókat, akik önállóan, folyamatos ellenőrzés és noszogatás nélkül is elvégzik a munkájukat. Vannak akiknek ez nem való, akik azt várják, hogy meg legyen nekik mondva mit kell csinálni. Az önmenedzselő csapatok felelősség vállalásra képes, proaktív munkavállalókat igényelnek, akiket meg kell találni.

Egy ilyen csapatban szabadkezet kapnak a munkavállalók a munka elvégzéséhez és felelősséget kell ezért vállalniuk. A munka végeztével viszont a siker (és a kudarc is) a sajátjuké lesz, ami sokkal közelebb hozza őket a céghez. Az ügyvezetők állítása szerint ebben rejlik a legnagyobb nehézség, megtalálni az önmenedzselő csapatokban képes dolgozó embereket.

Egyetértek Steven Bartlett véleményével, aki azt állítja, hogy abban az esetben viszont ha elég számú megfelelő munkavállalót képesek vagyunk az önmenedzselő csapatba találni, akkor onnantól kezdve a további emberek felvétele is önszabályozóvá válik, és ezek önmaguktól működő és növekvő szigetek lesznek. (Bartlett, 2024)

A középvezetők és az irodai dolgozók nagy része a kérdéseimre válaszolva kifejtette, hogy szereti a felelősséggel járó kihívásokat és a nyomást. Inkább motiváló hatással bír rájuk mint ellenkezőleg. Két Gdanskban dolgozó irodai dolgozó, azonban nem szimpatizál az önmenedzseléssel. Ők inkább szeretnék, ha világosan le lenne írva a munkakörükkel járó feladatsor, és aszerint tudnák végezni a munkájukat, plusz felelősségvállalás nélkül.

A túlnyomó többség, beleértve a vezetői csoportban és az irodai dolgozók csoportjában az önmenedzselő csoportok bevezetését pozitív dolognak éli meg, ez a kérdőív válaszaival (szekunder elemzés) is összecseng, ami az egész vállalatra kiterjedően kérdezte meg erről a dolgozók véleményét. A csapaton belüli atmoszféra egyértelműen javult a kérdőív alapján a cég irodáiban, beleértve a gdanski és a budapesti irodát is.

Hét irodai dolgozó véleménye szerint az önmenedzselő csapatok abszolút jó hatással vannak az ő motivációjukra, munkahelyi teljesítményükre és a cég teljesítményére is. Ezenkívül azt is

kiemelték, hogy a csapaton belül - Gdanskban és Budapesten is egybehangzóan ilyen válaszokat kaptam – sokkal jobban érzik magukat. Olyan folyamatosan élő és mozgó rendszerben tudnak dolgozni, amelyek saját identitású csapategységgel, kreatív potenciállal és irányérzéssel rendelkeznek.

Azt emelték még ki az irodai dolgozók, hogy az önmenedzselő csapatokban nincsenek főnökök, akiknek a kéréseit teljesíteni kellene. Nincsenek ellenfelek, akikkel harcolni kellene egy adott pozícióért. Így nyugodtabb a légkör az irodákban, nagyobb a bizalom a kollégákban (ezt a szekunder kutatás is megerősíti). Mindenki önmaga lehet, és felnőtt-felnőtt kapcsolatokat alakíthat ki szülő-gyermek kapcsolatok helyett. A hatalom megsokszorozódik ha mindenkinek van belőle és nem csak a kevés a vállalat csúcsán lévő ember birtokolja. Ez a motivációra nagyon jó hatással van a tapasztalatom szerint.

Egybehangzó válaszok alapján kijelenthető, hogy az önmenedzselő csapatokban sokkal nagyobb energiák szabadulnak fel mint a hierarchikus felépítésű csapatokban.

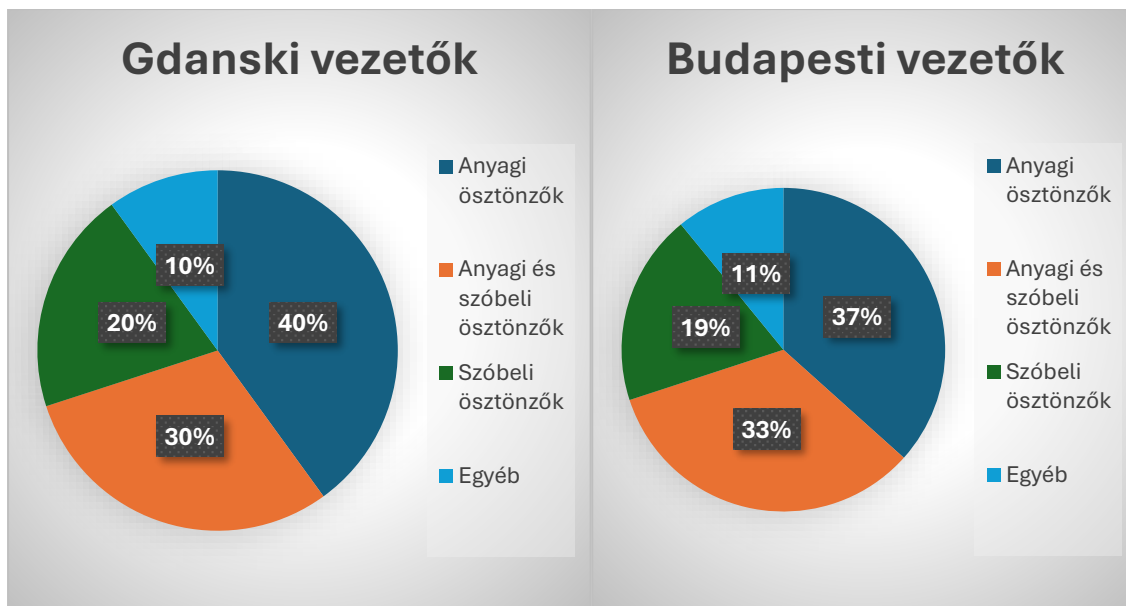
Alapvetően többfajta válasz is érkezett annak a kérdéscsoportnak a kérdéseire, hogy az interjúalanyaimat a pénzbeli ösztönzők, vagy a nem pénzbeli ösztönzők motiválják e jobban. Volt, aki elégedett a meglévő jutalmazási módokkal, volt aki nem kifejezetten. Voltak olyanok, akik egyértelműen meg tudták foglalmazni milyen jutalmazási mód ösztönöznék őket a legjobban a meglévők mellett vagy helyett, és volt olyan is, aki nem is volt teljesen tisztában a most meglévő jutalmazási rendszer (bónusz) kiszámolási módjával.

A válaszokat aszerint csoportosítottam, hogy ki melyik irodában dolgozik (gdanski vagy budapesti) és milyen beosztásban dolgozik (az ügyvezetőket és a középvezetőket egy csoportba soroltam, a másik csoportban az irodai dolgozók vannak).

Kezdsnek rákérdeztem az interjúalanyimnál, hogy ideális esetben milyen ösztönzők lennének nekik a legmotiválóbbak. Sok fajtát soroltak fel, ezeket négy kategóriába rendeztem: anyagi ösztönzők, anyagi és szóbeli ösztönzők, szóbeli ösztönzők, és egyéb kategória, ahol a nem anyagi ösztönzőket soroltam, pl továbbképzések. A válaszokat az alábbi ábrákon is szemléltetem:

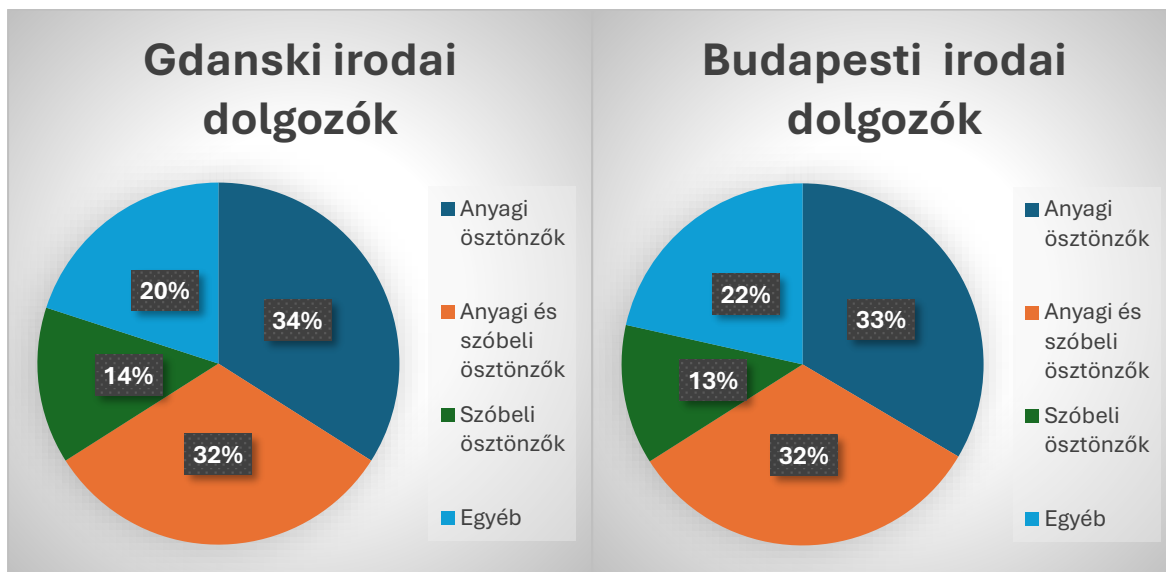
7. Ábra: a vezetők által kiemelt ösztönzők eloszlása

Forrás: saját kutatás, 2025



8. Ábra: Az irodai dolgozók által kiemelt ösztönzők eloszlása

Forrás: saját kutatás, 2025



Amint azt a 4. és 5. ábrából láthatjuk, összesítve a gdanski irodában dolgozókat, a vezető beosztásban és az irodai operációban dolgozók válaszait vizsgálva kitűnik, hogy ideális esetben nekik a legfontosabb ösztönző kategória, az anyagi ösztönzők csoportja. Összehasonlítva a budapesti irodával, Gdanskban fontosabbak az anyagi ösztönzők. A budapesti irodában is a kizárólag anyagi ösztönzők csoportja a legmotiválóbba a munkavállalók részére, függetlenül a beosztástól, de nem akkora mértékben mint a gdanski irodában.

Itt megemlíteném azt a szempontot is, hogy az átlagéletkor fiatalabb Budapesten, az itthoni irodában 32 év, a kinti irodában 41 év. A nagyobb átlagéletkorból következik, hogy a gdanski irodában több a családos ember, így fontosabbak az anyagi ösztönzők is. Előnyben részesülnek, például a továbbképzésekkel szemben, ami fiatalabb korban nagyobb motiváló erővel hat. Ezért is mondták többen a budapesti irodában kívánt ösztönzőként a továbbképzéseket, ami az ábrán az “egyéb” kategóriában látható. Amikor az interjúban előfordult a „tréningek” említése, a rákérdezésemre azt a választ kaptam, hogy azokra a tréningekre gondoltak, amelyek a dolgozók továbbfejlődésére biztosítottak lehetőséget, mint például „vezetőképzés”-re, a vállalat informatikai rendszerével kapcsolatos tréningek, vagy „munkakörbővítés”-re. Vagyis olyan területekre, amelyek a cégnek befektetésnek minősülhetnek, és hosszú távon megtérülnek.

Jellemző válasz volt (főleg az irodai dolgozók között, beleértve mindkét irodát) az anyagi és szóbeli jutalmazás együtt, és itt több voks volt a pénzbeli jutalom mellett, mint például jutalomút, a különböző utalványok (jellemzően sportolási lehetőségekre) vagy éppen a fizetésemelés. Emellett egy-két interjúban megjelentek a szóbeli jutalmazási módok, de a kisebb anyagi ösztönzők is, mint a tárgyi jutalom vagy a szóbeli dicséret. A szóbeli jutalmazás inkább az irodai dolgozóknak volt fontosabb szempont, de a vezetők között is említésre került és nem volt elhanyagolható. A vezetői pozícióban lévők csoportjában az interjúk során a szóbeli dicséret mellett említették még az „ügyfeleknek való megfelelést” vagy éppen az „ügyfelek hűségét” mint ösztönző, amit ugyancsak a szóbeli ösztönzők csoportjába számoltam. Még kizárólag a vezetői csoportnál maradván (beleértve a gdanski és budapesti irodát is) az interjúalanyok mindegyike egyetértett abban, hogy nagyon fontos a jutalmazás, és senki nem jelezte, hogy az nem fontos, és ne lenne motivációs jelentősége.

A vezető pozícióban lévőkől mindkét irodában megkérdeztem még, hogy mit jutalmaznak vagy ideális esetben mit jutalmaznának az alkalmazottaik munkavégzése során. Az egyéni véleményükre voltam kíváncsi attól függetlenül, hogy a cégnél milyen ösztönzőkkel tudnak élni mint eszközök. A 6 vezető pozícióban levőtől különböző válaszokat kaptam. Volt olyan vezető, aki a többletmunkát említette. Volt aki a munkához való hozzáállást, és volt, aki az önmagához képest való fejlődést és a felmutatott eredmények értékelését tartja fontosnak, erre például az egyik mérési eszköz a feladatok vállalása.

Az egyik budapesti vezető azt az ötletet vázolta fel, ami számomra elgondolkodtató volt, hogy olyan kifinomult rendszert kéne kidolgozni, egyébként a Teal Management értékrendjének

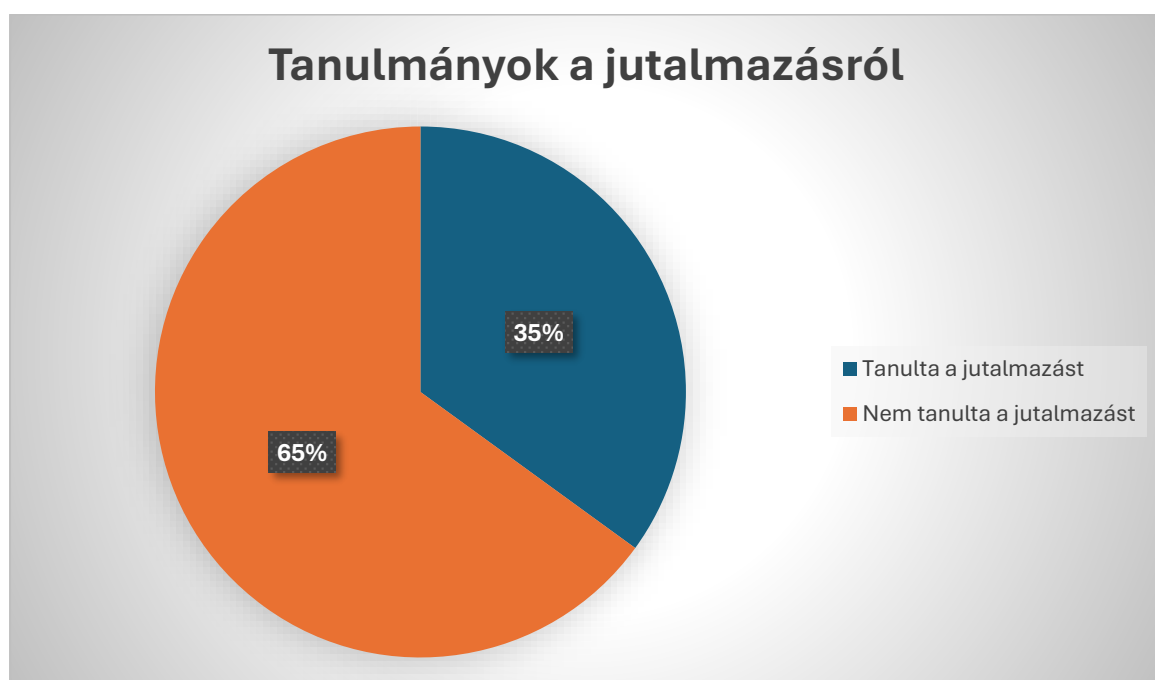
égisze alatt, hogy mindenfajta bónuszrendszert el kéne törölni (itt megemlítette, hogy talán egyösszegű éves bónusz járhatna), és az alapfizetéseket kell olyan szintre emelni, ami a munkavállalóknak jó.

Még mindig a vezetői csoportnál maradva érdekesség képpen megkérdeztem őket az interjúk során, hogy bármikor bármilyen formában tanulták-e a jutalmazási vagy ösztönző eszközök kiválasztásának módszerét. A cégről és az interjúalanyaimról tudott információim alapján azt feltételeztem, hogy nem tanulták, valószínű, hogy nem investáltak a vezetőképzésbe, és inkább a humán erőforrás szakemberei azok, akik erre a kérdésre specializálódtak.

Amint azt a 6.ábrából láthatjuk, az interjúalanyaim kétharmada nem tanulta soha a jutalmazási módszereket és eszközök használatát, ám egyharmaduk azt válaszolta, hogy részt vett valamilyen ilyen irányú képzésen. A lenti ábra ezt mutatja be:

9. Ábra: A vezetők válasza a jutalmazásról

Forrás: saját kutatás, 2025



Az interjúk során 2 irodai dolgozó kivételével mindenki azt válaszolta, hogy az önmenedzselő csapatok és összességében a Teal management bevezetésével növekedett a munkahelyi motivációja. Folyamatosan tanulhatnak, de itt nem csak a továbbképzésekre kell gondolni, hanem arra, hogy egy adott folyamatot az elejétől a végéig végig kell csinálni, legyen az

bármelyik szinten dolgozó ember. Egy budapesti irodai dolgozó azt mondta az interjú során, hogy az önmenedzselő csapat erős ösztönzést generál neki a folyamatos tanulásra.

A tanulás definíciója ebben a kontextusban nem a továbbképzéseket jelenti neki elsősorban, nemcsak a képességek fejlesztését foglalja magában, hanem a belső fejlődés és a személyiség gyarapodásának lehetőségét is. Azt is említette ez az irodai dolgozó, hogy a munkavállalók képességei vagy tehetségei jobban felszínre tudnak törni, ezt jobban ki tudják használni és ezáltal az iroda is profitál. Senki nem kényszerül vezető szerepek vállalására csak azért, hogy előbbre jusson a karrierjében. A szerepkörök organikusan alakulnak az irodán belül, nincsen senki beszorítva az előre megírt munkaköri leírások börtönébe. A szerepkörök, feladatok és a képességek jobban összhangba tudnak kerülni.

Egy másik budapesti irodai dolgozó azt emelte ki a motivációjának egyik legnagyobb növekedéséért felelős tényezőjeként, hogy kevesebb energia kell, hogy elmenjen a főnökök és egyéb személyzet elvárásainak és az előre lefektetett szabályoknak a megfelelésére.

5. Következtetések és javaslatok

A kutatásomban kapott válaszokat összevettem a szakirodalmi áttekintéssel valamint a hipotézisemmel. Az így kapott eredményeim segítségével szeretnék következtetéseket levonni ebben a fejezetben.

Az első hipotézisben felvetett téma a Teal management egyik eszközének, az önmenedzselő csapatok bevezetésének sikerességéről szól. A kérdőíves kutatás „atmoszféra” kérdéseiből és az interjúkon kapott válaszok alapján egyértelműen arra lehet következtetni a kapott eredményekből, hogy az önmenedzselő csapatok megszervezése jótékony hatással volt a munkahelyi atmoszférára. Ebben a témakörben a legalacsonyabb átlag 6.86, a legmagasabb 7.98 volt.

Az önmenedzselő csoportok gyakorlati bevezetése nem minden esetben gyors folyamat. A cégen belül egyértelműen kijelenthető, hogy az önmenedzselővé átalakított vagy még átalakulóban lévő irodákban jó hatással volt a Teal managementnek ez az eszköze a munkahelyi atmoszférára.

Az önmenedzselő csapatokat bevezető vállalatoknál a szakirodalomban talált példák szerint, nagyon eltért a közép- és felsővezetők, valamint az alsóbb szinteken dolgozók reakciója és véleménye erről a rendszerről. A hierarchia alacsonyabb szintjén dolgozók gyorsan megszokják az új irányítási módszert. Azok, akiknek korábban alig volt hatalmuk és lehetőségük a döntéshozatalra, azok megtapasztalják a szabadságot a munkában. Azok, akik vezetői pozícióban voltak korábban, nehezebben veszik fel a fonalat, de hosszútávon nagyon sok terhet vesz le a vállalkról ez a rendszer. A vállalatunknál nem volt tapasztalható ez a fajta differencia. A cégen belüli atmoszférát kollektíven pozitívan érintette a Teal management bevezetése, ez derül ki a kérdőívől, az interjúkból és ez a személyes tapasztalatom is.

A kérdőívben szereplő kérdéseket tovább lehet gondolni és rendszeresíteni, hogy folyamatos, rendszeres visszajelzéseket tudjon kapni a menedzsment, a vállalat vezetése a munkavállalók véleményéről és állapotáról. Ebben tudok segíteni a cégnek és már tettem is javaslatot, hogy a rendszeres évenkénti összejöveteleken ezeket a kérdőíveket (vagy online) rendszeresen el tudjuk végezni és ezeket az eredményeket felhasználva, újabb és újabb motiváló tényezőket tudunk beépíteni a vállalat működésébe, és a meglévő motiváló tényezőket (pl önmenedzselő csapatokat) tovább tudjuk fejleszteni valamint nyomon tudjuk követni, hogy még mindig jó véleménnyel vannak-e róla a vállalatnál dolgozók.

A csapatbónusszal kapcsolatban számomra meglepő módon az az eredmény jött ki a kutatás során, hogy a gdanski irodában inkább az egyéni bónusz rendszert preferálják a csapatbónusszal szemben. Ez arra enged következtetni, hogy erősíteni kell a gdanski irodában a csapategységet és arra kell megoldást találni, hogy a hosszútávú kapcsolat építést preferálják az ügyfelekkel, a gyorsan megszerezhető profittal szemben.

Mivel a budapesti irodában a csapatbónusz és a vele járó előnyök már tapasztalhatóak, javaslatot teszek a közvetlen főnökömnek a szorosabb együttműködésre a gdanski irodával, hogy ott is hatékonyság növekedést tudjunk elérni. Ezzel párhuzamosan a többi irodában is érdemes lenne megvizsgálni az egyéni és a csapatbónusz munkavállalók által történt értékelését. Ezen eredményeknek a vizsgálata tovább növelhetné a vállalatban az önmenedzselő csapatok együttműködését, és esetlegesen egymás ügyfeleinek kiszolgálásában is jobban tudnánk teljesíteni.

Fontos tényező véleményem szerint, hogy az összes vállalatban belüli önmenedzselő csapat, szorosabb kapcsolatba kerüljön egymással, erre minden technikai lehetőség adott, a távolság nem akadály. Ennek a megszervezésére külön ötletekkel kell előállnom. Az interjúk elkészítése során volt alkalmam olyan kollégákkal is beszélni, akikkel egyébként nem biztos, hogy sokat beszélgettem volna. Az interjúk során a válaszokból és a saját tapasztalatomból is kiderült, hogy a belső kommunikációt sokkal szorosabbra kell fűzni, és gyakoribbá kell tenni.

Szeretném pontokba szedve megmlíteni a kutatásom korlátait és jövőbeli lehetséges irányait is.

- A kérdőív struktúrája valamennyire behatárolta a válaszadók lehetőségeit, hogy árnyaltabban és részletesebben kifejtsék a véleményüket. Azonban ez sajnos sokszor előfordul a kérdőívek esetén.
- Esetleg valamennyire torzíthatta az eredményeket, hogy a válaszadók nem akartak csak negatív válaszokat adni a vállalat által bevezetésre került fontosnak tartott irányokról. De ennek érdekében volt a kérdőív anyonym.
- A kutatás kombinálta a kérdőíves és az interjúk módszertant, azonban az interjúk száma lehetett volna esetleg több más irodákból is és így talán még több releváns nézőpontot tudtam volna megvizsgálni.

Jövőbeli kutatási irányokra is szeretnék még egyéb javaslatokat is tenni:

- Az önmenedzselő csapatok bevezetésének témakörét érdemes lenne megvizsgálni minimum két évenként, hogy tisztább képet lehessen kapni ennek az eszköznek a motivációra tett hatásáról. Ezeket a kérdőíves kutatásokat az én szervezésemben tudná a cég kivitelezni, aminek a szervezésével és kiértékelésével segítséget tudok nyújtani a hatékonyság növelésében.
- Az intejüket is rendszeresen kéne elvégezni, esetleg évenként. Az eredményeket rendszeresen összevetni a kérdőíves kutatások eredményeivel.

A hipotéziseim témáját a céjait, a kiértékelésükre használt módszereket, és az eredmények rövid összefoglalóját az alábbi 9. táblázat mutatja:

9. Táblázat: Hipotézisek összefoglalása

Forrás: saját kutatás, 2025

Hipotézis témája	Cél	Módszer	Eredmények
H1: Önmenedzselő Csapatok	Az önmenedzselő csapatok hatásának felkutatása	Kérdőív, interjú	Hipotézis beigazolódott, az önmenedzselő csapatok növelik a munkavállalók motivációját
H2: Cég motiváló eszközei	Az eszközök hatékonyságának feltárása	Kérdőív, interjú	Hipotézis cáfolva, önmagában az önmenedzselő csapatok bevezetése megnövelte a motivációt, így visszaigazolódott, hogy új motiváló tényezők bevezetése hasznos lehet.
H3: Pénzbeli Ösztönzők	A két vizsgált irodában a pénzbeli ösztönzők összehasonlítása	Kérdőív, interjú	Részen igazolódott be, mindkettő irodában a pénzbeli ösztönzők mellett az önmenedzselő csapatok bevezetése pozitív hatást ért el.
H4: Csapatbónusz	A két vizsgált irodában a csapatbónusz összehasonlítása	Kérdőív, interjú	Hipotézis cáfolva, a lengyelországi irodában nem nagyobb az elköteleződés a csapatbónusz bevezetésére.

6. Összefoglalás

A vállalatok alapvető célja a minél nagyobb mértékű profittermelés, amelynek alapvető feltétele a vállalatnál dolgozó munkavállalók megfelelő motiválása. Ahogy az a kutatások és a szakirodalom vizsgálata során nekem is egyértelművé vált, a motiváció és a munkavállalók teljesítménye nagymértékben függ a munkakörülmények, a munkahelyi kapcsolatok, bizalom, megbecsülés és jövedelem színvonalától és mértékétől.

A vállalatnál ahol dolgozom, a menedzsmentnek célja volt ezeket a munkakörülményeket javítani a Teal Management egyes eszközeinek bevezetésével, és ezzel növelni a munkavállalók motivációját és ezáltal a profittermelés hatékonyságát és nagyságát.

A vállalaton belül céлом proaktívan résztvenni a munkafolyamatokban és folyamatosan fejlődni. Véleményem szerint egy jó vezetőnek komplex képességekkel kell rendelkeznie. A szakmai tudáson túl tudnia kell csapatban gondolkozni és adott esetben jól vezetni egy csapatot is. Egyik fő oka volt a mesterképzésre és ezen belül is a Vezetés és Szervezés szakra jelentkeznem, hogy esetleges előremenetelemet a cégen belül és a karrieremben meg tudjam alapozni ilyen fajta tudással. Diplomadolgozatomban a vállalatunk azon törekvését akartam elemezni, hogy a Teal management eszközeit bevezesse/bevezette a cégen belül.

Több szempontból is hasznosnak találom a diplomadolgozatomban megismert dolgokat. Mind a szakirodalom megismerése és egyes vélemények ütköztetése közben, sok új és hasznos információra tettem szert. Másrészt a szekunder kutatás és az interjúk alkalmával volt szerencsém mégjobban megismerni a vállalatot ahol dolgozom, azokat a feladatokat elemeztem, amivel egy vezető nap mint nap találkozik. Új és szorosabb személyi kapcsolatokra tudtam szert tenni a vállalaton belül a kutatás és az interjúk készítése során. És remélhetőleg hasznos javaslatokat is tudok tenni a vezetőség felé a diplomadolgozat eredményeit felhasználva.

Meg tudtam ismerni hagyományos motiváló és ösztönző eszközöket, mind a szakirodalomból, mind abból a sok válaszból, amiket az interjúim során kaptam. Ezek a válaszok a vezetők és munkavállalók mindennapi tapasztalatából származnak, amiket a szakirodalommal összevetve és ütköztetve tisztább kép alakult ki nekem a témával kapcsolatban. Abban az esetben ha én is

vezető szerepbe kerülhetnek a jövőben, a dolgozatom készítése során megismert információkat fel tudom majd használni, aminek külön örülök.

7. Ábrák és táblázatok jegyzéke

1. Ábra: Herzberg féle motivációs modell:	19
2. Ábra: 9M Modell	20
3. Ábra: Munkahelyi atmoszférát befolyásoló tényzők.	48
4. Ábra: Szükséges elemek a fejlődéséhez és az önmenedzselő csapatok kialakulásához	50
5. Ábra: Az egyéni bónusz rendszer nem kedvez a csapatszellemnek	56
6. Ábra: Interjú alanyok által elvárt kompetenciák	62
7. Ábra: a vezetők által kiemelt ösztönzők eloszlása	64
8. Ábra: Az irodai dolgozók által kiemelt ösztönzők eloszlása.....	65
9. Ábra: A vezetők válasza a jutalmazásról	67

1. Táblázat: Hipotézisek.....	45
2. Táblázat: Atmoszféra kérdések eredményei	49
3. Táblázat: Bizalom kérdések eredményei.....	51
4. Táblázat: Bizalom kérdések eredményei.....	53
5. Táblázat: Egyéni bónuszrendszer előnyei és hátrányai.....	55
6. Táblázat: Csapat bónuszrendszer előnyei és hátrányai	57
7. Táblázat: Interjú alanyainak neme és pozíciója.....	61
8. Táblázat: Interjú alanyainak pozíciója	61
9. Táblázat: Hipotézisek összefoglalása	72

8. Irodalomjegyzék

- Achor S. (2010): A boldogság mint versenyelőny, Budapest, HVG Kiadó, (94.p)
- Adizes I.(2023), Vállalatok életciklusai, Budapest, HVG könyvek
- Ariely D. (2017): Motiváció Mi hajt, ösztönöz, lelkesít minket valójában?, Budapest, HVG Kiadó, 10p.
- Bakacsi Gy., (1999): Szervezeti magatartás és vezetés, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó (84.p)
- Bányai É. – Varga K. (2014): Affektív Pszichológia – Az emberi késztetések és érzelmek világa, Budapest, Medicina Könyvkiadó Zrt. (30.p)
- Bartlett S. (2024): Egy CEO naplója, Budapest, HVG könyvek
- Benedek I. (1987): Az Ösztönök Világa, Győr, Széchenyi Nyomda, (49p.)
- Chapman G. – White P. (2025): A munkahelyi elismerés 5 nyelve, Budapest, Harmat Kiadó, 30p.
- Chikán A. (2023), Vállalatgazdaságtan, Budapest, Akadémiai Kiadó
- Csikszentmihályi M. (1997): Az áramlat, Budapest, Akadémiai Kiadó. (204p)
- Deacon L. (2018): Hogyan értjük meg önmagunkat és másokat, Pszichológia, Budapest, Scolar Kiadó, (285.p)
- Dr. Gordon T (2017): Vezetők Könyve, Budapest, Gordon Könyvek (34.p)
- Dr. Ternovszky F. (2003): Nemzetközi menedzsment európai szemmel, Budapest, Szókratész Külgazdasági Akadémia, (201p.)
- Dweck C. S., (2020) Szemléletváltás, Budapest, HVG könyvek
- Fenton T. (2022), Szabadság mint cégekultúra, Budapest, Balloon World Hungary Kft.
- Hill N. (2016): A teljes gondolkodj és gazdagodj, Budapest, Édesvíz Kiadó Kft., (14p.)
- Joly H. (2023): A szív ereje az üzleti világban, Budapest, Balloon World Hungary Kft.
- Kassay S. (2012): Irányítás Szervezeti Struktúrák, Budapest, Gondolat Kiadó, (12.p)
- Kaucsek Gy. – Simon P. (1997): Szervezetpszichológia, Pécs, Bornus Nyomda
- Keresztényi J. (1988): Kis Olimpiatörténet, Budapest, Gondolat Kiadó, (33.p)
- Laloux F. (2016): A jövő szervezetei Hogyan hozzunk létre az emberi tudatosság következő szintje által inspirált szervezeteket, Budapest, Aquilone Training Kft.
- Lencioni P. (2016): Az ideális csapatjátékos, Budapest, HVG kiadó, 133p.
- Málovics É. – Farkas G. (2012): Szervezeti Viselkedés, Szeged, JATEPress Kiadó, (169., 184.p)

Moss G. (1999): A vezetői eredményesség ABCje, Budapest, Bagolyvár Kiadó, (64.p)

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

Schuster K. (2011): A cégvezetés 11 fő bűne-amelyek kerülendők, Budapest, M-érték Kiadó Kft, (16.old.)

Stone D. – Heen S., (2023), Köszönöm a visszajelzést, Budapest, HVG könyvek

Linkek:

<http://members.iif.hu/ibisz/hazai/aktualis/aktualis2009.html> (Letöltés dátuma:2025.08.20.)

<http://lexikon.katolikus.hu/I/ius%20talionis.html> (Letöltés dátuma: 2020.08.25.)

Dr. Mikáczó Andrea Minőségmenedzsment_I.előadás.pdf,2017

9. Mellékletek

Interjú kérdések

Bevezetés

Először is köszönöm, hogy részt vesz ezen az interjún, ami a diplomadolgozatom kutatásához szükséges. A dolgozatom témája a munkavállalók motivációjának vizsgálata és az egyes motiváló tényezők feltérképezése. A válaszadás önkéntes és anonim, bármikor kérheti, hogy megálljunk vagy áttérhetünk más kérdésekre. Amennyiben nem kíván a kérdésre válaszolni, kérem jelezze. Amennyiben szeretne a kutatás eredményeiről tájékoztatást kapni, kérem jelezze nekem. Az interjú várhatóan kb. 15-25 percet vesz igénybe.

Kérdések a háttér tényezőkről.

Szükségem van néhány személyes adatra a vizsgálat elvégzése érdekében.

Amennyiben a PKS dolgozója, melyik irodában dolgozik?

Milyen szerepet tölt be a vállalatban?

Milyen beosztásban dolgozik?

Mióta tölti be ezt a pozíciót?

Mekkora az Iroda (vagy vállalat) ahol dolgozik?

Mióta dolgozik a cégnél?

A motiválás módjai, eszközei

Mi jelent önnek motivációt?

Mivel motiválják, mit jutalmaznak?

Milyen lehetőségei és eszközei vannak a motivációja fentartására vagy növelésére?

Mennyire tartja fontosnak, hogy a felettese motiválni próbálja önt illetve a csapaton belül dolgozókat?

Milyen gyakran próbálják önt (akármilyen eszközzel) motiválni a hatékonyabb munkavégzésre?

Van-e kidolgozott irányelv a motiváláshoz, vagy a jutalmazáshoz? Ha igen, mennyire ismeri ezeket?

Fontosnak tartja a jutalmazást?

Elégedett-e a cég által alkalmazott motivációs eszközökkel?

Fejlesztené-e az eszközök körét?

Önmenedzselő csapatok és egyének és felelősség

Ön szerint milyen kompetenciák kellenek ahhoz, hogy valaki az önmenedzselő csapatok hasznos tagja tudjon lenni. (motiváltság, felelősség vállalás, kommunikációs készség, stressztűrő képesség, kitartás, megbízhatóság, rugalmasság, csapatmunkában gondolkodás)

Ön szerint, lehet-e a több felelősség vállalása motiváló hatással a munkavállalókra?

Csapatban vagy önállóan szeret-e dolgozni? Válaszát indokolja.

Ön szerint mi a leghatékonyabb motiváló eszköz?

Soroljon fel motiváló eszközöket, amelyeket alkalmazna a meglévőkön túlmenően.

Egyéb

Ön tervez-e munkahelyváltást a home office miatt?

Milyen előnyeit és hátrányait tapasztalta a pandémia miatt bevezetett home officenak/ hybrid munkarendnek?

Milyen kihívásokat okozott a home office?

Van-e olyan kérdéskör vagy téma esetleg, amit úgy gondol, hogy nem beszéltünk meg? Szeretne hozzáfűzni még bármit?

Köszönöm a válaszait és további jó munkát kívánok.

Kérdőív kérdései

1. A társaság embereit objektíven és tisztelettel kezelik? (A teal management bevezetésével, cél az egyéni bónuszról, áttérni a csapatbónuszra. Ön egyetért a csapatbónusz bevezetésével?
2. Bizalom a kollégákban.
3. Meglátásaimat, javaslataimat komolyan veszik?
4. Értékelje a csapaton belüli kommunikációt.
5. Értékelje a csapatok közötti kommunikációt.
6. Kapok e visszajelzéseket a kollgáktól a csapaton belül?
7. Értékelje, hogyan kezeli a konfliktushelyzeteket.
8. Képesek vagyunk csapaton belül, jó fejlesztési stratégiát kialakítani?
9. Mennyire érzi magát csapatjátékosnak?
10. Mennyire érzi kollegáit csapatjátékosnak?
11. Úgy gondolom, hogy csapattársaim hatékonyan résztvesznek a munkában.
12. Alkamasak a munkakörülmények a hatékony munkavégzésre?
13. Elégedett vagyok a felettesem személyével?
14. A cég ügyfelei megvannak elégedve a csapatom teljesítményével?
15. A csapattagok megvannak elégedve a cég működésével?
16. Van lehetőség képzéseken részt venni cégen belül?
17. Értékelje a csapatán belüli atmoszférát.
18. Étéklelje az egész cégen belüli atmoszférát.
19. Általánosságban jó munkáltatónak tartja a céget.
20. A Teal management bevezetésével a cég megfelelően fejlődik?

10. Nyilatkozatok

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Forstreuter Tamás
A Hallgató Neptun kódja:	WEPPWN
A dolgozat címe:	Motivációs tényezők felkutatása és vizsgálata egy adott cégen belül
A megjelenés éve:	2025
A konzulens intézetének neve:	Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
A konzulens tanszékének a neve:	Idegennyelvi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem. Továbbá kijelentem, hogy a dolgozat elkészítése során alkalmazott mesterséges intelligencia-eszközök (pl. szöveggenerálás, nyelvi javítás, fordítás, adatelemzés) használata nem helyettesítette a saját kutatási és alkotói munkámat, azok alkalmazását a források között vagy a módszertani részben feltüntettem, és a szakmai-etikai elvárásoknak megfelelően jártam el.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottnak tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: Budapest, 2025.10.26.


Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

NYILATKOZAT

Forstreuter Tamás (hallgató Neptun azonosítója: WEPPWN) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*2}

Kelt: Gödöllő, 2025.10.26.



belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendó.

² A megfelelő aláhúzendó.

Hallgatók, doktoranduszok nyilatkozata mesterséges intelligencia (MI) alkalmazásáról

1. Általános adatok

Hallgató neve:	Forstreuter Tamás
Neptun-kódja:	WEPPWN
Képzési szint (a megfelelőt jelölje X-szel):	☐ BSc/BA ☒ MSc/MA ☐ Doktori (PhD) ☐ Egyéb:
Tantárgy neve/kódja*:	Diplomadolgozat
A munka címe:	Motivációs tényezők felkutatása és vizsgálata egy adott cégen belül

* doktori értekezés esetén nem kitöltendő

2. Nyilatkozat az MI használatáról

Alulírott, etikai felelősségem teljes tudatában az alábbi nyilatkozatot teszem:

(Kérjük, válasszon egyet az alábbi lehetőségek közül!)

☒ A) Nem alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.

(Amennyiben ezt jelölte, a további táblázatok kitöltése nem szükséges.)

☐ B) Alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.

(Kérjük, töltsse ki a vonatkozó táblázatokat!)

3. A mesterséges intelligencia használatának részletezése

I. TÁBLÁZAT: Asszisztensi vagy kisebb mértékű felhasználás (pl. fordítás, nyelvi korrekció, ötletelés stb.)

(Ezen felhasználások esetében a konkrét promptok és válaszok csatolása nem szükséges.)

A felhasználás célja	Alkalmazott MI-eszköz neve és verziója	Érintett rész (ha nem a szöveg egészére vonatkozik)

II. TÁBLÁZAT: Jelentős tartalmi hozzájárulás (pl. egy teljes ábra vagy egy hosszabb szövegrész generálása)

(Ezekben az esetekben a felhasznált kulcsfontosságú promptok és az MI által adott nyers válaszok dokumentálása és a munka mellékletében való csatolása szükséges.)

A felhasználás célja	Alkalmazott MI-eszköz neve,	Az érintett fejezet / ábra / táblázat	A prompt-naplót tartalmazó

	verziója, elérhetősége	pontos sorszáma	melléklet bejegyzésének sorszáma

3/A. Oktató által előírt kiegészítő szabályok (ha vannak)

Amennyiben az adott tantárgy oktatója vagy témavezetője az MI-eszközök használatára vonatkozóan külön szabályokat vagy elvárásokat határozott meg, kérjük, az alábbi mezőben foglalja össze ezeket:

Pl. az MI használatának tilalma bizonyos feladattípusokra; csak konkrét eszköz használata engedélyezett; eltérő hivatkozási elvárások; dokumentációs forma stb.

Oktató vagy témavezető által előírt szabályok:

.....

.....

.....

.....

4. Minden hallgatóra vonatkozó nyilatkozat:

Kijelentem, hogy az MI által esetlegesen generált tartalmakat minden esetben kritikailag felülvizsgáltam, szerkesztettem és a munkába illesztettem. A leadott munka minden eleméért, annak eredetiségéért és tudományos helytállóságáért teljes körű felelősséget vállalok. Tudomásul veszem, hogy a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem a benyújtott munkát mesterséges intelligencia detektorral ellenőrizheti, és eljárást kezdeményezhet, amennyiben a nyilatkozatom valótlan vagy hiányos.

Kelt: Budapest, 2025.10.26.



Hallgató aláírása



Konzulens/Témavezető aláírása