

# **DIPLOMADOLGOZAT**

Mihók Petra

2025.



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

**Szent István Campus**

**Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet**

**Emberi erőforrás tanácsadó mesterképzési szak**

**Több, mint munka: a vezetői támogatás hatása a munkahelyi  
elégedettségre a 25-35 évesek körében**

**Belső konzulens:** Dr. Visztenvelt Andrea  
Egyetemi docens

**Belső konzulens  
intézete/tanszéke:**

Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet  
Humántudományi és Szakképzési Tanszék

**Készítette:** Mihók Petra

**Gödöllő**

**2025.**

# Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	3
Mentálhigiéné.....	4
Munkahelyi mentálhigiéné és a stressz .....	5
Motiváció .....	9
Munkahelyi elégedettség.....	14
Szervezeti belső kommunikáció.....	17
Vezetés, vezetői támogatás.....	18
Innováció és kreativitás.....	21
Altruizmus, együttérzés és empátia a munkahelyen.....	23
Kvantitatív kutatás: módszertan és minta.....	30
Eljárás és mérőeszköz .....	33
Eredmények és statisztikai elemzés.....	33
Kvalitatív kutatás bemutatása.....	41
Interjúalanyok.....	43
Kvalitatív kutatás eredményei .....	44
Diszkusszió.....	52
Korlátok.....	52
Irodalomjegyzék.....	55
Mellékletek.....	57
Kérdőívhez használt kérdések.....	57
Felhasznált ábra.....	59
Nyilatkozatok .....	60

„Minden személynek döntenie kell egy bizonyos pontnál, hogy a teremtő altruizmus fényében fog járni, vagy a romboló önzés sötéttségében.”

(Martin Luther King, idézi Jenkins, 2023:22)

## Bevezetés

A munkahelyi elégedettséget választottam témámnak, a vezetők és cég általi támogatás tükrében, mert úgy gondolom, ennek most kellő aktualitása van. Minden embernek elengedhetetlen a minőségi élet fenntartásához és eléréséhez az, hogy elégedett legyen a munkahelyén. Szerettem volna valami olyanról írni és kutatni, ami tudást, új nézőpontot tud adni, és esetleg iránymutatással szolgálhat az olvasóknak és szervezeteknek egyaránt. Sajnos nem újdonság, hogy nagyon sokan elégedetlenek a munkájukkal, munkahelyükkel és ez minden egyes nap mérgezi az életüket. Akkora részét kiteszi a munka a mindennapjainknak, hogy kijelenthető, hogy ha azzal nem vagyunk elégedettek, akkor nagy valószínűséggel az életünkkel sem. Természetesen a kielégítő munkahely megtalálásához nem csak az kell, hogy az megfelelő legyen, hanem hogy velünk is kompatibilis legyen. Sokat tanulhattam erről az emberi erőforrás tanácsadó képzésen, hogy milyen sok tényezőtől függ, megtaláljuk-e a számunkra megfelelő munkakört vagy szakmát. Úgy gondolom, hogy mindez kellő önismeret nélkül nagyon nehéz (szinte lehetetlen), de az ember addig, amíg nem beszél például egy munkapálya-tanácsadóval, nem is tudja, milyen sok mindenben lehetne gondolkodni, és mi mindent nem tud magáról, vagy mely területeken torzít önmagával kapcsolatban. Sokszor az igényeinket sem egyszerű megfogalmazni, de ha ezek meg is vannak, azt sem tudjuk feltétlenül, hogy van-e számunkra megfelelő szakma, a kellő ismeretek nélkül. Dolgozatom céljával azt tűztem ki, hogy rávilágítsak mennyire fontos ez a téma és hogy mennyi pozitív hozadéka van az elégedettségnek, ha ezt sikerül létrehozni. Szeretnék kézzel fogható megoldásokat, opciókat mutatni vállalatoknak, amire ha odafigyelnek, nagyobb eséllyel tudják megőrizni munkavállalóik motivációját, elégedettségét és mentális egészségét, hiszen ezek nélkül a munka sem lesz olyan minőségi, mint amilyen lehetne. Fontosnak tartom, hogy szót ejtsünk a másik oldalról is, hogy maga a munkavállaló hogyan tudja fenntartani a mentális egészségét, motivációját, mik azok a jelek, amikre figyelnie kell, hogyan tud változtatni a számára nem megfelelő helyzeteken, hiszen ez a nulladik lépés, hogy felismerjük, ha probléma áll fenn. De vajon mitől is jó munkahely egy munkahely? Mikor érezzük azt, hogy sikeresek és motiváltak vagyunk? Fenntartható tartósan ez az állapot? Mit tehet ennek segítése érdekében a vállalat? Kezdetben a szakirodalmi áttekintés során össze szeretném hasonlítani a témában fellelt kutatásokat, illetve pár fontos fogalmi háttérrel is tisztáznék. Kérdőívvel szeretném felmérni a jelenlegi elégedettséget és elvárásokat a 25 és 35 évesek korosztályában, hiszen szerintem ez az a korosztály, amely már dolgozik annyi ideje, hogy lássa milyen lehetőségei, milyen igényei lehetnek/vannak a munkaerőpiacon, mit várnak el egy cégtől, és ezzel szemben mit kapnak, illetve nagy

valószínűséggel megtapasztalták milyen a rossz és a jó munkahely közötti különbség. Ezen felül mélyinterjúkkal szeretnék beleásni ennek a témának a mélyebb rétegeibe, az igények feltérképezésébe. A dolgozat végén pedig szeretném összefoglalni és konkretizálni a megoldási lehetőségeket és a tényezőket, amikre kiemelten fontos figyelnie mind a munkavállalónak, mind a vezetőségnek a hatékony munkavégzés fenntartásának érdekében.

A kutatás során három hipotézist fogalmaztam meg. Az első szerint az erős vezetői támogatás (figyelem, a jóllétre való odafigyelés) összefügg az alacsonyabb stressz- és kiegészérzettel, valamint a magasabb általános munkahelyi elégedettséggel. A második hipotézis úgy szól, hogy azok a munkavállalók, akik magasabb szintű felelősségvállalással rendelkeznek a saját jóllétük fenntartásában, nagyobb eséllyel számolnak be magasabb munkahelyi elégedettségről. Harmadik hipotézisem, hogy minél magasabb a munkavállaló által érzett munkahelyi megbecsülés és motiváció szintje, annál nagyobb az általános munkahelyi elégedettsége.

## Mentálhigiéné

Úgy gondolom, a dolgozatom legelején szükséges tisztázni a mentálhigiéné fogalmát, hiszen ebből a fogalomból jött az elhatározás a dolgozat témaválasztásához. A mentálhigiéné a lelki egészségvédelem gyakorlata és elmélete is egyben, illetve a lelki rendellenességek megelőzésére szolgáló ismeretek és intézkedések összessége (Barcsi, Juhász, Karamánné Pakai & Szabó, 2014). Az értelmező szótár szerint: „a lelki egészség megőrzésének és elősegítésének a tudománya”. A mentálhigiéné további jellemzői, hogy az embert holisztikus szemlélettel közelíti meg, továbbá interdiszciplináris tudomány, gyakorlat orientált. De ki a lelkileg kiegyensúlyozott ember? Többnyire azt hívjuk ennek, aki békében van saját magával és az őt körülvevő világgal, énképe reális, nincsenek hamis elvárásai, szereti önmagát, és elfogadja, hogy képes irányítani a sorsát. Gyakran elfelejtődik, hogy az egészség nem csupán a testünk épségét jelenti, tehát a biológiai funkcióink helyes működését, hanem a testi-lelki jóllétet is magába foglalja (Barcsi, 2014). Az egészségfejlesztés középpontjában mindig az egyén áll, hiszen mindenkinek saját magának kell felelősséget éreznie önmaga jólléte érdekében, és a mi saját felelősségünk azt gondozni, javítani és ellenőrizni. Ezért az egészségvédelem egyfajta prevencióként szolgál, mert a betegségek kialakulását hivatott megakadályozni, illetve azok súlyosbodását.

A munkahelyi egészségfejlesztés célja, hogy feltérképezze a munkahelyen fellépő potenciális veszélyhelyzeteket, amelyek a dolgozókra irányulnak, és megelőzze az egészségromlást, illetve a betegségek kialakulását (Barcsi, 2014). Mi sem bizonyítja jobban, hogy erre mekkora szükség van, mint Klein S. és Klein B. (2020) által közölt statisztikai adat, miszerint az Országos Egészségbiztosítási Tanács felmérése alapján a táppénzkifizetések 90%-a a stressz által okozott problémákra vezethető vissza. Barcsi és munkatársai (2014) részletesen kifejtik a prevenció fontosságát, hiszen a kialakulóban lévő bajt megelőzni sokkal hatékonyabb és hosszabb távon olcsóbb, jobban megéri akár a szervezetek számára is, de az egyénnek is, mert jobb esetben kevesebbet szenved. Ha már létrejött a baj, azt az állapotot nehezebb korrigálni, igazából csak megakadályozni lehet, hogy ne romoljon tovább. A mentálhigiéné egyik célrendszere ezért a rehabilitáció. Ide tartozik a tanácsadás is, mint prevenció, mert ez egy szakmailag felkészült, kompetens szakember tevékenysége, amely támogatja és hiteles tanácsokkal látja el az útját kereső embert, szem előtt tartva a kérdező mentálhigiéné állapotának javításának szándékát (Barcsi, 2014). Kiss és munkatársai (2020) szerint jelenleg a pszichológiai irányzatok módszertana mutatkozik az egyetlen járható és hatékony útnak a prevenció és intervenció témakörében. Szerintük a megelőzés legjobb módja a tudatosan kialakított működési rendszerek kiépítése, amelyhez elengedhetetlen a munkaadók és vezetők magas szintű tájékozottsága és elköteleződése. Továbbá az egyén számára is hasznos, hiszen idejében fel tudja ismerni a tüneteit, amelyekkel esetleg már segítséget kell kérnie.

## Munkahelyi mentálhigiéné és a stressz

Abban nagyon sokan egyetértenek, hogy a munkahely az ember életének egy felettébb meghatározó színtere, hiszen a munkaképes életkor kiteszi az életünk nagy részét (és ez így is marad, ahogy a nyugdíjkorhatár egyre csak emelkedik) (Barcsi, 2014).

De mi is maga a munkahely? A munkahely egy komplex pszichoszociális közeg, amely több hatótényezőn keresztül közvetlenül befolyásolja a testi és lelki egészségünket (Kiss, Imrek, & Polonyi, 2020). A stresszt a szakirodalom kétféleképpen értelmezi: egyrészt a külső, szervezetre ható tényezők, másrészt az ezek hatására létrejövő belső változások alapján. Klein S. és Klein B. (2020:357) így definiálják a stresszt:

„A stressz a lelki egyensúly hiánya olyankor, amikor úgy érezzük, olyasmit kell csinálnunk, amit nem akarunk, nem szeretünk, nem tudunk megfelelni egy általunk fontosnak tartott

elvárásnak, vagy a körülmények akadályoznak abban, hogy a képességeinknek megfelelő teljesítményt nyújtsunk.”

A kézikönyv szerzői (Barcsi, 2014) hangsúlyozzák a munkahelyi stressz negatív hatásait, különösen a stresszel kapcsolatos megbetegedések miatt jelentkező nyomást a munkáltatókon, a gazdaságon és a munkavállalókon egyaránt. A szervezetek számára sem előnyös a sok hiányzás, amely csökkenti a termelést, és így jelentős költségekkel jár a kiesés és a munkavállalók rehabilitálása. A stresszt növelő tényezők közé tartoznak a nem megfelelő fizikai körülmények, például hőség, zaj vagy gőz, amelyek fokozzák a balesetveszélyt és a lelki betegségek kialakulását. Emellett a megelőzés minden fél számára olcsóbb és javadalmazóbb megoldás, mint a már kialakult problémák kezelése. Az egészséges dolgozók foglalkoztatása garantálhatja a munkahely jó teljesítményét és hírét is (Barcsi, 2014). Gregory (2011) úgy gondolja, hogy a stressz már akkor is jelentkezik, ha a vállalatok nem biztosítják a megfelelő eszközöket a hatékony munkavégzéshez.

Pózner (2014) szerint, a stressz a jelenkor egyik legsúlyosabb betegsége, és megállapítása szerint a Z generáció hajlamosabb a depresszióra, egyúttal a nagyobb fokú stresszre is.

Pikó Bettina (2003) szerint az adaptációs kapacitásunkat veszi igénybe a folyamatosan változó világunk, és ez alapvetően élettani szempontból is stressz a szervezetnek. Szerinte a stressz pontosan mérhető és hormonális folyamatokkal jellemezhető. Elismeri, hogy a stressz szükséges a fejlődéshez bizonyos mértékig, akkor van gond, ha meghaladja a mértéke az egyén alkalmazkodási képességét. Kiss és munkatársai (2020) úgy gondolják, kiemelhetőek munkahelyi stresszorok, illetve erre hajlamos személyiségjellemzők. Szerintük a stressz nem „csak” a mindennapi munkavégzést nehezíti meg, hanem ez egy életminőséget is komolyan károsító tényező, és ez súlyosabb problémák rizikófaktora is lehet. Kifejtik, hogy a kortizol, az egy stresszhormon, mely hatására energiával leszünk tele, általa küzdünk meg magával a stresszel, de előfordulhat, hogy hosszú távon magas marad a kortizolszint a szervezetünkben, ez pedig már az immunrendszer teljesítményének csökkenésével járhat. Ha hosszú távon fennáll a stressz a szervezetünkben, akkor az autonóm idegrendszer paraszimpatikus válasza csökken, ezzel pedig egyúttal a szívfrekvencia variabilitásának a csökkenése következik be (Kiss, 2020). Kiss és munkatársai (2020) kitérnek arra is, hogy a stressz magában az agy szerkezetében is változásokat idéz elő, mert megnövekedik az amigdala, ami az érzelmek feldolgozásában és a stressz kezelésében segíthetne, de a nagy mértékű stressz hatására csökken

az összekapcsolhatósága az agyunk azon részével, ami az érzelmi és viselkedési gátlásainkért felelősek.

Jogosan merülhet fel a kérdés, hogy mérhető-e a munkahelyi stressz. Barcsi és munkatársai (2014) szerint így önmagában nem, az egyéni és helyzeti különbségek végett. A munkahelyi felmérések torzíthatnak, még anonim módon is az elvárt választ adhatják a munkavállalók. Szerintük nagy figyelmet kell fordítani a szervezetfejlesztésre és annak humanisztikus lebonyolítására, továbbá rávilágítanak arra, hogy ez nem csak a vállalat érdekeit szolgálja, hanem a munkatársak testi-lelki egészségét és ezzel együtt az elégedettséget is, melyek kölcsönhatásban vannak egymással. Nagyon fontos megemlíteni, hogy mivel különbözőek vagyunk, nem mindenkire hat ugyanaz a stresszor ugyanakkora erősséggel, intenzitással, teljesen szubjektív a saját megélésünk, ezért is olyan nehéz felmérni. Barcsi és munkatársai (2014) kitérnek ezzel kapcsolatban arra is, hogy a személyiségtulajdonságok inkább genetikailag kódoltak, meghatározottak, ezért a különbségek elkerülhetetlenek. Az említett stresszorok lehetnek (felsorolás a teljesség igénye nélkül): mennyiségi vagy minőségi túl- vagy alulterhelés, nincsenek meg a megfelelő munkafeltételek, változások a munkában, lépést tartani a technológiai változásokkal, fizikai környezetből érő ingerek, kétértelműség, szerepkonfliktusok, túl sok vagy túl kevés felelősség, összetartás hiánya, csoporton belüli konfliktusok, autonómia hiánya vagy annak túlzott megléte, előléptetés bizonytalansága (Barcsi, 2014).

De miért is jó a munkáltatónak, miért lehet érdeke a stressz csökkentése? Pózner (2024) a Z generációs (1995-2009 között születettek) munkavállalókat tanulmányozta és arra jutott, hogy az egyik amiben ez a generáció eltér a korábbiaktól, az az, hogy náluk a bérezés átláthatatlansága vagy igazságtalansága, bizonytalan karrierfejlesztés, a nem megfelelő munkahelyi személyes kapcsolatok, akár kollégákkal akár a vezetőkkel, a legnagyobb stresszt okozó tényezők. A Z generáció nagyobb valószínűséggel áll tovább egy munkahelyről, hogyha nem kapnak megfelelő fejlődési lehetőségeket, és nem elégedettek, illetve sokkal jobban törekednek a work-life egyensúly fenntartására (Casic, Panselina, Lionatos, & Fay, 2022). Pózner (2024) továbbá azt állítja, hogy nagyon sok pozitív hatása lehet a munkahelyek számára, ha eléri a stressz csökkenését, mint például: munkavállalói elégedettség növekedhet, szervezeti elkötelezettség megerősödhet, csökkenhet a hiányzások, betegségek és az ezekből adódó költségek, fluktuáció és a munkaerőváltási költségek csökkenhetnek, a hatékonyság, a teljesítmény nagy mértékben javulhat, és nem utolsó sorban javulhat a cég presztízse is mindezek által. Erre a megállapításra Barcsi és munkatársai (2014) is ráerősítenek, több

eredményt is felsorolnak az egészségfejlesztés kapcsán, a dolgozók és a vállalatok javára egyaránt. Amivel ki tudnám ez alapján egészíteni az előző felsorolást, az az, hogy külön ki van hangsúlyozva a dolgozók testi és mentális egészségének javulása, a pozitív munkahelyi környezet, ahova szívesebben jár be az ember és ahol szívesebben végzi a munkát. Vállalati haszon szinten pedig a termelékenység kiszámíthatósága, stabilitása, munkamorál erősödése, ezáltal munkakapcsolatok megszilárdulása, fluktuáció csökkenése, illetve a dolgozók együttműködési kapcsolatainak a javulása figyelhető meg. Mivel a korábban említett generációból egyre többen csatlakoznak be és/vagy vannak jelen a munkaerőpiacon, elengedhetetlen, hogy a vezetők különös figyelmet fordítsanak a megértésükre és a stressz csökkentésére, hiszen ők érzékenyebbek rá. Hosszú távon ez fogja növelni az elkötelezettségüket, elégedettségüket, elkerülvén ezzel a fiatal tehetségek elvesztését és az ezzel járó további hátrányokat (Pózner, 2024). Lazányi (2012) is kitér erre, nem csak a Z generáció kapcsán, hanem általánosságban a modern kori munkavállalók kapcsán. Szerinte több szempontot vesznek már figyelembe, amikor munkahelyet választanak, ezért egyáltalán nem mindegy például, hogy mennyire támogató a munkahelyi környezet, vezetők, vagy milyen a kapcsolat a munkatársakkal. Klein S. és Klein B. (2020) úgy gondolják, hogy természetesen a stressz külső események következménye, viszont nem mindegy, hogy ez mekkora stresszszintet vált ki belőlünk, hogy hogyan reagálunk rá érzelmileg. Gyakorlatilag az élet bármely területe kiválthat stresszt, ezáltal nem csak az a fontos, hogy éppen mi történt velünk, hanem hogy hogyan éljük azt át. Ezalatt azt értik, hogy nagyon fontos, hogyan gondolkodunk az adott eseményről, milyen jelentést vagy mekkora jelentőséget társítunk hozzá, illetve tudjuk-e azt befolyásolni. Megemlítik továbbá, hogy ideális esetben a stressz segít nekünk leküzdeni az előttünk álló akadályokat, vágyaink, céljaink eléréséhez is hozzájárulhat, ahogy azt korábban Pikó (2003) is kifejtette. Éppen ezért nem létezik stresszmentes élet, mert az egyenlő lenne a halállal.

De hogyan tudunk megbirkózni a minket ért káros stresszel? Kovács (2014), Barcsi és munkatársai (2014) is szóba hozzák Lazarus-t, aki foglalkozott a coping, azaz megküzdés fogalmával. Szerinte megküzdésnek tekinthető minden olyan erőfeszítés, amely által az egyén a külső vagy belső hatásokat próbálja meg kezelni, és azokat úgy ítéli meg, hogy meghaladják az aktuális erőforrásait. Ezeket a megküzdéseket azért alkalmazzuk, hogy reagáljunk stresszes helyzetekre, problémákat oldjunk meg. Két fajta megküzdési stratégiát különítettek el, mégpedig az érzelmi-és a problémaközpontút. Barcsi és munkatársai (2014) megküzdési képességek szerint is csoportosítottak, mégpedig viselkedéses stratégiák (pl.: testmozgás,

dühkitörés, drog, alkohol, érzelmi támogatás keresése) és kognitív stratégiák szerint (pl.: probléma ideiglenes félretétele, magának a fenyegetettségnek a csökkentése, elhagyás). Kiss és munkatársai (2020) szerint az egyénileg megélt munkahelyi stressz kezeléséhez kognitív átkeretezés szükséges, illetve a munka-család egyensúly felülvizsgálata. Segíthetnek továbbá a relaxációs technikák, egyéni/csoportos önismeretfejlesztés és megemlíti ő is a rendszeres testmozgást, illetve fontos fejlesztendő területnek tekinti a dolgozók közötti kommunikációt, interakciókat.

## Motiváció

A motiváció az emberi viselkedés egyik legmeghatározóbb eleme, amely irányt ad a mindennapi döntéseinknek, cselekedeteinknek és hosszú távú célkitűzéseinknek is. Az, hogy mi késztet minket bizonyos dolgok megtételére, miért választunk egy adott pályát, miért tanulunk vagy éppen miért küzdünk kitartóan egy célért, mind szorosan összefüggnek a motivációval. Ez a belső hajtóerő nem csak abban segít, hogy elinduljunk egy úton, hanem abban is, hogy fennmaradjon a lendület, és ne adjuk fel a kihívások közepette sem (Pink, 2009). Jávor és Rozgonyi (2007) úgy határozták meg a motivációs elméleteket, hogy ezek azok az elméletek, amik arra keresik a választ, hogy az egyén szükségleteit, hogyan tudja felhasználni a szervezet a munkavállalói pozitív vagy ösztönző befolyásolására. Illetve a szükségletet úgy írják le, hogy ez azoknak az emberi elvárásoknak és igényeknek az összessége, amely kielégítésére törekszik az egyén és erre irányulóan megvan benne az akarat is.

Persze fenntartani a motivációt egyáltalán nem egyszerű dolog és nem is lehet feltétlen mindig ugyanolyan mértékű. A motiváció jelenléte vagy hiánya alapvetően meghatározza az egyén energiaszintjét, elköteleződését és általános jóllétét, tehát gyakorlatilag alig vagy nem jó minőségben funkcionálunk nélküle. Ennél pedig sokkal többet akar és érdemel minden ember, mint hogy csak „funkcionáljon valahogy”. Motivált állapotban az ember könnyebben koncentrálni, kreatívabb, valamint pozitívabb érzelmi állapotban is van, ami hozzájárul a magasabb szintű teljesítményhez (Pink, 2009). Ezen túlmenően a motiváció önismereti szempontból is kulcsfontosságú: ahogyan felismerjük, hogy mi lelkesít minket igazán, úgy tudatosítjuk értékeinket, céljainkat és akár a jövőbeli hivatásunkat is. Nem utolsósorban, a motiváció szoros kapcsolatban áll az emberi boldogságérzettel (Pink, 2009). Ha az ember motiválatlan, rosszabb esetben teljesen benujtottnak érezheti magát, és az alapvető szükséges dolgokat sem fogja tudni ellátni az életében. A belső meggyőződésből, érdeklődésből vagy

örömből végzett tevékenységek (szemben a pusztán külső jutalomért végzettekkel) hosszú távon is elégedettséget és flow-élményt eredményeznek (Pink, 2009). Pink (2009) könyvében olvasható, hogy a tudósok akkoriban egy elméletben hittek leginkább a motiváció kapcsán, mégpedig abban, hogy a viselkedésünket 2 tényező motiválja, melyből az egyik a biológiai motiváció. Mivel ez egy belső motiváció, a másoknak muszáj kívülről jönnie, ezért a másik pedig a jutalmazás vagy a büntetés, mint külső befolyásoló tényező. Ez abban az értelemben helytálló is, hogy való igaz, hogyha fizetésemeléssel kecsegtetnek, valószínűleg megpróbálunk jobban, többet dolgozni, ha megfenyegetnek minket, hogy csökkentik a fizetésünket akkor is keményebben fogunk dolgozni. Ez mind jól működik és igaznak tűnik, elméletben. Viszont a tapasztalat a későbbi években azt mutatta, hogy ezek a módszerek valószínűsíthetően csak rövid távon tudnak motiválni valakit a jobb munkavégzésre, biztosan nem hosszú távon. Márpedig egy szervezetnek hosszú távon van szüksége motivált, jó munkaerőre. Itt kezdődtek a problémák és az elméletek újragondolása. Deci (1971, idézi Pink, 2009) szerint amikor a pénzt használják külső motivációnak, az emberek rendszerint elvesztik a belső érdeklődésüket a feladat elvégzéséhez. Egyszerűen onnantól teljesen egyértelmű, hogy a feladatból munka lett és ezt csak azért csinálom, hogy megkapjam a pénzt, tehát minnek is a szükségesnél több energiát ráfordítanom, arról nem is beszélve, hogy ez a minőség rovására is fog menni. Ez egy olyan hozzáállás, amit egy vezető mindenképpen el akar kerülni, illetve nem szeretné, ha a munkavállalói így tekintenének a munkára. Fodor (2020) szerint a motiváció, és vele együtt a kitartás a legfontosabb összetevő, hiszen hiába vannak jó, érdekes, hasznos gondolataink, ha nincs valami erő, ami segít abban, hogy véghez is vigyük. Ilyen fő forrásunk lehet egészen egyszerűen az, ha szeretjük azt, amit csinálunk, tehát ebben Pinkkel (2009) egyetértünk. Felhívja a figyelmet továbbá arra is, hogy nagyon fontos az összhang és az egyensúly megteremtése az egyén érdeklődése és a feladatok között. A pénzbeli külső jutalmazás rövid távon természetesen hozhat fellendülést, írja Deci (idézi Pink, 2009), azonban amikor ez a hatás elmúlik, az bizony lecsökkenti az egyén motivációját hosszú távon. Tehát vannak olyan esetek, amikor a „jól bevált pénzügyi jutalmazás” igazából destruktív hatású? A válasz pedig igen. Fodor (2020) is kitér arra az azonos gondolatra, mint Pink (2009), mégpedig, hogy a kívülről érkező juttatás kevésbé számít (csak rövidtávú megoldás lehet és csak bizonyos feladat típusoknál működik), mint a belső motiváció, mely által sokkal többre vagyunk képesek minőségi és mennyiségi tekintetben is. Az egyik fontos motiváló tényező, amire Deci és Harlow (1971) rájött, az a saját velünk született képességünk és szükségünk arra, hogy mi magunk irányítsuk az életünk, új dolgokat tanuljunk, fejlődjünk és jobbak tegyük magunkat, az életünket és a környezetünket. Ez az egyik legfontosabb szempont, amit egy vezetőnek figyelembe kell

vennie a munkavállalói motiváció kapcsán. Pink (2009) kitér arra is, hogy a mai szervezetek motivációs eszköztára sokkal összetettebb, mint korábban, hiszen a munkavállalók elvárásai is sokat változtak. A klasszikus pénzügyi ösztönzők, például versenyképes fizetés, bónuszok, prémiumok természetesen továbbra is alapvető szerepet játszanak, de önmagukban már nem elegendők a hosszú távú elköteleződés kialakításához és megtartásához.

Pink (2009) szerint a modern vállalatok egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek az intrinzik motiváció erősítésére is: vagyis arra, hogy a munkavállalók belső meggyőződésből, személyes értékek és célok mentén érezzék értékesnek és élvezetesnek a munkájukat. Ehhez kapcsolódóan elterjedt motivációs eszköz például a fejlődési lehetőségek biztosítása: tréningek, továbbképzések, mentorprogramok vagy akár karriertervezés. A szervezetek felismerik, hogy a szakmai fejlődés támogatása erősen hozzájárul a dolgozók elégedettségéhez és lojalitásához. Szintén kiemelt szerepet kap a rugalmas munkavégzés lehetősége: a home office, a hibrid munkavégzés, a rugalmas munkaidő vagy a "work from anywhere" programok már nem számítanak extrának, hanem alapvető elvárásnak sok iparágban. Ezek a szabadságfokok erősítik az autonómiát, ami szintén erős belső motivációs tényező (Pink, 2009). A teljesítményelismerés is fontos eszköz: ez nem csak pénzjutalom vagy előléptetés formájában jelenik meg, hanem akár azonnali, rendszeres visszajelzések, díjak, kitüntetések vagy nyilvános dicséretnek révén is.

A kultúraalapú motiváció is egyre hangsúlyosabb: a vállalatok igyekeznek olyan értékrendet és közösségi élményt teremteni, amelyhez a dolgozók érzelmileg is tudnak kapcsolódni. De mi az érték? Jávor és Rozgonyi (2007) szerint az értékek olyan belső rendszerek, amelyek a gondolkodást és viselkedést irányítják, és amelyek alapján az emberek különböző fontosságot tulajdonítanak a környezetükkel kapcsolatos meglátásaiknak. A Motiváció 3.0 c. könyvben Daniel H. Pink (2009) sok anekdotát közöl Csíkszentmihályi Mihályról, több beszélgetést osztott meg, illetve az életéről is sok részletet. Azért hoztam fel a nevét ennek a jeles magyar származású pszichológusnak, ugyanis az ő nevéhez köthető a „flow” fogalma. Szerinte akkor következik ez be, amikor az ember képességei és a feladat kihívásai optimális egyensúlyban vannak. Ez érdekes módon nem azt jelenti, amire talán az emberek többsége először gondol, hogy az adott feladat pont annyira nehéz, hogy én kényelmesen meg tudom oldani, hanem a feladatnak nem szabad se túl könnyűnek lennie, se túl nehéznek, azonban muszáj némi kihívást jelentenie, ami pedig maximálisan leköti az ember figyelmét és gondolkodását. Ez adhat egy olyan belső örömet és motivációt, ami talán máshogy nem is előhívható. Az említett „flow” élmény során az embert nem a külső jutalom megszerzése, nem a kívülről jövő elismerés hajtja,

hanem maga a tevékenység öröme, az, hogy ő képes volt a feladat elvégzésére, hogy létrehozott valamit. Ez az állapot nem csak a feladat sikeres elvégzése végett eredményes, hanem mert ilyenkor nő a kreativitás, javul a teljesítmény, az embernek több önbizalma lesz, hiszen úgy érzi, hogy képes uralni a helyzetet és mindeközben fejlődik is, tehát optimálisan funkcionál, ami felettébb kielégítő egy gépezet esetében is (Pink, 2009). A szervezetek számára a flow különösen értékes, mert ha a munkavállalók gyakran megélik ezt az állapotot, akkor nem csak egyszerűen produktívabbak, hanem elkötelezettebbek és elégedettebbek is lesznek.

A modern HR stratégiák ezért egyre tudatosabban próbálnak olyan munkakörnyezetet kialakítani, amely lehetővé teszi ennek az élménynek a megteremtését és megélését: például világos célok, azonnali visszajelzések és a megfelelő szintű kihívások biztosításával.

Daniel H. Pink (2009) három fontos fő szabályt emelt ki annak érdekében, ha egy monoton, gondolkodást és kreativitást nem igénylő feladat elvégzésére szeretnénk valakit motiválni:

1. Ésszerű magyarázat adása, miért fontos a feladat elvégzése.
2. Vezető őszinte beismerése, ha a feladat unalmas.
3. Hagyjuk, hogy mindenki a maga módján végezze el a feladatot, biztosítva az önállóság érzését.

Természetesen ezt nem lehet megtenni olyan környezetben, ahol a munkavállalók nem ismernek más megoldást, mint a pontos utasítások követését, hiszen akkor azért lesznek demotiváltak az emberek, mert túl nehéz a feladat számukra.

Lazányi (2012) a The People Tree tréning 2003-as eredményeit közölte, amelyben látható a munkaadók és a munkavállalók által meghatározott 10 legfontosabb motiváló tényező, ezeket pedig rangsorolták külön a munkavállalók és külön a munkaadók. Az eredmény felettébb érdekes lett, mivel teljesen eltért az, hogy a munkaadók mit gondolnak, mi a legfontosabb a munkavállalóknak és mi az, ami ténylegesen sokat számít nekik. A munkavállalóknak sokkal fontosabb volt mindenféle társas támogatás, mint például az elismerés, bevonva lenni és segítség a személyes problémákban, mint a fizetés, a biztonság vagy előléptetés, amit a munkaadók gondoltak volna legfontosabb tényezőnek. Ebből is jól látszik, hogy teljesen más eszközökkel érdemes motiválni, mint ahogy azt az ember először gondolná. Klein S. és Klein B. (2020) szerint a teljesítmény a motiváció és a képesség sorozata, amelyet képlettel is leírtak:  $T = M \times K$ . Alapigazságnak tekintik azt, hogy a kellő motiváció nélkül nem is várható el a jó teljesítmény. Pinkkel (2009) szemben szerintük a motiváció lényege az az, hogy meglegyen az egyén döntési lehetősége, választása, hogy milyen cél érdekében hajlandó egyáltalán

erőfeszítéseket tenni, hogy milyen szintű legyen ez az erő kifejtés és hogy meddig tud kitartani. Kijelentik továbbá, hogy „a teljesítmény a motiváció erősségével arányosan növekszik”, tehát elválaszthatatlanok egymástól.

De milyen is a motivált dolgozó? Alapvetően minden ember célja az, hogy értelmes életet éljen, természetünkben fakadóan adott ez a késztetés. Persze más-más célok elérésében látjuk az értelmet, hiszen különbözőek vagyunk. A munka az egyik olyan eszköz, amellyel céljaink megvalósítását próbáljuk elérni (Klein S. & Klein B. 2020). Erre a kérdésre igazából Maslow adta meg talán a mostanra legismertebb választ, amellyel Klein S. és Klein B. (2020) a motiváció témakörében, Barcsi és munkatársai (2014) pedig a mentálhigiénés stabilitás tükrében foglalkoznak. Maslow arra mutatott rá, hogy amíg az alapvetőbb, alacsonyabb rendű szükségletek nincsenek kielégítve, addig a magasabb rendűek nem is fognak jelentkezni (Klein S. & Klein B. 2020). Pinkkel (2009) szemben Klein S. és Klein B. (2020) már máshogy gondolkozik, szerintük ha a munkaadó kellő mennyiségű külső jutalmat, tehát például pénzt ad, ezáltal lehetőséget arra, hogy a munkán kívüli igényeiket kielégíthessék a munkavállalók, akkor olyan munkákba is hajlandóak lesznek bevonódni, ami egyébként nem érdekelné őket. Szerintük ez azt eredményezheti, hogy a dolgozó pozitívan gondolkodjon a cégről akkor is, ha a munkát, amit végez ki nem állhatja. Ez a gondolat szembe megy Pink (2009) megállapításaival. Ha azt akarjuk elérni, hogy a munkavállalóink motiváltak legyenek és dolgozzanak, fontos utánajárni annak, hogy mi az, ami miatt nem dolgozunk. Klein S. és Klein B. (2020) szerint lehetséges ok lehet az erre, hogy a dolgozó valamit nem tud, téves elképzelései vannak a cél megvalósításáról, nem megfelelő a jutalmazási/bérezési rendszer vagy esetleg akadályok állnak a feladat megoldása és a munkavállaló között. Ezek figyelembevételével és korrigálásával motiváltabb lehet a munkavállaló.

## Munkahelyi elégedettség

Ahogy a bevezetésben is kitértem rá, életünk jelentős részét a munkánk teszi ki, és ha rosszul érezzük magunkat a munkahelyünkön, akkor az meghatározza a szabadidőnk minőségét is, ami hosszú távon nem vezet egy boldog élethez. Klein S. és Klein B. (2020) ezt alá is támasztja, illetve hozzáteszik, hogy a „jó munka” általában oda vezet, amit a munkapszichológia „munkával való elégedettségnek” (job satisfaction) nevez. Igyekeztek meghatározni ezt a fogalmat, de állításuk szerint ez egy sajátos lelki állapot, amit jobb esetben az ember ismer, mégis nehéz meghatározni.

Ami biztosnak tűnik az az, hogy az elégedettség jobb teljesítményhez is vezet, illetve a teljesítmény érzete hozzájárulhat az elégedettségünkhöz, tehát ez a két fogalom szorosan összekapcsolódik. Klein S. és Klein B. (2020) kitér továbbá arra is, hogy a munkával való elégedettséget általában öt tényező határozza meg, mégpedig:

1. **Egyéni tényezők:** intelligencia, életkor, személyiség, iskolázottság, érdeklődés stb.
2. **Társasági tényezők:** kapcsolat a kollégákkal, együttműködésre és kommunikációra való készség.
3. **Kulturális tényezők:** értékek, nézetek, szokások.
4. **Szervezeti tényezők:** vállalat nagysága, típusa, vezetői stílusa, munka jellege, személyügyi politika.
5. **Környezeti tényezők:** gazdasági, társadalmi, politikai.

Nemes és Szlávicz (2011) szerint három változó különbözteti meg az elégedett és az elégedetlen munkavállalót: a dolgozói meglátás arról, hogy jól irányítják-e az egész vállalatot; mit gondolnak arról, hogy a vezetők megértik a munkával kapcsolatos problémáikat; továbbá, hogy a munkahely megfelelő módon segít-e anyagilag felkészülni a nyugdíjas éveikre. Szerintük minél humánorientáltabb egy társadalom, annál elégedettebbek tudnak lenni a dolgozók.

Kozák 2022-es tanulmányával a szervezeteknek való segítséget tűzte ki célul, mindezt a megtartási stratégiájuk létrehozása vagy felülvizsgálata által. Az elégedettség növelésében és a fluktuáció csökkentésében látta megoldást, így tökéletes forrásként szolgált a dolgozatomhoz. Ő is, mint Németh (2009), a munkaerő megtartásban látta az első lépést, és ezt HR felelősségnek, hatáskörnek tekinti. Kozák készített egy ábrát a megtartási stratégiáról és annak

meghatározó tényezőiről. (1) Jól látható, hogy a megtartási stratégia itt nem csak szervezeten belüli kérdésként jelenik meg, hanem tágabb külső, például társadalmi és gazdasági tényezők is befolyásolják, többek között a növekvő szakemberhiány, a munkavállalói kollektíva sokszínűsége és az új munkavégzési formák. A szervezeti tényezők között szerepel a tevékenységi kör, a szervezeti kultúra és az üzleti stratégia, melyek gyakorlatilag meghatározzák, hogy a szervezet milyen eszközökkel és hogyan tud a munkavállalók megtartására fókuszálni. Rövid távú intézkedések lehetnek például az azonnali visszajelzésekből származó lépések, az exit interjúk tapasztalatainak felhasználása, a maradási interjúk, valamint az elégedettségmérések eredményeinek beépítése. Hosszú távú intézkedésnek kell legyen a HR folyamatok átfogó felülvizsgálata és annak korrekciója a megtartás szempontjából. A kétirányú nyíl jól mutatja, hogy kölcsönhatásban működnek a rövid és hosszú távú intézkedések egymással. Kozák (2022) arra próbál fókuszálni, hogy megszüntethető legyen az önkéntes távozás a vállalattól, vagy legalábbis mérsékelhető legyen. Nagy szerepet játszik ebben a home office és a hibrid munkavégzés, amelyek elősegíthetik a kevesebb betegszabadságot, hiányzást és a fluktuáció mérséklését. A szervezeti értékek szerinte a HR gyakorlatokon keresztül mutatkoznak meg leginkább a dolgozó számára. Kiemeli továbbá, hogy a dolgozói igények feltárása azért is fontos, mert ha a munkáltató által nyújtott lehetőségek nincsenek összhangban a munkavállalói igényekkel, a szervezetnek reagálnia kell. Hangsúlyozza azt is, hogy a sikeresen beépített, hatékony megtartási stratégiák jelentős költségmegtakarításhoz vezethetnek. Szombathelyi (2012) is egyetért abban, hogy időszakosan fel kell mérni az elégedettséget a munkahelyen, mert ez fog rámutatni a javítandó területekre. Ezáltal közbe tud avatkozni a szervezet, még mielőtt nagyobb probléma alakulna ki és már késő lenne. Ő is úgy gondolja, hogy ez a módszer elengedhetetlen annak, aki meg akarja tartani a munkavállalóit.

Hogy számokban is látható legyen a hatás, Kozák (2022) közli Harris 2000-ben tett eredményeit, miszerint az eredményes exit interjúk stratégiai és tényleges felhasználásával 3 év alatt 23%-ról 73%-ra lehet csökkenteni a fluktuációs rátát. A maradási interjúk ugyanolyan fontosak lehetnek az elégedettség kérdésében, hiszen fontos tudni, miért nem akar munkahelyet váltani a munkavállaló, mit csinálunk jól, és mire lehet tovább építkezni. Mindezek mellett az is számottevő kérdés, hogy mi az, amiben változtatásokra lenne szükség, és amit még az elégedetlenség bekövetkezte előtt orvosolni tud a vállalat. Cheema, Akram, Javed (2015) megállapította az, hogy ha az alkalmazottak értik a szervezet hosszú távú céljait, és ezek eléréséért dolgoznak, az elégedettséget fog eredményezni.

Pózner (2024) szerint a nem megfelelő bérezés van a legnagyobb hatással a Z generáció munkahelyi elégedettségére. Ez egy meghatározó HR probléma, hiszen a pályakezdők általában magas bérigénye belső feszültséget okozhat, ami stresszt generál. Pózner (2024) úgy gondolja ennek oka, hogy a karrier az önmegvalósítás eszközévé vált, így a munkahelynek nagyobb szerepe van az életünkben, mint pusztán a megélhetés biztosítása. Németh (2009) marketing oldalról is megközelíti a kérdést, hangsúlyozva a belső marketing fontosságát a munkavállalók megtartásában. A folyamatosan változó világ és a vállalatok alkalmazkodási igénye miatt jelent meg a holisztikus marketingkonceptió, négy elemével: kapcsolatmarketing, integrált marketing, belső marketing és társadalmi felelősségre épülő marketing. Németh (2009) kiemeli, hogy a vállalati versenyképesség fő pillére a humán erőforrás, hiszen minden folyamat eleje és vége az ember, így elégedettségük kulcsfontosságú. Szerinte a cégek megítélését, sikerességét és a dolgozók elégedettségének mértékét gyökeresen meghatározza a belső kapcsolatok minősége és a vállalati kultúra. A szervezeti kultúra fogalmát Jávor és Rozgonyi (2007: 228) így határozza meg:

„Mindazon formális és informális hatásoknak, mechanizmusoknak, tényezőknek az együttese, amelyek a szervezet tagjainak magatartását, egymáshoz való viszonyát, mentalitását, gondolkodásmódját meghatározzák és szerves egységbe foglalják.”

Bohnné (2005) az elégedettséget két tényezőre bontja: a „hard” tényezőkre (biztonság, jövedelem, karrierlehetőségek, átlátható rendszerek) és a „soft” tényezőkre (hangulat, PR, motiválás, dolgozó és cég közötti összhang). Lazányi (2012) szerint a munkavállalóknak magas társas igényei vannak, így a társas elismerés és támogatás kiemelten fontos az elégedettség szempontjából. Ő felhívja a figyelmet pár munkahelyi támogatási formára is, melyek biztosíthatóak a vezetők által, és így növelhető a munkahelyi elégedettség, illetve amik által az alkalmazottak mentális állapotára is oda tudunk figyelni. A munkahelyi támogatás formája és forrása is többféle lehet: igazságos elbánás, jutalmazás, szupervízió, pozitív társas interakciók, dicséret, elismerés, bátorítás, tanácsadás, kötelezettségek megosztása, konstruktív visszajelzések. A megfelelő társas támogatás csökkenti a munkahelyi stresszt, javítja az önképet és önértékelést (Lazányi, 2012), és pozitív hatással van a munka feletti kontroll érzésére, egészségi állapotra, személyes kompetenciákra, valamint a munkával való elégedettségre. Pikó (2003) is kiemeli, hogy a társas támogatás hiánya a mentális problémák terjedésében kulcsszerepet játszik, míg Nemes és Szlávicz (2011) hangsúlyozza, hogy az elégedettség és teljesítmény összefügg, és a dolgozói elégedettség közvetlenül és közvetetten is javítja a szervezet átfogó eredményeit.

Klein S. és Klein B. (2020) alátámasztja, hogy egyensúlyban kell lennie képességeinknek a feladatainkkal és érdeklődéseinkkel, amihez magas önértékelési képességek szükségesek. Ennek megteremtésében segítség lehet a munkapálya-tanácsadó. Ha a munka nem felel meg érdeklődésünknek, vagy túl könnyű/túl nehéz, nem tudjuk önmagunkat adni és fejleszteni magunkat, így nem leszünk elégedettek, mely gondolat összecseng Pinkkel (2009). Oros (2020) szerint a kellemes légkör és a könnyű beilleszkedés a belépéskor nagyban támogatja a munkával való elégedettséget, melyet mentorprogramokkal és onboarding folyamatokkal lehet elősegíteni. Kiemeli a teljesítményértékelő rendszerek fontosságát is, hogy a dolgozó erőfeszítéseit valósan ismerjék el, elősegítve ezzel az elégedettséget. Cheema, Akram, Javed (2015) úgy gondolják, hogy a munkavállalók érzelmi elkötelezettsége is hozzájárul a teljesítmény növekedéséhez.

Szombathelyi (2012) megállapítása szerint a munkahelyi jóllét fogalma összecseng a munkahelyi stresszel és elégedettséggel, de tartalmát tekintve nem azonosítható velük. Szerinte a munkahelyi jóllét mérésében ugyanolyan hangsúllyal kell szerepet kapnia a kognitív és affektív tényezőknek az elégedettség mérése mellett.

## Szervezeti belső kommunikáció

Mielőtt belekezdenék a fő témába, jó bevezetésnek tartom, hogy beszéljek egy kicsit a kommunikációról és annak változásáról a szervezetben. Tariszka (2023) a szervezeti belső kommunikáció változásáról ír, hiszen a pandémia nagyban megváltoztatta a munkaszervezést és a szervezeti kultúrát is egyaránt. A szervezeti kommunikációt Kaszás (2022, idézi Tariszka, 2023) így fogalmazza meg:

„A szervezeti kommunikáció lényegében egy vállalat kommunikációs képességeit jelenti. Beleértendő a gazdálkodó vállalatok, vállalkozások közötti és a szervezeten belüli információs és kommunikációs rendszer felépítése is. Minél hatékonyabban kommunikál egy vállalat, annál hatékonyabban képes elérni céljait.”

Ez a fogalom alapján jól érzékelhető, hogy nincsen szervezet vagy ember kommunikáció nélkül, és a hatékony kommunikáció hatékony célelérést eredményez, amelyre minden szervezetnek szüksége van a megfelelő működéshez (Tariszka, 2023). A szervezeti légkör kulcsa a szervezeti kommunikáció Tariszka (2023) szerint, ezért kitér a szervezeti belső kommunikáció fogalmára is, ahol Borgulyát (2004) idézi:

„A belső (intern) kommunikáció tartja össze a szervezet tagjait és egységeit: közvetíti a célokat, a működési szabályokat, lehetővé teszi a folyamatok szervezését, ellenőrzését, a visszacsatolást, a szervezeti tanulást; kommunikáció nélkül lehetetlen lenne a tagok közötti koordináció, a tagok integrálása és motiválása.”

Ez alapján látható, hogy a szervezeti belső kommunikáció, összességében határozza meg a vállalat sikerességét, arról nem is beszélve, hogy a vezetői tekintélynek is az egyik alapköve az értelmes kommunikáció (Tariszka, 2023). A hatékony belső kommunikáció feltételei szerint a megfelelő légkör, tehát a hely és az idő, illetve a megfelelő kommunikációs csatorna kiválasztása. A hatékony belső kommunikációnak stabilitással és egyfajta iránymutatással kell szolgálnia, továbbá legyen gyors és struktúrált, mert ez feltétlen szükséges az eredményes munkavégzéshez (Tariszka, 2023). Válsághelyzet esetére minden szervezetnek fel kell készülnie, hogy hatékonyan tudja kezelni azt, és minél kevesebb kárt tegyen a működésben. Ezért Tariszka (2023) úgy gondolja, a belső kommunikáció fejlesztése különösen fontos, hiszen ez az elsődleges eszköz az ilyen helyzetek kezelésére.

## Vezetés, vezetői támogatás

Ennek a témának a feltérképezésére tökéletes alapul szolgált Michael Jenkins, 2023-ban megjelent Humánszakértők c. könyve. Sokat foglalkozik a diszrupció fogalmával, amely:

„Az üzleti életben a diszrupció azokat a cselekvéseket jelenti, amelyek - új módszerek vagy technológiák bevezetésével - teljesen megváltoztatják egy iparág vagy piac működését.” (Jenkins, 2023:21)

Ilyen diszrupciók bármikor megtörténhetnek, sőt folyamatosan történnek, ezért ezeknek a kezelésére fel kell készülniük a vállalatoknak, hiszen a társadalom mellett az emberekre és a munkahelyekre is hatással vannak. A dehumanizálódó világunk végett, ahol teljesen egyszerűen el tudunk tölteni úgy egy napot, hogy ne kelljen emberi interakciót folytatnunk, minden nappal egyre fontosabbá válnak a soft skillek, mint például az együttműködés, az empátia, a kreativitás, az alkalmazkodóképesség és az érzelmi intelligencia. Klein S. és Klein B. (2020) is ír az érzelmileg intelligens vezetésről, szerintük a szívre és az észre egyidejűleg van szükség a valódi sikerhez. Megemlítik, hogy ugyan továbbra is fontos a szakértelem és az intellektuális képességek, de az átlagos munkavállalóknál kiválóbbak lesznek azok, akik empátiára és alkalmazkodásra képesek. Az érzelmi kompetencia fogalmát így határozzák meg:

„Az érzelmi kompetencia olyan, érzelmi intelligencián alapuló tanult képesség, amely kiemelkedő munkateljesítményt eredményez.” (Klein S. és Klein B., 2020:106)

Ők is azon az állásponton vannak, hogy lehet fejleszteni ezeket a képességeket, kompetenciákat, de kiemelik azt is, hogy feltétlen szüksége van a vezetőknek ezekre a kompetenciákra annak érdekében, hogy elérjék, hogy a beosztottaik magukénak érezzék a szervezetet és hatékonyan dolgozzanak. Azt gondolják, hogy a vezetők közötti megkülönböztető tulajdonság az, hogy ki mennyire rendelkezik érzelmi intelligenciával és kompetenciákkal. Ilyen érzelmi kompetenciák például: az érzelmi tudatosság, pontos önértékelés, önreflexió, önbizalom, önkontroll, megbízhatóság, lelkiismeretesség, alkalmazkodás, optimizmus, mások megértése és fejlesztése, konfliktuskezelés és együttműködés.

De mi is a vezetés maga? Nemes és Szlávicz (2011) úgy definiálja a vezetést, hogy az az erőforrások hatékony és eredményes felhasználására irányuló törekvés, bizonyos célok elérése érdekében, és ebben a humán erőforrás stratégiai jelentőségű szerepet tölt be.

„A szervezetben alkalmazott általános vezetési gyakorlat és a közvetlen felettes magatartása nemcsak a cég működésére, teljesítményére, de a dolgozók attitűdjére is hatással van.” (Nemes és Szlávicz, 2011:2)

Jenkins (2023) úgy fogalmaz, hogy „hiánycikk a bizalom a mai világban”, mely állítással kevesen tudnának vitatkozni. Szerinte az egész világ jobb helyé tehető, ha megpróbáljuk humanizálni a munkahelyeket, és ezzel valószínűleg sokan egyet is értünk. Fontos volt neki, hogy gyakorlatias legyen a tudás, amit átad, ezért felsorol pár célkitűzést, amely elősegítheti a humánusabb munkahely létrejöttét.

1. Alapvető dolognak tűnik, de lehetővé kell tenni, hogy az emberek valóban jól tudják érezni magukat a munkahelyükön.
2. Javítani kell a mentálhigiénét, és ezáltal csökkenteni a stresszt is.
3. Támogatni kell a szorosabb kapcsolat létrejöttét a kollégák között.
4. Pszichológiai biztonságérzet.
5. Teret kell adni az innovációnak és a kreativitásnak.
6. Egy újfajta vezetői stílus/mód szükséges, tehát vezetőfejlesztés.

Jenkins (2023) a munkahelyre inkább tekint entitásként, mint fizikai térre annak sokszínűsége, sokfélesége miatt. Azt a kérdést, hogy miért pont most van szükség változásra, azt nagyon

egyszerűen megválaszolja, hiszen jelenleg életünk szinte minden területe bizonytalan, gyorsan változó és érezhető mindenkiben emiatt a feszültség. Egyfajta egzisztenciális válság felé haladunk. Ezért kell egy erős vezetés, egy stabil munkahely ami visszaadja a biztonságot. Jenkins (2023) úgy gondolja, a vezetőfejlesztés egyik kardinális pontja kell legyen az altruizmus és az együttérzés fejlesztése, mert ezekkel életeket lehet megváltoztatni, hacsak nem az egész világot. Egy biztos bázisra van szükségünk, ahol merünk gondolkodni, fejlődni és az esetleges kudarcok (tekintve, hogy emberek vagyunk az ilyen helyzetek elkerülhetetlenek, csak nem mindegy, hogyan kezeljük őket) nem vonnak maguk után büntetéseket. Cheema, Akram, Javed (2015) úgy gondolják, hogy a hatékony vízióval rendelkező vezető érti a munkavállaló szükségleteit. Erre a témára a kreativitás és innováció kapcsán majd részletesebben visszatérek. Jenkins (2023) szerint elengedhetetlen a jó főnök, és a vezetőképző programok legfontosabb részének az önismeretet, önreflexiót és önfejlesztést tartja. Ezek feltárják azokat az értékeket, amik mentén élni szeretnénk az életünket és meglehet, hogy számunkra sem teljesen tiszta, hogy kik is vagyunk mi. A továbbiakban az ACE-modellről szeretnék szót ejteni Jenkins (2023) alapján. A mozaikszó jelentése: Altruism, Compassion, Empathy vagyis altruizmus, együttérzés és empátia. Azt, hogy milyen tulajdonságokra van szükségünk, hogy cselekvésre bírjuk az emberségességünk, mint vezető, azt meghatározzák az ACE tulajdonságok, vagyis: önzetlenség, alázat, együttérzés, közönség lekötése, megragadása karizmánk által, hűnek kell lenni önmagunkhoz, életszerű, elkötelezett, stratégiai, céltudatos, erkölcsös viselkedés, jelenlét, képes az önreflexióra.

Korábban azt gondolták, hogy az egyén jólléte a baráti és családi kapcsolatainak minőségén múlik, viszont új kutatások szerint a távolabbi kapcsolataink fontosabbak, meghatározóbbak. Ezt mi sem támasztja jobban alá a munka világából, mint hogy egy vezető megítélése a szóbeszéden is múlik, mivel például egy multi esetében nem mindenki találkozhat személyesen vele, így nagyon meghatározóvá válik, hogy milyen benyomásokat tesz. Tehát leginkább a gyenge kapcsolati hálózatán múlik a vezető kollektív megítélése. Nemes és Szlávicz (2011) szerint az aktuális vezetéstudományi szakirodalom 2 vezetői stílust különít el, melyek röviden összefoglalva a következők: üzletkötő, aki a munka alapján jutalmaz, feltárja az igényeket és annak megfelelően jutalmat kínál az erőfeszítésekért, teljesítményért és cserébe elvár egyfajta viselkedést. A másik az átalakító, aki inspiráló, nagy hangsúlyt fektet a motivációra és ösztönzésre. Mindezt intellektuális formában teszi, a beosztottai tisztelik és bíznak benne, mély érzelmek vannak jelen, ugyanakkor figyel a dolgozók egyéni érdekeire és céljaira. Kitérnek a kontingenciaelméletre, hiszen szorosan kapcsolódik ide, miszerint az a legfontosabb, hogy a

vezetők alakítsák a stílusukat a dolgozók igényeinek és elvárásainak megfelelően, illetve a helyzethez mértén változtassanak rajta. Ebből következik az ő megállapításuk alapján, hogy nincsen egy olyan vezetői stílus, ami minden helyzetben tökéletes lenne, vegyesen kell használnunk őket, ahogy a dolgozók és a helyzet megkívánja.

## Innováció és kreativitás

Fodor (2020) úgy gondolja, a szervezet hatékonyságának és sikerességének fő mozgatórugója az innováció. Folyamatosan változó világunkban olyan változások következnek be, melyeket meg kell tanulnunk irányítani, ehhez pedig kellően rugalmasnak kell lenni. A kreatív problémamegoldás lesz az egyetlen eszközünk az ilyen helyzetekben, tehát az innováció elkerülése lehetetlen, ugyanúgy, ahogy a kreativitás támogatása is teljességgel megkerülhetlenné válik. Fodor (2020) szerint a munkahelyi klíma meghatározza a dolgozó kreativitását. Éppen ezért Cheema, Akram, Javed (2015) szerint azok a vezetők a legsikeresebbek, akik nagy hangsúlyt fektetnek a víziókra, innovációkra.

Mi is a kreativitás?

„újszerű és hasznos dolgok létrehozása, az a képesség, amely új, minőségi és egy adott problémához illeszkedő megoldás létrehozását eredményezi.” (Fodor, 2020:370)

Fontos letisztázni, hogy a kreativitás nem egyenlő az innovációval, mert ezzel szemben az innováció gyakorlatilag a kreatív gondolatok produktummá alakítása, tehát már a kreativitás eredménye (Fodor, 2020). A kreativitás tehát az innováció előfeltétele: nem minden kreatív ötlet vezet innovációhoz, de innováció sincs kreativitás nélkül. A régi jól bevált utak akármennyire kényelmesek, versenyből való lemaradást eredményeznek, viszont a folyamatos innovációt hajszolók szintén tönkremehetnek a stabilitást biztosító folyamatok nélkül. Hogy hogyan kapcsolódik ez a témakör a dolgozatomhoz, azon belül is a vezetői léthez? Úgy, hogy elengedhetetlen a kritikus gondolkodás és a jó döntések meghozatala ebben a helyzetben, és csak egy jó vezető képes egyensúlyt találni benne, illetve ez is a legfontosabb feladata a versenyképesség fenntartása érdekében. Fodor (2020) megállapításai szerint az innovációra való képesség nagyobb nyereséget eredményezhet, ezért is kellene, hogy kellően fontos legyen a vállalatok és a vezetők számára ennek a magatartásnak az ösztönzése.

Jenkins (2023) szintén fontosnak tartja az innovációt, hiszen a vezetők, akik bátorítanak és gondoskodnak a munkatársakról, olyan helyet teremtenek ezáltal, ahol kiteljesedhet a

kreativitás. A kreativitás pedig egy olyan készség, amellyel minden szervezetnek rendelkeznie kell annak érdekében, hogy versenyképes tudjon maradni. Ha elhallgatnak bizonyos ötleteket, újításokat a dolgozók pusztán félelemből, annak a szervezet maga látja kárát, arról nem is beszélve, hogy a bizalom a biztonságérzet alapja, melynek hiányában lehetetlen a munkahelyi elégedettség megteremtése. Ő úgy gondolja, az újító szemléletű vezetők éppen azokat keresik, akik nincsenek egy véleményen velük, nem osztják a gondolataikat, hiszen ezzel is innovációra törekednek. Egy vezetőnek tehát az is a dolga, hogy a kreatív ötleteket fejlessze innovációvá a munkavállalókban és általuk. Ehhez hozzásegíti, ha rendelkezik a következő jellemzőkkel: elviseli a többértelműséget, megfelelő kockázatbecslés és annak vállalása, dolgozók egyéni jellemzőinek gyors és hatékony felismerése, hajlandóság és képesség a változásra, ötletek iránti érdeklődés, a negatív érzések figyelembevétele ugyanannyira, mint a pozitívaké, valamint pozitív és építő visszajelzések adása (Fodor, 2020). Az extrém határidők és az ezáltal nyomás érzése teljes mértékben aláássa a kreativitást, tehát ez kerülendő.

Fodor (2020) ezek alapján fogalmaz meg három legfontosabb vezetői feladatot:

1. A célok világossá és egyértelművé tétele.
2. Kulcsfontosságú a vezetők és a beosztottak közötti nyílt kommunikáció és interakciók.
3. A munka és az ötletek támogatása, klímaalakító és támogató hozzáállás szükséges.

Fodor (2020) kiemeli annak fontosságát, hogy meglegyen az egyensúly a kreatív és a monoton feladatok között. A feladatok kijelölésénél figyelembe kell venni az egyén érdeklődését, a megbeszéléseknek hatékonyak és célratorőnek kell lenniük, továbbá az elért eredményeket (akár a kisebb előrelépéseket is) érdemes megünnepelni.

## Altruizmus, együttérzés és empátia a munkahelyen

Az alábbi fejezetnek Michael Jenkins (2023) Humánszakértők c. könyve szolgál alapul, hiszen a fejezet címében említett 3 tulajdonságot tekinti a humánusabb munkahelyek megteremtésének az alapjának. Szerinte ezek együttes működése szükséges a megvalósításhoz, egymást folyamatosan támogatva, erősítve. Szeretnék egy kis betekintést nyújtani abba, hogy mit is jelent ez a 3 fogalom, és hogy hogyan tudjuk őket hasznosítani, mint vezetők és mint munkavállalók.

Az altruizmust Jenkins (2023:116) így határozza meg:

„más emberek boldogságáért való aggódás erkölcsi gyakorlata”.

Világosan kifejti, hogy az altruizmus nem pusztán kedvesség, hanem a létezés értékességét erősíti, hozzásegíti az embert ahhoz, hogy úgy érezhesse, számít a létezése és nem jelentéktelen. Szót ejt az önzetlen vállalatokról, melyek kizárólag a társadalmi értékteremtésre összpontosítanak, csak közvetetten szerepel náluk a profit, mint cél. Ez pedig hozzájárul ahhoz, hogy gazdasági és/vagy pénzügyi szempontból is sikeresé váljanak. Ez a fajta hozzáállás céltudatosságot és felelősségvállalást sugall. Magába foglalja továbbá azt a gondolkodást, hogy ragaszkodhatunk ahhoz, amiben jók vagyunk, így nehéz időkben sem válunk a társadalom terhére. Az altruizmusnak több típusa is ismert, illetve árnyoldalai is vannak, de ettől függetlenül ösztönözni kell a vállalati altruizmust, melyet leginkább csak a vállalat vezetői teremthetnek meg, illetve formálhatják azt. Akkor lesz a legsikeresebb a törekvésünk, hogyha az altruizmushoz együttérzés és empátia is társul (Jenkins, 2023).

Az együttérzés fogalmát Jenkins (2023:136) a következőképpen határozza meg:

„másik ember által megtapasztalt fájdalom tevőleges enyhítéséről szól”.

Ez a cselekvő jelleg, ami megkülönbözteti az együttérzést az empátiától. Az együttérzés tehát arról szól, hogy tegyünk valamit azért, hogy enyhítsük más fájdalmát, szenvedését, hogy jobba tegyük egy ember vagy akár egy embercsoport életét, hogy megértsük mások hol tartanak, annak érdekében, hogy segíthessünk (Jenkins, 2023). Ezek alapján tényleg igaz lehet az a mára már közhelyes mondás, miszerint az együttérzés további együttérzést szül.

Az együttérzés feltételei Jenkins (2023) szerint a következők:

1. Az együttérzést tanúsító ember érzi, hogy a másik érzéseit kiváltó nehézségek komolyak.
2. Érti, hogy a szenvedő nem saját magának okozta az aktuális gondot.
3. Bele kell tudnia képzelni magát ugyanolyan nehéz helyzetbe, ítélkezés, hibáztatás és megszegényítés nélkül.

Az együttérzés fontos összetevői, elemei, amik nélkül nem tudjuk elsajátítani ezt a tulajdonságot: mások szenvedésének az érzékelése, ítélkezésmentesség, szorongástűrés, empátia, megfelelő cselekvés. Jenkins (2023) szerint határozott jelei mutatkoznak annak, ha az emberek komolyan veszik az együttérzést a munkahelyükön. Ehhez természetesen szükséges és elengedhetetlen az együttérzést támogató vezetőség is. Ha együttérző a vezetés, akkor Jenkins (2023) szerint a mentális egészség javulást mutat, hiszen az alkalmazottak úgy érzik egyaránt meg tudják beszélni a problémáikat a főnökükkel és a munkatársaikkal. Ha nincs meg az együttérzés a munkahelyen, az nem csupán a felsővezetés kudarca, hanem egy rendszerszintű kudarc, állítja Jenkins (2023). Szerinte önmagunkkal kell megtanulnunk elsősorban együttérezni, hiszen ha az ember meg tud bocsátani magának, akkor másokkal szemben is könnyebben fog majd megbocsátást tanúsítani. Ha ez sikerül, az pedig energiát, lendületet és önszeretetet ad, amely elvezet mások szeretetéhez is. Ez az együttérzés azonban nem önsajnálát, nem önelégültség és nem pusztán önbecsülés, valódi lényege az egészséges önszeretet, amelyből mások felé is képesek vagyunk szeretetet és megértést adni. Jenkins (2023) kifejti, hogy az együttérzéshez nem szükséges azt éreznünk, hogy másoknál jobbak vagyunk. Az együttérzés abból fakad, hogy képesek vagyunk megérteni és átélni mások érzéseit anélkül, hogy saját értékünket másokhoz mérnénk, és ez lehetővé teszi, hogy belső elégedettséget és jóllétet tapasztaljunk.

A szervezeti együttérzéshez a felsővezetőknek kell megadniuk a kezdő löketet és az alaphangot, hiszen ők határozzák meg a szervezet céljait és értékeit. Ez egy hosszú távú befektetés, hosszú az út (már csak azért is, mert külön támogatás kell majd azoknak a kollégáknak, akik nem hisznek ebben és akik szerint jobb lenne másra fordítani az időt és az energiát), addig amíg ténylegesen beivódik az együttérzés gyakorlata a hétköznapiakba, viszont egyértelmű, hogy csak profitálhat belőle a vállalat. Jenkins (2023) szerint továbbra is a bizalom hiánya a legfőbb probléma, egyre inkább növekszik a megfigyelés a munkahelyen, ami pedig folyamatosan egyre inkább csökkenti még csak a bizalom kialakulásának esélyét is.

Jenkins (2023) megemlíti az együttérzés/erénytréningek fontosságát a témában, mert ezek a programok az önismeretre, együttérzésre fókuszálnak nem csak másokkal, hanem magunkkal szemben is. Segíthet továbbá a proszociális viselkedés és a motiváció kialakításában, a szervezeti értékek újrafogalmazásában és felülvizsgálatában. Azt veszi alapigazságnak, hogy ha törődünk magunkkal és jelen vagyunk, akkor képesek leszünk másokkal is törődni. Bemutat egy történetet, amiből jobban látható, mit is ért az együttérzés gyakorlatba való átültetése alatt, ami röviden arról szól, hogy a vezérigazgató értesítést kér arról, ha valakinek súlyosan megbetegszik vagy elhalálozik egy hozzátartozója, azért, hogy tudjanak arról, ha egy kolléga gyászol és együttérzésüket tudják kifejezni. Ez a magatartás egy apró cselekedet, figyelmesség, mégis sokat jelent a munkavállalónak (talán az ilyen aprónak vélt figyelmességek jelenthetnek a legtöbbet) és erősíti a közös szervezeti értékeket és az összetartozás érzését. Jenkins (2023) felsorol pár kérdést, amit vezetőként feltehetünk magunknak a saját együttérzésünk meghatározása érdekében, kiemelem a szerintem legfontosabbakat:

1. Számíthatnak-e rád mindig a kollégáid?
2. Milyen gyakran fordítasz időt a közvetlen munkatársaiddal való foglalkozásra, törődésre?
3. Milyen gyakran bátorítod kollégáidat?
4. Be tudod ismerni, ha tévedtél valamiben és tudsz bocsánatot kérni?

De miért olyan fontos az együttérzés, ma talán fontosabb, mint valaha? Jenkins (2023) szerint az együttérzés elősegíti a munkahelyi együttműködést, kölcsönösen hat a résztvevők között, csökkenti a fluktuációt, erősíti a kollégák közötti köteléket (ami manapság kifejezetten fontos, hiszen eltávolodtunk egymástól), csökkenti a kiégés és a stressz mértékét vagy a kialakulásának az esélyét és hozzájárul a jobb mentális egészséghez.

Az utolsó tulajdonság pedig az empátia, amiről már volt egy kevés szó, de visszatérek rá részletesebben. Az empátia egy munkahelyen, szervezeti kontextusban Jenkins (2023) szerint azért olyan kifejezetten fontos, mert összefüggést mutat az etikus vezetéssel és döntéshozatallal, és nem utolsó sorban az alkalmazottak jobb teljesítményével is. Az empátiát egy kulcsfontosságú vezetői képességként értékeli, többek között a kultúrák közötti megfelelő kommunikáció végett. Első ránézésre nehéz lehet különbséget tenni az empátia és az együttérzés között, de Jenkins (2023:155) így próbálja segíteni a két fogalom megértését:

„A megkülönböztetés alapja, hogy az empátia (szükséges) előfeltétele annak, hogy valaki más szenvedésének az enyhítése érdekében együttérző cselekedetet hajtsunk végre.”

Miben nyilvánulhat meg, hogy a munkahelyünk nem tanusít empátiát? Jenkins (2023) szerint ezekre a munkahelyekre, vezetőkre az jellemző, hogy semmi más nem érdekli őket, csak az általuk kitűzött célok elérése, szinte bármi áron. Nem törődnek az általuk irányított emberekkel: „költségcsökkentés” címszó alatt leépítéseket hajtanak végre, miközben a munka ugyanúgy folytatódik, csak kevesebb emberrel, akiktől még jobb teljesítményt várnak el. Gregory (2011) megállapította, hogy ez a költségcsökkentő gyakorlat egy másik leggyakoribb forrása a stressznek, hiszen a kevesebb ember, feladatok szétosztását eredményezi és végérvényben a túlterhelődést. Jenkins úgy gondolja (2023), ha a vezérigazgatót nem tartják széles körben empatikusnak, akkor nagy valószínűséggel a vállalatnál sem fogjuk sok jelét tapasztalni az empátiának.

Hogyan erősíthető vajon egy cég „empátizmai” (Jenkins, 2023)? Az empátiának mindenképpen felülről kell lefelé áramolnia. Fontos az innováció serkentése, a viszonzás lehetőségének biztosítása, valamint az átláthatóság és az igazi énhez való kapcsolódás, mind a vezetők, mind a munkavállalók számára. A felsővezetők azonban gyakran elkövetik azt a hibát, hogy nem tulajdonítanak kellő jelentőséget az immateriális javaknak, például az empátia hatásának. Jenkins (2023) szerint a magas szintű empátia a fluktuáció csökkentésének létfontosságú mozgatórugója. Nagyon fontos kiemelni azt a gondolatot, miszerint nem szabad elfogulni, és az gyakorol végső soron igazán empátiát, aki nemcsak a hozzá hasonlatosak iránt érzi, hanem mindenki irányába képes erre.

Hogyan vezessünk be egy új szemléletet, törekvést? Sokszor ez jelenti az elsődleges problémát, hogy nem is tudjuk, hogy álljunk neki az új gondolatunk gyakorlatba iktatásának. Ehhez próbál segítséget nyújtani Jenkins (2023), mivel elmagyarázza az Appreciative Inquiry elmélet működését. Az első lépés a meghatározás, vagyis annak feltérképezése, hogy mi áll a figyelem középpontjában, mire szeretnénk koncentrálni. A második lépés a felfedezés: párbeszédnek útján feltárjuk, mi működött eddig jól, és mely elemeket érdemes megőrizni, mert eddig sikert hoztak. A harmadik lépés az álmodozás, amikor új gondolatokat és lehetőségeket azonosítunk annak érdekében, hogy a szervezet még hatékonyabban működhessen. A negyedik lépés a tervezés, amely a legígéretesebb és legközelebbi gyakorlati lépések meghatározását jelenti. Az utolsó lépés pedig a végrehajtás, vagyis a kidolgozott megoldások gyakorlati megvalósítása. Egy másik módszer a szervezetfejlesztés területéről a Stop - Start - Continue (hagyd abba - kezd el - folytasd) elve, melynek egyik fő gondolatisága, hogy ne akarjunk többet annál, mint amire képesek is vagyunk. Folytatni akarjuk a már jól működő és hatékony dolgokat, elhagyni azokat,

amik már nem szolgálják a fejlődésünket és ha már idáig eljutottunk, érdemes új ötleteket, innovációkat bevezetnünk.

Mit tehetnek tehát a vezetők? Tekintve, hogy mennyi változás megy végbe nap mint nap a világunkban, kezdve Jenkins (2023) által említett diszrupciótól a digitális átalakulásokig, fejlődésekig, egyáltalán nincs egyszerű dolguk a vezetőknek. Viszont a cégeknek a saját céljaikat muszáj lesz a profit fölé helyezniük, (ami nem tudom, hogy a kapitalista világban mennyire kivitelezhető) és fel kell ismerni, hogy a beidegzett magatartásformák már nem arra vezetnek, amerre el akarunk jutni, változtatás szükséges és egy újfajta vezetési mód bevezetése. Jenkins (2023) úgy gondolja, hogy az ACE-típusú vezetői készségek kulcsfontosságú szerepet játszhatnak az egész társadalom, de a munkahelyi kultúrák jobbításában is, amelyek egyébként fejleszthető tulajdonságok. Ajánl Jenkins (2023) néhány gyakorlati konkrét lépést ezeknek a tulajdonságoknak az előremozdítására, fejlesztésére. A teljesség igénye nélkül több olyan tényező is megemlíthető, amelyek hozzájárulhatnak az altruizmus fejlesztéséhez. Ilyenek például a közösségi kezdeményezésekben való részvétel, az előítéletesség kerülése, mások szükségleteinek figyelembevétele a mindennapi helyzetekben, a „pohár félig tele” attitűd elsajátítása, a hírek többféle forrásból való beszerzése, valamint az aktív hallgatás gyakorlása. Az együttérzés fejlesztéséhez szintén számos módszer alkalmazható. Fontos szerepet játszik a mások problémáira való nyitottság, az ítélkezés elkerülése, a mások által megélt stressz és szorongás hatásainak átgondolása, valamint az önmagunkkal szembeni együttérzés vizsgálata és gyakorlása. Az empátia fejlesztésében segíthet, ha tudatosan előtérbe helyezzük az emberek iránti érdeklődésünket, filmek és történetek által más kultúrákkal ismerkedünk, átgondoljuk a társas interakcióink jellegét, és törekszünk arra, hogy nagyobb figyelmet fordítsunk mások megismerésére. Fontos szem előtt tartani, hogy az elvekhez mindig kell társuljon tett is, és a vezetőknek mindenképpen biztosítaniuk kell az összes szükséges eszközt azoknak a megvalósításához. A vállalatoknak egyre nagyobb szerepet kell vállalniuk a társadalom iránti felelősségvállalásban, és aktívabban be kell vonniuk az alkalmazottakat is, mivel a jövő munkaereje elsősorban olyan szervezetekben kíván dolgozni, amelyek elkötelezettek ezen értékek mellett. A társadalmi felelősségvállalás ma már nem csak a munkahelyválasztásban, hanem a fogyasztói döntésekben is meghatározó szempont az új generáció számára. Azok a vállalatok, amelyek nem felelnek meg bizonyos elvárásoknak, nem csak potenciális munkavállalóktól, hanem vásárlóktól is eleshetnek (Jenkins, 2023).

Dr. Mick Jackson (idézi Jenkins, 2023) egyik cikkéből szeretnék betenni egy részletet:

„Ez minden hiteles üzleti vezető számára figyelmeztető jel kell, hogy legyen. Ahogy a kollégáimnak mondom: Ha nem tudod meggyőzni az ügyfeleket, hogy tőled vásároljanak, ha nem tudod inspirálni a jelenlegi csapatodat, hogy a legjobbat hozza ki magából, és ha nem tudod a legnagyobb tehetségeket magadhoz vonzani és meg is tartani, akkor menned kell. Végző soron nem maradt más feladatod.”

Barcsi és munkatársai (2014) kiemelik a holisztikus vállalati értékszemplélet fontosságát, miszerint a vezetőknek meg kell látniuk, a már kialakuló félben lévő „allergikus pontokat” és ott helyben kell a helyzetre megfelelő megoldást megtalálniuk. De kiemelik, hogy mindez nem csak és kizárólag a vezetés feladata egyénként, hanem nagyon fontos a munkavállalók véleményének a kikérése, megoldási javaslatok kitalálására való buzdítás. A széles körben elterjedt vezetői nézetet, miszerint mindenki pótolható, pedig ideje elfeledni.

Egyre nyilvánvalóbb, hogy komoly problémával állunk szemben, amelynek megoldását nem lehet elég korán elkezdni. Az emberibb munkahely kialakításának egyik első lépése az egyenlőség előmozdítása, valamint a befogadás és integráció erősítése. Fontos a helyi munkaerő foglalkoztatása, hiszen ezáltal a vállalat közösségeket és értékeket is teremt. Emellett a munkahelyi egészségvédelemre és biztonságra fordított nagyobb figyelem, valamint az alkalmazottak személyes jóllétének és egészségének támogatása szintén elengedhetetlen a vállalatok hosszú távú fenntarthatósága szempontjából (Jenkins, 2023). Szeretnék egy nagyon fontos gondolatot idézni, amit a változtatások bevezetésénél úgy gondolom mindenkinek érdemes szem előtt tartani:

„Lehet, hogy cselekedeteinknek *most még* nem látjuk hasznát, de a jövő generációi minden bizonnyal fogják.” (Jenkins, 2023:205)

Fontos odafigyelni arra, hogy az együttérzés ne sorvadjon el a folyamatos nyomás és stressz hatására, amelyek tartós kimerülést okozhatnak. Emellett a vezetőknek külön figyelmet kell fordítaniuk a csapat csendesebb tagjaira, akik gyakran nehezebben vagy egyáltalán nem kérnek segítséget, mégis ugyanolyan mértékben rászorulnak a támogatásra (Jenkins, 2023). Az otthoni munkavégzés mellett is szükséges biztosítani az emberi interakciókat, mivel ezek hiánya veszélyezteti a csapatkohéziót. Összességében a jövőben várhatóan nagyobb hangsúlyt kapnak a szocioemocionális készségek, ezért fejlesztésük kiemelt jelentőségű. Jenkins (2023) rámutat arra is, hogy a globális gondolkodásmód átalakulásában és erősödésében fontos szerepet játszhat az ACE tulajdonságok mélyebb ismerete és gyakorlati alkalmazása.

Nemes és Szlávicz (2011) úgy gondolja, hogy az emberi erőforrás szakemberekre is kulcsfontosságú szerep hárul, csak hogy árnyaljuk, nem minden a vezetőkön múlik és mégsem lehet minden teljességgel az ő feladatuk. Külön figyelmet kell szentelni szerintük a képzés-fejlesztésre, továbbá szeretnék egy idézetet megosztani tőlük:

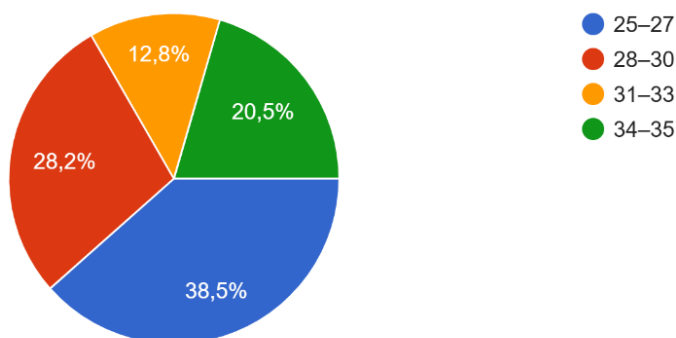
„A felső vezetőket olyan a szervezet értékrendjén alapuló korporatív kultúra kialakításában kell segíteniük, amely egy időben járul hozzá a hatékony munkavégzéshez, a szervezeti sikerekhez és a dolgozók jó közérzetéhez, valamint a vezetés és dolgozók közötti megfelelő kapcsolathoz.”  
(Nemes és Szlávicz, 2011:12)

A szakirodalmi áttekintés zárásaként érdemes áttekinteni a vezetés és a HR szervezet jövőjével kapcsolatos kérdéseket Klein S. és Klein B. (2020) gondolatai alapján. Klein S. és Klein B. (2020) szerint a jövő szervezeteiben egyre nagyobb szabadság lesz jelen a gondolkodás, az alkotás és az innováció terén. Lehetőség nyílik kölcsönösen előnyös kapcsolatok kialakítására, a meglévő struktúrák és gyakorlatok megkérdőjelezésére, valamint új megoldások létrehozására és folyamatos tanulásra. Hangsúlyozzák továbbá az önismeret, az őszinte viselkedés és a képességek fejlesztésének fontosságát is. A szerzők optimistán szemlélik a jövőt, és úgy vélik, hogy a változtatásokra és újításokra való nyitottság alapvető feltétele a fejlődésnek. Elképzelésük szerint a munkavégzés rugalmasabbá válik, vagyis az időtől, helytől és módtól függetlenül úgy lehet dolgozni, ahogyan az a szervezeti célokat leginkább szolgálja. Emellett kiemelik a realitással való szembenézés és a valódi problémák feltárásának jelentőségét, amelyek révén az akadályok leküzdhetők. A szervezetek számára a fokozódó versenyhelyzet különösen indokoltá teszi az utódlás megtervezését, a munkaerő megtartását és a kiválasztás megerősítését. Tekintve, hogy a munkavállalók igényei egyre változatosabbak, a HR-nek törekednie kell ezen igények rugalmas és kompromisszumkész kielégítésére. Klein S. és Klein B. (2020) több olyan trendet emelnek ki, amelyek meghatározzák a 21. századi vezetést eddigi tapasztalataik alapján. Megállapításuk szerint a vezetők továbbra is jelentős figyelmet fordítanak a profitra, ugyanakkor egyre inkább felismerik, hogy a siker kulcsa az ember, ezért a munkavállalók középpontba helyezése egyre nagyobb hangsúlyt kap. Különös szerepet tölt be a kölcsönös bizalom és megértés, amelynek megteremtéséért folyamatos erőfeszítés szükséges. A tanítás és tanulás értéke szintén felértékelődik, egyre több munkavállalóban jelentkezik igény a tudatos fejlődésre. A szerzők kiemelik, hogy a szervezetek hatékonyság iránti igénye és az emberek szabadság iránti vágya soha nem került még ennyire közel egymáshoz, ezért nem tekinthető pusztán idealizmusnak annak feltételezése, hogy a jövőben a munkavállalók valóban nagyobb szabadságot kapnak.

## Kvantitatív kutatás: módszertan és minta

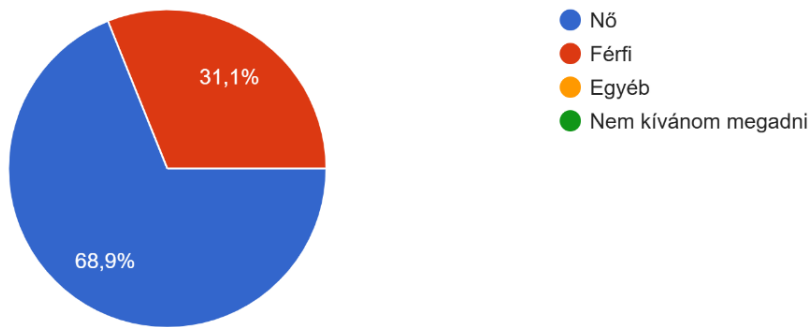
A kutatás során kevert módszertant alkalmaztam, mivel fontosnak tartottam, hogy a munkahelyi elégedettséget ne csak számokban, hanem személyes történeteken keresztül is megismerjem. A kvantitatív adatokat egy online kérdőív segítségével gyűjtöttem, míg a kvalitatív részhez félig strukturált interjúkat készítettem. A kérdőívet Google Forms-ban állítottam össze, és elsősorban közösségi média felületen (Facebook) keresztül terjesztettem. A válaszadás önkéntes és anonim volt, így a kitöltők szabadon megoszthatták a véleményüket. A kérdések többsége zárt volt, főként Likert-skálás formában, amelyek a munkahelyi elégedettség különböző aspektusait vizsgálták. Emellett néhány demográfiai kérdés is szerepelt. A kvalitatív részhez félig strukturált interjúkat készítettem, amelyek során előre összeállított kérdésvázlat alapján beszélgettem az interjúalanyokkal. Ezeket online videóhívás formájában bonyolítottam le. Az interjúk célja az volt, hogy mélyebb, személyesebb nézőpontokat is megismerjek, és árnyaljam a kérdőívből kapott eredményeket.

A kérdőívet összesen 120 fő töltötte ki, a válaszadás anonim és teljesen önkéntes volt. A célcsoportot a 25–35 év közötti korosztály alkotta, mivel ebben az életkori szakaszban sokan már több éves munkatapasztalattal rendelkeznek, ugyanakkor még aktívan formálják karrierútjukat. A válaszadók többsége (legnagyobb arányban a 25–27 évesek) ebbe a korcsoportba tartozott. Ugyanakkor örültem neki, hogy az idősebb korcsoportok is képviselték magukat és ezzel árnyaltak kicsit a kutatási eredményeken.



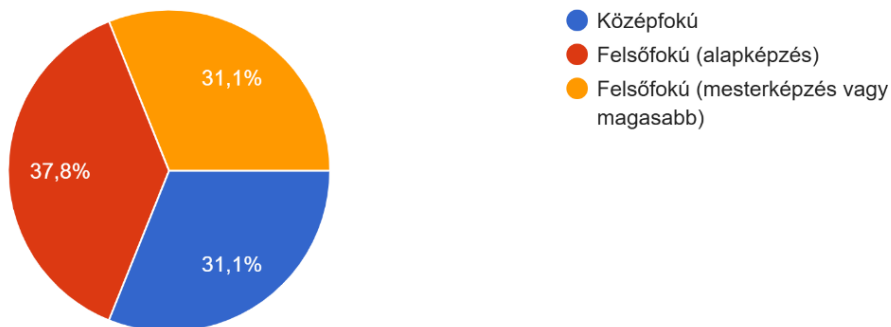
(2) **ábra:** Korcsoportok eloszlása (Forrás: saját kutatás)

A nemek megoszlása alapján a kitöltők 68,9%-a nő volt, ami részben tükrözi a közösségi médián keresztüli toborzás sajátosságait, illetve azt is mutathatja, hogy a munkahelyi elégedettség témája sok esetben különösen érzékeny a női válaszadók számára.



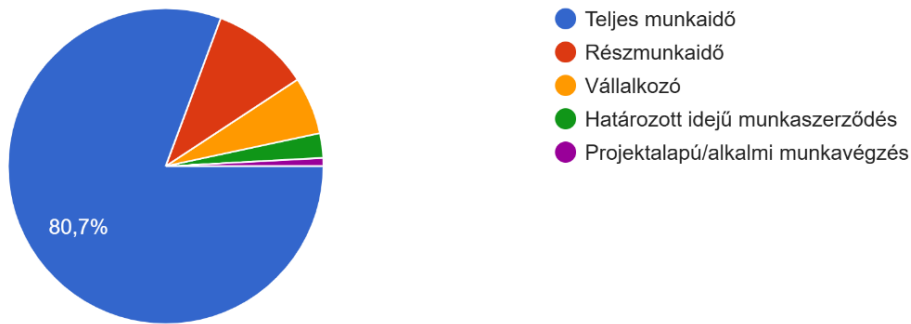
(3) **ábra:** Nemek eloszlása (Forrás: saját kutatás)

Iskolai végzettséget tekintve, a többség felsőfokú képzettséggel rendelkezik, 31,1% csupán akinek középfokú végzettsége a legmagasabb.



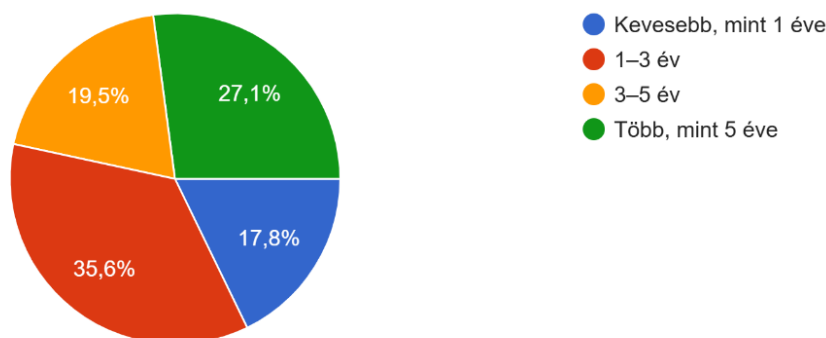
(4) **ábra:** Végzettségek eloszlása (Forrás: saját kutatás)

A foglalkoztatási státuszt tekintve a legtöbben (80,7%) teljes munkaidőben dolgozó alkalmazottként vettek részt a kutatásban. Ez fontos szempont, mivel az elégedettség megítélése jelentősen eltérhet például részmunkaidős, projektalapú vagy szabadúszó munkavégzés esetén. A válaszadók többsége tehát stabil munkaviszonyban dolgozik, ami lehetőséget adott arra, hogy a munkahelyi környezetet és annak hatásait hosszabb távon értékeljék.



(5) ábra: Foglalkoztatási státusz eloszlása (Forrás: saját kutatás)

Azt, hogy mióta dolgozik a megkérdezett a munkahelyén, szintén fontos adatnak gondoltam, hiszen a megítélést sokban tudja torzítani, ha valaki még csak kevesebb, mint egy éve dolgozik a munkahelyén, tapasztalataim szerint általában ennél több idő után derülnek ki olyan tényezők, működési elvek, amik befolyásolhatják az elégedettség érzetét. A megkérdezettek többsége több, mint egy éve dolgozik a munkahelyén, 27,1%-a a megkérdezetteknek pedig több, mint 5 éve.



(6) ábra: Foglalkoztatási státusz eloszlása (Forrás: saját kutatás)

## Eljárás és mérőeszköz

A kérdőívet én állítottam össze, saját kérdésekkel, amelyek a munkahelyi elégedettség különböző aspektusait igyekeztek feltérképezni. Törekedtem arra, hogy a kérdések világosak, egyértelműek és a válaszadók számára könnyen értelmezhetőek legyenek. Az alábbi főbb témaköröket vizsgáltam: vezetői támogatás (6 kérdés), stressz- és kiégésérzet (4 kérdés), általános munkahelyi elégedettség (5 kérdés), felelősségvállalás (5 kérdés), valamint megbecsülés és motiváció (4 kérdés). A válaszadás Likert-skálán történt, ahol a résztvevők egy ötfokozatú skálán jelölhették, mennyire értenek egyet az adott állítással. Az elemzés során az egyes skálákhoz tartozó válaszokat átlagoltam, így minden változóra egy összesített értéket kaptam, amelyet később statisztikai vizsgálatokhoz használtam. Mivel a leíró statisztikák alapján az átlag és a medián értékek között nem volt számottevő eltérés, az átlaggal való számolást megfelelőnek tartottam. Ez a módszer lehetővé tette, hogy átláthatóan és összehasonlítható módon értékeljem a különböző dimenziókat.

A statisztikai elemzéseket a JASP 0.95.3-as verziójú programmal végeztem, amely könnyen kezelhető felületet biztosított az adatok rendszerezéséhez és vizualizálásához. Az eredmények részletes bemutatására a dolgozat megfelelő fejezetében térek ki, ahol táblázatokkal is szemléltetem a legfontosabb összefüggéseket.

## Eredmények és statisztikai elemzés

Először is szeretném sorra venni a feltett kérdéseimet, és a rájuk kapott átlagokat, eredményeket közölni. Az első kérdésre kapott válaszok átlaga 3,517 lett, ami a skála középértéke felett helyezkedik el, így a válaszadók körében inkább elégedettség figyelhető meg. Ezt jól mutatja továbbá, hogy a válaszadók 38,3%-a vallotta magát inkább elégedettnek, teljes mértékben elégedettnek pedig 19,2%, viszont csak 3,3% volt teljes mértékben elégedetlen. A második kérdésre adott válaszok átlaga 3,294, ez az átlagérték azt jelezheti, hogy a megkérdezettek többsége nem érzi kifejezetten erősnek a munkája motiváló hatását, ugyanakkor nem is elégedetlen e téren. A megkérdezettek 30,3%-a érezte úgy, hogy a jelenlegi munkája inkább motiválja és kihívást jelent neki, 20,2% pedig teljes mértékben így érezte, és csupán 10,1% nem értett egyáltalán egyet ezzel az állítással. A harmadik kérdésre adott válaszok, és az átlag alapján, mely 3,275 lett, elmondható, hogy a válaszadók körében a vezetői és szervezeti megbecsülés érzete inkább semleges–enyhén pozitív irányba billen, ami közepes szintű

elégedettségre utalhat ezen a területen. 25% teljes mértékben úgy érzi, hogy a vezetői és a szervezet értékeli a munkájukat, 21,7% inkább úgy érzi, míg 14,2% egyáltalán nem érzi így.

Az, hogy a válaszadók több, mint fele semleges, vagy inkább elégedetlen választ adott, is arra utalhat, hogy a vezetői és szervezeti támogatás terén van még mit fejlődni és egy fontos fejlesztendő terület lehet az elégedettség témakörében, mert mit sem számítanak a törekvések, ha azok nem jutnak el az emberekhez. Az „Úgy érzem, számít az általam végzett munka a munkahelyemen” állításra adott válaszok átlaga 3,708 lett. Ez a skála középértéke felett helyezkedik el, ami arra utalhat, hogy a válaszadók többsége inkább úgy érzi, munkájának van jelentősége a szervezet működésében. Mi sem mutatja ezt jobban, mint hogy a válaszadók 29,2%-a inkább egyetértett ezzel az állítással, míg 34,2%-a teljesen egyetértett. Az ötödik kérdés átlaga szerint, amely 3,117 lett, a válaszadók körében a jutalmazási rendszer megítélése inkább semleges, ami arra utal, hogy bár nem érzékelnek komoly problémát, a rendszer kiszámíthatósága és átláthatósága nem tekinthető teljes mértékben megerősítettnek. Itt jóval több negatív választ tapasztalhattam, mint az eddigi kérdésekre, 18,3% egyáltalán nem értett egyet az állítással, míg 14,2% inkább nem értett egyet, 22,5 százalék értékelte semlegesen, és 27,5% értett inkább egyet. Ennek ellenére az „Úgy érzem, hogy a munkaköröm illik a személyiségemhez és erősségeimhez” állításra adott válaszok átlaga 3,790 lett. Ez az érték a skála középértéke felett helyezkedik el, ami arra utal, hogy a válaszadók többsége inkább úgy érzi, hogy jelenlegi munkaköre jól illeszkedik egyéni adottságaihoz és személyes jellemzőihez. Az eredmények alapján a válaszadók körében erőteljesebb az egyetértés azzal, hogy a munkakörük összhangban áll a személyiségükkel és erősségeikkel, ami a munkával való azonosulás és az elégedettség szempontjából is pozitív tendenciát jelezhet. A válaszadók 31,9%-a inkább egyetértett, és ugyanennyi százalék értett teljesen egyet ezzel az állítással, míg csak 3,4% egyáltalán nem. A hetedik kérdésnél a 3,992-es átlagérték azt mutatja, hogy a válaszadók jellemzően tisztában vannak a számukra megfelelő munkahelyi környezettel, és ennek megfelelően döntenek, ami a munkahelyi önismeret és tudatosság pozitív jele lehet. Az eredmények alapján megfigyelhető, hogy a válaszadók körében erős tendencia mutatkozik arra, hogy csak olyan munkakörnyezetet vállalnak el vagy keresnek, amelyben hatékonyan és komfortosan tudnak dolgozni. A válaszadók 35,8%-a inkább egyetértett az állítással és ismét ugyanennyi teljesen egyetértett. A „A vezetőim támogatják a szakmai fejlődésemet és a képzési igényeimet” állításra adott válaszok átlaga 3,367 lett. Ez a skála középértéke felett helyezkedik el, ami arra utalhat, hogy a válaszadók inkább pozitívan értékelik a vezetői támogatást a szakmai fejlődés terén, bár a támogatás mértéke nem kiemelkedő. Az eredmények azt

mutathatják, hogy a válaszadók körében a vezetői támogatás a képzési és fejlődési igények terén inkább pozitív, de nem kiemelkedően erős a tendencia. A kilencedik kérdésnél a 3,617-es átlagérték alapján a megkérdezettek jellemzően enyhén pozitívan értékelik a munkájuk és személyes értékrendjük közötti összhangot. Az eredmény azt mutatja, hogy a válaszadók körében pozitív tendencia figyelhető meg a munkájuk és személyes értékeik összeegyeztethetősége tekintetében, bár az egyetértés mértéke mérsékelt. A válaszadók csupán 35%-a értett inkább egyet, míg 24,2% teljesen egyetértett. A munka-magánélet egyensúlyának fontossága megkérdőjelezhetetlen, hiszen a „Fontos számomra, hogy a munkahelyem támogassa a munka–magánélet egyensúlyát” állításra adott válaszok átlaga 4,625 lett, ami a skála felső tartományába esik. Ez arra utal, hogy a válaszadók körében kiemelten fontos a munka és magánélet egyensúlya. Ez az átlagérték arra enged következtetni, hogy a válaszadók körében erős tendencia figyelhető meg: a munkahelyi támogatás a munka és magánélet összehangolásában már alapvető elvárásnak számíthat. A válaszadók 74,9%-a értett teljesen egyet ezzel az állítással. A tizenegyedik kérdésnél a 3,7-es átlagérték azt mutatja, hogy a megkérdezettek jellemzően pozitívan értékelik, hogy jelenlegi munkahelyük biztosítja számukra a munka–magánélet egyensúlyt. 30,8%-a a megkérdezetteknek inkább egyetért, 34,2%-a teljes mértékben egyetért, míg csupán 8,3% egyáltalán nem ért egyet ezzel az állítással. Az „Úgy érzem, a vezetőim érdeklődnek a jóllétem iránt” állításra adott válaszok átlaga 3,267 lett. Ez a skála középértéke felett helyezkedik el, ami arra utalhat, hogy a válaszadók körében a vezetői érdeklődés inkább mérsékelt mértékben érzékelhető. Az átlagérték alapján a megkérdezettek enyhén pozitívan értékelik, hogy vezetőik érdeklődnek a jóllétük iránt, de az egyetértés mértéke nem kiemelkedő. A válaszadók 15,8%-a inkább nem ért egyet, illetve ugyanennyi egyáltalán nem ért egyet, míg 29,2% ért inkább egyet és 22,5% ért teljes mértékben egyet az állítással. A tizenharmadik kérdésnél a 3,333-as átlagérték alapján a megkérdezettek enyhén pozitívan viszonyulnak ahhoz, hogy vezetőik figyelnek rájuk és támogatják őket, de az erős egyetértés nem jellemző. Ez a skála középértéke felett helyezkedik el ugyan, ami arra utalhat, hogy a válaszadók inkább pozitívan értékelik a vezetői figyelmet és támogatást, de az egyetértés mértéke mérsékelt. „A vezetőimtől megfelelő gyakorisággal és minőségben kapok visszajelzést” állításra adott válaszok átlaga 3,117 lett. Ez az érték ugyan szintén a skála középértéke felett helyezkedik el, ami arra utalhat, hogy a válaszadók enyhén pozitívan értékelik a vezetői visszajelzések gyakoriságát és minőségét, de az egyetértés egyáltalán nem kiemelkedő. Ez azt mutathatja, hogy a válaszadók körében a vezetői visszajelzés tekintetében semleges, illetve enyhén pozitív tendencia figyelhető meg, jelezve, hogy a visszajelzések mértéke és minősége nem kiemelkedő. A tizenötödik kérdésnél a 3,1-es átlagérték alapján a

válaszadók körében a fejlődés és előrelépés lehetősége inkább semleges-enyhén pozitív megítélésű, ami jelzi, hogy a lehetőségek nem mindenki számára egyértelműen biztosítottak. A „Gyakran érzem stresszesnek a munkámat” állításra adott válaszok átlaga 3,392 lett. Ez az érték a skála középértéke felett helyezkedik el, ami arra utalhat, hogy a válaszadók enyhén hajlamosak stresszesnek megélni a munkájukat. A válaszadók 26,7%-a teljes mértékben egyetértett ezzel az állítással és 20% inkább egyetértett. A többség semleges (27,5%) vagy negatívan nyilatkozott, ami meglepő, hiszen inkább arra számíthat az ember, hogy többen nyilatkoznak úgy, hogy stresszesnek érzik a munkájukat. A tizenhetedik kérdésnél a 3,267-es átlagérték alapján a megkérdezettek többsége mérsékelt mértékben érzi magát kimerültnek a nap végére, de az erős kimerültség nem jellemző. A válaszadók körében enyhe pozitív tendencia figyelhető meg a munkanapok végére tapasztalt kimerültség tekintetében, ami arra utal, hogy a fáradtság jelen van, de nem kiemelkedően erős. A „Motiválatlannak érzem magam a munkahelyemen” állításra adott válaszok átlaga 3,1 lett. Ez az érték a skála középértéke felett helyezkedik el, ami arra utalhat, hogy a válaszadók mérsékelt mértékben érzik magukat motiválatlannak, de az egyetértés nem kiemelkedő. Az eredmények szerint a válaszadók körében a motiválatlanság érzése inkább semleges-enyhén pozitív megítélésű, ami jelezheti, hogy a motiváció csökkenése nem mindenki számára jelentős. A válaszadók 25,8%-a inkább nem és 12,5%-a egyáltalán nem ért egyet ezzel az állítással. A következő kérdés igazán érdekes eredményeket hozott, hiszen a tizenkilencedik kérdésnél a 2,725-ös átlagérték alapján a megkérdezettek inkább nem értenek egyet azzal, hogy ne teljesítenének a legjobban, ami arra utal, hogy a munkavégzésük során elégedettek saját teljesítményükkel. Ez a skála középértéke alatt helyezkedik el, ami arra utalhat, hogy a válaszadók többsége nem érzi úgy, hogy munkájában ne tudná kihozni magából a maximumot. 29,2% inkább nem ért egyet és 22,5% egyáltalán nem ért egyet ezzel az állítással. Az „Úgy érzem, a munkahelyem tesz lépéseket a munkavállalók mentális egészségének védelmére” állításra adott válaszok átlaga 2,642 lett. Ez a skála középértéke alatt helyezkedik el, ami arra utalhat, hogy a válaszadók többsége nem tapasztalja jelentősnek a munkahelyi mentális egészség védelmére irányuló intézkedéseket. Mi sem szemlélteti ezt jobban, mint hogy 25,8% egyáltalán nem, 22,5% inkább nem értett egyet az állítással és 24,2% pedig semleges nyilatkozott. A huszonegyedik kérdésnél a 2,808-as átlag alapján a megkérdezettek inkább nem értenek egyet azzal, hogy a vezetői támogatás hatékonyan csökkentené a stresszt, ami jelzi, hogy a támogatás e szempontból mérsékelt. Ez az érték a skála középértéke alatt helyezkedik el, ami arra utalhat, hogy a válaszadók többsége nem tapasztalja jelentős mértékben a stressz csökkentését a vezetői támogatás által. Az „Úgy érzem, én magam is tudok tenni azért, hogy kiegyensúlyozott maradjak a munkahelyemen”

állításra adott válaszok átlaga 3,742 lett. Ez az érték a skála középértéke felett helyezkedik el, ami arra utalhat, hogy a válaszadók többsége pozitívan értékeli saját képességét a munkahelyi kiegyensúlyozottság fenntartásában. A válaszadók körében pozitív tendencia figyelhető meg saját felelősségérzetük tekintetében a munkahelyi egyensúly fenntartásában. 32,8% ért inkább egyet, és 28,6% ért teljes mértékben egyet ezzel az állítással. A huszonharmadik kérdésnél a 3,642-es átlag alapján a megkérdezettek jellemzően úgy érzik, hogy szükség esetén képesek segítséget kérni vagy változtatni a munkahelyi helyzetükön. Ez a szám arra utalhat, hogy a válaszadók többsége pozitívan értékeli saját képességét a helyzetek kezelésében és a segítségkérésben. A válaszadók 36,1%-a inkább egyetértett, 23,5%-a teljesen egyetértett, míg csupán 3,4% nem értett egyet egyáltalán az állítással. „A munkahelyi jóllét fenntartásáért egyformán felelősnek tartom a munkáltatót és a munkavállalót” állításra adott válaszok átlaga 4,133 lett. Ez az érték a skála pozitív tartományába esik, ami arra utalhat, hogy a válaszadók többsége egyértelműen osztja azt a nézetet, hogy a jóllét fenntartásában mindkét félnek szerepe van. A válaszadók körében pozitív tendencia figyelhető meg a munkahelyi jóllét felelősségének megosztottsága tekintetében, jelezve a közös felelősségvállalás elfogadottságát. A válaszadók 44,5%-a teljes mértékben egyetért, 37%-a pedig inkább egyetért ezzel az állítással.

Bár a minta viszonylag kicsi (120 fő), az eredmények több ponton összhangban állnak a szakirodalomban korábban leírtakkal. Ez különösen érdekes, mivel azt mutatja, hogy még ilyen korlátozott elemszám mellett is megjelennek azok a mintázatok, amelyek más, nagyobb léptékű kutatásokban is kimutathatók. Ez a jelenség a vizsgált összefüggések replikálhatóságát erősíti, és azt sugallja, hogy a kérdőívben szereplő dimenziók relevánsak a munkahelyi elégedettség szempontjából. A változók eloszlásának normalitását Shapiro-Wilk próbával ellenőriztem. A kapott eredményekből látható, hogy 5%-os szignifikanciaszint mellett a stressz és kiégésérzet, az általános munkahelyi elégedettség és a megbecsültség, motiváció faktorok bizonyultak normális eloszlásúnak, míg a felelősségvállalás és a vezetői támogatás nem. Az eredményeket az alábbi táblázat szemlélteti, amely tartalmazza az egyes változók átlagát, szórását és mediánját. Mivel az átlag és a medián értékek között nem volt számottevő eltérés, az átlaggal való további számolást statisztikailag megalapozottnak tartottam.

## Descriptive Statistics

Descriptive Statistics

	Felelősségvállalás	Vezetői támogatás	Stressz és kiegészérzet	Általános munkahelyi elégedettség	Megbecsültség és motiváció	Életkor sáv	Nemed:
Valid	120	120	120	120	120	120	120
Median	4.000	3.417	2.600	2.917	3.250		
Mean	4.027	3.194	2.497	2.877	3.304		
Std. Deviation	0.613	1.240	0.729	0.737	1.000		
Shapiro-Wilk	0.967	0.942	0.980	0.972	0.975		
P-value of Shapiro-Wilk	.005	< .001	.076	.014	.023		
Minimum	2.400	1.000	0.800	1.333	1.000	1	
Maximum	5.000	5.000	4.000	4.167	5.000	4	

(7) **ábra:** A vizsgált változók leíró statisztikai mutatói, beleértve az átlagot, mediánt, szórást, minimum-maximum értékeket, valamint a Shapiro–Wilk normalitásvizsgálat eredményeit. (Forrás: saját kutatás)

1. hipotézis: Az együttes normalitás szempontjából a Pearson korreláció elemzés érvényességi feltételei nem adóttak, így Tau-b mutatót számoltam. Utóbbi alapján beigazolódott, hogy a vezetői támogatás és a stressz-kiégésérzet (Tau-b= -0,407,  $p < 0,001$ ), valamint a vezetői támogatás és az általános munkahelyi elégedettség között (Tau-b=0,623,  $p < 0,001$ ) szignifikáns monoton kapcsolat van. A Pearson teszt eredményei alapján feltételezhetjük, hogy a kapcsolat a vezetői támogatás és a stressz esetében negatív, míg az elégedettség esetében pozitív.

Correlation Table

		Pearson				Kendall			
		r	p	Effect size (Fisher's z)	SE Effect size	tau B	p	Effect size (Fisher's z)	SE Effect size
Vezetői támogatás	- Stressz és kiegészérzet	-0.533***	< .001	-0.595	0.092	-0.407***	< .001	-0.432	0.051
Vezetői támogatás	- Általános munkahelyi elégedettség	0.769***	< .001	1.018	0.092	0.623***	< .001	0.729	0.036
Stressz és kiegészérzet	- Általános munkahelyi elégedettség	-0.634***	< .001	-0.749	0.092	-0.474***	< .001	-0.515	0.047

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

(8) **ábra:** Vezetői támogatás és stresszérzet közötti kapcsolat (Forrás: saját kutatás)

2. hipotézis: Az együttes normalitás szempontjából a Pearson korreláció elemzés érvényességi feltételei nem adottak, így Tau-b mutatót számoltam. Az utóbbi alapján beigazolódott, hogy a felelősségvállalás és az általános munkahelyi elégedettség között szignifikáns monoton kapcsolat van (Tau-b=0,586,  $p < 0,001$ ). A Pearson teszt eredményei alapján feltételezhetjük, hogy a kapcsolat pozitív irányú.

Correlation Table

		Pearson				Kendall				
		r	p	Effect size (Fisher's z)	SE Effect size	tau B	p	Effect size (Fisher's z)	SE Effect size	Covariance
Felelősségvállalás	- Általános munkahelyi elégedettség	0.725***	< .001	0.918	0.092	0.586***	< .001	0.672	0.039	0.328

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

**(9) ábra:** Felelősségvállalás és az általános munkahelyi elégedettség közötti kapcsolat (Forrás: saját kutatás)

3. hipotézis: Az együttes normalitás szempontjából a Pearson korrelációs elemzés érvényességi feltételei adottak (Shapiro-Wilk=0,989,  $p=0,439$ ), így ezt az elemzést végeztem el. Az eredményből ( $r=0,768$ ,  $p < 0,001$ ) látható, hogy a megbecsültség és motiváció, valamint az általános munkahelyi kapcsolat között szignifikáns, lineáris kapcsolat áll fent, amelyben a változók közti magyarázott varianciarányad mértéke 0.589. Ennek értelmében az általános munkahelyi elégedettség varianciájának közel 60%-át magyarázza a megbecsültség és motiváció érzete és ugyanez érvényes a másik irányba is.

Correlation Table

		Pearson				Kendall				
		r	p	Effect size (Fisher's z)	SE Effect size	tau B	p	Effect size (Fisher's z)	SE Effect size	Covariance
Megbecsültség és motiváció	- Általános munkahelyi elégedettség	0.768***	< .001	1.015	0.092	0.600***	< .001	0.694	0.038	0.586

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

**(10) ábra:** Megbecsültség, motiváció és az általános munkahelyi elégedettség közötti kapcsolat (Forrás: saját kutatás)

Az első hipotézis azt vizsgálta, hogy van-e kapcsolat a vezetői támogatás és a munkahelyi elégedettség, illetve a stresszérzet között. Az eredmények alapján elmondható, hogy minél támogatóbbnak érzékeli valaki a közvetlen vezetőjét, annál elégedettebb a munkahelyével, és jellemzően kevesebb stresszről számol be. Fontos azonban kiemelni, hogy ok-okozati viszonyról nem beszélhetünk, mivel korrelációs próbát alkalmaztam, amely csak az együttjárás mértékét mutatja meg, nem pedig az irányát vagy okát. Tehát azok, akik úgy érzik, hogy a vezetőjük támogatja őket, általában elégedettebbek a munkájukkal, és kevesebb stresszről

számolnak be. Ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy a vezetői támogatás okozza az alacsonyabb stresszt vagy a magasabb elégedettséget, de az adatok alapján jól látszik, hogy ezek a tényezők együtt mozognak. A kapcsolat iránya is beszédes: minél támogatóbbnak érzi valaki egy vezetőt, annál kevésbé érzi magát kimerültnek, és annál inkább elégedett a munkahelyével. Ez az eredmény különösen fontos, mert megerősíti azt, amit sokan már tapasztalatból is tudnak: a jó vezetői hozzáállás nem csak a munkavégzésre, hanem az emberek közérzetére is hatással van. A kérdőívben szereplő dimenziók tehát valóban relevánsak, és jól tükrözik a munkahelyi élmények lényeges elemeit.

A második hipotézis azt feltételezte, hogy az elégedettebb munkavállalók nagyobb valószínűséggel vállalnak felelősséget önmagukért, illetve fordítva: a felelősségteljesebb munkavállalók általában elégedettebbek a munkájukkal. Az eredmények ezt az összefüggést alátámasztották, bár itt is korrelációs viszonyról van szó, nem ok-okozati viszonyról. Mivel az adatok nem oszlottak el egyenletesen, a szokásos Pearson-féle korreláció helyett egy másik módszert, a Tau-b mutatót használtam, ami jobban működik ilyen esetekben. Ennek alapján kiderült, hogy van egyértelmű kapcsolat a felelősségvállalás és a munkahelyi elégedettség között: azok, akik nagyobb felelősséget vállalnak a munkájukért, általában elégedettebbek is vele. Ez a kapcsolat statisztikailag megbízható, és feltételezhetően pozitív irányú, vagyis a két tényező együtt mozog. Ez azt jelenti, hogy ha valaki úgy érzi, hogy számít a munkája, és ő maga is felelős érte, akkor nagyobb eséllyel érzi jól magát a munkahelyén. Ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy az egyik okozza a másikat, de jól látszik, hogy összefüggnek. Az eredmény megerősíti azt, amit sok korábbi kutatás is kimutatott: a belső motiváció és az önállóság fontos szerepet játszik abban, mennyire vagyunk elégedettek a munkánkkal.

A harmadik hipotézis a megbecsülés és motiváció kapcsolatát vizsgálta az általános elégedettséggel. Az adatok alapján azok a munkavállalók, akik megbecsültek és motiváltak érzik magukat, nagyobb valószínűséggel elégedettek a munkahelyükkel és ez az összefüggés fordítva is igaznak tűnik. Ez a kölcsönhatás különösen fontos, mivel rámutat arra, hogy az érzelmi és pszichológiai tényezők milyen erősen befolyásolják az általános elégedettséget. Ez az eredmény jól tükrözi azt, amit sokan a saját tapasztalataikból is ismernek: ha valaki úgy érzi, hogy megbecsülik a munkáját, és van értelme annak, amit csinál, akkor sokkal nagyobb eséllyel elégedett a munkahelyével. A motiváció és az elégedettség tehát nem különálló dolgok, hanem szorosan összefüggnek, egymást erősítik. A Pearson eredménye alapján ez a kapcsolat nem csak statisztikailag szignifikáns, hanem elég erős is ahhoz, hogy érdemes legyen vele

foglalkozni. Fontos kiemelni, hogy bár az adatok alapján világos az összefüggés, ez még nem jelenti azt, hogy az egyik tényező okozza a másikat. A korreláció csak azt mutatja meg, hogy együtt mozognak, például ha valaki motivált, akkor valószínűleg elégedettebb is, és fordítva. Ez a kölcsönhatás különösen fontos, mert rávilágít arra, hogy az érzelmi és pszichológiai tényezők milyen erősen befolyásolják az általános munkahelyi élményt.

A kérdőívben szereplő dimenziók tehát nem csak mérhetőek, hanem valóban relevánsak is: jól tükrözik azt, amit a munkavállalók fontosnak tartanak, és amitől jól érzik magukat a munkahelyükön. Az elemzés során mindhárom hipotézis esetében szignifikáns kapcsolatot találtam. A vezetői támogatás, a felelősségvállalás, valamint a megbecsültség és motiváció mind hozzájárulnak az általános munkahelyi elégedettséghez. A minta korlátozott mérete ellenére az eredmények összhangban állnak a szakirodalommal, ami megerősíti a vizsgált dimenziók relevanciáját.

## Kvalitatív kutatás bemutatása

A kérdőíves kutatás eredményei jó alapot adtak ahhoz, hogy általános képet kapjak a munkavállalók munkahelyi elégedettségéről, de szerettem volna mélyebben is megérteni, mi áll a számok mögött. Ezért készítettem félig strukturált interjúkat, amelyek segítségével részletesebben feltárhattam, hogyan látják és élik meg az emberek a vezetői támogatás szerepét a mindennapi munkájuk során, és hogyan hat ez az elégedettségükre, motivációjukra és jóllétükre. A kvalitatív kutatás célja tehát az volt, hogy az egyéni tapasztalatok és élmények szintjén vizsgálja meg a munkahelyi elégedettséget, valamint azt, milyen tényezők járulnak hozzá a pozitív vagy éppen negatív megéléshez és a hosszú távú elégedettség fenntartásához. Természetesen mindegyik interjúalany a megszabott korcsoportba tartozik. Az interjúkban tíz munkavállaló vett részt, akik különböző szervezeti háttérrel rendelkeztek. Volt köztük, aki állami cégnél, más multinacionális vállalatnál, illetve kisebb magáncégnél dolgozik. Fontos szempont volt, hogy minden interjúalany beosztotti pozícióban legyen, mivel így az alkalmazottak szemszögéből tudtam megismerni a vezetői támogatással kapcsolatos tapasztalatokat. Ez a sokféle háttér lehetőséget adott arra, hogy különböző szervezeti kultúrák és vezetői stílusok is megjelenjenek a válaszokban. Az interjúkat online formában készítettem, átlagosan 45 perces beszélgetések keretében. Félig strukturált interjútechnikát alkalmaztam, vagyis minden esetben az előre megírt kérdések alapján haladtam, de közben teret adtam annak is, hogy a résztvevők szabadabban megosszák a gondolataikat. Az interjúk feldolgozása

tematikus elemzéssel történt. A beszélgetéseket Word dokumentumba gépeltem le, majd színezéssel és megjegyzésekkel kódoltam a visszatérő témákat, motívumokat és kulcsszavakat. Az ismétlődő tartalmak alapján főbb témacsoportokat alakítottam ki, mint például a vezetői támogatás formái, annak megélése és az ezzel kapcsolatos elvárások, a motivációs tényezők, amik számukra a legfontosabbak, a munka és magánélet egyensúlyának fenntartása és annak nehézségei, a mentális jóllét kérdése és a további fejlesztési lehetőségek a cégnél, illetve a vezetői támogatás tekintetében. Ezután a kódok között összefüggéseket kerestem vagy ellentmondásokat, hogy kirajzolódjanak azok a mintázatok, amelyek meghatározzák, hogyan érzik magukat a munkavállalók a saját munkahelyükön.

## Interjúalanyok

<b>Kód</b>	<b>Nem</b>	<b>Életkor</b>	<b>Munkahely típusa</b>	<b>Munkakör / beosztás</b>	<b>Munkaviszony hossza</b>
A1	Nő	25	multinacionális vállalat	HR adminisztrátor	2,5 év
A2	Nő	25	hazai nagyvállalat	Pénzügyi ügyintéző	4 év
A3	Férfi	30	általános iskola	Pedagógus asszisztens	7 év
A4	Férfi	29	állami tulajdonú nagyvállalat	Buszsofőr	6 év
A5	Férfi	29	multinacionális vállalat	Vegyésztechnikus	6 év
A6	Férfi	30	multinacionális vállalat hazai leányvállalata	Szervizmérnök	6 év
A7	Férfi	30	hazai kisvállalat	Belsőépítész	3 év
A8	Férfi	27	hazai kisvállalkozás	Kommunikációs menedzser	5 év
A9	Nő	25	egészségügyi magánszolgáltató	Dentálhigiénikus	Fél év
A10	Nő	35	multinacionális vállalat	Projektmenedzser	5 év

## Kvalitatív kutatás eredményei

Az interjúk eredményei jól kiegészítik a kérdőíves kutatás eredményeit és árnyaltabb képet adnak arról, hogyan élik meg a munkavállalók a vezetői támogatást, valamint milyen tényezők hatnak a munkahelyi elégedettségükre. A beszélgetésekből több visszatérő téma és összefüggés rajzolódott ki, de emellett néhány érdekes ellentmondás is felszínre került. Az egyik legerősebb összefüggés a **vezetői támogatás és a munkavállalói elégedettség** között figyelhető meg. A legtöbb interjúalany úgy vélte, hogy a közvetlen vezető viselkedése, figyelme és kellően empátikus hozzáállása döntően befolyásolja, mennyire érzik jól magukat a munkahelyükön. Az empátikus, odafigyelő vezető pozitívan hat a mindennapi hangulatra, míg az érdektelen vagy elérhetetlen vezető bizonytalanságot, feszültséget és stresszt okoz. Többen kiemelték, hogy az őszinte, egyenes vezetői kommunikáció biztonságérzetet ad, míg annak hiánya feszültséget szül. Egy válaszadó így fogalmazott:

„Szerettem, hogy rendszeresen tartott havi catch-up meetingeket és hogy úgy érezte az ember, hogy kézben tartja a dolgokat, intézi a közös ügyeket, és megfelelően továbbítja az információkat. Nagyon nyitottan és empátikusan állt hozzánk, mint alkalmazottjaihoz és mindig érezte, hogy nemcsak szakmailag, de érzelmileg is elérhető számunkra, ha segítségre van szükségünk. Segített személyes ügyeket és csapaton belüli konfliktusokat kezelni. Igazán látszott rajta, hogy a munkája szerves részének érzi azt, hogy foglalkozzon velünk és egyengesse a csapat munkáját, összetartsen minket amennyire lehet.” (A1)

Az egyik válaszadó nagyon szépen összefoglalta, szerinte milyen egy ideális vezető, azt hiszem ebben a válaszban szinte minden benne van, amit elvárnak a munkavállalók egy vezetőtől:

„Vállalja a felelősséget a tetteiért és a szavaiért, vegye emberszámba a munkavállalóit, legyen határozott (de nem dogmatikus) elképzelése a megfelelő működésről, és dolgozzon ezek mentén a célok elképzelése érdekében. Jól kommunikáljon, legyen megfelelő szaktudása a területén, lássa a feladatokat rendszerként, ne vesszen el a részletekben. Képes legyen megfelelően kezelni az erőforrásait, motiválja az alkalmazottjait. Legyen hidegvérű és racionális, de empátikus és humánus.” (A8)

Egy másik válaszadó is beszámolt vezetői támogatásról, ami átsegítette egy nehéz időszakon:

„Igen volt, amikor az egyik munkatársam felmondott és még én sem fejeztem be a betanulási időszakot, de már több céget vinnem kellett egyedül. Általánosan levert voltam, ideges voltam,

de csináltam ami kellett. A főnököm igyekezett bennem tartani a lelket, gyakran beszélgettünk, megpróbált levenni terhet a vállamról, olyan is volt, hogy kijött velem az adott céghez, meghívott ebédelni, ilyenek.” (A6)

Ez jól mutatja, hogy sokszor nem a nagy dolgok, hanem apró gesztusok járulnak hozzá az elégedettséghez és a biztonságérzet mennyire fontos szempont ebben a témakörben. Ám nem mindenki számolt be ilyen tapasztalatról, sokan egyáltalán nem tapasztalták még meg milyen egy támogató vezető mellett dolgozni. Általánosan megfigyelhető volt, hogy akik nem rendelkeznek támogató vezetővel, azok demotiváltak és kiégés közeli állapotban vannak, stresszesek és feszültek a hétköznapi teendőiktől. Talán még rosszabb, ha a vezető csak úgy tesz, mintha segíteni akarna, de közben a segítő szándék nem ér célt. Az egyik válaszadó így fogalmazott:

„Ha érzi, hogy feszült vagyok akkor megkérdezi mi a baj. De csak meghallgat és nem érzem, hogy valóban a probléma megoldására törekedne. Inkább azt érzem csak letudja egy kötelességét a meghallgatással.” (A2)

Tehát akik empatikus, figyelmes vezetőről számoltak be (pl. A1, A3, A6, A9), pozitívabban viszonyulnak a munkahelyükhöz, még akkor is, ha a szervezet maga nem tökéletes. Ezzel szemben, ahol a vezető elérhetetlen vagy érdektelen (pl. A2, A4, A5, A7, A8), ott magasabb a stressz és motivátlanság szintje. Ez által az feltételezhető, hogy a vezetői támogatás, figyelem és visszajelzés megléte közvetlenül összefügg a munkavállalói elégedettséggel és mentális állapottal.

A **visszajelzés és elismerés** szintén központi témaként jelent meg, szinte mindenkinél szóba került ennek a jelentősége, illetve kirajzolódott a kiábrándító kép, hogy mennyire ritkák a visszajelzések, pláne annak rendszeressége. Többen panaszkodtak arra, hogy a munkájukat ritkán értékelik, és ha igen, akkor többnyire csak negatív kritikát kapnak, pozitív elismerést csak elszórtan, ezért nem érzik, hogy meg lennének becsülve. Az interjúk alapján a rendszeres, építő jellegű visszajelzés hiánya a motiváció egyik legnagyobb gátja. Ha nem tudja az ember, hogy jól csinál valamit, és nem kap érte elismerést, elkezdheti azt érezni, hogy miért is dolgozik, mi értelme van annak, hogy ő azt a bizonyos teljesítményt nyújtja, ha az nincs elismerve és értékelve. Jól mutatja, hogy erre mekkora szükségük van a munkavállalóknak, hogy szinte mindenki megemlítette, hogy a vezetőtől több visszajelzésre lenne igénye és szüksége, és nagyon sokat javítana a motivációján, ha megbecsülnék a mindennapi munkáját és ezáltal őt is

értékelnék. Többen fel is hozták a rendszeres visszajelzést és megbecsülést, mint fejlesztési javaslat, mint például a következő interjúalany:

„Nem valami gyakoriak nálunk a visszajelzések, leginkább kérni kell őket, ha az ember arra vágyik, hogy értékeljék. Sem a jó, sem a rossz munkának nincs különösebb következménye és ez elég lehangoló, az ember hamar belekényelmesedik, hogy igazából bármit csinálhat kb. és nem nagyon marad motivációja extra erőfeszítést tenni a napi teendőibe.” (A1)

Másik két interjúalany is megerősítette ezt a mintázatot:

„Nem gyakran, sőt inkább nem, csak ha kérdezőnk. Nincs rendszeres visszajelzés, pedig hasznos lenne.” (A2)

„Szökőévente, ez pedig nem könnyíti meg a szakmai fejlődésemet. Korábban már jelezte felém, hogy elégedett a munkámmal, de azóta a „majd ha nem leszek az, szólok” elvben viszonyul hozzám.” (A8)

Egyetlen interjúalany volt, aki beszámolt rendszeres visszajelzésekről, ezzel alátámasztva a visszajelzés és a motiváció szoros kapcsolatát, ő így fogalmazott a témában:

„Heti szinten kapok visszajelzést a vezetőmtől, ami nagyon sokat segít a fejlődésemben, és folyamatosan ösztönöz, hogy jobban teljesítsek a munkám során.” (A9)

Nagyon jó példa továbbá a pozitív visszajelzések jelentőségének a bizonyítására az A3-as interjúalany, mert nála az derült ki, hogy kap pozitív visszajelzéseket, amire neki kifejezetten szüksége is van. Illetve apró figyelmességek is jelennek meg a szervezet részéről, mint például, hogy ügyelnek arra, hogy ne vállalja túl magát, illetve elengedik korábban, ha magánügyi elintéznivalója van. Ezek pedig valószínűleg annyit számítanak neki, hogy már 7 éve ott dolgozik, annak ellenére, hogy kifejezetten elégedetlen a fizetésével, ami jól mutathatja, hogy az elismerés érzelmi hatása és az odafigyelés gyakran felülmúlja az anyagi ösztönzőkét. Tehát a visszajelzések gyakorisága és minősége befolyásolhatja azt, hogy mennyire érzik magukat a dolgozók megbecsülve, motiváltnak és kompetensnek.

A **mentális egészség és a szervezeti kultúra** kapcsolata szintén jól látszott az interjúkból. Többen beszéltek fáradtságról, kimerültségről vagy kiégésérzetről, amit leggyakrabban a túlterheléssel, a kommunikáció hiányával, a folyamatos bizonytalansággal hoztak összefüggésbe és a sok munkaórával. Ugyanakkor azok, akik támogató vezetői környezetben

dolgoznak, sokkal kiegyensúlyozottabbnak érezték magukat, jobban szeretik a munkájukat. Az empátikus vezető tehát nemcsak a szakmai teljesítményre, hanem a lelki jóllétre is védőfaktoroként hat. Ahogy az egyik interjúalany fogalmaz:

„Szerintem a vezetőknek fontos monitorozniuk a munkavállalók hogylétét, mert ők úgymond az első prevenciósvonal. Ha valakiben elkezd csírázni az elégedetlenség, a közvetlen felettes veszi észre először és ő is ismeri eléggé a beosztottat ahhoz, hogy erről beszélni tudjon vele, kikérje a véleményét, esetleg megtudja, mi segítene motiválni őt.” (A1)

Egy másik megközelítésből:

„Nagy hatással van a vezető és a szervezet hozzáállása a mentális egészségemre, az empátikus vezető hiánya sok frusztrációt és feszültséget, a szakmai támogatást nem biztosító vezető felesleges köröket, felesleges egyeztetéseket és erőforrás pazarlást okoz, ami szintén stresszhez vezet.” (A10)

Többek a visszajelzések hiánya mellett megemlítették, hogy úgy érzik nem számít a véleményük és igazából meg sincsenek kérdezve, még az őket érintő ügyekben sem, és ez nagy fokú demotiváltságot okoz, és úgy érezheti a munkavállaló, hogy jelentéktelen, hogy ő nem számít. Két alany így nyilatkozott:

„Szerintem egyáltalán nem ad a véleményemre, nem kérdezi, ha elmondom akkor meg nem hallja meg.” (A2)

„A vezetőmtől ugyanakkor nem mindig érzem az elismerést és a támogatást, azt érzem, a területem számára kevésbé fontos, nem érdeklődik túlzottan, és ha foglalkozik is vele, akkor is szakmai indokokkal ellentétes döntéseket hoz, a tanácsaim ellenére is. Ez erős frusztrációt okoz.” (A8)

Van, aki „tudatosan kizárja a negatívumokat” (A4), mások terápiába járnak vagy kiégés közeli állapotban vannak (A1, A2, A5, A7, A8). A legtöbben nem a szervezettől várják a mentális támogatást, hanem egyéni megoldásokkal próbálják kezelni a helyzetet, hiszen szinte nincs is más lehetőségük, muszáj valamit tenniük. Fontos lenne felismerniük a szervezeteknek és a vezetőknek, hogy a dolgozók mentális egészsége ügyében mekkora szerepük van és mekkora hatással vannak rá, ezért úgy gondolom, fokozott figyelmet kellene fordítani erre a témakörre a munkahelyeken. Az kiderült az interjúkból, hogy több cég is igyekszik kompenzálni az odafigyelés hiányát (tehát a problémával tisztában vannak, csak nem a megfelelő eszköz van alkalmazva a megoldásra), különböző eszközökkel, mint pl.: sportlehetőségek,

egészségbiztosítás, SZÉP kártya, gyümölcsnapok) és érzik is a pozitív hatásait, de ezek nem ellensúlyozzák a vezetői figyelem hiányát. Több válaszadó szerint a cégek „kompenzálnak” anyagi vagy kényelmi elemekkel (A1, A5, A7), miközben a személyes odafigyelés hiányzik.

„Vannak pozitív dolgok pl.: gyümölcsnap a menzán vagy vízosztás, de érzelmileg nem sokat segít az emberen.” (A5)

Tehát többen (pl. A1, A2, A5, A8) stresszről, bizonytalanságról és kiégésről számoltak be, amit a vezetői támogatás hiányával, a túlterheléssel és a transzparencia hiányával hoztak összefüggésbe. Ezzel szemben, ahol a vezető emberileg is odafigyel (pl. A1 korábbi főnöke, A3, A6, A9 esete), ott a lelki biztonságérzet is erősebb. Mondhatni a vezető empátikus és nyitott kommunikációja védőfaktoroként működhet a stressz ellen.

A **munka és magánélet egyensúlya** is többször előkerült, mint fontos faktor, és több válaszadó hangsúlyozta, hogy ez leginkább a vezető hozzáállásán múlik:

„Nem tudnék olyan helyen dolgozni, ahol erre nem figyelnek és elvárják, hogy helyezd a munkádat minden elé.” (A1)

Szerencsére pozitív tapasztalatokat is szereztem ebben a témában, mert több munkavállalónál ennek az egyensúly fenntartásában segít a szervezet valamilyen formában saját belátásuk szerint (A1, A3, A6, A8) és a következő idézet is erről tanúskodik:

„A munkaidőmet tekintve sokat segít a munkahelyem az egyensúly megtartásában: rugalmasak, bármikor elmehetek magánügyeket intézni, ha a kiesett munkát időben bepótolom, és időben tájékoztatom a kollégákat. Az egyetlen negatívumot a munkahelyem jellege adja: mivel rendezvényszervező cégnél dolgozom, kiemelt eseményszezonban (május vagy szeptember tipikusan ilyen minden évben) erősen felborul a rendszer a munka irányába.” (A8)

Kiemelték, hogy felettébb nehéz ennek az egyensúlynak a fenntartása egyedül, ha a szervezet nem partner ebben, és sajnos a legtöbben úgy nyilatkoztak, hogy ugyan úgy érzik fent van tartva az életükben a munka-magánélet egyensúly, de ez csak nekik köszönhető, mert nagyon törekednek rá, hogy meglegyen, hiszen tudják, hogy ez szolgálja a leginkább a mentális egészségüket.

„Ennek az egyensúlynak a fenntartásában sem segít a cég, a munkavállalók kénytelenek megoldani ezt maguknak a szabályok és keretek által lekorlátozott lehetőségek szerint.” (A4)

Többen kiemelték, hogy sokat segítene ebben a rugalmas munkabeosztás, a feladatok elosztásának optimalizálása, többek között, hogy elkerülhető legyen a túlterheltség. Számos interjúban megjelent, hogy a vezető rugalmassága (pl. home-office engedélyezése, munkaidő figyelése, szabadság biztosítása) nagyban hozzájárul a jólléthez. Ahol viszont ez hiányzik (pl. A2, A4, A5, A7), ott a dolgozók kényszerből tartják fenn az egyensúlyt, nem a szervezeti támogatás miatt. Tehát nagy valószínűséggel a rugalmas vezetői hozzáállás támogatja a munka–magánélet harmóniáját, ami közvetetten az elégedettséget is növelheti.

A **motivációval** kapcsolatban szinte minden interjúban megjelent az anyagi és nem anyagi elismerés kettőssége. A legtöbben fontosnak tartják a megfelelő bérezést, ugyanakkor kiemelték, hogy a hosszú távú elégedettséghez ennél többre van szükség. A bizalom, a fejlődési lehetőség és a vezetői figyelem legalább olyan motiváló tényező, mint a fizetés. Ez jól összecseng a szakirodalommal, amely szerint a belső motiváció (elismerés, felelősség, önállóság) tartósabb elégedettséget eredményez, mint a külső jutalmak (Fodor, 2020) (Pink, 2009). Sokszor feljött a beszélgetések alatt, hogy a fejlődési lehetőségek és az átlátható karrierutak, mennyire fontos szerepet töltenek be a motiváció fenntartásában. Többször felmerült, hogy a cél elvesztése is demotiváltságot okoz, ha nem érti az ember miért is dolgozik, illetve ha kifejezetten rutin feladattá válnak a hétköznapiak. Sokan (A2, A3, A4, A5, A6, A7) a **megfelelő bérezést és átlátható jutalmazási rendszert** hiányolták. Ugyanakkor több interjúból kiderül, hogy nem kizárólag az anyagiak motiválnak: a figyelem, fejlődési lehetőség és a bizalom ugyanolyan fontos tényező (A1, A2, A3, A5, A6, A8). Tehát ugyan az anyagi megbecsülés alapelvárás és sokak szerint ez is lendítene a motivációjukon, de a hosszú távú elégedettséghez nagyban hozzájárul az érzelmi és szakmai támogatás is. Arra a kérdésre, hogy mit tehet egy cég azért, hogy munkavállalói elégedettek és motiváltak maradjanak, az egyik interjúalany így válaszolt:

„Változatos kihívásokkal teli munkalehetőség, megfelelő fizetés, támogató vezetőség, aki odafigyel arra, hogy minden eszközöm meglegyen a megfelelő munkavégzéshez.” (A6)

Egy másik válaszadó így fogalmaz a motiváció kapcsán:

„Felelősségteljes hozzáállás, őszinte kommunikáció, megfelelő hangnemben és stílusban megfogalmazott szakmai kritika, kiemelkedő mérföldkövek elismerése.” (A8)

Tehát bármennyire is egyszerű és kézenfekvő megoldás a pénzzel való motiváció, a kérdőívek alapján az derül ki, hogy kezdetben elfogadnák ezt is, de ez nem lenne végleges és hosszú távú

megoldás. Valószínűleg motiváltak lennének ideig óráig, de a motiváció fenntartásához ennél mélyebbre ható, érzelmi változtatások szükségesek és az, hogy a munkavállaló érzelmileg is elkötelezetté váljon a szervezet iránt.

Fontosnak tartom összegezni, hogy milyen **fejlesztési javaslatokat**, milyen fejlesztendő területeket említettek meg a munkavállalók az interjúk során. A cégpolitika tisztázása, transzparens, tiszta, őszinte, egyenes kommunikáció a vezető részéről, rendszeres visszajelzések, akár kisebb meetingek szervezése havonta, feladat leosztások optimalizálása, versenyképes fizetések, dolgozói vélemény kikérése, megbecsülés, munka-magánélet egyensúly fenntartásának támogatása, szakmai fejlődés elősegítése, mentális egészség támogatása, akár pszichológiai foglalkozások biztosítása, jutalmazási rendszer egyértelműsítése a belső feszültségek elkerülése érdekében, a cég jövőbeni terveinek megosztása, hogy egy közös célért tudjanak dolgozni.

„Szeretném azt látni, hogy értékelve van a munkám és hogy van lehetőségem fejlődni a cégen belül, ahol dolgozom. Tiszta karrierutakat szeretnék és rendszeres visszajelzést, valamint azt, hogy a felsőbb körök kikérjék legalább a managerek véleményét mielőtt döntést hoznak egy egész csapatnyi emberről...” (A1)

„Többek között az motiválna, ha változtatásoknál, új intézkedéseknél megkérdeznék a „terepen” dolgozók véleményét, ugyanis a legtöbb esetben nekik van a legnagyobb rálátásuk a dolgokra. Ezenfelül rendkívül fontos lenne, ha legalább egy szikrányit is érezném, hogy értékelik a munkámat. Ez a két dolog tapasztalataim szerint viszont utópiának számít Magyarországon, és ide sorolható a legfőbb motivációs erő is, a pénz.” (A4)

„Sokat segítene, ha nemcsak a szakmai oldalról számítana a melósok véleménye a cégnél, szerintem sok folyamaton tudna javítani a mi szemszögünk és meglátásaink. A jutalékrendszer egyértelműsítése is segítene, ez hozzájárulna az ebből kialakuló belső feszültségek csökkentéséhez.” (A6)

„A mai nyugati ember az ébren töltött ideje nagy részét a munkájával, vagy az odautazással tölti. A homeoffice is egy jó eszköz, de én a 4 napos munkahéttől sem rettennék el, bár ez jelenleg olyan fejlett országokban működik, akik más fejlődő országok kárára képesek ezt fenntartani, ahhoz, hogy ez mindenki számára elérhető legyen, a világnak kellene megváltoznia.” (A7)

A beszélgetésekből több **ellentmondás** is kirajzolódott. Többen említették például, hogy vezetőjük alapvetően jó szándékú és támogató, de a túlterheltség vagy a szervezeti nyomás miatt nem tud kellő figyelmet fordítani a beosztottakra. Ez a helyzet a „jóindulatú, de elérhetetlen vezető” képét rajzolja ki, ami sokaknál frusztrációt vált ki. Másoknál az is megfigyelhető volt, hogy a közvetlen vezetői kapcsolat pozitív, de a szervezet egészét negatívan ítélik meg, vagyis a helyi vezetői hatás képes kompenzálni a szervezeti hiányosságokat, de ez csak ideiglenes megoldás lehet. Végül többen is megfogalmazták, hogy a munkahelyi lojalitás egyik legfontosabb feltétele a kiszámíthatóság és a bizalom. A gyakori átszervezések, a kommunikáció hiánya vagy a vezetői következetlenség bizonytalanságot kelt, és csökkenti az elkötelezettséget. Mindez arra utal, hogy az elégedettség nem csak az egyéni motiváción, hanem a szervezeti stabilitás érzésén is múlik. Összességében az interjúk eredményei azt mutatják, hogy a munkavállalói elégedettség egyik legerősebb meghatározója a vezetői támogatás minősége. Az empátia, a figyelem, az elismerés és a bizalom nemcsak a teljesítményt, hanem a mentális jóllétet és a szervezet iránti lojalitást is erősítik. Ahol ezek hiányoznak, ott a dolgozók gyakran frusztráltak, bizonytalanok és motiválatlanok. A kutatás eredményei jól rávilágítanak arra, hogy a vezetői támogatás nem pusztán „kedvesség”, hanem a munkahelyi elégedettség egyik legfontosabb építőeleme. Jól összefoglalja az eddigieket ez az idézet:

„A munka és magánélet közötti egyensúly megteremtését támogató munkaidő. Folyamatos visszajelzések: pozitív megerősítések, megfelelően megfogalmazott kritikák. Jól működő kommunikáció, támogató munkatársak. Megfelelő juttatások – akár anyagi, akár más értelemben.” (A8)

Bár az anyagi megbecsülés alapvető igényként jelenik meg, a legtöbben az emberi tényezők, mint a bizalom, kommunikáció, visszajelzések, támogatás és rugalmasság hiányát emelték ki fő problémaként. Az ellentmondások azt mutatják, hogy a vezetők gyakran jó szándékúak, de túlterheltségük és a szervezeti struktúra korlátai miatt nem tudják megvalósítani a támogatás azon formáit, amelyek valóban hatással lennének a munkavállalói jóllétre.

## Diszkusszió

### Korlátok

A kutatás eredményeinek értelmezésekor fontos figyelembe venni néhány korlátozó tényezőt. Mivel a kérdőív önbevallásos alapon készült, előfordulhat, hogy a válaszadók nem minden esetben objektíven értékelték saját helyzetüket, különösen olyan érzékeny témák esetén, mint a stressz vagy a vezetői támogatás. Emellett a válaszadók száma (120 fő) viszonylag alacsonynak tekinthető, így a minta nem tekinthető reprezentatívnak a teljes munkavállalói populációra nézve. További torzító tényező lehet, hogy a kitöltőket kizárólag egyetlen csatornán, közösségi médián keresztül értem el. Ez azt jelenti, hogy a válaszadók köre valószínűleg nem teljesen véletlenszerű, hanem inkább azokból áll, akik aktívak ezeken a platformokon, és hajlandóak részt venni online kutatásokban. A statisztikai elemzések során is felmerültek korlátok. Az adatok együttes normalitása nem volt biztosított, ezért a standard korrelációs vizsgálatok helyett monotonitásmutatót (Kendall) alkalmaztam. Ez ugyan megfelelő alternatíva nem normális eloszlású adatok esetén, de korlátozza a levonható következtetések körét. Emiatt végeztem Pearson korrelációs elemzést is, hiszen az érvényességi feltétele ugyan nem teljesült a mintán, de az iránya segít a Kendall eredményeinek értelmezésében.

Végül fontos megemlíteni, hogy a kérdőív nem esett át standardizálási folyamaton, így az egyes skálák megbízhatóságát (pl. belső konzisztenciát) csak korlátozottan tudtam ellenőrizni. A kérdések összeállításánál igyekeztem szakirodalmi alapokra is támaszkodni.

A kvalitatív kutatás korlátai közé tartozik, hogy az interjúk kis mintán (mindössze tíz fő részvételével) valósultak meg, így az eredmények nem általánosíthatók a teljes munkavállalói populációra. Ugyanakkor a céloom nem a statisztikai érvényesség volt, hanem az, hogy mélyebb, személyesebb megértést kapjak a témáról. Az online forma előnye, hogy rugalmas és könnyen szervezhető volt, ugyanakkor a személyes kontaktus hiánya néha megnehezítette a nonverbális jelek értelmezését. Igyekeztem tudatosan, semleges módon jelen lenni az interjúk során, és nem befolyásolni a válaszadókat. Arra törekedtem, hogy minden beszélgetésben hasonló módon tegyem fel a kérdéseket, ezzel is biztosítva az interjúk összehasonlíthatóságát. Összességében a kvalitatív kutatás segített abban, hogy a kérdőíves eredmények mögött megjelenjenek az emberi történetek, és jobban megértsem, hogyan hat a vezetői támogatás a dolgozói elégedettség és jóllét alakulására.

Kutatásom célja az volt, hogy feltárjam, milyen hatással van a vezetői támogatás a munkahelyi elégedettségre a 25-35 éves korosztálynál. A kvantitatív kérdőíves felmérés és a kvalitatív interjúk eredményei is megerősítették (még ilyen kicsi mintán is), hogy a vezetői figyelem, a megbecsülés és az autonómia érzése kulcsfontosságú tényezők a munkavállalói elégedettség szempontjából. Az első hipotézis, miszerint az erős vezetői támogatás csökkenti a stresszérzetet és növeli az elégedettséget statisztikailag is alátámasztást nyert. A kérdőíves válaszadók körében szignifikáns összefüggés jött létre a vezetői odafigyelés és az alacsonyabb kiégésérzet között. Az interjúalanyok többsége kiemelte, hogy a rendszeres visszajelzés, az empatikus vezetői hozzáállás és a mentálhigiénés érzékenység jelentősen javítja a munkahelyi légkört. Ez összhangban áll Barcsi és Kiss (2020) kutatásaival, akik szerint a munkahelyi mentálhigiéné fejlesztése nemcsak prevenció eszköz, hanem a szervezeti hatékonyság kulcsa is. A második hipotézis, miszerint az egyéni felelősségvállalás a jóllétért növeli az elégedettséget szintén igazolást nyert. Azok a válaszadók, akik tudatosan figyelnek saját mentális állapotukra, aktívan keresik a fejlődési lehetőségeket, és képesek határokat húzni, magasabb elégedettségi szintről számoltak be. Ez összhangban van Pink (2009) és Fodor (2020) motivációs elméleteivel, amelyek szerint a belső motiváció és az autonómia érzése kulcsfontosságú a hosszú távú elköteleződéshez. A harmadik hipotézis, miszerint a megbecsülés és motiváció érzete növeli az általános elégedettséget szintén megerősítést nyert. A válaszadók különösen érzékenyek voltak az elismerés formáira, legyen az pénzügyi, szakmai vagy emberi. A kvalitatív interjúk során többen említették, hogy a „flow” élmény (persze nem konkrétan ezt a fogalmat használták), amelyet Csíkszentmihályi Mihály fogalmazott meg, akkor jelentkezik, amikor a feladat kihívást jelent, de a vezetői támogatás révén megvalósítható. Ez az állapot nemcsak a teljesítményt növeli, hanem az önbizalmat és a munkahelyi kötődést is erősíti. A kutatás eredményei tehát egyértelműen alátámasztják a szakirodalmi megállapításokat: a munkahelyi elégedettség nem pusztán a fizetés vagy a munkakör függvénye, hanem komplex tényezők összjátéka. A vezetői támogatás, a belső motiváció, a mentálhigiénés tudatosság és a szervezeti kultúra mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a munkavállalók ne csak dolgozzanak, hanem fejlődjenek, kapcsolódjanak és mindeközben jól érezzék magukat a munkahelyen. Ezen tényezők összessége vezethet a hosszú távú elégedettség megteremtéséhez.

A gyakorlati következtetések alapján a vállalatok számára fejlesztési javaslat a munkahelyi elégedettség fenntartásának érdekében:

- rendszeres, őszinte visszajelzési kultúra kialakítása,
- fejlődési utak biztosítása (tréningek, mentorálás),
- rugalmas munkavégzési lehetőségek bevezetése,
- mentálhigiénés támogatás biztosítása (tanácsadás, prevenciós programok),
- a munkahelyi kultúra tudatos fejlesztése, amelyben az empátia, az együttérzés és az értékalapú vezetés központi szerepet kap.

A 25-35 éves korosztály különösen érzékeny a munkahelyi környezet minőségére, és hajlamosabb a munkahelyváltásra, ha nem kapja meg a szükséges támogatást. Ezért a vezetők szerepe nemcsak operatív, hanem mentálhigiénés szempontból is kulcsfontosságú. A dolgozat eredményei alapján kijelenthető, hogy a munkahelyi elégedettség fenntartása nemcsak az egyén, hanem a szervezet hosszú távú sikerének is a záloga.

## Irodalomjegyzék

- Barcsi, T., Juhász, É., Karamánné Pakai, A., & Szabó, J. (2014). *Munkahelyi lelki egészségvédelem – mentális egészség, stresszkezelés, változások elfogadásának segítése: Szolgáltatási kézikönyv vállalatoknak*. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar. Elérhető: [https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/Palyazati/20141017/Munkahelyi\\_lelki\\_egeszsegvedelem\\_Kezikonyv.pdf](https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/Palyazati/20141017/Munkahelyi_lelki_egeszsegvedelem_Kezikonyv.pdf) (Megtekintve: 2025. október 2.)
- Casic, A., Panselina, E., Lionatos, G., & Fay, K. (2022). *Gen Z in the workplace: The new TalentLMS research reveals what matters to young professionals at work—and what turns them off*. TalentLMS. Elérhető: <https://www.talentlms.com/research/gen-z-workplace-statistics> (Megtekintve: 2025. október 5.)
- Cheema, S., Akram, A., & Javed, F. (2015). Employee engagement and visionary leadership: Impact on customer and employee satisfaction. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), 139.
- Fodor Sz. (2020): A kreativitást és innovációt támogató szervezeti légkör pszichológiai vonatkozásai. In: Klein S. (szerk.): *Intelligencia, kreativitás, kompetencia: módszerek és eredmények*. Budapest: Edge 2000 Kiadó, 369–388. o.
- Gregory, K. (2011). The importance of employee satisfaction. *The Journal of the Division of Business & Information Management*, 5, 29-37.
- Jávor I. – Rozgonyi T. (2007): *Szervezetek és a munka világa*. Budapest: Zsigmond Király Főiskola.
- Jenkins, M. (2023): *Humánzakértők: Altruizmus, együttérzés és empátia a munkahelyen*. Budapest: Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.
- Klein, B., & Klein, S. (2020). *A szervezet lelke*. Budapest: Edge 2000 Kiadó.
- Kovács, L. (2014). A stressz szerepe az egészségromlásban. *Honvédorvos*, 66(1–2), 5–16. Magyar Honvédség Egészségügyi Központ Pszichiátria Osztály. Elérhető: [http://epa.niif.hu/04900/04906/00179/pdf/EPA04906\\_honvedorvos\\_2014\\_1-2\\_005-016.pdf](http://epa.niif.hu/04900/04906/00179/pdf/EPA04906_honvedorvos_2014_1-2_005-016.pdf) (Megtekintve: 2025. október 2.)
- Kozák, A. (2022). A munkaerő-megtartás HR szempontú megközelítése. *Marketing & Menedzsment: The Hungarian Journal of Marketing and Management*, 56(4), 1–15.

- Lazányi, K. R. (2012). *Társas támogatás a munkahelyen*. *Munkaügyi Szemle*, II(2), 17–23. Elérhető: <https://www.munkaugyiszemle.hu/archiv-2011-2013?page=2> (Megtekintve: 2025. október 2.)
- Nemes, F., & Szlávicz, Á. (2011). A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 42(9), 2–14. Elérhető: <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2628/1/vt2011n9p2-14.pdf> (Megtekintve: 2025. október 2.)
- Németh, E. (2009). *A dolgozói elégedettség több aspektusa – empirikus kutatási eredmények*. *Munkapszichológia és Munkaügy*, 1(1), 1–15. Elérhető: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/674/556> (Megtekintve: 2025. október 2.)
- Oros, L. (2020). Kiegészítő megelőzési stratégiák és munkavállalói élmény a call centeres munkakör esetében. Szakdolgozat, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Emberi Erőforrás Tanácsadó Mesterszak. Elérhető: [https://www.hrportal.hu/download/oroslauraszakdolgozat\\_0505-converted.pdf](https://www.hrportal.hu/download/oroslauraszakdolgozat_0505-converted.pdf) (Megtekintve: 2025. október 2.)
- Pikó B. (2003): *Kultúra, társadalom és lélektan*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Pink, D. H. (2009): *Motiváció 3.0: Ösztönzés másképp*. Budapest: HVG Kiadó.
- Polonyi T. – Abari K. – Kiss T. (szerk.) (2020): *Válságok megelőzése és kezelése. A pszichológia gyakorlata*. Budapest: Oriold és Társai Kiadó.
- Póznér, B. (2024). Stressz tényezők a Z generációs munkavállalók körében. *TAYLOR: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 16(2), 9–22. Elérhető: <https://www.analecta.hu/index.php/taylor/article/view/45875/44836> (Megtekintve: 2025. október 2.)
- Szombathelyi, Cs. (2012). A munkahelyi jóllét kutatásának előzményei és jelenlegi megközelítése – A stressztől a jóllétig. ELTE Pszichológia Doktori Iskola, Munka- és Szervezetpszichológia Program. Elérhető: [https://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2013/07/AP\\_2012\\_3\\_Szombathelyi.pdf](https://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2013/07/AP_2012_3_Szombathelyi.pdf) (Megtekintve: 2025. október 2.)
- Tariszka, É. (2023). A szervezeti belső kommunikáció változása, avagy a válság hatása a szervezeti kommunikációban. *Válság, kilábalás, fenntarthatóság*, 89–100. Elérhető: [https://real.mtak.hu/196022/1/1\\_7\\_TariszkaEva.pdf](https://real.mtak.hu/196022/1/1_7_TariszkaEva.pdf) (Megtekintve: 2025. október 2.)

## Mellékletek

### Kérdőívhez használt kérdések

1. Elégedett vagyok a jelenlegi munkahelyemmel összességében.
2. A jelenlegi munkám motivál és kihívást jelent számomra.
3. Úgy érzem, a vezetőim és a szervezet értékeli a munkámat.
4. Úgy érzem, számít az általam végzett munka a munkahelyemen.
5. Stabil jutalmazási rendszer van a munkahelyemen.
6. Úgy érzem, hogy a munkaköröm illik a személyiségemhez és erősségeimhez.
7. Tisztában vagyok vele, hogy milyen munkahelyi környezetben tudok jól működni és ilyet is vállalom el, illetve keresek.
8. A vezetőim támogatják a szakmai fejlődésemet és a képzési igényeimet.
9. A munkám összhangban van a személyes értékrendemmel.
10. Fontos számomra, hogy a munkahelyem támogatja a munka–magánélet egyensúlyát.
11. A jelenlegi munkahelyemen biztosított számomra ez az egyensúly.
12. Úgy érzem, a vezetőim érdeklődnek a jóllétem iránt.
13. Úgy érzem, a vezetőim valóban figyelnek rám és támogatnak.
14. A vezetőimtől megfelelő gyakorisággal és minőségben kapok visszajelzést.
15. A jelenlegi munkahelyemen van lehetőségem fejlődni és előrelépni.
16. Gyakran érzem stresszesnek a munkámat.
17. Munkanapok végére kimerült és enervált vagyok.
18. Motiválatlannak érzem magam a munkahelyemen.

19. Úgy érzem, hogy nem hozom ki magamból a maximumot a munkahelyemen.
20. Úgy érzem, a munkahelyem tesz lépéseket a munkavállalók mentális egészségének védelmére.
21. A vezetőim támogatása segít abban, hogy kevesebb stresszt éljek meg.
22. Úgy érzem, én magam is tudok tenni azért, hogy kiegyensúlyozott maradjak a munkahelyemen.
23. Szükség esetén tudom, hogyan kérjek segítséget vagy változtassak a helyzetemen.
24. A munkahelyi jóllét fenntartásáért egyformán felelősnek tartom a munkáltatót és a munkavállalót.

Életkorod:

- 25–27 = 1
- 28–30 = 2
- 31–33 = 3
- 34–35 = 4

Nemed:

- Nő
- Férfi
- Egyéb
- Nem kívánom megadni

Legmagasabb iskolai végzettséged:

- Középfokú
- Felsőfokú (alapképzés)
- Felsőfokú (mesterképzés vagy magasabb)

Jelenlegi foglalkoztatási formád:

- Teljes munkaidő
- Részmunkaidő
- Vállalkozó

- Határozott idejű munkaszerződés
- Projektalapú/alkalmi munkavégzés

Mióta vagy jelenlegi munkahelyeden?

- Kevesebb mint 1 éve
- 1–3 év
- 3–5 év
- Több mint 5 éve

Milyen területen dolgozol?

(Szabad szöveges mező)

Felhasznált ábra

(1)

**1.ábra: A megtartási stratégia tartalma és meghatározó tényezői**  
**Figure 1. Content and determining factors of the retention strategy**



*Forrás: saját szerkesztés*

# Nyilatkozatok

MATE Szervezeti és Működési Szabályzat

III. Hallgatói Követelményrendszer

III.1. Tanulmányi és Vizsgaszabályzat

6.13. sz. függeléke: A MATE egységes szakdolgozat / diplomadolgozat / záródolgozat / portfólió készítési útmutatója

4.2. sz. melléklete: Nyilatkozat a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről (módosítva: 2025. október 16.)

## NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió<sup>1</sup> nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: MIHÓK PETRA

A Hallgató Neptun kódja: W32BXQ

A dolgozat címe: Több, mint munka: a vezetői támogatás hatása a munkahelyi elkötelezettségre a 25-35 évesek körében

A megjelenés éve: 2025.

A konzulens intézetének neve: Vidékfejlesztési és Fenntartható Gazdaság Intézet

A konzulens tanszékének a neve: Humántudományi és Szakhiponizációs Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió<sup>2</sup> 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 eltelté után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: 2025. év 10. hó 27. nap

  
Hallgató aláírása

<sup>1</sup> A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

<sup>2</sup> A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

## Hallgatók, doktoranduszok nyilatkozata mesterséges intelligencia (MI) alkalmazásáról

### 1. Általános adatok

Hallgató neve:	MIHÓK PETRA
Neptun-kódja:	W32BXQ
Képzési szint (a megfelelőt jelölje X-szel):	<input type="checkbox"/> BSc/BA <input checked="" type="checkbox"/> MSc/MA <input type="checkbox"/> Doktori (PhD) <input type="checkbox"/> Egyéb: .....
Tantárgy neve/kódja*:	DIPLOMADOLGOZAT
A munka címe:	TOBB, MINT MUNKA: A VEZETŐI TÁMOGATÁS HATÁSA A MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉGRE A 25-35 ÉVESEK KÖRÉBEN

\* 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 korrektúra, 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, verziója, elérhetősége	Az érintett fejezet / ábra / táblázat pontos sorszáma	A prompt-naplót tartalmazó melléklet bejegyzésének

			sorszám

**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: ....., 2025. ....10..... hó .....27..... nap

*Miklós Péter*

Hallgató aláírása

*Visszteremtelt Andrea*

Konzulens/Témavezető aláírása

## NYILATKOZAT

MIHÓK PETRA (név) (hallgató Neptun azonosítója: W32BXQ)  
konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot<sup>1</sup> 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 javaslom<sup>2</sup>.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem<sup>\*3</sup>

Kelt: 2025. év 10. hó 27. nap

*Viszterwelt Andrea*

\_\_\_\_\_  
belső konzulens

\_\_\_\_\_  
<sup>1</sup> A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

<sup>2</sup> A megfelelő aláhúzendő.

<sup>3</sup> A megfelelő aláhúzendő.