

DIPLOMADOLGOZAT

Nagy Réka
Emberi erőforrás tanácsadó szak

Budapest
2023.



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus
Emberi Erőforrás Tanácsadó Szak

A sport szerepe a munkahelyi motivációban

Belső konzulens:

Dr. Suhajda Csilla Judit
Egyetemi docens

Készítette:

Nagy Réka
O7VL5O

Intézet/Tanszék:

Nappali tagozat
Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Budapest
2023.

Tartalom

1. Bevezetés.....	4
2. Motiváció	7
2.1. Tartalomelméletek	10
2.1.1. Abraham Maslow szükségletpiramisa	10
2.1.2. A drive redukciós elmélet.....	10
2.1.3. Herzberg féle kéttényezős elméletet.....	11
2.1.4. McClelland modellje	12
2.1.5. Hunt cél-motiváció elmélete.....	13
2.1.6. Munka karakterisztikus megközelítés	13
2.2. Folyamatelméletek.....	15
2.2.1. A megerősítés elmélete.....	15
2.2.2. Az elvárás elmélete.....	15
2.2.3. A célkitűzéselmélet.....	16
2.2.4. A méltányosság elmélet.....	16
2.3. A sport és a motiváció	18
2.3.1. A sport és a motiváció kapcsolata	18
2.3.2. A sport és munkahely kapcsolata	21
2.3.3. A sport szerepe az egészségfejlesztésben	23
2.4. Munkahelyi motiváció és a sportolás.....	25
2.4.1. Az Európai sporthét	25
2.4.2. #BeActive díj	26
2.5. Az év legvonzóbb munkahelye díj.....	27
2.5.1. A díj különböző területről származó nyerteseinek sportolási támogatásai ...	27
3. Saját vizsgálat.....	29
3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek	29
3.2. A vizsgálat körülményei és helyszíne.....	29
3.3. Kutatási módszerek és a minta bemutatása.....	30
3.4. Eredmények	31
3.4.1. Kérdőíves vizsgálat eredményei.....	31
3.4.2. Tartalomelemzés eredményei.....	47
4. Következtetések, javaslatok	56
5. Összefoglalás.....	59
Felhasznált irodalom:	61

Mellékletek	66
-------------------	----

1. Bevezetés

Mi is az a motiváció? Mi az, ami miatt képesek vagyunk elindulni dolgozni? Minek köszönhető, hogy míg néhány ember képes akár több évtizedig is ugyan azon a munkahelyen maradni, addig mások akár évente is váltogathatják munkahelyüket? Mennyire van hatással a sport a teljesítményünkre? Milyen szinteken képes motiválni bennünket a munka világában? A versenyszerű sportolás hátráltat, vagy segít bennünket a munkahelyünkön való kiteljesedésben? Többek között ezek azok a kérdések, amik foglalkoztattak és amiknek hatására eldöntöttem, hogy ebben a témában fogom írni a diplomadolgozatomat.

Az utóbbi évek eseményei, a világlárvány és a folyamatosan emelkedő energia-, valamint élelmiszerárak jelentősen átformálták az emberek gondolkodását a munkahelyük, kapcsán. Néhányan sokkal jobban ragaszkodnak pozíciójukhoz a biztos megélhetés végett, míg mások sokkal flexibilisebbé váltak e tekintetben és könnyebben váltanak. Úgy gondolom, hogy a motivációnak mindenben nagy szerepe van, ugyanis lehet akármilyen nagy egy vállalat, ha a munkavállalói – pozíciótól függetlenül – nem motiváltak és elégedetlenek. Pontosan ez lehet az egyik oka annak, hogy a vállaltok, cégek, sőt még a kisvállalkozások is igyekeznek egyre nagyobb hangsúlyt fektetni a munkavállalók ösztönzésére, elégedettségükre, valamint a motivációmenedzsmentjükre is összességében. Habár ezt a motivációt többnyire anyagi juttatásként értelmezik, maga az ösztönzés koránt sem redukálható le csupán erre. A leendő munkavállalók első kérdései között szokott lenni az előrelépési lehetőség mellett az egyéb tanulási támogatások illetőleg a tárgyi juttatások. Sok munkáltató különböző fizikai, kényelmi tényezőkkel – ilyenek például a céges autó, telefon, ingyenes étkezési lehetőség, modern eszközök stb. - igyekszik biztosítani alkalmazottjaik mindennapi motivációját azonban ezek általában csak bizonyos ideig képesek a munkavállalót motivált állapotban tartani, ez az időtartam azonban mindenkinél változó. Gyakran előfordul, hogy csupán a tárgyi és egyéb plusz juttatások nem motiválnak minden munkavállalót egyformán, ilyenkor, ha a munkaerő értékes a munkáltatónak, általában a magasabb fizetéssel szokta maradásra bírni, vagy egy magasabb pozíciót ajánl fel neki, ami egyúttal az esetek nagytöbbségében magasabb fizetéssel is jár. Azonban, ha jobban utánanézzünk az úgynevezett motivátoroknak, láthatjuk, hogy a magasabb fizetés is csak ideig-óráig segíti a munkához való motivációt. Az igazi megoldás a belsőleg motivált munkavégzés elérése lenne, melyhez több pszichológiai tanulmány és elmélet is segítséget nyújthat. Rengeteg tudományág foglalkozik a motiváció, illetve a munkamotiváció témakörével, a pszichológiától kezdve neveléstudományokon át a közgazdaságtanig számos

cikk és szakirodalom látott már napvilágot. A téma napjainkban sem veszített népszerűségéből, a mai napig rendszeresen végeznek kutatásokat ezzel kapcsolatban és habár a motiváció tárgya generációnként különböző lehet, az minden alkalommal bebizonyosodik, hogy a motiváció és a teljesítmény között szoros összefüggés tapasztalható. Egyértelműen mindkét félnek javára válik, ha a munkavállalónak nem csupán a külső, úgynevezett extrinzik motivációs eszközökkel próbálja a munkaadó fenntartani a motivációját, azonban ez a terület Magyarország munkakultúrájában még nem olyan elterjedt, mint a nyugati országokban.

A Covid19 nevezetű járvány az emberek sportolási szokásaira is kihatott. Sokak kényszerültek felhagyni erre az időre az általuk űzött testmozgással, a konditermek bezárása, vagy a kijárási tilalom miatt, azonban rengetegen éppen ennek hatására kezdtek bele a testmozgásba és még akár a máig is napjaik szerves részeként lehet jelen. Több tanulmány tesz arról említést, hogy azok az emberek, akik rendszeresen mozognak, vagy sportolnak, jobban képesek kezelni az őket ért stresszt, ezáltal nyugodtabb életet képesek teremteni maguknak, hiszen a mozgást egyfajta stressz és feszültséglevezető tevékenységként is használják, mely amellett, hogy a fizikai erőnlétünket fejleszti -ezzel ellenállóbbá téve több betegséggel szemben is- kellően kifáraszthat, mely pedig a megfelelő pihenéshez elengedhetetlen. Ezen kívül számos személyiségvonást is fejleszthet, főként, ha már gyermekkorban elkezdik, melyek pedig a könnyebb társadalmi beilleszkedésben, illetve későbbiekben a munkahelyen is előnyt jelenthetnek.

Diplomadolgozatom elméleti háttérének fő részeként szakirodalmak alapján többféle motivációs elmélettel fogok foglalkozni, bemutatok különböző tartalomelméleteket és folyamatelméleteket, valamint az alapvető fogalmak tisztázása is a célom. Bemutatom, a főbb motivációs eszközöket, a külső és belső ösztönzőket, valamint a sport szerepét a motivációban. Kifejtem a sportolás hatásait a motivációra, illetve a munkahelyi motivációra.

Kutatásom fő témáját, egy kérdőív segítségével fogom körbejárni, hogy szélesebb körű rálátásom legyen arra, hogy a sportolás miként lehet hatással a motivációnkra, a munkahelyünkön, illetve, hogy a munkahely, hogyan képes motiválni a sportolás lehetőségével. Milyen mértékben erősebb a sport hatása, ha valaki gyermekkorától akár versenyszerűen űzi.

Jobban számít-e a fiatalabb generációnak a munkahely kiválasztásánál a sportolási lehetőségek kínálata? Egy sportoló munkavállaló számára fontos-e a munkahelye által nyújtott sportolási támogatás? Célom még többek között az is, hogy rálátást nyerjek arra is, hogy azok a munkavállalók, akik naponta sportolnak, motiváltabbnak érzik-e magukat saját

bevallásuk szerint a munkájukban, mint azok a munkavállalók, akik kevesebbet, vagy egyáltalán nem sportolnak, illetve, hogy a Covid19 járvány mennyire befolyásolta a sportolási szokásukat.

- Elsődleges célom tehát, hogy adatokat kapjak a sportolási szokások mértékéről és milyenségéről, valamint összefüggést keresek abban, hogy ha valaki fizikailag aktívabb életet él a munkáján kívül, tehát hobbijában bármiféle sportot is űz, akkor ők belsőleg is motiváltabbnak érzik-e magukat.
- Utánajárok, hogy van-e összefüggés aközött is, hogy azok a munkavállalók, akik aktívan sportolnak akár versenyszerűen, akár hobbi szinten, fontosabbnak tartják a munkahelyük által biztosított sportolási támogatást, mint azok a munkavállalók, akik nem folytatnak semmilyen sporttevékenységet.
- A kérdőívemben vizsgálom, hogy akinek az életében szervesen jelen van a sport, annak számít annyira a sport, hogy az a munkahely megválasztását is befolyásolja.
- Valamint célul tűztem ki, hogy választ tudjak találni abban a témában is, hogy valóban fontosabb-e a fiatalabb generációk számára a sportolási lehetőség, mint az idősebbeknek.

Diplomadolgozatommal ezáltal egyfajta alapot kívánok nyújtani akár a munkavállalók, akár a munkáltatók számára, melyben tájékozódhatnak a sport pozitív hatásairól a munkateljesítmény, valamint az ezzel összefüggő munkamotiváció tekintetében. Újfajta rálátást kaphatnak a sportolási támogatások fontosságára, valamint a sportolásra való ösztönzés előnyeiről, nem csak az ülő munkát végzők körében. Emberi erőforrás tanácsadás szakos hallgatóként, nagy hangsúlyt fektetünk a kiégés megelőzésére, melynek egyik főbb eleme többek között, a munkamotiváció felkeltése, valamint megtartása. Kutatásommal a sport szerepének a mértékét tárom fel ebben a témakörben.

2. Motiváció

A motiváció szónak a meghatározására többféle definíció is létezik, sokszor aszerint változik, hogy melyik tudományágon keresztül vizsgáljuk, de a különböző könyvekben, vagy internetes felületeken is más-más meghatározásokat találhatunk. Maga a motiváció szó azonban a latin eredetű, „movere” szóból ered, ami mozgást, illetve mozgatást jelent. (Klein B. – Klein S., 2008., 31-57.o.) A motiváció témaköre napjainkban is egy igen népszerű kutatási tárgykör akár a munka világát vesszük alapul, akár az iskolákat. Még a pszichológiának, azon belül pedig a személyiségpszichológiának is az egyik legjelentősebb kutatási területe a mai napig. Ennek megfelelően többféle megközelítéssel találkozhatunk, melyek, habár mind más-más részterületet elemeznek aprólékosabban, mégis gyakran található közöttük átfedés.

Hétköznapi értelemben a motivációt a viselkedésünk irányításáért és energetizálásáért felelős tényezők összességének értelmezzük leggyakrabban. Tehát egy olyan tényezőnek, amely cselekvésre ösztönöz, képes a hajlandóságunk növelésére és ésszerű okot kínál arra, hogy az ember megtegyen egy elvárt cselekvést vagy akár engedelmeskedjen egy utasításnak. A motiváció folyamatát egyfajta lépcsőként is lehet értelmezni, ugyanis ez egy szükséglet, amely vágyakat indukál és aminek beteljesítése érdekében tennünk kell valamit. Az első lépcsőfokra a szükségletet és a vágyat helyezhetjük, a másodikra pedig a motivációt. Ahhoz, hogy ezt a második lépcsőfokot elérhessük, megfelelő nagyságú szükségletet, vagy vágyat kell éreznünk egy adott dolog irányába, ez lehet akár egy cselekvés, egy kívánt dolog vagy tulajdonság is. A harmadik lépcsőfokra a cselekvés kerülhet, amit akkor érhetünk el, ha az első lépcsőfokhoz hasonlóan a második lépcsőfokon megfelelő nagyságú motivációt érzünk. (Burián, 2012)

Vezetéstudományi nézetekben a motivációt olyan tevékenységként definiálják, amellyel a vezető képes a munkavállalót olyan cselekvésekre készíteni, amelyek kimenetele a szervezeti szinten elvárt eredményekhez vezetnek. Ehhez természetesen különféle stratégiákat alkalmaznak, amikhez elengedhetetlen a munkavállaló szükségleteinek ismerete, melyek segítik a munkavállalók befolyásolását és ösztönzését, hogy kiváltsák a megfelelő magatartást. (Sikora, 2011) A vezetéstudományban többnyire a közgazdaságtan elveinek megfelelően, csak a motiváció legegyszerűbb összefüggéseivel foglalkoztak. A nézet szerint az emberek leggyakrabban a minimális erőfeszítéssel befektetésével a maximális haszon megszerzésére törekszenek, tehát azt feltételezi, hogy az emberek nem szívesen dolgoznak és a felelősséget sem vállalják a szervezeten belül. Éppen ezért anyagi téren kell őket

ösztönözni, hogy ebből legyen lehetőségük a szervezeten kívül kielégíteni az egyéb szükségleteiket. Ezért hárul a vezetésre az a feladat, hogy állandóan irányítsa és ellenőrizze a beosztottjait/munkavállalóit. Természetesen azóta születtek gondolatok, melyek szerint ez a felfogás a vezetés területén nem kielégítő, hiszen az emberek nem egymástól elszigetelten dolgoznak. Gyakran hatással vannak egymásra, valamint a munkájukra és nem csupán az anyagi szükségleteik kielégítésére, hanem a társadalmi szükségleteiket is igyekeznek kielégíteni a munkahelyen. A csoporthoz való tartozás élménye komoly motiváló erőként hathat, több esetben akár erősebb is lehet az anyagi szükségletek kielégítésénél. Vezetésszervezésben tehát, a motiváció definíciójának lényegét főként a szervezeti célokat megvalósító egyéni erőfeszítésekben kereshetjük, azonban fontos kiemelni még a szükségletet is, melyet a fentiekben már részletesebben kifejtettem.

A neveléstudományi megközelítésben a kutatások kimutatták, hogy az elsajátítási motivációnak meghatározó szerepe van a személyiségfejlődésen túl a tanulás sikerességében is. Az utóbbi évek egyik átfogó elméleti modellje ezzel kapcsolatban az öndeterminációs elmélet, mely szerint a tanulási motiváció formálódását nem csak egyéni, hanem környezeti tényezők egyaránt befolyásolják. (Martos 2016) Ryan és Deci (2000) a már fellejtett öndeterminációs elmélet két szerzője, elméletükben a fejlődésben és önirányításban fellelhető belső erőforrások szerepét hangsúlyozzák. Természetesen az adaptív működéshez szükséges, hogy az egyén egy számára érdekes tevékenységet végezzen. Azokat a pszichológiai folyamatokat igyekeznek a középpontba helyezni, amelyek elősegítik a mentális egészséget, és az optimális emberi működést. Az elmélet kiemel három olyan alapszükségletet, amelyeket az egészséges fejlődés meghatározóinak vall. Az egyik ilyen, a kompetencia. Az az igény, mely a folyamatos kihíváskeresésre ösztönzi a személyeket, hiszen a tevékenységek során szinten tudja tartani vagy akár fejlesztheti is a képességeit. A másik, az autonómiára való igény úgy nyilvánul meg, hogy folyamatosan sarkallja a személyt arra, hogy a viselkedését és az igazi énjét az összhangba helyezze. Az utolsó pedig a valahová való tartozás szükséglete, mely mondhatni emberi alapszükségletnek is. Ilyenkor nem magának a viselkedésnek az eredménye számít, hanem a valakihez való kapcsolódás illetőleg az elfogadás és elfogadottság érzése. (Ryan és Deci, 2002).

Habár a pszichológia is hasonlóképpen magyarázza a motiváció jelenlétét az életünkben, mégis érdemes külön szedni a nézeteket. Úgy fogalmaz, hogy a szervezetünk folyamatosan homeosztázisra, azaz egyensúlyi állapotra törekszik. Ha azonban ez az állapot nem áll fenn vagy megszűnik, akkor elindulunk azokon a bizonyos, korábban felsorolt lépcsőfokokon. Ahhoz, hogy a hiányállapotot megszüntethessük, kialakul bennünk egy

hajtóerő, az úgynevezett „drive”, amely a belső viselkedésre irányuló késztetést jelenti. Ezen kívül a motivációnkat befolyásolják még az úgynevezett incentivek is, amik a külvilág, cselekvésre felhívó ingerei. A drive iránya tanulási folyamat által képes kialakulni és amennyiben ezek a tanulási tapasztalatok összegződnek, akkor nevezhetjük őket szokásoknak. (Atkinson, Hilgard, 2005) Az emberi motivációt két nagy csoportba lehet osztani, az intrinzik, azaz belső motivációra, valamint az extrinzik motivációra, ami pedig a külső motivációt jelenti. Az intrinzik motivációt Deci, Vallerand Pelletier és Ryan (1991) három különböző típusra osztja. Az első a tudás elsajátítására irányuló motiváció, amely olyan viselkedéseket motivál, amik a tanulás, a cselekvés és a megértés örömet nyújtnak. Szoros kapcsolatot állít fel a környezet explorációjával a cselekvés belső késztetésével, valamint a kíváncsisággal. A második típusban a fejlődésre és az alkotásra irányul a motiváció található. Itt az intrinzik motiváció által vezérelt viselkedés önmagunk meghaladásában, és a kreatív tevékenységekben nyújt számunkra örömet. A harmadik típusban az ingerlés és az élmények átélésére vonatkozik a motiváció. Ilyenkor a kellemes élményeket, érzéseket keressük, amik rendszerint esztétikai vagy pedig érzékszervi élmények. Ryan és Deci (2000) azonban az extrinzik motivációra egy négy szintes modellt épített fel. Az első szintnek azt tekintették, amikor a motivációt kívülről szabályozták. Ez az önállóság legalacsonyabb szintje, amikor a viselkedést közvetlenül a jutalom eléréséhez vagy a büntetés elkerüléséhez igazítják. A második szinten az introjektált szabályozás található, itt a jutalmak és a büntetések már belsővé váltak. A harmadik szinten a szabályozás azonosuláson keresztül zajlik. Az egyén itt tudatosan értékeli az adott cselekvés fontosságát, valamint személyesen is fontosnak véli. A negyedik szint, az integrált szabályozás, itt a cselekvés motivációja leginkább integrálódik a személybe.

A külső és a belső motiváció kapcsolatát többen is kutatták. Pinder (2008) elmélete szerint, amennyiben egy cselekvést külsőleg motiválunk, úgy gyakran előfordul, hogy az egyén belső motivációja jelentősen lecsökken. Erre remek példa lehet, amikor valaki szabadidejében sportol, és ezzel kiváló eredményeket ér el egy bizonyos sportágban, majd, amikor egy profi csapat leszerződötteti akkor a teljesítménye visszaesik, sok esetben kudarcot is vallhat, mint hivatásos sportoló.

Ezeknek az alapvető megközelítéseknek a tisztázásával is jól látható, hogy az egyes nézetek mélyen érintik, illetve átfedik egymást.

2.1. Tartalomelméletek

2.1.1. Abraham Maslow szükségletpiramisa

Az egyik legismertebb motivációs elmélet két alapgondolatra épül. Egyrészt, hogy a motiváció visszavezethető a szükségletekre, másrészt pedig, hogy ezek között a szükségletek között, fel lehet állítani egy hierarchikus viszonyt. Abraham Maslow elsőként öt különböző motivációs kategóriáról számolt be hierarchikusan. A hierarchikus viszony alapelve az volt, hogy amennyiben az alsóbb szinteken lévő szükségleteket képtelenek vagyunk kielégíteni, akkor nem, vagy csak nagy nehézségek árán juthatunk a feljebb lévő szintekre. Érdekes azonban az a megközelítés is, miszerint, ha egy magasabb szint a rendelkezésünkre áll, de az alacsonyabbak közül hiányzik valami, akkor sem vagyunk képesek teljesen boldogok lenni. Minél feljebb haladunk a szinteken, annál összetettebb és hosszabb távra ható motivációs tényezőkkel találkozunk.

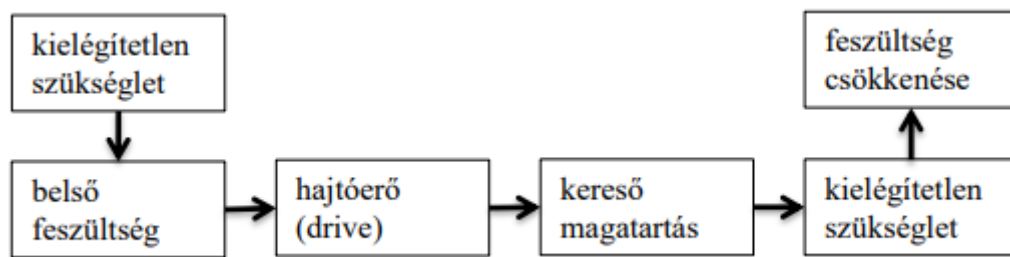
A legelső szinten elsőként a fiziológiai szükségleteket találjuk. Ide tartozik minden, ami a létfenntartáshoz elengedhetetlen és belénk van kódolva. Felfelé haladva, a második szinten található a biztonság. A harmadik szint a szociális szükségletek szintje. Amennyiben a szociális szükségleteink is teljesültek, akkor léphetünk tovább a negyedik, vagyis az elismerés szintjére. Az ötszintes piramis csúcsához érkeve érhetjük el az önmegvalósítást. Az a személy, aki eljutott az önmegvalósítás szintjére, szereti és élvezi azt, amit csinál, azért megbecsülésben részesül, ráadásul az anyagi biztonságot is eléri általa.

Az első, öt elemből álló elmélete után, pár évvel kibővítette, és immár hét elem található az elméletében. A negyedik szintje után a kognitív szükségleteket helyezte az ötödik szintre. A hatodik szintre az esztétikai szükségleteket helyezte, a szépség iránti vágyat. Ezek után már csak az utolsó, azaz hetedik szint foglal helyet, mely itt is szintén az önmegvalósítás/önmeghaladás. Ezt a szintet talán a legnehezebb megfogalmazni, hiszen mindenkinek mást jelent. (Tibold 2018.)

2.1.2. A drive redukciós elmélet

A drive-elmélet kidolgozója C. L. Hull, aki szerint „a szükséglet az ideális értéktől való fiziológiai eltérés; ennek pszichológiai megfelelője a drive, amely a szükséglet nyomán fellépő aktivált állapot vagy késztetés” (Atkinson és társai 1995. 278. o.) Ebben a modellben a homeosztázisnak, -mely az ember alapvető élettani változóinak egyensúlyra törekvése- is jelentős szerepe van. Éppen ezért ezeket a motívumokat homeosztatisztikus, vagyis önfenntartó motívumnak is nevezik. A biológiai- mellett, a pszichológiai homeosztázis is jellemzi az

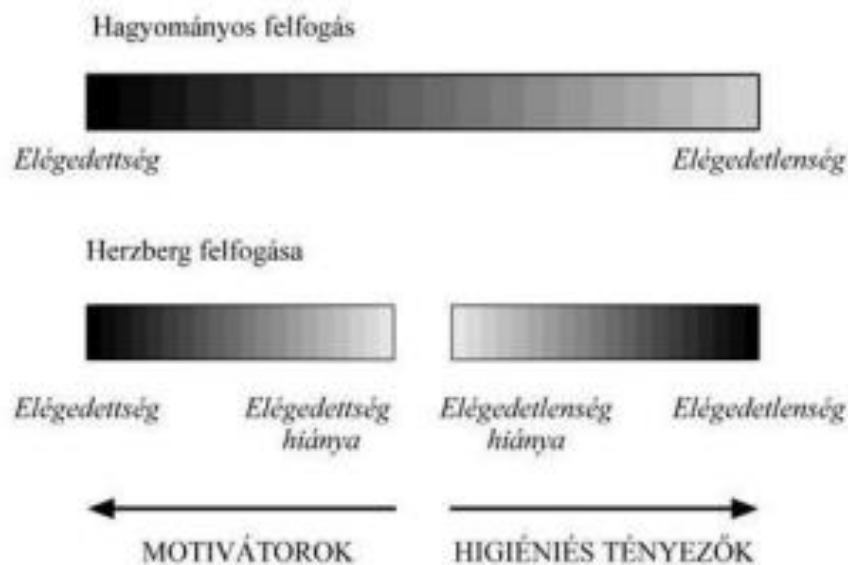
embert. Eerre kiváló példával szolgál, az általános agyi aktivitási szint, a szervezet éberségi, gerjesztettségi állapotának szabályozása a környezet ingereivel. Amikor egy túlságosan ingerszegény környezetben végeztek kísérleteket, az emberek annak érdekében, hogy megőrizték homeosztatisztikus egyensúlyukat, belső ingereket hoztak létre, például hallucinációk léptek fel. Az emberi szervezet a feszültség csökkentésére és a szükségletek kielégítésére való törekvések során tesz dolgokat. Tehát, a modell keretei között, a motiváció, mint drive-redukció értelmezhető. (Bakacsi 1996)



1. ábra: a motiváció drive-redukciós folyamata (Forrás: Bakacsi, 1996, 86. o.)

2.1.3. Herzberg féle kéttényezős elméletet

Herzberg az elméletét empirikus kutatásokra alapozza. Tapasztalta, hogy az emberek körében jelentős különbség van az elégedettséget és az elégedetlenséget okozó tényezők között. Szerinte a motivációt két részre lehet osztani. Vannak az elégedettségi tényezők; motivátorok, amit motiváló tényezőknek is hívhatunk, ezek a sikerélmények, a teljesítmények elismerése, maga a munka, az abban való előrejutás lehetősége és a fejlődés is. A hiányuk, nem szül elégedetlenséget, azonban fontos, hogy hosszútávon teljesüljenek mert a kielégíthetőségük motiválóan hat az emberre. Ha az úgynevezett higiéniai tényezők hiányoznak, akkor lép fel a másik faktor, amit elégedetlenségi tényezőnek hívnak. Ide tartozik a vállalati politika, a vezetés, a kapcsolat a vezetőkkel, valamint a munkatársakkal, a fizetés és a munkafeltételek. Ezek hosszútávú hiánya nem motivál a hatékonyabb munkavégzésre, azonban a beteljesülésük sem vezet elégedettséghez. (Herzberg 1987) Ennek a kutatásnak az eredményeként leszűrhetjük, hogy bizonyos szükségleti szintek teljesülései nincsenek motiváló hatással az egyénre.



2. ábra: Hertzberg féle kéttényezős modell (Forrás: Bakacsi, 2010)

Jól látható, hogy habár a hagyományos felfogás alapján az elégedettség ellentéte az elégedetlenség, addig a motivátorok esetében az elégedettség ellentéte az elégedettség hiánya, míg a higiénias tényezők esetében pedig az elégedetlenség ellentéte az elégedetlenség hiánya.

2.1.4. McClelland modellje

McClelland teljesítménymotivációval foglalkozó elméletét, melyet a tanult szükségletek köré épített és a Tematikus Apperációs Teszt kártyákkal mért. Ezeket a motívumokat nem örököljük, hanem mindenki maga tanulja meg, mely így erősen függ a társadalmi fejlettségtől. McClelland úgy véli, hogy ezek a motivációk tanulással fejleszthetőek, ilyen például a kapcsolatmotiváció, ami a szeretettség és az elfogadottság érzése iránti vágy, vagy a teljesítménymotiváció, ami a belső hajtóerőnk a sikerre, hogy elérjük a céljainkat.

Az elmélet szerint, az emberek két részre oszthatók. Akiknek szüksége van rá, hogy teljesítsenek, valamint sikeresek legyenek, és akiknek nincsenek ilyen jellegű ambícióik. Azok az emberek, akik rendelkeznek teljesítmény motivációval, maga a siker motivál, nem pedig a sikerért járó jutalom. Szükségük van a bonyolultabb, összetettebb feladatokra, ugyanis az egyszerűbb feladatoknál elmarad a siker okozta öröme, azonban ugyan ez alakul ki a túl nehéz, megoldhatatlan feladatoknál is. McClelland szerint a teljesítmény motiváció erősségét több külső tényező is meghatározza. Ez lehet a képzettség, a családi háttér vagy akár a kulturális értékek is. Harmadik a hatalmi motiváció, a vágy, hogy hatással

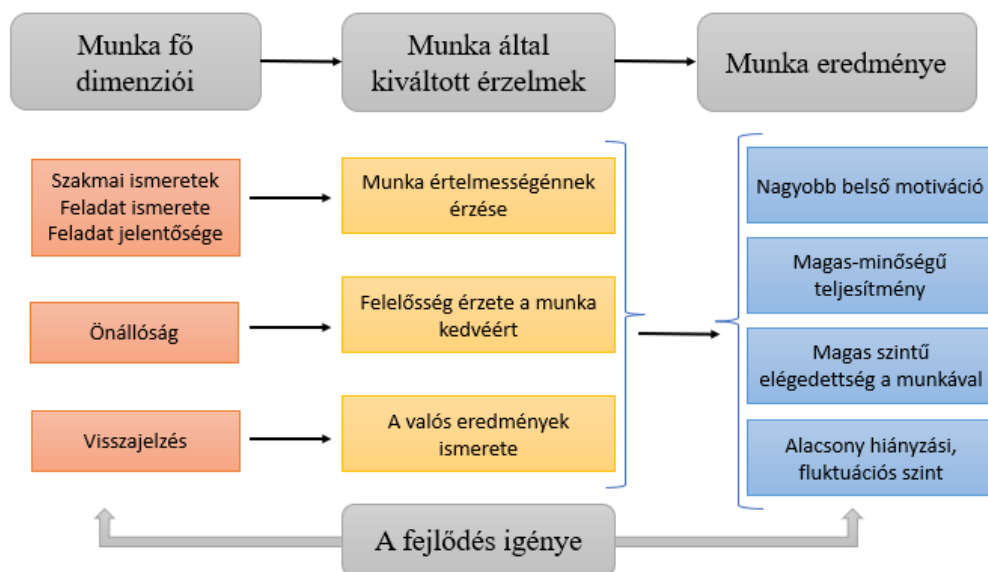
legyünk másokra és kontrolláljunk őket. Fontos azonban itt kiemelni, hogy a hatalmi motivációt, nem negatívan értelmezi, inkább egy vezetői pozícióra való törekvésként. Ezek az emberek szeretnek irányítani, hatással lenni másokra. (Kovács E. 2014).

2.1.5. Hunt cél-motiváció elmélete

John Hunt szerint a motiváció az egyéni célokból ered, nem pedig az egyéni szükségletekből. Életünk folyamán folyamatosan új céljaink alakulnak ki, melyek irányítják a munkahelyi magatartásunkat. Ezek lehetnek tanult vagy genetikailag öröklött célok, habár az elméletben Hunt a tanult viselkedésre koncentrál. Az említett célok mind különbözőek a motivációs erejükben, illetve az egymáshoz viszonyított fontosságukban is, mely folyamatosan változhat, az ember életében. Az elmélet hat különböző célról tesz említést, melyek mögött további részcélokat azonosít. Ilyenek a komfort; strukturáltság; kapcsolat; az elismertség; a hatalom és az autonómia, kreativitás, fejlődés. Hunt úgy véli, hogy a célok nem egyértelműen határozzák meg a magatartásunkat, hanem inkább orientálják a viselkedésünket. További lényeges felfedezésnek számított, hogy a célok egy dinamikus struktúrát alkotnak, és nem rendezhetők egy állandó, szigorú hierarchikus rendszerbe, hiszen az életkortól vagy munkaszituációktól, de akár még nemtől függően is változhat azoknak erőssége és fontossága. (Kovács G. 2022)

2.1.6. Munka karakterisztikus megközelítés

Hackman és Lawler (1971) elméletének alapja, hogy ha a munkában bizonyos karakterisztikák, mint például a belső munkahelyi motiváció vagy a munkával való elégedettség; jelen vannak, akkor a dolgozók, amennyiben ideálisan teljesítenek, egy optimista, öngeneráló választ fognak tapasztalni. Ez a pozitív megerősítés egyfajta serkentőként fog hatni a számukra, annak érdekében, hogy továbbra is kimagaslóan produktívak legyenek. A modell segítette a szükségletek stratégiai formába való konvertálását. Négy kulcsfontosságú elemet emeltek ki a szerzők; a munka eredményességét, a munka által kiváltott érzelmeket, a munka fő dimenzióit, illetve a fejlődés igényének erősségét.



3. ábra: A munka karakterisztikus megközelítése (Hackman és Lawler 1971) (Forrás: saját szerkesztés)

A harmadik ábra megfelelően szemlélteti, hogy az elmélet szerint a munkának; eredményesség tekintetében négyféle kimenetele lehet. Az egyik, a nagyobb belső munkamotiváció, tehát, hogy maga a munka jobban motiválja az adott személyt. A másik, a magasminőségű munka, mely érezteti a munkavállalóval, hogy az elvégzett feladatoknak értelme van. Ez elősegíti, hogy az egyén kevesebb hibát vétsen, valamint esetenként a teljesítmény növekedése is bekövetkezik. A harmadik a magas szintű elégedettség a munkával, mely a munkavállaló pozitív érzéseit erősíti meg, negyedik pedig az alacsony hiányzás és fluktuáció, mely ellenkező esetben komoly pénzügyi terhet róhat a vállalatra.

Ezeket az eredményeket erősen befolyásolják azok az érzések, melyek a munkavállalókat a munkájuk eredményességében elősegíthetik, ezek pedig a következők. A munka értelmességének érzése, a felelősség érzete és az eredmények ismerete. A fenti érzések akkor jelenhetnek meg, ha az öt szükséges munka karakterisztika jelen van. A dimenziók különböző pszichológiai érzésekhez is köthetőek. Egy munkavállaló akkor fogja igazán érezni, hogy munkájának van értelme, ha megvan hozzá a megfelelő szakismerete, behatóan ismeri a munkakörét és annak felelősségét, valamint tisztában van a munkájának hatásával; akár másokra nézve is; illetve jelentőségével. A munka során megadatott szabadság, tehát az önállóság révén előtérbe kerül a felelősség érzete is. Minél magasabb fokú ez a bizonyos szabadság, annál erősebben érződik a felelősség a munkavállalón. A munkavállalók, eredményeiket a visszacsatolásokon keresztül ismerhetik meg, melyeket feletteseiktől, vagy kollégáiktól kaphatnak. Az itt említett érzések, illetve eredmények nem

egyeznek meg minden embernél. Nagyban függ ugyanis a negyedik tényezőtől, ami pedig a fejlődés igényének erőssége. Azaz, ami abba enged betekintést, hogy mennyire kíván az egyén elérni valamit, mennyire szeretne kihívást jelentő helyzetbe kerülni, illetve valami többet elérni.

Erre az elméletre épül a motivációs munkakör gazdagító modell is, mely öt különböző utat mutat be, ahol a munkavállalók sikeresen elérhetik a fentebb már említett érzéseket. Ezek az utak pedig: a feladatok kombinálása, a munkacsoportok alkotása, az ügyféllel való kapcsolat létrehozása, a vertikális feladatelosztás, illetve a lehetőség visszacsatolása is. Habár ez a motivációs modell napjainkban már nem teljesen használható, az alapjai még a mai napig is helytállóak.

2.2. Folyamatelméletek

2.2.1. A megerősítés elmélete

Az elméletet Burrhus Frederic Skinner dolgozta ki, melyben a behaviorista nézetek alapján kísérlete meg megválaszolni, hogy növelhető-e a szervezeti magatartásformák eredményessége úgy, hogy azok közben megfeleljenek az előírásoknak. Az alapfeltevés az volt, hogy a magatartást a környezet stimulusai alakítják és befolyásolják. Olyan stratégiákat kerestek, melyek kiváltják azokat a magatartásformákat, amiket a vezetés szükségesnek ítél meg. Bizonyos cselekvések gyakoriságát pedig az befolyásolja, hogy azok pozitív vagy negatív következményt vonzanak magukkal. Ebből következően kidolgozták a magatartásmódosítások különböző stratégiáit, melyben a cél mindig az adott magatartásforma ismétlődésének a gyakoriságának a megváltoztatása. Erre Skinner három javaslatot dolgozott ki; a pozitív megerősítést, a megszüntetést és a büntetést. (Bakacsi, 1998)

Az elméletből összességében leszűrhető, hogy a munkavállalóknak szükségük van a visszajelzésre, hiszen az alapján képesek változtatni a viselkedésükön. A büntetés alkalmazása igen kockázatos, ugyanis minden emberre máshogy hat. Legyen szó kirúgásról vagy fizetéscsökkentésről, a cél minden esetben az, hogy módosítsák azokat a berögzült viselkedésformákat, melyek a negatív következményhez vezettek. A felsorolt eljárások közül, véleményem szerint a legtöbb emberre, eredményesen a pozitív megerősítés módszerével lehet hosszútávon is eredményesen hatni.

2.2.2. Az elvárás elmélete

Az elvárás elméletnek különböző változatai vannak, mégis mind arra összpontosít, hogy az emberek azokat a viselkedésformákat fogják választani, melyről azt feltételezik,

hogy végeredményben kielégíthetik a szükségleteiket. Jelen esetben Victor Vroom nevéhez kapcsolódó elváráselméletről számolok be részletesebben. Alapfeltevése, hogy egy adott személy azért fektet energiát a munkájába, hogy olyan tevékenységeket végezzen el, amelyek számára kedvező eredményre vezetnek. Tehát egy személy csupán annyi feladatot végez el, amennyi feltétlenül szükséges ahhoz, hogy elérje a kívánt eredményt. Itt jelenik meg az előre becslés, hiszen előre felbecsülik a különbségeket a különböző cselekvési alternatívák energia befektetései, munka ráfordításai és hozamai között, majd ezek alapján választják ki a számukra legjutányosabbat. Vroom szerint a motiváció erőssége függ a befektetett energia két valószínűségi változójának egymáshoz való viszonyától. Az egyik esetben az erőfeszítés és a teljesítmény egyfajta elvárás, melynek során a személy felbecsüli a szükséges erőfeszítés mennyiségét az adott elvárás teljesülésének érdekében. A másik esetben pedig a teljesítmény és a következmény az elvárás, mely azt feltételezi, hogy az adott mértékű munka mennyisége meg hozza-e az eredményeket. (Bakacsi 2004)

2.2.3. A célkitűzéselmélet

A célkitűzéselmélet kiindulási alapja, hogy amennyiben a munkavállaló meghatározott és nehéz célokat tűz ki maga elé, majd pedig eredményességéről valamiféle visszacsatolást kap, az magasabb teljesítményre ösztönzi. Lock (1997) szerint az emberi tevékenységek túlnyomó része intencionális, tehát tudatos célokat követ. Szerinte mind a cselekvések, mind pedig a teljesítmények hátterében emberi szándék áll, vagyis minden ember azokat a dolgokat teszi meg, amiket szeretne. Egyik kulcs eleme az elméletnek, hogy megfelelő célokat tűzzünk ki magunk elé. Fontos, hogy kihívás elé állítsuk magunkat, azonban ezeknek a kihívásoknak a realitás szintjén kell maradnia, hogy elérhetőek legyenek, és érdemes legyen megdolgozni értük. Amennyiben az adott személy képes azonosulni a kitűzött célokkal, úgy elkötelezetté válik és kitart, hogy elérhesse azt.

2.2.4. A méltányosság elmélet

A Stacy Adams (1965) nevéhez fűzhető elmélet alapja a munkahelyi igazságosság. Az elképzelés lényege, hogy minden egyén azt szeretné, ha az erőfeszítéseit, illetve az eredményeit méltányosan ismernék el más egyénekhez képest. Másszóval, minden munkavállaló választ valakit, akivel összehasonlíthatja a saját úgynevezett „inputjaikat”, tehát erőfeszítéseiket és a befektetéseiket, illetve az „outputjaikat”, azaz eredményeiket. Amennyiben ezek között bármiféle eltérést tapasztal, azonnal annak megszüntetésére törekszik. Inputnak nevezünk ebben az esetben minden olyan dolgot, amit a munkavállaló

magával viszi a munkába, ilyen például a tapasztalat, a kor, a szaktudás, de a csoport illetőleg szervezet teljesítményéhez való hozzájárulás is. Kimenetnek, azaz outputnak pedig azokat a tényezőket hívjuk, amiket elvárhat a munka elvégzéséért, ilyen például elsősorban a fizetés, a jutalom vagy akár az elismerés.

A méltányosság érzete nagyon gyakran függ az egyén előfelvetéseitől, ítéleteitől, valamint főként attól, hogy úgy érezze, az általa meghozott döntések becsületesek voltak. Az elmélet felhasználásában azonban több hibalehetőséget is találunk. A leggyakrabban elkövetett nem más, mint, hogy rossz referenciaszemélyt választunk ki. Ugyanis, ha a személy gyengébben teljesít, azzal könnyen negatívan befolyásolhatjuk a teljesítményt mert észrevétlenül is leronthatja hozzá a saját eredményeit. Abban az esetben, ha egy sokkal erősebb jelölttel állítjuk versenybe, az könnyen frusztrációhoz, illetve más negatív következményekhez vezethet.

2.3. A sport és a motiváció

2.3.1. A sport és a motiváció kapcsolata

A munkaadók egyik legfőbb érdeke, hogy a dolgozók minél kevesebbszer maradjanak távol munkahelyüktől. A távolmaradások fő oka általánosságban a munkavállalók megbetegedése. Sportolással, az ember erősítheti az immunrendszerét, ellenállóbbá válhat bizonyos betegségekkel szemben és a közérzetét is nagyban javíthatja a fittség érzése. A sportolásra, illetve az egészséges életmódra való ösztönzésben egyre több munkahely nyújt különböző támogatásokat, mint például az „All you can move SportPass” kártya, sportolási hozzájárulás, de esetenként még az is előfordul, hogy az épületen belül egy, a dolgozók számára ingyenesen használható edzőterem vagy futópálya is kialakításra kerül.

A korábbiakban már tettem említést a drive-redukciós elméletről, mely nagyszerű módszer arra, hogy bemutassuk milyen folyamatokat mozgat meg bennünk pszichológiailag a sport. Az elmélet szerint ugyanis a motívumok az egyénben lévő feszültséget szeretnék csökkenteni mely így örömet okoz számukra. Ebből kiindulva azt szűrhetjük le, hogy az emberek inkább kerülnek a feszültséget teremtő helyzeteket, illetve igyekeznek megszüntetni azokat, ám néhányan kifejezetten keresik az ilyen helyzeteket kiváltó sporttevékenységeket. Ezek erős izgalommal és adrenalinszint növekedéssel járnak, mely kifejezetten egy különös élvezettel tölti el a cselekvést végző személyt. Általánosságban egy mindenkinél különböző; optimális szint fenntartására vagy visszaállítására törekszünk, hiszen ezzel vagyunk képesek a legeredményesebben funkcionálni. A motívumok számos féle képen csoportosíthatóak, jelenleg, dolgozatom témájából adódóan a sporttevékenység területére ható részeket emelem csak ki. Az első ilyen a kíváncsiság motívum mely az új környezet, illetve az ismeretlen dolgok felfedezésére és megismerésére ösztönző érdeklődés, készítés. A másik, a teljesítmény motívum. Ez a motiváció, ami a sikerek elérésére, a teljesítmény folyamatos növelésére és az egészséges versenyzésre készítet. Utolsónak az igény szintet említeném meg, mely az önmagunkkal szemben való elvárásokat, valamint a feladatok elvégzéséhez szükséges célkitűzéseket foglalja magába. (Kun, Vincze, 2016.)

Molnár Anikó és Müller Anetta 2021-ben végzett egy kutatást, melyben az ország több pontjáról vizsgálta a mikro-, kis-, közép- és nagyvállalatokat, az egészséges életmódra való törekvés és az egészségfejlesztő programok megjelenéséről a vállalatokban. Egy ötfokú Likert-skálán, 11 állítás megválaszolásával gyűjtötték be az adatokat kérdőív formájában, ahol a 0 érték megjelölésével egyáltalán nem értett egyet, míg az 5-ös a teljes mértékben

egyértéktett az állítással. Eredményeik alapján arra a következtetésre jutottak, hogy habár fontosnak tartják az egészséges munkaerőt, illetve a sportolást, azonban szervezeti szinten nem társul hozzá felelősségvállalás és az egészségfejlesztő programjaik jelentősen elmaradottak. A szervezetek az egészséges életmód fenntartását minden egyén saját felelősségének tekinti és a sportolás támogatása is kevésbé fontos tényezőként van jelen a vállalatok életében. Ezen kívül mélyinterjúkat is készítettek, ahol kiderült, hogy a vállalatok méretének növekedésével párhuzamosan egyre erőteljesebb szerepvállalás látható az egészségfejlesztő programjaik tekintetében. Azokból az intézkedésekből, melyeket a jövőben kívánnak bevezetni, látszik, hogy azok a vállalatok, akik jelenleg is aktív szerepet vállalnak a munkavállalók fizikai aktivitásának növelésében fontosnak tartják, hogy többféle módon, például az egészséges életmódot népszerűsítő kampányokkal és tájékoztatókkal is segíthessék az egészséges életmódra való törekvés és az egészségtudatos magatartás beágyazódását az emberekbe. Akkor, és napjainkban is egyre népszerűbb motivátor a juttatások, cafeteria formájában történő sportolási támogatások vagy egyéni edzéslehetőségek megjelenése. A kutatás válaszadói megjegyezték, hogy az állam olyan módon segíthetne a leghatékonyabban a vállalatoknak ebben, ha az adót az egészségmegőrzésre használná fel, valamint egyéb támogatásokkal egészítené ezt ki. (Molnár, Müller, 2021.)

Kinczel Antonia, Bácsné Bába Éva, Molnár Anikó, Müller Anetta és Laoues-Cimbalmos Nóra kutatást végzett a fiatal felnőttek körében, melyben többek között a magyar fiatal felnőttek sportolási szokásait, illetve a sportmotivációjuk alakulását vizsgálta. A fiatal felnőttek motivációja a sportra többnyire az egészség megőrzésére irányul. Ez kapta a felmérésben a legmagasabb átlagértéket az 1-től 7-ig terjedő skálán. A fővárosi fiatalok körében a szabadidős sportolási motivációban az egészség megőrzése kapta a legmagasabb pontszámot, jelentősen magasabbat, mint a falusi vagy más kisebb városok lakóitól. Természetesen ez annak a következménye is lehet, hogy a falusi élet olykor több aktivitást igényel például a házimunka, -többek között a kertészkedés- vagy a közlekedés -hiszen gyakran egyszerűbb biciklivel vagy gyalogosan megtenni a távot- szempontjából. Korábbi hazai reprezentatív kutatás eredményei is igazolják, hogy a falvakban élők magasabb aktivitásúak már csupán az életstílusuk és lakókörnyezetükből adódóan is. A sportprogramok népszerűsítésére több szerző is felhívja a figyelmünket, ugyanis a sport segíthet a felfrissülésben, a kikapcsolódásban, a stressz levezetésében, de még a közérzetünket is képes javítani. Ezen kívül egy prevenció is, mellyel számos életmódfüggő betegség előzhető meg. ezeket a pozitív hatásokat figyelembe véve a kitöltők

nagy része azt válaszolta, hogy amennyiben lesz gyermeke, támogatni fogja őt a sportban. (Kinczel et al., 2021.)

A sport segíthet olyan képességeket is kifejleszteni, melyek az élet más területein is igen hasznosak lehetnek. (Sitkin & Hackman, 2011 Bin Mat, 2018) Néhány kutató szerint azonban ezek természetesen nem automatikusan átvihető képesség más területekre, az egyéneknek dolgozniuk kell rajta, hogy megfelelően illeszkedjenek más területek sajátosságaihoz. Az átalakítás nem csupán az egyén képességein múlik, hanem a környezet is hatással van rá. (Allen et al., 2014)

Egye több tanulmány vizsgálja, hogy milyen eredményeket érnek el a munkaerőpiacon azok a fiatalok, akik középiskolai éveik alatt, vagy fiatalabb korukban sportolnak azokhoz viszonyítva, akik nem sportoltak. Az Egyesült Államokban például a populáció 43%-a bevallása szerint sportolt középiskolában. (Feldman & Matjasko, 2005) Habár nincsen rá konkrét magyarázat, mégis rengeteg kutatásban olyan eredmények születtek, melyek azt támasztják alá, hogy azok, akik sportoltak középiskolában, jelentősen magasabb jövedelemmel rendelkeztek a későbbiek folyamán, mint a nem sportoló társaik. Ilyen például Stevenson 2010-es; Ewing, 2007-es; vagy Persico, Postlewaite, & Silverman, 2004-es kutatásai is. Kniffin és társai (2015) úgy vélik, ez annak is köszönhető, hogy az ifjúsági sportolókban olyan hosszútávon is megmaradó vezetői képességek alakulnak ki, melyek nagyban hozzájárulnak a hatékony munkavégzésükhöz. Ez a vezetői képesség akkor is megjelenik, ha valaki nem csapatkapitányi pozíciót töltött be, ugyanis a különböző labdajátékok vagy csapatsporok olyan szintű összhangot és együttműködést igényelnek, mellyel elkerülhetetlen a képességeknek a fejlődése. (Kniffin et al., 2015; Sitkin & Hackman, 2011)

Szervezeti kutatók beszámoltak arról is, hogy a sportnak milyen pozitív hatásai lehetnek a munkahelyen, például a már említett munkahelyi stressz megfelelőbb kezelése (Sonnentag & Niessen, 2008) vagy az elérhető célok kitűzése, a nem elkerülő magtartást és a külső nyomás kezelésében is segédkezik. (Van Yperen 2019) Természetesen ezeken a képességeken jól látható, hogy nem csupán a sportban, hanem akár a mindennapi életünkben is remekül felhasználhatóak, valamint a munkahelyi versenyszituációkban is remek szolgálatot tesznek.

Összefoglalva tehát, számos kutatás született, mely a sport pozitív hatásait hivatott alátámasztani akár a fiatalok akár a felnőttek körében. Éppen ezért kerül egyre inkább előtérbe az iskolákon kívül, a munkahelyeken is az egészséges életmódra és a sportra való ösztönzés. A munkahelyünkön megannyi területen lehet megfigyelni ezeket a pozitív

hatásokat, ilyen például a munkavállalóra nehezedő stressz szintjének a csökkenése és a mentális egészség javítása is. A csapatépítésre illetőleg az együttműködés fejlesztésére is remek lehetőséget biztosít, amennyiben a munkatársaknak közös programként van megszervezve. Napjainkban igen népszerű jutalomként a munkáltatók gyakran sárkányhajózni küldik el a munkavállalókat, ugyanis amellett, hogy szabadlevegős sporttevékenység, a haladáshoz a csapatmunka is igen jelentős szerepet játszik. Az ilyen és ehhez hasonló jellegű csapatsportokban résztvevő dolgozók megtanulhatnak egy közös célért együttműködni. Ez fejlesztheti az egymásra való odafigyelést, a kommunikációs és problémamegoldó készségeiket egyaránt melyet a munkahelyükön is képesek lesznek alkalmazni. A sport segíti a motivációt is, hiszen akik aktív életet élnek energikusabbak és koncentráltabbak is, ez pedig segíthet növelni a motivációjukat. Növelheti az önbizalmat, illetve az önbecsülést is. Ha elérhető célokat tűzünk ki a munkavállalóink elé és azokat sikerül elérniük, az segíthet abban, hogy pozitívan érezzék magukat, és elégedettek legyenek magukkal, valamint a teljesítményükkel. Ez pedig motiváló hatással bír nem csak a dolgozókra, hanem a munkahelyi teljesítményükre is. A gyakorlat is azt mutatja, hogy egy motivált dolgozónak az elköteleződése a cég iránt nagyobb, mint egy nem motivált munkavállalónak. (Lee & Raschke, 2016)

Kutatások szerint segíthet fenntartani a munka-magánélet egyensúlyát továbbá mivel megemeli a pulzusunkat, így a vér könnyebben áramlik az agyunkba, ami így hatékonyabb munkára képes. A hangulatot is erősen javíthatják ezek a programok, ugyanis azok a munkahelyek, amik ösztönzik a munkavállalókat a testmozgásra, segíthetnek javítani a dolgozók elégedettségét, ezzel egy pozitívabb munkahelyi légkört teremtve az ott dolgozóknak. Ha az alkalmazottak elégedettek és a légkör is egészséges és kellemes, az elősegíthet a munkahelyi kiégések megelőzésében, ezáltal csökkenthető az erős fluktuáció is a szervezeten belül.

2.3.2. A sport és munkahely kapcsolata

A munkahelyek a fizikai terhelés tekintetében már egy jóideje jelentős átalakuláson mentek keresztül, és ez a változás jelenleg is történik. A nehéz fizikai munkákat az iparosodás alkalmával jórészt kiküszöbölték, de legalább is jelentős mértékben csökkentették, ezért a foglalkozások többsége már nem jár jelentős energia kifejtéssel. Ha azonban egy foglalkozás alkalmával mégis megerőltető munkát végeznek, az általában ugyan azokat az izomcsoportokat használja fel újra meg újra, ezzel egyfajta monotonitást ültetve a gyakorlatba, mely a használt izomcsoportok korai sérüléséhez és kopásához

vezethet. Egyik megoldás sem megfelelő tehát, ugyanis az egyik csoportban a mozgás mennyisége jelentősebb kisebb, mint amire az egészséges életmódhoz szükségünk lenne, a másik pedig fokozott kockázatot hordoz magában, a bizonyos izmokat és csontokat érintő betegségek kialakulásában. Ebből kiindulva fontos lenne tehát, hogy a munkahelyeket úgy alakítsák ki, vagy legalábbis olyan programmal lássák el, ami elősegíti a testmozgásra való ösztönzést. Korábbi kutatások alátámasztják, hogy a felnőttek esetében fontos a munkahely által nyújtott támogatás a fizikai aktivitáshoz. Az egészséges étkezés is egyre nagyobb teret hódít a munkahelyi étkezőkben kapható ételek kínálatában, azonban fontos ezen kívül a fizikai aktivitásra való ösztönzés is.

Gyakran tekintik a sportot egy népszerű és ártatlan tevékenységnek, ami világszerte rengeteg embert vonz, akár hivatásos sportolóként, amatőr játékosként vagy lelkes szurkolóként. Ugyanakkor a sport akár nagy üzleti vagy politikai viták színtere is lehet. (Vermeulena et al. 2016)

Alapjában véve, a sport nem egy jó vagy egy rossz dolog. Gatz, Messner és Ball-Rokeach (2002) beszél a sport paradoxonairól. Rámutatnak, hogy a sportot a fiatalok körébe az erőszak megelőzésének eszközeként is lehet alkalmazni. Sok szülőnek ajánlják, hogy gyermeküket járassák harcművészeti órákra, amikor az agresszívebb, illetve hiperaktívabb, hiszen nem csupán a felesleges energiájukat vezethetik így le a gyermekek, hanem idő közben fegyelmet, tiszteletet és egyéb a jövőben hasznos személyiségjegyeket is tanulhatnak. Több kutató is gyakran utalt rá, hogy a sport egy játék. Ebben az értelmezésben elmosódik a határ a játék és a munka között. A játékból egy komoly üzlettér, míg a munkahely pedig játszótérre változik. (Butler et al. 2011). A sportnak számos olyan sajátosságát fedezhetjük fel, melyek hasonlítanak a szervezeti élethez, valamint fordítva, a szervezeti életben is számos sportmetaforát fedezhetünk fel. Az olyan szabályjátékokat, mint a póker vagy a sakk a szervezeti stratégia és taktika metaforáiként is alkalmazhatják. De ugyan így a kosárlabda, foci, illetve a baseball is alkalmas lehet erre. Ebben az értelemben, a sport, mint játék lehetőséget biztosít számunkra, hogy másfajta nézőpontból is megközelítsük a szervezetet és a szervezést. (Keidel 1984.)

Akárcsak a sportban úgy a munkában is megtalálható a szabályozás és az ellenőrzés. A munkafolyamatok, a teljesítmény, valamint a dolgozók ellenőrzése éppoly számottevően van jelen egy szervezetben, mint a sportolók esetébe a drogtesztek, versenyszabályzatok betartása, valamint a sportszervezetek pénzügyi ellenőrzései. (Vermeulena et al. 2016)

2.3.3. A sport szerepe az egészségfejlesztésben

Napjainkban igen népszerű kutatási témává vált a sport megjelenése a vállalati társadalmi felelősségvállalás -későbbiekben csak CSR- témakörében. A munkáltatók előszeretettel gyakorolnak társadalmi felelősségvállalást a munkahelyi egészségfejlesztésen keresztül, főként az alkalmazottak sportolási támogatásával. Ennek eredményeként igyekeznek elérni a már korábban is említett jobb egészségügyi állapotot és a betegségek okán történő távolmaradás csökkentését, valamint a termelékenység javulását. A munkahelyi egészségfejlesztésben a CSR segíthet egy felelősségteljes és fenntartható szervezet létrehozásában és felügyelésében ugyanis az egészségfejlesztő tevékenységek segítségével hatékonyabban irányíthatják a környezetüket. A munkavállalók egészségének javítása mellett ezeknek a programoknak a segítségével a vállalatok egy számukra kedvezőbb, a vállalati normákhoz jobban igazodó munkavállalói viselkedés érhető el (Tones –Tilford, 2001). Ez egy olyan megtérülő beruházásba való fektetés, amely segít csökkenteni a vállalkozások kiesését, mely a munkavállalók rossz egészségügyi állapotából fakadna. 2004-ben készült egy kutatás az Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség által, mely az egészségfejlesztés és a CSR kapcsolatát mutatja be az Európai Unióban. Az esettanulmányban tizenegy olyan európai vállalkozást mutatnak be, amik beépítették a CSR-ba az egészségfejlesztési tervüket. (Molnár, Müller, 2021.)

Ahhoz, hogy megvizsgálhassuk a sport szerepét az egészségfejlesztésben, először is tisztáznunk kell, hogy mit is értünk egészség alatt. Számos meghatározásával találkozhatunk, különböző tudományágakon keresztül vizsgálva, azonban jelen esetben a World Health Organisation vagyis a WHO által 1946-ban megfogalmazott definíciót veszem alapul, mely: „Az egészség a tökéletes fizikai, szellemi és szociális jóllét állapota, és nem csak a betegség, vagy fogyatékosság hiánya.” Ezt a definíciót Marks és munkatársai a teljeskörűség érdekében kibővítették 2000-ben. A bővített definíció így hangzik: „Az egészség nem pusztán a betegség hiánya, hanem egy olyan állapot, melynek fizikai, kulturális, pszichoszociális, gazdasági és lelki vonatkozásai vannak.” (Marks et al., 2000, 4. oldal) idézi Juhász Ágnes a Munkahelyi Stressz, munkahelyi egészségfejlesztés című oktatási segédanyagában.

Most, hogy az egészség fogalma a dolgozat témája szempontjából tisztázva lett, rátérhetünk az egészségfejlesztés fogalmára. Az egészségfejlesztés egy folyamat, melynek célja, hogy az emberek képesek legyenek ráhatni az egészségükre és ezzel egyetemben javítani is rajta. Arra irányítja rá az emberek figyelmét, hogy igenis lényeges, hogy ők maguk

is törődjenek a saját egészségükkel és tegyenek annak megőrzésének érdekében, hogy a számukra elérhető legjobb egészségben élhessenek. Több módszert is bevet ennek elérése érdekében. Tájékoztatja az embereket a betegségek megelőzésének lehetőségeiről, egészségneveléssel, információközléssel, készségfejlesztéssel, valamint életmódváltásra való ösztönzéssel is. Ebből is látható, hogy az egészségfejlesztés nem csupán az egészségügyi dolgozók feladata. Épp olyan fontos szerepük van a kormányzati szerveknek, a gazdasági szektoroknak, de még a médiának is. Tehát ez nem csak egyfajta prevenció a betegségek kialakulására, hanem általánosabb tekintetbe véve, a jobb életminőség megteremtésére való törekvést jelenti.

A munkahelyi egészségfejlesztő programok az USA-ból indultak, de egyre gyorsabban és széles körben terjednek el. A dolgozók a betegség okán való távolmaradásukkal jelentős költségbéli kiesést, illetve munkaerőhiányt okozhatnak a munkáltatójuknak, ezért a programok elsődleges célja az volt, hogy ezzel javítsanak a munkavállalók egészségén és így csökkentsék a megbetegedések számát. Egy 1986-os egészségfejlesztés témakörében tartott konferencián már születtek utalások a munkahelynek az egészségfejlesztésre gyakorolt hatásairól. Pencak 1991-ben, valamint Naido és Wills, 1999-ben megfogalmazták, hogy miért gondolják a munkahelyet az egészségfejlesztés kitüntetett helyszínének, melyek a következők voltak: A célcsoport itt könnyen elérhető, hiszen az emberek a napjuk nagy részét a munkahelyükön töltik. A munkavállaló fogékony közösség a sportprogramokra, ráadásul, habár a hagyományos egészségügyi dolgozók számára igen nehezen érhetőek el, a súlyos betegségek körében azonban erősen veszélyeztetettnek számítanak. A munkahelyek kommunikációs csatornái rendkívül alkalmasak a programok szervezésére.

Több vizsgálat is alátámasztja, hogy a mozgás serkentően hat a szívérrendszeri és anyagcserefolyamtokra, így csökkentve többféle betegség kockázatát, valamint jótékony pszichológiai hatásai is vannak. Azoknál a személyeknél, akik rendszeresen sportolnak, ritkábban jelenik meg depresszió és az általános jólétük is jobb. Ezekkel az adatokkal természetesen nem feltételezhetjük az oksági kapcsolat fennállását, ugyanis az is előfordulhat, hogy egy fordított kapcsolat van jelen, mégpedig, hogy azok az emberek sportolnak, akik nem, vagy kevésbé depressziósak. A sport hatására az agyunkban felszabaduló noradrenalin és szerotonin azonban csökkenti a depresszió tüneteit. Akik pedig mentálisan egészségesebbek, ők sokkal termelékenyebbek és motiváltabbak lesznek munkájuk irányába is. (Shephard, 1997).

2.4. Munkahelyi motiváció és a sportolás

2.4.1. Az Európai sporthét

Az Európai sporthét, egy az Európai bizottság által indított kezdeményezés, mely a sport, illetve a testmozgás népszerűsítésére irányul. A kampány kiterjed egész Európára és fő célja, hogy egy teljes héten keresztül minél többen mozogjanak az emberek, és természetesen ennek hatására, az aktív életmódot beleépítsék a későbbi életükbe is. Minden évben szeptemberben kerül megrendezésre, a tavalyi év folyamán, 2022-ben szeptember 23 és szeptember 30 között került megrendezésre és idén is ezen a dátumon fog lezajlani az esemény.

Az elmúlt években a nagy népszerűségének és a magas részvétel végett Európa egyik legnagyobb szabású sportrendezvényévé nőtte ki magát 2015-ös indulása óta. A program megvalósítását minden országban nemzeti koordinátorok végzik számos partner bevonásával, hogy minél sokszínűbb lehetőségeket tudjanak biztosítani az érdeklődők számára. A Magyarországi kommunikációért, valamint koordinációért a MASPORT, azaz a Magyar Szabadidős Sportszövetség a felelős, akik minden évben inspiráló személyiségekkel együttműködve népszerűsítik a sporthét mottóját, a #BeActive-ot. A fókusza az oktatási környezet, a munkahelyek, a szabadban végzett mozgások, illetve a sportklubok és fitnessközpontok köré épül. Több ezer eseményen van lehetőség részt venni Európa szerte, melyek ezekhez a témákhoz kapcsolódnak. A sporthéhoz szinte bármilyen szervezet vagy akár közösség csatlakozhat, ehhez csupán vállaltatnia kell, hogy a Sporthét alatt szervez egy nyitott és lehetőleg non-profit jellegű eseményt és azt regisztrálja a #BeActive honlapján. A létrejöttének egyik célja, hogy az aktív életmód jelentősen hozzájárul az európai polgárok jólétéhez. A testmozgás gyakoriságának és intenzitásának szintje azonban napjainkban nem nő, hanem egyes európai országokban még erősen negatív tendenciát is mutat. A Sporthét, valamint az egész évre kiterjesztett #BeActive kampány az aktív életmódra ösztönöz, miközben változást próbál elérni a negatív, illetve stagnáló tendenciákban.

A 2022-es sporthét alatt, Magyarországon belül is számtalan városban volt lehetőség részt venni a különböző sportágat érintő programokon. Összesen 490 esemény került megrendezésre a hét folyamán, 184 programszervező által. Ez magába foglalja az iskolákat-egyetemeket, sportegyesületeket, munkahelyeket, illetve minden olyan szervet, aki a #BeActive jelige alatt a sporthét idején programot szervezett az embereknek. Összesen 350.000 résztvevőt sikerül mozgósítani a programok idején 19 megyében. A 490 eseményből 320 szabadtéri, 167 fedett, 3 pedig online került megvalósításra. A legaktívabb

települések megrendezett eseményszámok alapján; Budapest (108), Székesfehérvár (35), Salgótarján (25) és Pécs (14) voltak.

A programok között többel egyetemben szerepelt jóga, nordic walking túra, gyalogtúra, teqball páros bajnokság, bowling, fitt torna, légyóga, harcművészetek, crosstraining, vízitorna és még rengeteg különleges program minden korosztály számára. Munkahelyi programként többek között a BorsodChem Zrt. hirdetett virtuális telephely körök programja minden kihívást kedvelő számára elérhető volt, célja az volt, hogy a telephely hosszának (3km) vagy többszörösének megfelelő távolságot sétáljanak, fussanak vagy kerékpározzanak a résztvevők. Ezen kívül, a „BeActive Roadshow-Mozdulj SZSZBMK!” név alatt megrendezésre kerülő programsorozatot a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kórházak és Egyetemi Oktatókórház, Egészségfejlesztési Osztálya rendezte meg több telephelyen is, köztük Mátészalkán, Fehérgyarmaton, Vásárosnaményban, Nyírbátorban, valamint Nyíregyházán. Céljuk, hogy népszerűsítsék dolgozóik körében a közösségi mozgás és a szabadidő hasznos eltöltését. De Budapesten, a XIII. kerületben két alkalommal is Chi Kung gyakorlást szervezett a Yurusu Aikido Egyesület, ahová az első alkalommal a munkavállalókat, a második alkalommal pedig minden érdeklődőt szívesen láttak. Nagykállón pedig a Sz.SZ.B. Megyei Szabadidősport Szövetség szervezett a Pszichiátriai Nagykórházban dolgozók és ápoltak részére egy darts és lengőteke napot.

2.4.2. #BeActive díj

A #BeActive díj harmadik helyezettje a 2022-es évben az Adevinta Hungary lett, ezzel kivívva a kontinens harmadik legsportosabb munkahelye díját. 2019-ben Kádár-Papp Nóra a „Gyerünk Anyukám” mozgalommal nyerte meg a helyi hős kategóriát, ezen kívül a Bethesda Gyermekkórház is bekerült a legjobb 3 munkahely közé, míg tavaly az iData kft. nyerte meg a #BeActive munkahely címet. A díjakat egyébként a „Local Hero”, „Education”, „Across Generation Award” és a „Workplace” kategóriákban osztják ki minden évben. Az Adevinta Hungary a Workplace kategóriában nyerhette el a harmadik helyet. A program, amivel a munkavállalókat a legjobban ösztönzik a mozgásra, egy bizonyos pontgyűjtő verseny a munkatársak között. Minden év májusában és szeptemberében megrendezésre kerül egy hónapon keresztül, ezzel ösztönözve a munkavállalókat, az aktív életmódra, mindezt úgy, hogy támogató közösséget formálnak az alkalmazottakkal egy egészséges versenyhelyzetet generálva. A résztvevők minden sportág kipróbálásánál és aktív sportolásnál pontokat gyűjthetnek, amikkel a verseny végén egy sorrendet alkotnak és ezzel megmutatják az Adevinta Hungary legsportosabb munkatársait. Nem csupán egyedi célokat

mérnek, de azt is összeadják, hogy az egész cégen belül összesen mennyit sportoltak, illetve mikor. Ebből olyan adatokat is kinyerhetnek, hogy milyen években és hónapokban voltak a legaktívabbak a munkavállalók.

2.5. Az év legvonzóbb munkahelye díj

A PwC Magyarország 2017 óta minden évben felméri a munkaerőpiaci preferenciákat, az év legvonzóbb munkahelye díj elnyerése érdekében, a fiatalság körében. Közel 25.000 ember részvételével készült el a felmérés. Az eredmények is bizonyítják, hogy a világban lezajló gazdasági események okán, az anyagi biztonság és a stabilitás felértékelődött a fiatalok számára. Jelenleg a 10 legfontosabb munkahelyválasztási szempont a legfontosabbtól lefelé haladva, az alapbér; karrierlehetőségek; túlórafizetés; az értelmes, értékteremtő munka; munkahely stabilitása; rugalmas munkaidő; a magánélet tiszteletben tartása; a jóllétet, kényelmet támogató munkakörnyezet; továbbképzések és a munkaidőn belül elvégezhető munkamennyiség. A díj elnyerésével fokozott láthatóságot biztosít, valamint a munkáltatói márkauzenetek hitelességét is növeli. Egyfajta garanciát nyújt a munkavállalóinak, hogy a cég nyitott az új ötletekre, elvárásokra és a változtatásra is. A jövőbeni munkavállalókat pedig biztosítja, hogy igazodik az álláskereső preferenciákhoz és ennek megfelelően amennyiben szükség van rá, hajlandó is alakítani a vállalati kultúrájukon.

A vizsgált területek a vállalat stratégiája és jövőképe; munkakörnyezete és munkakörülményei; anyagi juttatásai; egyéb nem pénzbeli juttatásai; fejlődési lehetőségek; a munka tartalma; a munkával töltött idő és az emberek és kultúra területe volt. Az egyéb nem pénzbeli juttatásokon belül vizsgálták az egészségügyi juttatásokat, a nyugdíjtámogatást a családtámogatást, a cafeteriát és a céges autót is. Ebbe beletartozik a dolgozóknak nyújtott sportolási támogatások is, melyeket a későbbiekben részletesebben is bemutatok.

A felmérésből azonban az is kiderült, hogy a munkaadóknak különös odafigyelést kell szentelnie a munkahelyi kapcsolatok fejlesztésére, valamint a munkavállalói elköteleződés erősítésére. Ehhez kiváló lehetőséget biztosítanak a már korábban többször is említett munkahelyi sportprogramok, mely nem csak a kapcsolatok fejlesztését segíti elő, de az alkalmazottak megtartását is megkönnyítheti.

2.5.1. A díj különböző területről származó nyerteseinek sportolási támogatásai

Magyar Telekom Nyrt.

A Magyar Telekom számos sportolási lehetőséget biztosít alkalmazottainak országszerte. A Budapesti központban edzőterem, futópálya és személyiedző is segíti a munkavállalót a számára megfelelő sport/edzési forma felfedezésében. Ezen felül a SZÉP kártyák összegkeretét is van lehetőség sportolásra fordítani. Számos sporteseményt is szerveznek az alkalmazottaknak. Egy alkalmazáson keresztül számolni tudják, hogy összesen hány kilométert tettek meg gyalog a munkatársaikkal együtt az adott időszakban, erre gyakran írnak ki versenyeket. Jutalom gyanánt is gyakran valamilyen sportprogramra kapnak jegyet a munkavállalók. A közös sportprogramok gyanánt, gyakran szerveznek kispályás labdarúgó, röplabda, asztalitenisz, tollaslabda, teke vagy úszóbajnokságokat, melyek során a munkatársak egészséges versenyhelyzetet kreálva maguk között mérhetik össze tudásukat. Minden évben rendszeresen megrendezik a Telekom Vivicitá Félmaratont, melyen nem csak a munkavállalók, hanem bárki részt vehet.

Audi Hungaria Zrt.

Az Audi Hungaria főként közös programokkal, sportnapokkal bátorítják munkatársaikat a az aktív életmódra, ösztönzik őket a munkahelyen kívüli sportprogramokra is, valamint lehetőséget biztosítanak arra is, hogy a munkavállalók megmutathassák melyik sportban jeleskednek. Minden évben megrendezik az Audi Cup vagyis az Audi Hungaria Focibajnokság névre hallgató sportprogramjukat, amelyen a fődíj egy ismert európai csapat mérkőzésén való részvétel utazással és teljes ellátással egyetemben.

Richter Gedeon Nyrt.

A Richter Gedeon Nyrt. az egészségmegőrzés és fejlesztés mellett rendkívül fontosnak tartja, a preventív megoldásokat is, így számos sportolási lehetőséget biztosít alkalmazottai számára. A Cafeteria juttatások tartalmazznak ingyenes sportpálya, edzőterem és uszoda használatot is, ráadásul a Budapesti telephelyen még a munkahelyen belül kialakított medencével is ösztönözní próbálják a munkavállalókat. Amennyiben egyik eddig felsorolt lehetőség sem szimpatikus az alkalmazottaknak úgy lehetőségük van igénybe venni számtalan másik sportlehetőséget az All You Can Move kártyájukkal.

OTP Bank

Az OTP Bank számos tömegsport és rekreációs lehetőséget nyújt. 14 sportszakosztályba van lehetőségük csatlakozni az újonnan érkezőknek, azonban, ha nem sikerül megtalálni a számukra legmegfelelőbbet, „All you can Move” kártyájuk segítségével máshol is igénybe vehetnek sportolási kedvezményeket. Az egyéni és csoportos sportolást egyaránt támogatják különféle kedvezményekkel.

3. Saját vizsgálat

3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek

Kutatásom egyik fő célja az volt, hogy feltérképezsem a hazai munkavállalók sportolási szokásait, hogy abból következtetéseket tudjak levonni a munkahelyi motivációjukra való hatásáról, miszerint van-e összefüggés a szabadidőben végzett sportolás és a munkahelyi motiváció között. Hazánk túlnyomó része túlsúlyos, illetve egészségtelen életet él és kevésbé van jelen benne a sport. Éppen ezért vizsgáltam, hogy a munkavállalók milyen mértékben, illetve eszközökkel járulnak hozzá, a munkavállalóik sporttevékenységeihez.

Kíváncsi voltam, hogy erősebb-e a sport hatása, a munkahelyi motivációra és a munkavégzésre, ha azt gyermekkor óta űzi valaki, illetve, a harmadik hipotézisemben azt is vizsgálom, hogy valóban **fontosabb-e a fiatalabb generáció számára a sportolási támogatás egy munkahely kiválasztásánál, mint az idősebb generációnak**, vagy sem. Az a kérdés is megfogalmazódott bennem, hogy amennyiben valaki sportol, valóban fontosabbnak érzi-e a munkahelye által nyújtott sportolási támogatást, mint azok a munkavállalók, akik nem sportolnak. Érdekelt, hogy a Covid 19 milyen szinten befolyásolta az emberek sportolási szokásait.

Az első hipotézisem, hogy **azok a munkavállalók, akik aktívan sportolnak akár versenyszerűen, akár hobbi szinten, fontosabbnak tartják a munkahelyük által biztosított sportolási támogatást, mint azok a munkavállalók, akik nem folytatnak semmilyen sporttevékenységet**. A második hipotézisemben vizsgálom, hogy **akinek az életében szervesen jelen van a sport, annak jobban számít-e, hogy milyen sportolási lehetőségek vannak az adott munkahelyen, és ez vajon befolyásolhatja-e a munkahely választását**.

A másik célom ezáltal, hogy ezzel egyfajta alapot teremtsék a munkavállalók számára, melyben tájékozódhatnak a sportolási támogatások pozitív hatásairól nem csak az egyénekre, de a szervezetre nézve is. Egy újfajta látásmódot kívánok megvilágítani az egészségfejlesztés fontosságát tekintve felhasználva az emberi erőforrás tanácsadás szakon szerzett ismereteimet.

3.2. A vizsgálat körülményei és helyszíne

A vizsgálatot online végeztem, kétféle kutatási módszer alkalmazásával. A kutatás elvégzéséhez először online tartalomelemzéssel megvizsgáltam a korai motivációs

elméleteket majd a sport és az egészségfejlesztés kapcsolatát, és azt, hogy ez hogyan kapcsolódhat a munkahelyünkhöz. Ehhez cikkeket, folyóiratokat, könyveket és honlapokat használtam segítségül. Egyaránt használtam magyar és angol nyelvű szakirodalmat, ezzel is szélesítve a felölelt területet. Mivel a tartalomelemzés során csupán már korábban leírt adathalmazmal voltam képes dolgozni, így előfordulhat, hogy érvényességi problémákba ütközik, valamint, fennáll a veszélye, hogy egyes szerzők gondolata másképp értelmezőik jelen kutatásban, mint azt a szerző eredetileg gondolta.

Következő lépésként egy online kérdőívet használtam, mely a másik legalkalmasabb módszer, hogy felmérjem a kutatásom hipotéziseit. A közösségi média oldalakon osztottam meg, és másfél hétig volt lehetőség válaszokat beküldeni rá. A kitölthetőség ideje, 2023. március 23-tól 2023. április 4-ig tartott. A kitöltő beazonosítására vonatkozó adatot, mint például emailcím vagy teljes név nem gyűjtöttem vele. Mivel ez egy online kérdőív volt, melyben többnyire rögzített válaszok közül kellett kiválasztani a kitöltőre leginkább illőt, így fennáll a veszélye, hogy nem voltak képesek megfelelően kifejezni egyéni véleményüket.

3.3. Kutatási módszerek és a minta bemutatása

A kérdőív előnye, hogy gyorsan elvégezhető és relatíve kevés időt vesz igénybe. Nagyszámú mintavételre, valamint kiértékelésre ad lehetőséget, és nagy területről gyűjthetők be a minták. Hátránya azonban, hogy a kapott válaszok egysíkúak lehetnek. Nehezebb árnyalt válaszadási lehetőséget biztosítani a kitöltőknek és az adatok kiértékeléskor sem az egyéni véleményt kapjuk meg, hanem a válaszok közül azt, ami a legközelebb áll a kitöltőéhez. Ilyen mennyiségű minta esetében azonban remek statisztikák készíthetők belőlük és könnyen csoportokat is lehet alkotni a kapott eredmények alapján. Első lépésként egy online kérdőívet tettem közzé a közösségi oldalakon, ahonnan 132 kitöltés érkezett, melyből 106 választ tudtam teljeskörűen felhasználni.

A tartalomelemzés egyik nagy előnye, hogy sem időből sem pedig pénzből nem igényel sokat, valamint nincs hozzá szükség sem stábra, sem pedig különleges felszerelésekre. Lehetőségünk van hosszú időszakot felölelő események elemzésére is beavatkozás nélkül. Hátránya azonban, mint már feljebb említve lett, hogy csakis rögzített kommunikáción végezhető el és érvényességi problémák is adódhatnak akár bizonyos félreértések végett is. A tartalomelemzést négy honlapon végeztem, a már korábban említett „Az év legvonzóbb munkahelye” díj 2022-es, különböző területről származó győzteseinek. Fő szempontom az volt, hogy megvizsgáljam, hogy honlapjukon mennyire említik, vagy éppen emelik ki, az általuk nyújtott sportolási támogatásokat. Milyen részletességgel számolnak be

róla, ebből következtetve, hogy mennyire tartják fontosnak vagy erősnek a motiváló hatásának lehetőségeit. A jelenlegi tartalomelemzésem során, több szempontot vettem figyelembe, a karrier oldalakra összpontosítva. Ezek a szempontok pedig a következők voltak:

- Felhasználóbarát az oldal?
- Van karrieroldal?
- Mit tartalmaz a karrieroldal?
- Megtudunk érdemleges információt a sportlehetőségekről?
- Hányféle sportot említenek?
- Munkahelyen belüli vagy kívüli sportolási lehetőséget biztosítanak?
- Vannak a sporthoz kapcsolódó szolgáltatások? Például: egészség program stb.
- Van lehetőség szezonális sportra?

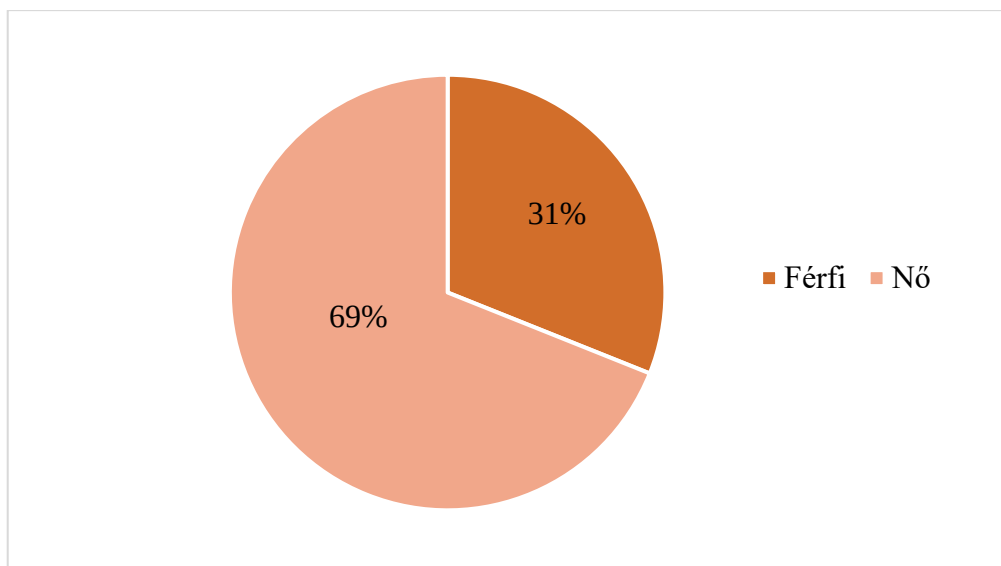
Ezen szempontok alapján néztem végig az OTP Bank, a Magyar Telekom, az Audi Hungaria és a Richter Gedeon, honlapjait.

3.4. Eredmények

3.4.1. Kérdőíves vizsgálat eredményei

Demográfiai Adatok

Először az általános demográfiai adatokra vonatkozó kérdéseket tettem fel. Kérdőívem 41 férfi (31,1%) és 91 nő (68,9%) töltötte ki, tehát több, mint kétszer annyi nő töltötte ki, mint férfi. Ebből arra következtethetünk, hogy a nők érdeklődőbbek és segítőkészebbek a motiváció és a sport összefüggésének témájával kapcsolatban.

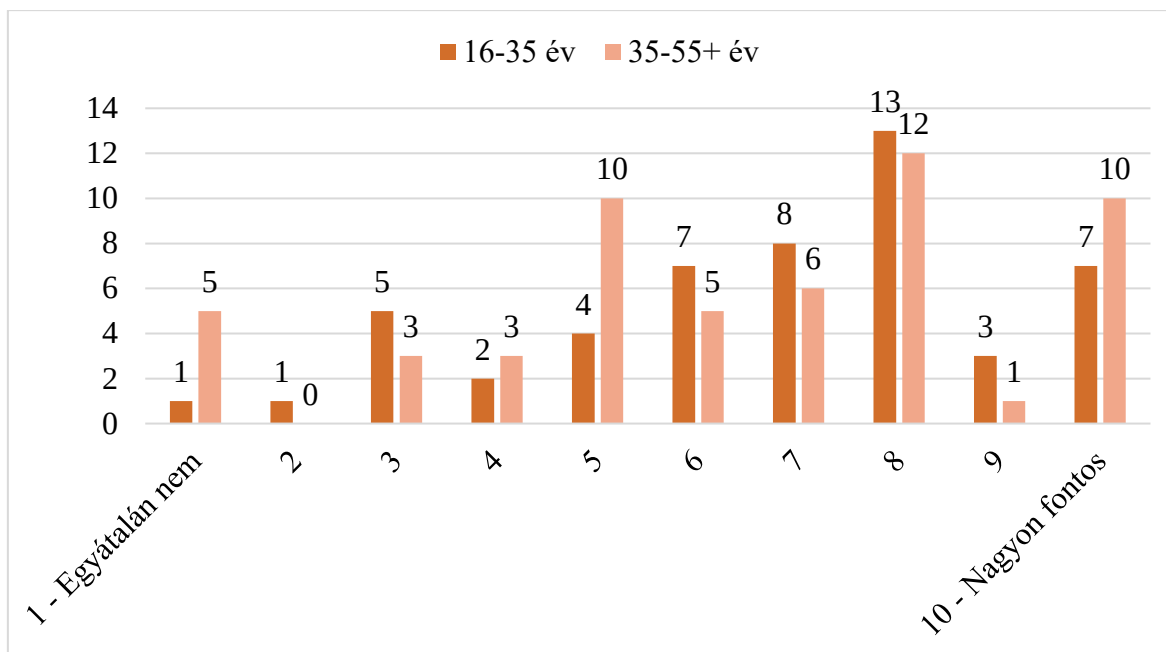


4. ábra: Nemek szerinti megoszlás (N=132), forrás: saját kérdőív, 1. kérdés

A válaszható korcsoportok közül, szinte hasonló eredményeket kaptam, néhány százalékos eltérés tapasztalható csak közöttük. A legaktívabb kitöltőknek mégis a 26-35 éves korosztály tagjai voltak, 24,2 százalékkal, a legpasszívabbak pedig az 55+ korosztály számított, 12,9 százalékkal.

A 3. kérdésben, a kor alapján 16 éves kortól fogadtam a válaszokat 5 csoportra osztva. 25 16 és 25 év közötti (18,9%); 32 26 és 35 év közötti (24,2%), 31 36 és 45 év közötti (23,5%) 27 46 és 55 közötti (20,5%) és 17 55+ éves (12,9%) töltötte ki. Amennyiben nemek szerinti bontásban vizsgáljuk a kapott eredményeket, úgy a 41 férfiből 7 a 16-25 éves korosztályba tartozik, 6 férfi a 26-35-éves korosztályába, 11-en tartoznak a 36-45 évesek közé, szintén 11-en a 46-55 éves korosztályból került ki, végül pedig 6 55+ éves személy töltötte ki a kérdőívemet. A nők esetében azonban kissé más arányok mutatkoznak. A 16 és 25 év közötti kitöltők 18-an, a 26 és 35 év közöttiek 26-an, a 36-45 évesek közül 20-an, a 46-55-évesek közül 16-an, míg az 55+ os korosztályba tartozók, 11-en töltötték ki. Összességében tehát a férfiak közül, a 36-45 és a 46-55 éves korosztály volt a legaktívabb, míg a nők közül a 26 és 35 év közöttiek töltötték ki legtöbbször a kérdőívemet.

Az egyik hipotézisem vizsgálatához a kitöltők két részre osztása mellett döntöttem. A fiatalabb munkavállalókba a 16-35 éves korosztályt helyeztem, az idősebb kategóriába pedig a 36-55+ korosztályt néztem. A fiatalabb korosztályba 51 kitöltés érkezett, míg az idősebb korosztályba 55 darab.



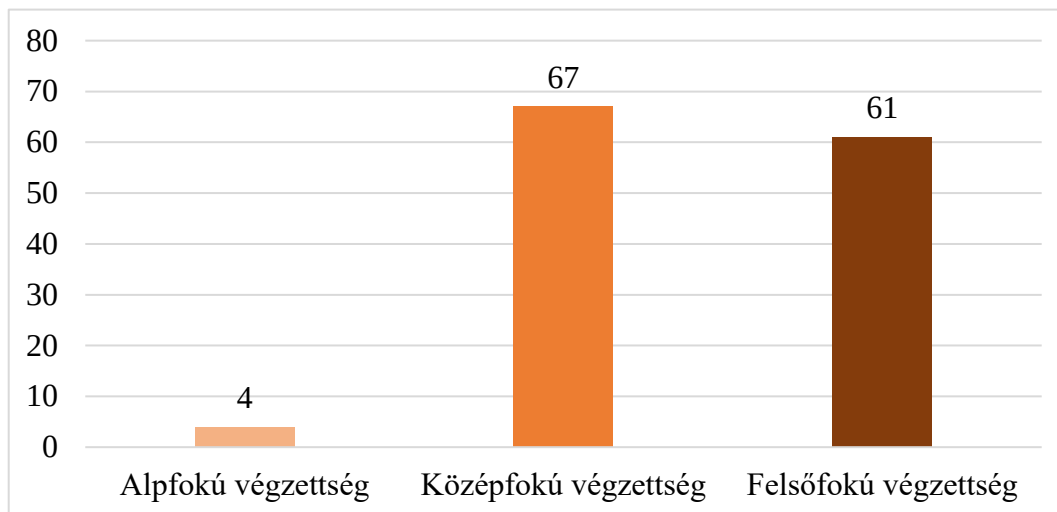
5. ábra: Sportlehetőségek fontossága a fiatalabb és idősebb munkavállalók számára, összehasonlítás. (N=106) Saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív

A fiatalabbak közül 7 ember tartja 10-es szinten, tehát teljes mértékben fontosnak a munkahely által nyújtott sportolási támogatásokat, míg az idősebb korosztályból 10 ember jelölte be ugyanezt. A fiatalabb generációban négy emberrel többen (38 fő) választottak a közepesnél magasabb értéket, mint az idősebb generációban (34 fő), míg a fiatalabb generációban így értelemszerűen 13-an választottak a közepesnél alacsonyabb értéket, ez pedig nyolccal kevesebb, mint az idősebb generációban, ahol 21-en tették ezt meg. A fenti ábrán látható, hogy az eredmények alapján ez a hipotézis nem igazolható.

A 2. kérdésben rákérdeztem a kitöltők lakóhelyére is. Legtöbben községből töltötték ki, ez 50 főt (37,9%) jelent, megyei jogú városban lakók közül 15 fő (11,4%), a többi várost lakók közül 35 fő (26,5%) Budapestről pedig 32 fő (24,2%) válaszolt a feltett kérdésekre. Ezt fontosnak tartottam, ugyanis fontos megemlíteni, hogy egy községben élő munkavállalónak nem feltétlenül vannak olyan lehetőségei sportolás szempontjából, mint egy Budapesti, vagy más városi munkavállalónak.

A 4. kérdés, vagyis az iskolai végzettség szerinti megoszlás a 5. ábrán látható. Alapfokú-, középfokú- és felsőfokú végzettséggel rendelkező csoportot adtam meg. Arányaiban tekintve 4 alapfokú végzettséggel rendelkező személy (3%), 67 középfokú végzettséggel rendelkező személy (50,8%) és 61 felsőfokú végzettséggel rendelkező személy (46,2%) töltötte ki. Ebből következtethetünk rá, hogy a munkahelyi motiváció és a

sport kapcsolatának összefüggése főként a középfokú, illetve felsőfokú végzettséggel rendelkező embereket

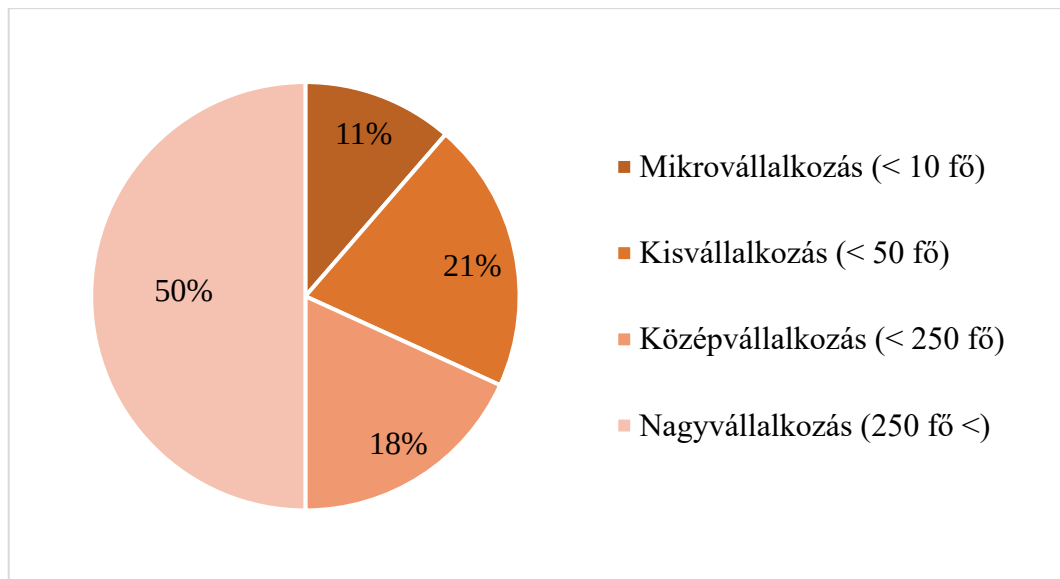


6. ábra: Végzettség, (N=132) saját szerkesztés forrás: saját kérdőív, 4. kérdés

Munkahelyi adatok és lehetőségek

Elsőként ebben a témakörben az 5. kérdésben magát a munkakör típusát szerettem volna megtudni, ugyanis sokat számít, hogy valaki milyen munkakörben dolgozik a sportolás szempontjából. A fizikai munkát végző emberek gyakran munka után már nem játszanak el sportolni, ez számukra kevésbé lehet motiváló tényező, mint például egy egész nap ülő munkát végző személynek. A legtöbb kitöltés (17,4%) az IT üzemeltetés, Telekommunikáció területéről érkezett, de szorosan mögötte volt az Oktatás, Tudomány, Sport kategória is, melyet 22 személy (16,7%) választott. Ezután egyforma adatokkal, 12 kitöltővel (9,1%) a HR, Munkaügy, valamint az Egészségügy, gyógyszeripar következett. Ebből is leszűrhetjük, hogy az ülő munkát végző munkavállalókat jobban érdekli a sportolási támogatás, illetve ebből kifolyólag, valószínűleg motiválni is hatékonyabban tudjuk őket velük.

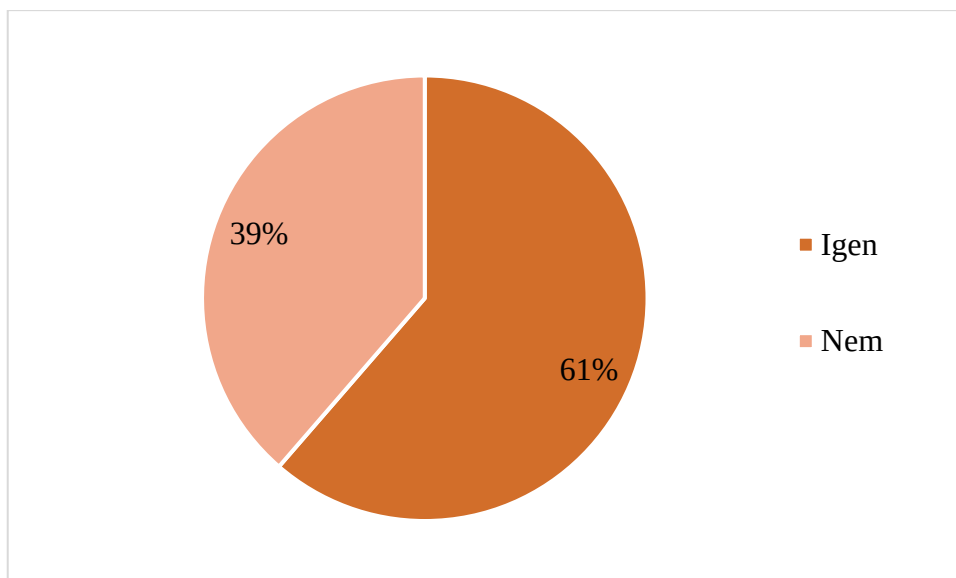
A hatodik kérdésben rákérdeztem a cég méretére is, a kutatás szempontjából fontos tudni, hogy milyen nagyságú a cég. A válaszadók pontosan fele nagyvállalatban dolgozik (66 fő), 15 fő (11,4%) mikrovállalatban, 27 fő (20,5%) kisvállalatban, 24 fő (18,2%) pedig középvállalatban.



7. ábra: Vállalat mérete, (N=132) saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív, 6. kérdés

A 7. kérdésben fenntartó szempontjából 83 fő (62,9%) dolgozik magán kézben lévő vállalatnál, 49 fő (37,1%) pedig állami fenntartásúban. A 83 főből, aki magán vállalatnál dolgozik, 51-nek nyújt jelenleg is sportolási támogatást a munkahelye, míg a 49 főből, akik állami cégnél dolgoznak, közülük csupán 16-nak. Jelentős különbség van tehát az állami és a magán kézben lévő munkahelyen sportolási támogatottsága között.

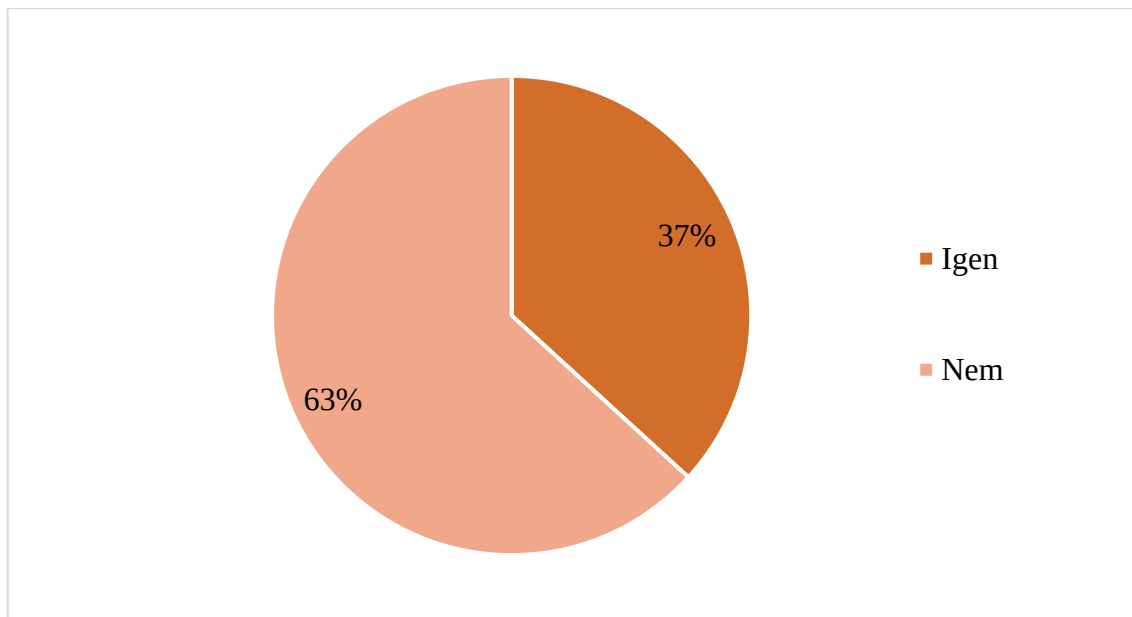
A kutatás szempontjából érdekes adat még az is, hogy a kitöltőknek van-e lehetősége a munkahelyén vagy a munkahelye közelében sportolni. Gyakran az időhiány is megakadályozhatja az embereket a sportolásban, így, ha van lehetőség a közelben sportolni, az mindenképpen ösztönző tényező lehet az emberek számára. Ezért erre kérdeztem rá a 8. kérdésben, melyben a válaszadók közül 81 főnek (61%) van lehetősége a munkahelye közelében sportolni, amit a 7. ábrán szemléltetnek. Ez annak az eredménye is lehet, hogy a legtöbb kitöltő községből származik, ahol javában korlátozottak az ilyesfajta lehetőségek, például több olyan község is található, ahol egyáltalán nincsen konditerem, sem szabadtéri, sem pedig beltéri. Ennek növelésére megfelelő lehet akár egy-két, a munkaadó által beszerzett elliptikus tréner, melyet egy külön helyiségben elhelyezve, máris lehetőséget biztosít a munkavállalóknak a szabadidejükben történő testmozgásra. Esetlegesen a községen belüli vállalatoknál a biciklivel munkába járásra való ösztönzés és támogatás is egy megoldás lehet.



8. ábra: Sportlehetőség a munkahely közelében. (N=132) Saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív, 8. kérdés

A kilencedik kérdésben azt vizsgáltam, hogy választanának-e aszerint munkahelyet, hogy melyik nyújt több sportolási lehetőséget. A válaszadóknak azonban csupán a 33%-a választana aszerint munkahelyet, hogy melyik nyújt több sportolási támogatást.

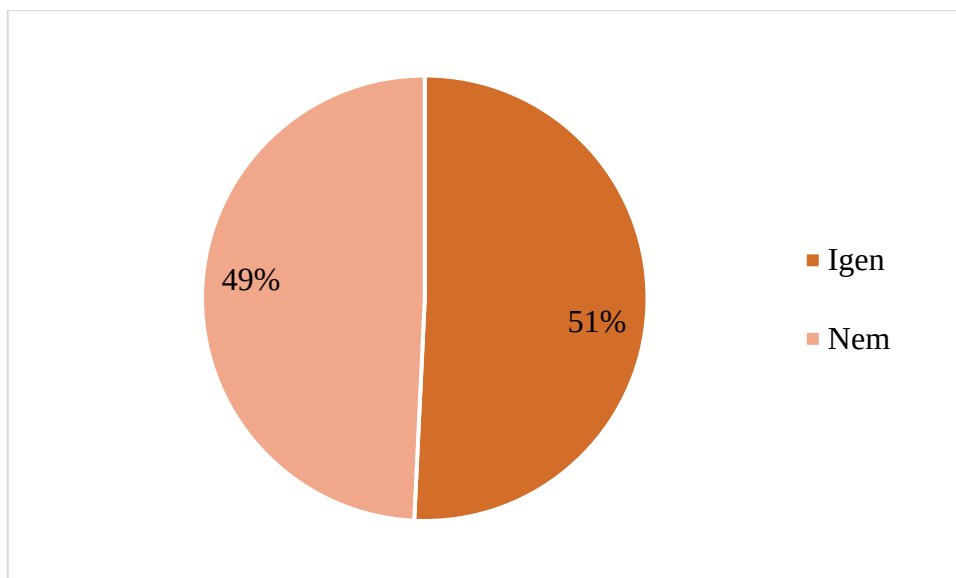
Az egyik hipotézisemben azt kívántam igazolni, hogy 'akinek az életében szervesen jelen van a sport, annak számít annyira a sport, hogy az a munkahely megválasztását is befolyásolja.' A jelenlegi válaszadók alapján, a kitöltők alig több mint felének (54 ember) nyújt sportolási támogatást jelenlegi munkahelye, ebből következtethetően már előre láthatóan nem igazolható ezen hipotézisem.



9. ábra: Munkahelyi sportlehetőségek befolyásoló hatása a sportolókra. (N=106) Saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív, 9. kérdés

A megadott válaszok alapján. a sportoló kitöltők csupán 37%-a választana aszerint munkahelyet, hogy melyik munkáltató nyújt többféle sportolási lehetőséget, míg a további 63% egyáltalán nem ez alapján dönt. Ebből leszűrhető, hogy ezen hipotézisem valóban nem igazolódott be a jelenlegi kutatásommal, így ezt az állítást elvetem.

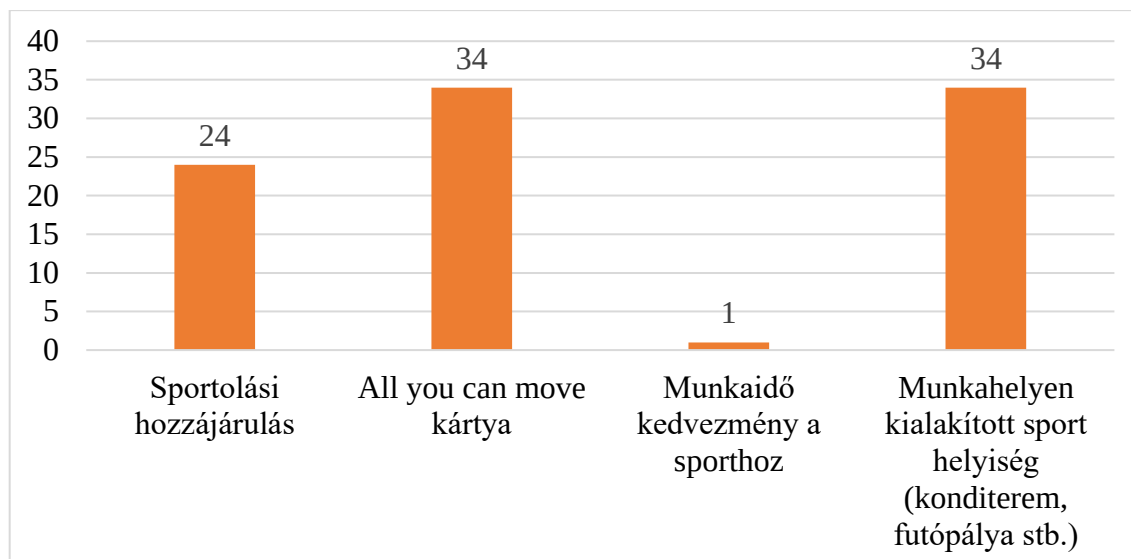
A 10. kérdésre, miszerint a kitöltők jelenlegi munkahelye nyújt-e sportolási támogatást, 67 személy felelt igennel, ez éppen, hogy csak több mint a fele (51%). Ez a válasz azért is meglepő, ugyanis a munkavállalók igényt tartanának az ilyen jellegű juttatásokra.



10. ábra: Jelenlegi munkahely nyújt-e sportolási támogatást? (N=132) Saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív, 10. kérdés

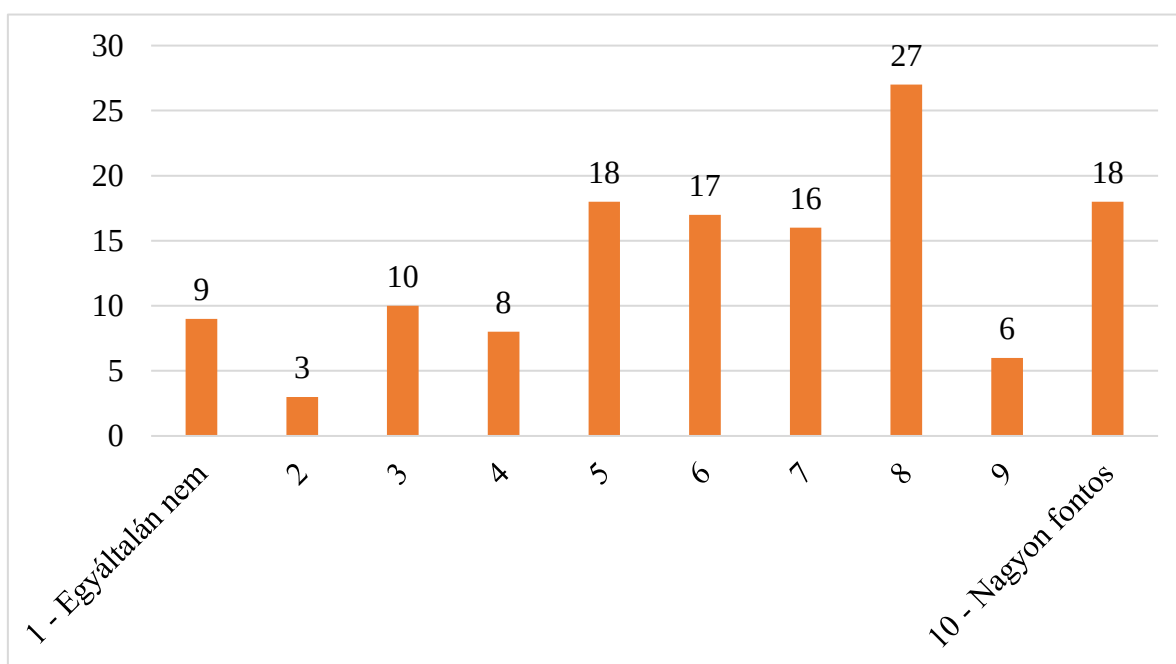
A válaszadók közül megnéztem azt is, azok a munkavállalók, akiknek nyújt a munkahelye sportolási támogatást, milyen méretű cégnél dolgoznak. A mikrovállalatok munkavállalói közül 3 személy jelölte meg, hogy biztosítanak számára, a kisvállalkozások esetében 9 személy, a középvállalkozások tekintetében 8 ember, míg a nagyvállalkozások munkavállalói közül, 47-en. Ebből leszűrhető, hogy a nagyvállalatok több esetben biztosítanak sportolási támogatást az alkalmazottiaknak, mint a mikor-, kis- és nagyvállalatok.

Amikor a 11. kérdésben a nyújtott sportolási támogatásról kérdeztem a kitöltőket, a „munkahelyen kialakított sport helyiség” 34 szavazatot kapott, a „All you can move” kártyát szintén 34 embernek biztosít a munkahelye, sportolási hozzájárulást 24, míg a munkaidő kedvezményt, csupán egyetlen válaszadó jelölte meg. Általánosságban tehát elmondható, hogy a munkahelyek nagytöbbsége az 'All you can move' kártya szolgáltatásaival, valamint a 'munkahelyen kialakított sporthelyiség' lehetőségével él, talán azért, mert ezek a leginkább több személynek kényelmes megoldások. A Munkahelyen kialakított sporthelyiség, egyszerre kényelmesek a munkavállalóknak, hiszen helyben vannak, nem vesz el időt az utazás a munka után, valamint akár ebédszünetben is használhatóak.



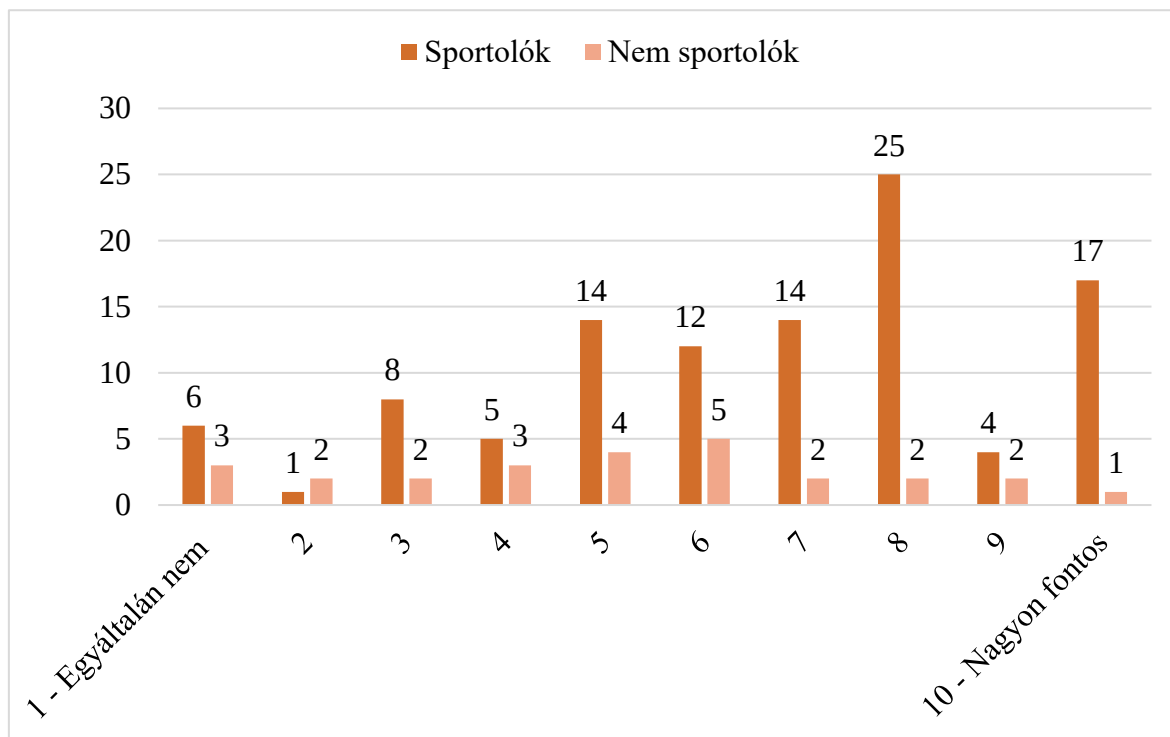
11. ábra: Jelenlegi munkahely sportolási támogatás formája. (N=93) Saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív, 11. kérdés

A következő, 12. kérdésemre adott válaszok azonban megmutatják, hogy a munkavállalóknak lenne igénye a különböző sporttámogatásokra. Itt egy 10 fokozatú skálán kértem, hogy jelöljék be mennyire tartják fontosnak a munkahelyük által nyújtott sportolási támogatást, ahol az 1-es a teljes érdektelenség, míg a 10-es pedig, hogy nagyon fontosnak tartja. 27-en jelölték a 8-ast, és 18-an a 10-est. Tehát kicsivel több, mint a válaszadók 1/3-a fontosnak tartja.



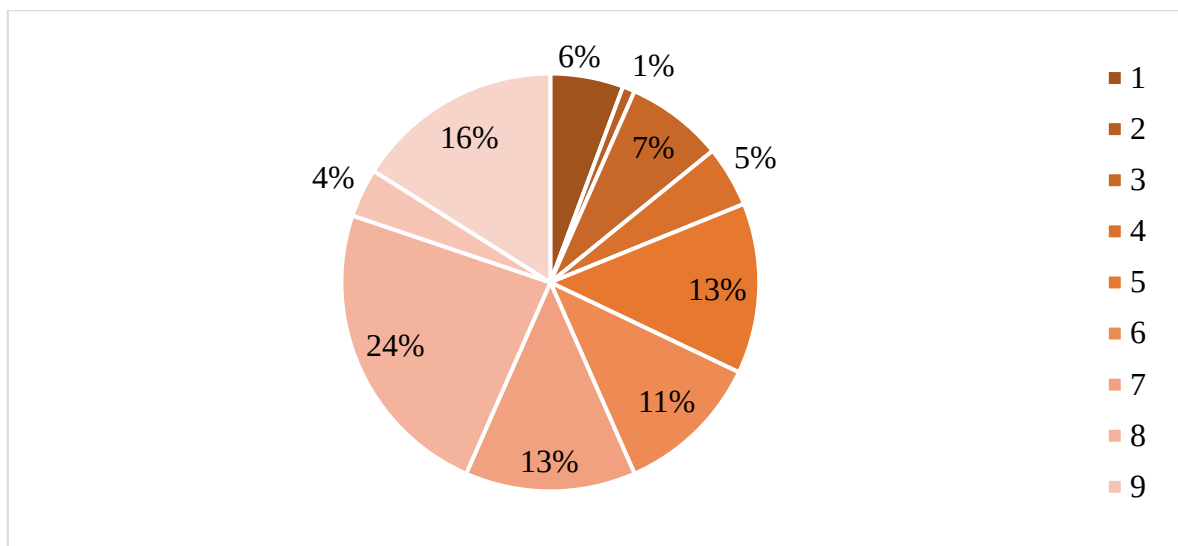
12. ábra: Munkahely által nyújtott sportolási támogatás fontossága. (N=132) Saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív

A kérdőívet kitöltő válaszolók közül külön megvizsgáltam a sportoló kitöltők alapján, adottválaszokat, és a nem sportoló kitöltők alapján adott válaszokat is. A sportló kitöltők 106-an voltak, míg a nem sportolók 26-an. Ha számok szerint nézzük, azok a kitöltők, akik sportolnak, legtöbben (25-en) az 1-től 10-ig terjedő skálán a 8-as fokozatot választották, míg a nem sportoló kitöltők közül legtöbben (5-en) a 6-os fokozatot.

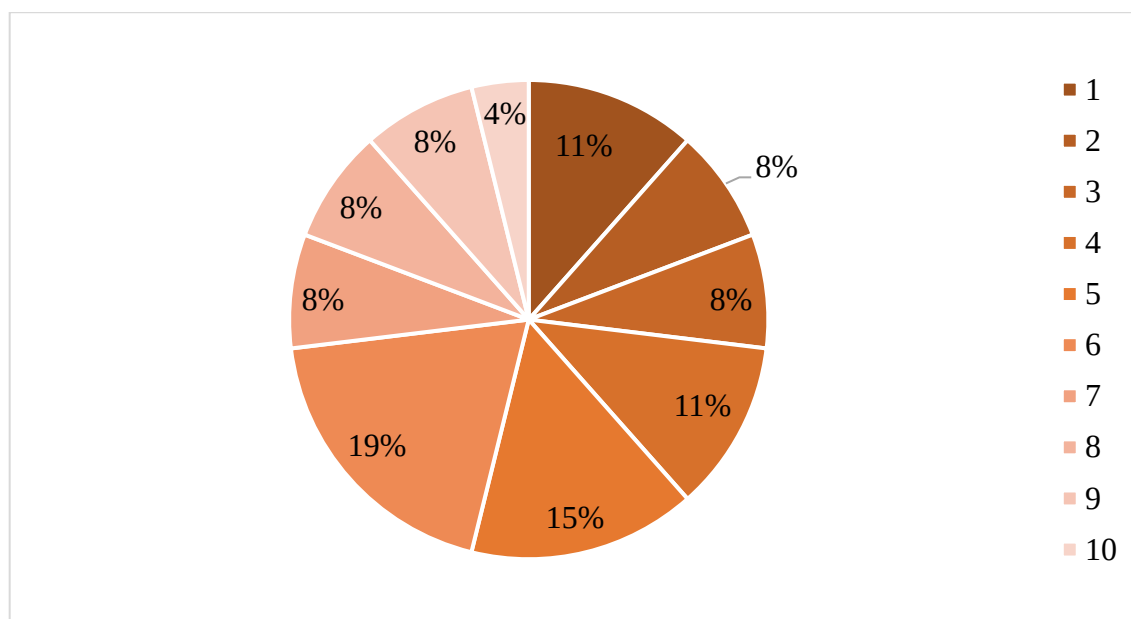


13. ábra: Munkahelyi sportlehetőségek nyújtásának fontossága a sportoló és nem sportoló munkavállalók számára, összehasonlítás. (N=132) Saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív

Annak érdekében, hogy a két csoport kitöltőinek mennyiségbeli különbségei ne befolyásoljanak, százalékos formában tartom a legcélszerűbbnek prezentálni.



14. ábra: Munkahelyi sporttámogatás fontossága a sportolók számára, százalékokban.
(N=132) Saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív

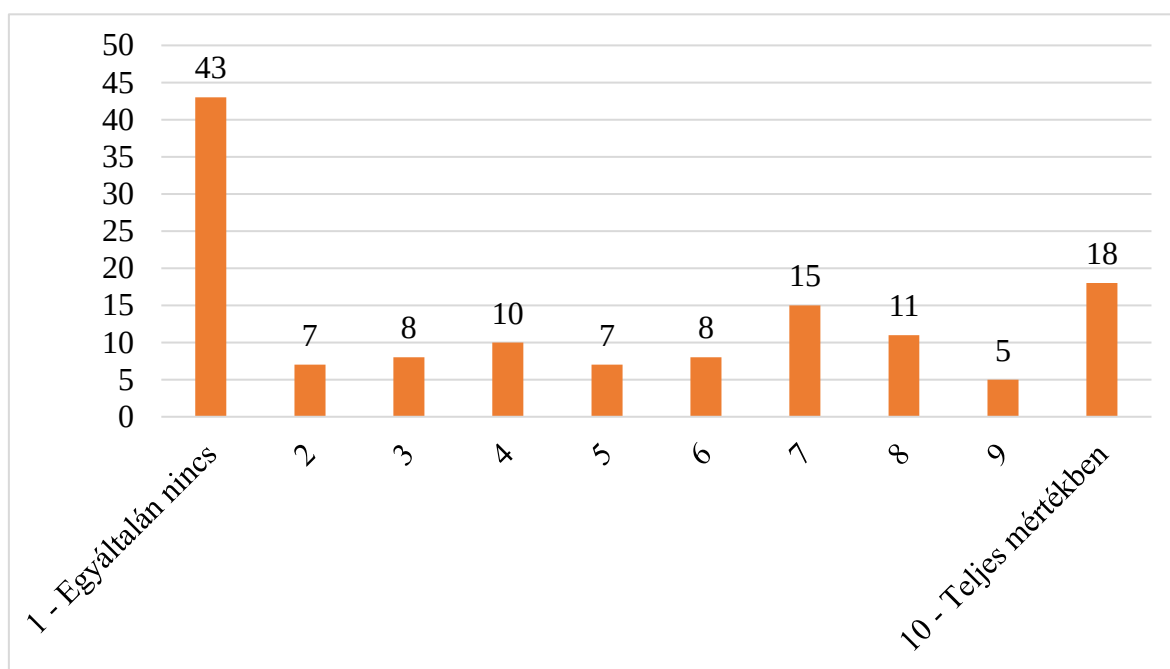


15. ábra Munkahelyi sporttámogatás fontossága a nem sportolók számára, százalékokban.
(N=132) Saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív

Ezekből az ábrákból jól látható, hogy habár mindkét csoport számára azt mondhatjuk, hogy fontos a sportolási támogatás, mégis jól láthatóan a sportoló kitöltők közül többen jelölték inkább magasabb szintre, míg a nem sportoló válaszadók több mint a fele, az ötös, tehát a közömbös szintnél lejjebb jelölte a fontosságát. Ezen adatok tükrében, egyértelműen kijelenthető, hogy fontosabbnak tartják a sportoló munkavállalók, hogy a munkahelyük nyújtson sportolási lehetőséget, vagy legalábbis sportolási támogatást, tehát a második hipotézisem, mely szerint 'azok a munkavállalók, akik aktívan sportolnak akár

versenyszerűen, akár hobbi szinten, fontosabbnak tartják a munkahelyük által biztosított sportolási támogatást, mint azok a munkavállalók, akik nem folytatnak semmilyen sporttevékenységet’, beigazolódott.

Ezután a 13. kérdésben rákérdeztem arra is, hogy a kitöltő munkahelyén a szervezeti kultúrában mennyire van jelen a sport. Itt eredményként kijött, hogy a válaszadók majdnem felénél egyáltalán nincsen jelen. Szintén egy 10 fokú skálát alkalmaztam, ahol az 1 az „egyáltalán nincs jelen”, a 10 pedig a „teljesen bele van építve a hétköznapiakba”. Az eredmények alapján látható, hogy még ha a munkaadó biztosít is sportolási támogatást, ez akkor sem garantálja, hogy a szervezeti kultúrába is beépítik a sport fontosságának eszményét.

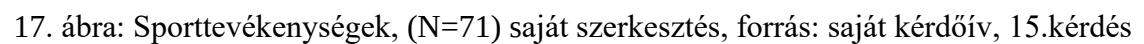


16. ábra: Sport jelenléte a szervezeti kultúrában; (N=132) saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív, 13. kérdés

Korábbi és aktívan sportolók sportolási szokásai

Következőben, a 14. kérdésben azokat a válaszadókat szűrtem ki, akik sportoltak korábban, vagy még most is aktívan üzik. A válaszadók nagy része, 106 személy (80%) sportol vagy sportolt korábban. Itt kettévált a kérdőív és akik erre a kérdésre igennel feleltek, azoktól megkérdeztem, hogy egyéni vagy csapatsportot folytatnak-e, illetve, hogy ezt milyen sportágban teszik. Akik pedig nemmel válaszoltak, számukra véget ért a kérdőív. A válaszadók közül 85 ember (72%) egyéni sporttevékenységet végez, míg 33 ember (28%) csapatsport formájában végez testmozgást. Az egyéni sporttevékenység

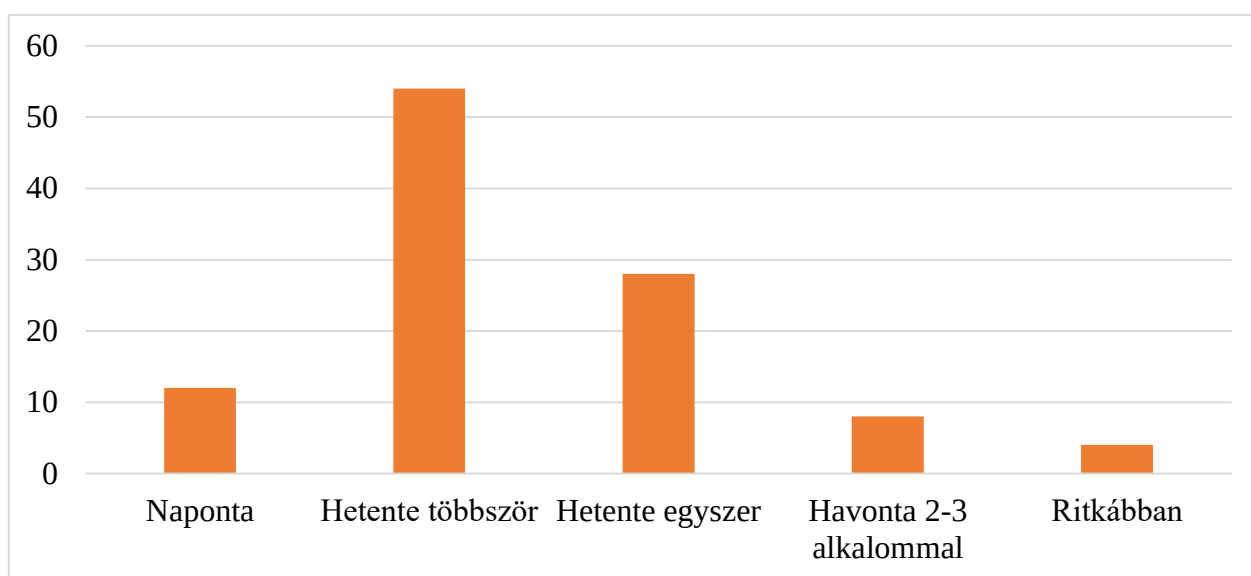
A 15. kérdésre, hogy mit sportolnak, a legtöbb kitöltő a futást írta (36 fő), de kiemelkedően magas a Jógázók (12 fő), focizók (13 fő) és biciklizők (10 fő) száma is.

[illegible]

43

Látható, hogy a legtöbb szavazatot olyan tevékenység kapta, melyhez semmiféle eszköz, vagy különleges felszerelés nem kell. A futás az a sportág, melyet egyedül, akár azok is képesek végezni, akiknek a munkahelye nem nyújt sportolási támogatást, vagy nyújt, de csupán kis összegű hozzájárulást.

A17. kérdésre, miszerint milyen gyakran sportolnak, a válaszadók legnagyobb része, 54 fő azt mondta, hogy hetente többször sportol, 28 fő hetente egyszer, 12 fő naponta, 8 fő havonta 2-3 alkalommal, 4 fő pedig ezeknél ritkábban kerít rá alkalmat. Így látható, hogy a válaszadók több mint fele naponta megteremti a feltételeket, hogy sportolhasson.



19. ábra: Sportolási gyakoriság (N=106) Saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív, 17. kérdés

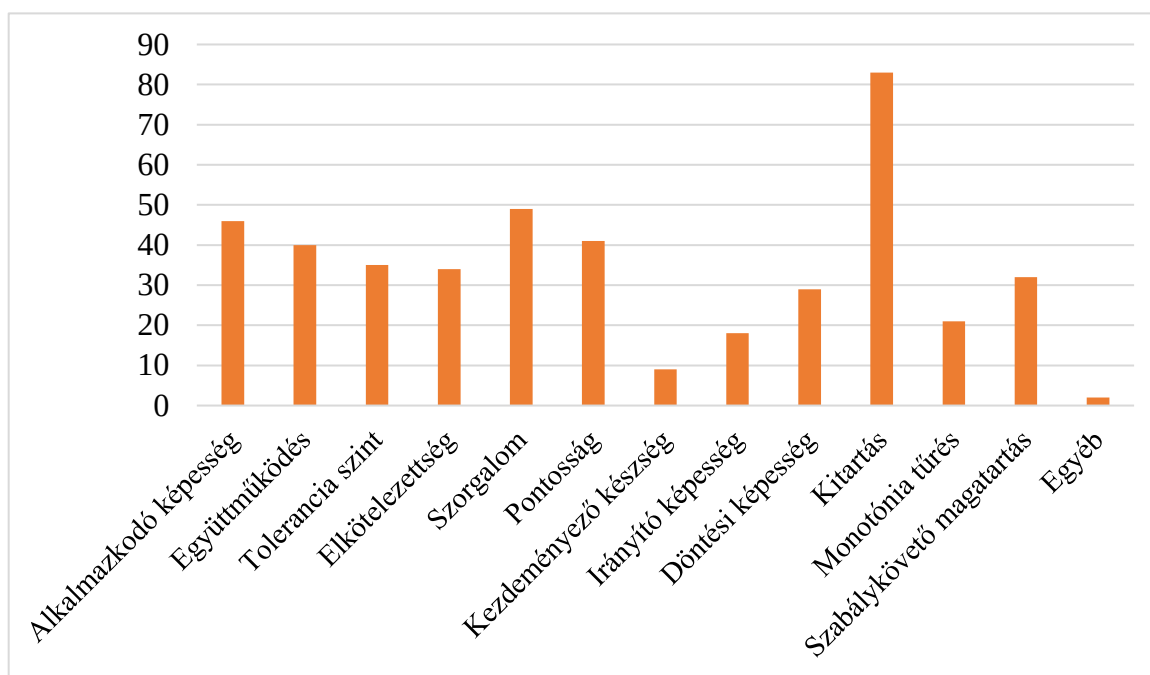
Fontos adat volt még az is, a 18. kérdésben, hogy milyen rendszerességgel és milyen szinten végzik ezeket a testmozgásokat. A kérdőívet kitöltők 91%-a hobbi szinten sportol, míg a maradék 9% versenyszerűen. Hiába sportolnak sokan naponta, ezt mégsem versenyszinten űzik. Rákérdeztem arra is, hogy a Covid19 hatása miatt változott-e a sportolási szokása a kitöltőnek. Itt a legtöbben 62 fő azt jelölte meg, hogy nem változtak a szokásai, 27 fő sportol többet, 15 fő kevesebbet, 2 fő pedig a Covid19 miatt kezdett el sportolni.

A 19. kérdésben aziránt is érdeklődtem, hogy milyen régóta sportolnak. 46-an 8+ éve sportolnak, 14-en 6-8 éve, 28-an 3-5 éve, 18-an pedig 0-2 éve. Ezután a munkahely és a munkatársakkal való sportolás kapcsolata érdekelt. Látható, hogy a válaszadók majdnem fele, már több mint 8+ éve sportolnak, így számukra már az életük szerves részévé vált a sport.

Megkérdeztem, hogy szoktak-e munkatársaikkal együtt sportolni, illetve, hogy amennyiben valaki rendszeresen sportol, és a munkahelye miatt rendszeresen nem jut el az edzéseire, akkor megfontolná-e a munkahelyváltást. A munkatársakkal való sportolásra 34 (32%) ember felelt igennel, 72 ember (68%) pedig nemmel. A 15. kérdésre adott válaszokkal ez egyértelmű, hiszen a válaszadók legnagyobb százaléka egyéni sportot űz. A munkahelyváltásra viszont 30 ember (28%) felelt igennel és 76 ember (72%) nemmel, így hiába épült bele valaki életébe a sport szervesen, a legtöbb embernek a munkahelye fontosabb, mint a sporttevékenysége.

A sport hatásai

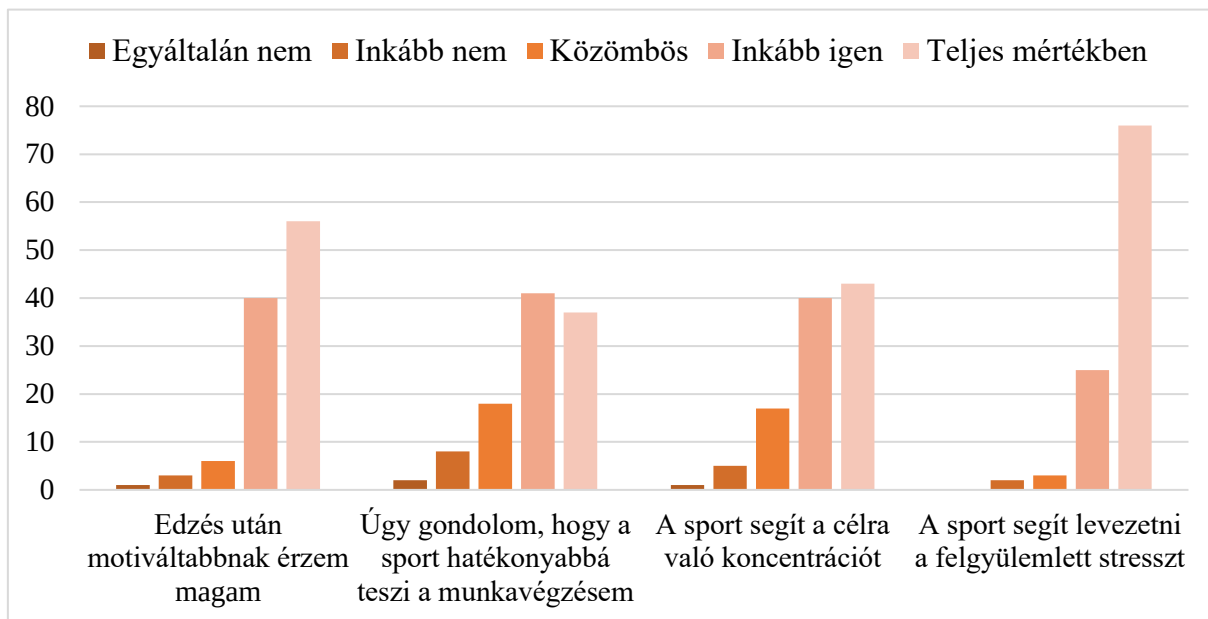
Érdekelt, hogy a kitöltők szerint milyen személyiségjegyeiket fejlesztette a sport, amiket képesek voltak a munkahelyükön is kamatoztatni. Erre a legtöbb válaszadó, 83 ember a kitartást jelölte meg, de több lehetőség, mint például a szorgalom, az alkalmazkodó képesség, és a pontosság is több szavazatot kapott. A szorgalmat 49-en, az alkalmazkodó képességet 46-an, míg a pontosságot 41-en jelölték meg.



20. ábra: Milyen képességét fejlesztette a sport? (N=439) Saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív

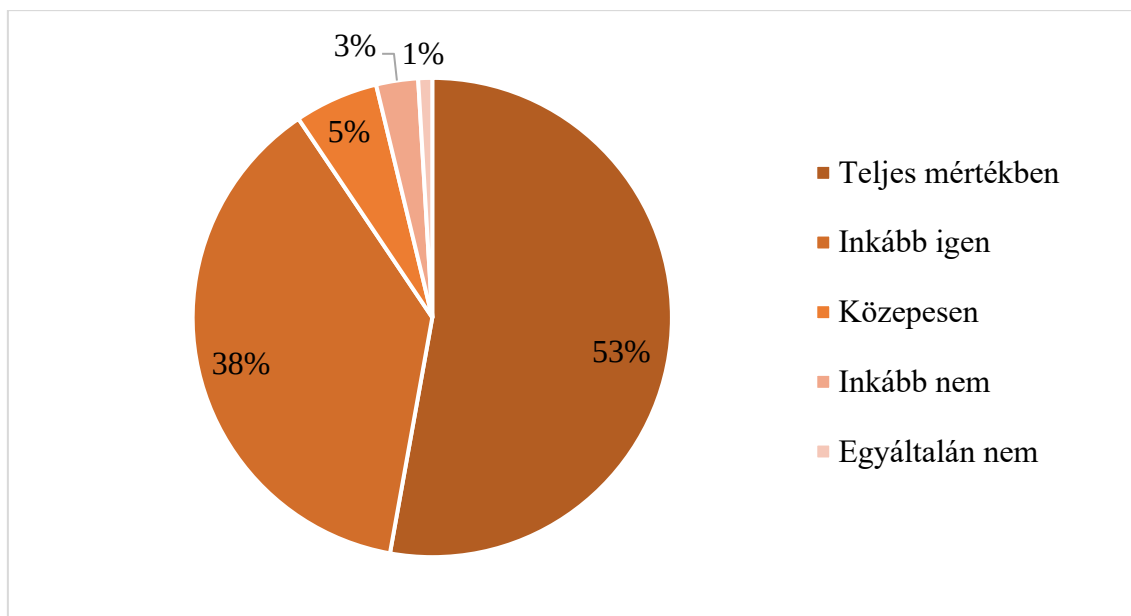
Utolsónak 4 állítást fogalmaztam meg, majd megkértem a kitöltőket, hogy egy 5 fokozatú skálán jelöljék meg, hogy mennyire értenek egyet az adott állítással. A skálán az 1

jelentette az „egyáltalán nem értek egyet” -et, míg az 5-ös a „teljes mértékben egyetérték” -et.



21. ábra: Állítások a sporttal kapcsolatban; (N=106) saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív

A négy állítás közül, a legtöbben (76-an) azzal értettek egyet, hogy a 'sport segít levezetni a munkában felgyülemlett stresszt. De magas értéket kapott még az „edzés után motiváltabbnak érzem magam” is, ugyanis 56 ember értett teljes mértékben egyet ezzel az állítással. Az 'úgy gondolom, hogy a sport hatékonyabbá teszi a munkavégzésem' állításra a 37 teljes egyetértés és a 41 inkább igen válasz mellett, a többi eredményhez képest a közömbös jelölés is magas, 18 szavazatot ért el. De hasonlóképpen a 'sport segít a célra való koncentrációban' állításnál is 17-en jelölték közömbösnek a 40 inkább igen, és a 43 teljes mértékben egyetérték, mellett. A leginkább egyértelmű eredményt a 'sport segít levezetni a felgyülemlett stresszt' állításra érkezett, a 76 teljes mértékben egyetérték, 26 inkább egyetérték, 3 közömbös 2 inkább nem értek egyet, és 0 egyáltalán nem értek egyet eredményével.



22. ábra: Sportolók motiváltsága, (N=106) saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív

Az első állítás, miszerint 'Edzés után motiváltabbnak érzem magam' kapcsolódik az első hipotézisemhez, mely szerint, ha valaki aktívabb életet él a munkáján kívül, tehát hobbiában valamiféle sportot űz, akkor ők belsőleg is motiváltabbnak érzik magukat. A 106 főből kicsivel több, mint a fele, 56 ember azt válaszolta, hogy sportolás után teljes mértékben motiváltabbnak érzi magát. 40 személy jelölte meg, hogy inkább motiváltabbnak érzi magát, 6 személy, hogy közömbösen, 3 személy, hogy inkább nem érzi magát motiváltnak, és 1 személy pedig azt jelölte, hogy egyáltalán nem érzi magát motiváltnak edzés után.

3.4.2. Tartalomelemzés eredményei

OTP Bank

Az OTP Bank magánszemélyeknek szóló oldala könnyen kezelhető, onnan egyszerűen át lehet lépni a vállalkozásoknak, nagyvállalatoknak vagy egyéb csoportoknak kialakított kezelőfelületre. Egy gombnyomással elérhető az internetbank felülete is a főoldalról. A weboldal jól átlátható, sok információt tartalmaz, különböző menüpontokba programozva. A Banki szolgáltatások vannak főként kiemelve az oldalon, azonban a 'Rólunk' oldal is könnyen megtalálható az oldal tetején, melyben több információt kapunk a Bankról.

A karrier oldal fellelhetősége azonban már kevésbé egyszerű. Az oldal legalján, apró betűkkel elhelyezve található meg, ezzel kissé megnehezítve az észrevehetőségét. A Karrier oldalra kattintva viszont szintén egy újabb felhasználóbarát oldalt kapunk, melyen egyből 3 külön oldalon bemutatják, hogy miért érdemes az OTP Banknál munkát vállalni. Az első

ilyen oldal, az 'Ismerj meg minket!'. Itt bemutatják, hogy milyen a közösség, milyen értékeket képviselnek, és hogy úgy alapvetően, milyen a szervezeti kultúra. Ezen kívül megnevezik és leírást adnak az általuk elnyert díjakról, valamint számos érdekességet is megosztanak a bankról többek között az innovációs újításaikról, a hagyományőrzésükről, a hatékonyságukról és egyéb területekről. A 'Találd meg nálunk a helyed' oldalon területekre lebontva, átláthatóan nézhetjük meg az aktuális álláshirdetéseket, ezzel könnyebben eligazodva a számunkra releváns hirdetések között, illetve egy pályakezdők szekció is kialakításra került, amelyben pedig azokat a munkákat tekinthetjük meg, melyekhez nem várják el a szakmai tapasztalatot. Ezeken kívül a lap alján a kiválasztási folyamatról és a lépéseiről is tájékoztatást nyújtanak. A 'Miért jó velünk dolgozni' oldalon, tájékoztatást kapunk a munkavállalóknak nyújtott támogatásokról. Az egészségügyi, családi, közösségi, kulturális, és pénzügyi támogatás mellett, itt kapnak nagyobb hangsúlyt a sporttal kapcsolatos támogatások is. Itt említik meg a tömegsport és rekreáció lehetőség, a csapatsportokba való ösztönzést mely közös mozgás esetén akár a munkatársakkal való kapcsolatépítésre is használható. Említést tesznek a sportszakosztályokról is, hogy számos sportban van lehetősége részt venni a munkavállalónak, azonban pontos említést nem tesz egyik esetben sem, hogy ezek milyen sportot foglalnak magukba. Felhívja a figyelmet az All You Can Move sportbérletre is, hogy amennyiben a munkavállaló nem talál megfelelő sportolási lehetőséget az előbbi két opcióval, úgy ezzel biztosan fognak. Említi, hogy országos szinten 800 különböző helyszínen használható fel a kártya, mellyel akár online edzésen is részt vehet, arról azonban ismét nem tesz említést, hogy ezek milyen sportokat foglalnak magukba és a városok tekintetében milyen arányban oszlik el ez a 800 helyszín. A leírásból láthatóan a sporttevékenységeket a munkahelyen kívül eső helyszínen lehet végezni az OTP Bank támogatásával.

Ezek mellett még a karrier oldalon külön megtalálhatóak az álláshirdetések, valamint a gyakornokoknak szóló programjaik is, azonban ezekben a hirdetésekben egyáltalán nem említik a sportolási lehetőségeket. A kínált előnyök résznél sem esik szó a sportolási lehetőségekről. (<https://www.otpbank.hu/portal/hu/Maganszemelyek>)

Magyar Telekom Nyrt.

A Magyar Telekom Nyrt. honlapja áttekinthető és kellően felhasználóbarát. A főoldalon egyből az új mobiltelefonok és a hozzájuk kapcsolódó információk fogadják a honlapra látogatót, de lejjebb tekerve, a legfrissebb hírek is megtalálhatóak. Felül

lehetőségünk van kiválasztani, hogy a lakossági vagy az üzleti honlapot szeretnénk használni, az elsődleges azonban a lakossági.

A karrier oldal elején egyből az álláshirdetésekkkel találkozhatunk. kissé lejjebb görgetve egy összefoglalt találunk arról, hogy milyen a cégnél dolgozni, melyet az aktuális munkavállalók írtak. A beszámolók egy, legfeljebb négy mondatból állnak és mindegyik tartalmaz 'Pro', illetve 'Kontra' részt is. Ismét lejjebb görgetve a Magyar Telekom székházáról találunk egy kis bemutatót, valamint az aktuális hírek és podcast műsoruk lefrissebb tartalmai is felkerülnek a honlap aljára. A székház bemutatását megnyitva találhatjuk csak meg a juttatásokhoz kapcsolódó sportolási lehetőségeket. A leírás említi, hogy az irodaház tetején egy futókör lett kialakítva, melyet mindegyik munkavállaló használhat, illetve az épületen belül még fitnessztermek és wellness részleg is található. Ezen kívül semmilyen más sportolási támogatást nem említene az oldalon.

Az álláshirdetések tekintetében is csupán a székházban található lehetőségeket említik meg egy mondat erejéig. Vannak olyan álláshirdetések, melyek nem is említik a sportolási lehetőségeket. A 'Rólunk' fül alatt a 'Telekom világa' bekezdésnél említik a sportot, de csupán azt, hogy milyen sportegyesületet támogatnak, illetve beszámolnak a Telekom Vivicitta Városvédő futás eredetéről. (<https://www.telekom.hu/lakossagi>)

Audi Hungaria

Az Audi Hungaria honlapját megnyitva, egyből két lehetőségünk van. Az első, hogy az 'Audi értékesítés és szerviz' oldalt választjuk, vagy pedig az 'Audi Hungaria Zrt.' oldalát. Az első lehetőségnél többet tudhatunk meg a gyár autóiról, illetve a megvásárlásukról és az ehhez szükséges adatokról, valamint a kapcsolódó hírekről, míg a második lehetőségre kattintva magának a vállalatnak az oldalára jutunk. Itt egy általános leírást a gyárról és a portfóliójukról, valamint a gyárhoz kapcsolódó legfrissebb híreket találhatjuk.

A karrier oldal jól láthatóan a honlap tetején van elhelyezve, és több dolgot is tartalmaz. Magán az oldalon egy általános bemutatást találunk, valamint egy végzettségekre lebontott állásajánlat rendszert. Külön tekinthetők meg a felsőfokú végzettséget igénylő állások, a hallgatóknak szánt állások és a középfokú végzettséget igénylő állások. Ezeket még a megjelenő oldalakon tovább szűrhetjük a pozíció típusa, szakterülete és a hirdetés nyelve szerint is. Az oldal tetején további információkat tudhatunk meg a megfelelő szövegre kattintva például a 'Mivel foglalkozunk?' fül alatt, ahol bemutatják, a gyártást, a fejlesztést és az egyéb területeket, amikkel foglalkoznak. A 'Karrierhíreink' alatt interjúk olvashatóak azokkal a dolgozókkal, akik nagyban hozzájárultak a munkálatok fejlesztéséhez.

Külön tájékoztatás van a hallgatóknak is a lehetőségeikről, melyekben beszámolnak a gyakornoki programjaikról, A 'Miért érdemes minket választani' fülön, pedig egyebek mellett szó esik a juttatásokról is, azonban a sport lehetőségét csupán egy apró mondatban említik meg, miszerint egyebek mellett, sportfoglalkozásokra is van kedvezményük.

Semmilyen konkrét információ nincsen a juttatások fülön a sportolási lehetőségekről, azonban a 'Hol dolgozunk?' menüpont alatt, a munkakörnyezetnél megemlítik, a minden évben megrendezésre kerülő focibajnokságot az 'Audi Cup'-ot, illetve, hogy ösztönzik a munkavállalóikat a sportra. Ennél több leírás azonban sehol nem található a honlapon a sportra való ösztönzés tekintetében. (<https://audi.hu/>)

Richter Gedeon Nyrt.

A Richter Gedeon Nyrt. kezdőlapja könnyen kezelhető, jól átlátható. A főoldalon egyből a céghez kapcsolódó hírek jelennek meg, azonban lejjebb, a jelentések és számszerű adatok is fellelhetőek a cégről. Magáról a cégről, a szakterületeiről, a termékeiről és a fenntarthatóságról is találhatunk információt a kezdőlap különböző füleire kattintva, de a karrier oldal is jól láthatóan az oldal tetejére van elhelyezve.

A karrier oldalon tájékoztatást adnak arról, hogy milyen a Richter, mint munkáltató, hogy kiket keresnek, valamint a kiválasztási folyamatról is leírást adnak. Külön tájékoztató van a diákoknak az őket érintő lehetőségekről és támogatásokról. A juttatások fül alatt azonban egy videót találunk, mely beszámol az összes munkavállalót érintő juttatásról. Egészbiztosítási csomagjuk igény szerint alakítható és 2 évente egy komplex szűrésen is részt vehetnek a dolgozók. Emellett lehetőségük van általános és szakrendeléseken is részt venni, valamint vény nélküli és vényköteles gyógyszerek előrendelésére is lehetőséget nyújtanak, melyet személyesen egy Budapesten lévő központban vehetnek át a munkavállalók. Sport tekintetében a Budapesti, Debreceni és a Dorogi telephelyen kedvezményesen járhatnak uszodába és edzőterembe a dolgozók, emellett számos sportlehetőségen vehetnek még részt, mint például többek között a tenisz, kosárlabda, foci vagy a teke. Ezeken felül az All you Can Move sportkártyával lehetőség van számos kedvezményesen meglátogatni számos edzőtermet és sportközpontot. A Dorogi telephelyen dolgozóknak a Palatinus-tó adta lehetőségek révén vízisportok üzésére is van lehetőség.

Álláshirdetések tekintetében a sportolási lehetőség megemlítésre kerül, azzal egyetemben, hogy uszoda, konditerem és sportpálya használatára is lehetőség van. Ingyenes és kedvezményes sportolásra is felhívják a figyelmet, azonban nem az összes álláshirdetés tartalmazza ezeket az előnyöket, habár a honlap szerint ez minden munkavállalónak,

beosztástól függetlenül jár. Habár az álláslehetőségek itt is területekre vannak osztva, ne ettől függ a sportolás jelenléte a hirdetésekben. minden területen találni olyan hirdetést, ami tartalmazza a sportolási lehetőségek rövid említését, és olyat is, ami még csak említés szintjén sem. (<https://www.gedeonrichter.com/hu-hu>)

Érdekes megfigyelni és összehasonlítani, hogy az egyes munkahelyek milyen mértékben eltérő hangsúlyban emelik ki sportolási lehetőségeket, mint motivációs tényezőket a honlapjukon. A könnyebb áttekinthetőség végett az alábbi táblázatban egymás mellett is láthatóak az elemzés során kapott eredmények. A karrieroldal láthatóságát kiváló, közepes és rossz skálán osztályoztam, azon szempontok szerint, hogy hogyan juthatunk el oda a főoldaltól, illetve hogyan jelenik meg a főoldalon. Rossz jelzés esetén, a karrier oldal egyáltalán nem érhető el a főoldaltól. Közepes jelzés esetén: a főoldaltól elérhető, de nem jól látható helyről. Kiváló jelzés esetén: a főoldaltól, jól látható helyen van elhelyezve a karrier oldal.

Szemponatok	OTP Bank	Magyar Telekom	Audi Hungaria	Richter Gedeon
Kezdőoldal kialakítása	Átlátható	Átlátható	Átlátható	Átlátható
Felhasználóbarát?	Igen	Igen	Igen	Igen
Karrier oldal láthatósága Kiváló, közepes, rossz	Közepes	Kiváló	Kiváló	Kiváló
Van érdemleges információ a sportolási lehetőségekről?	Igen	Igen	Nem	Igen
Hányféle sportot említene?	Nem említene	Nem említene	Nem említene	4-et megnevezés szerint és a vízisportok
Fel van tüntetve a karrier oldalon a sport lehetősége?	Igen	Igen	Nincs	Igen
Munkahelyen belüli sportlehetőségeket kínál vagy kívülieket?	Munkahelyen kívüli	Munkahelyen belüli	Nincs róla említés	Munkahelyen kívüli
Megjelenik az álláshirdetésekből is?	Nem	Vegyesen	Nem	Vegyesen

1. táblázat: összehasonlító táblázat I., saját szerkesztés

Szempontok	OTP Bank	Magyar Telekom	Audi Hungaria	Richter Gedeon
Sporthoz kapcsolódó egyéb szolgáltatások?	Egészségbiztosítás	Nem említene a honlapon	Szakorvosi ellátások, Egészségügyi vizsgálatok, Fizioterápia, Gyógytorna, Lelki egészség szolgálat, Dohányzásról való leszokás program, Alvásprogram, Fizikai és lelki egészséget támogató előadások és rendezvények, Mentőszolgálat a gyáron belül	Igény szerint alakítható egészségbiztosítás, 2 évente komplex szűrő vizsgálatok Általános és szakrendeléseken való részvétel lehetősége, Előre megrendelhető akár vényköteles gyógyszerek
Szezonális sportok?	Nincs róla információ	Nincs róla információ	Nincs róla információ	Igen, vízisportok

2. táblázat: összehasonlító táblázat II., saját szerkesztés

Összegzőképpen a honlapok felhasználóbarátságát tekintve mind a négy oldalt felhasználóbarátnak tartom. Habár nem mindegyik oldal képviseli a letisztultságot (Magyar Telekom, Richter Gedeon), a fontos menüpontokat és információkat megfelelő színekkel és betűmérettel teszik jól láthatóvá az oldal tetején, ezzel biztosítva, hogy minden felhasználó képes legyen eligazodni a honlapon. A design elemek több esetben szöges ellentétei egymásnak, (Audi Hungaria – Magyar Telekom) ez mégsem megy egyik esetben sem az átláthatóság rovására.

A karrieroldalak tekintetében, mind a négy oldalon megtalálhatóak a weboldalon, azonban van olyan honlap (OTP Bank) ahol első ránézésre nem látja a felhasználó. A többi

honlapon a weboldal tetején kiemelve, főként fehér színnel már a legelején feltűnhet a 'Karrier' menüpont, azonban az OTP banknál, ez a menü csak akkor látható, ha az oldal legaljára tekerve átböngésszük a lenti menüpontokat is. A karrieroldalak tartalmát tekintve mind a négy weboldalon találhatunk egy bemutatást a cégről, melyben leírják, hogy mivel foglalkoznak, illetve egy remek marketingszöveggel igyekeznek kedvet teremteni az esetlegesen leendő munkavállalóknak. Két cég, a Magyar Telekom és az OTP Bank karrier oldalán lehetőség van megismerni a jelenlegi munkavállalók gondolatait is a cégről. Az OTP Bank, a Magyar Telekom és a Richter Gedeon karrier oldalain tájékoztatást kapunk arról is, hogy milyen a kiválasztási folyamat, milyen lépéseken kell végig mennünk, valamint a Magyar Telekom még tippekkel is ellát az interjúra való felkészülés folyamatára. Az Audi Hungaria és a Magyar Telekom az irodaépületükről is beszámol, leírja a majdani munkavégzés környezetét pár mondatba, és az ehhez kapcsolódó lehetőségeket is. Az Audi Hungaria és az OTP Bank említést tesz a cégen belüli képzési lehetőségeiről is, ezen kívül mind a négy cég karrier oldalán találunk beszámolót a munkavállalóknak járó juttatásokról. Valamit mind a négy oldalon találunk külön menüpontot a diákok, illetve a gyakornokok számára, ahol az őket érintő szolgáltatásokról, lehetőségekről és előnyökről tájékozódhatnak. Ezen kívül természetesen mind a négy cég karrieroldalán megtalálhatóak álláshirdetések is, van, ahol területekre lehet szűrni, (Magyara Telekom, Richter Gedeon) van, ahol pozíciókra (OTP Bank) és van, ahol mindkét lehetőség szerint szűrve lehet keresni (Audi Hungaria).

Sportolási lehetőségek megemlítése egészen változatos módon történik. A Richter Gedeon például részletes tájékoztatást ad a munkavállalók lehetőségeiről, egy videó keretében, ahol többféle lehetőséget is felsorolnak. Az OTP Bank Karrier oldalán inkább csak említés szintjén hozzák fel a lehetőségeket, és nem nyújtanak teljeskörű tájékoztatást ezügyben. A Magyar Telekom még az előbbinél is kevésbé hangsúlyozza a sportolási támogatások meglétét a weboldalon, ráadásul azt sem a dolgozói juttatások résznél teszi, csupán a munkavégzés helyének leírásában az épület előnyeiként említi az ott megtalálható edzőtermet és futópályát. Az Audi Hungaria még konkrétumot sem említ, csak az egyebek között egyetlen szóval utal rá, hogy sportolási támogatás is jár a munkavállalóknak. Ezekből kifolyólag, érdemleges információt csupán a Richter Gedeon honlapja nyújt, a többi, csupán megemlíti, mint lehetőség.

Konkrét sportot a Richter Gedeon honlapján találhatunk, ők összesen négyféle sportot említenek példaként, illetve a vízisportokat, ahol arra lehetőség van. a Magyar Telekom oldalán a futópálya megemlítéséből következtethetünk a futásra, mint sportolási lehetőségre, azonban konkrétan nincsen róla említés a honlapon. A kínált sportlehetőségek

végzésének helyszínei főként a munkahelyen kívülre esnek. Az OTP Bank és a Richter Gedeon is a munkavégzés helyén kívül eső helyszíneken biztosítja a sportolási lehetőséget, míg a Magyar Telekom oldaláról leszűrhető információk alapján a munkavégzés helyén belül alakított ki erre megfelelő helyiségeket. Az Audi Hungaria a karrier oldalán nem tesz említést a helyszínről. A sport egyébként az álláshirdetésekből sem minden esetben jelenik meg. Az OTP Bank és az Audi Hungaria például egyáltalán nem jeleníti meg a hirdetéseiben, mint juttatási forma, míg a Magyar Telekom és a Richter Gedeon azonban megjeleníti, de nem mindegyik hirdetésben.

A sporthoz kapcsolódó egyéb szolgáltatások témakörében a Magyar Telekom nem említ semmiféle plusz szolgáltatást, míg az OTP Bank csupán egy lehetőséget említ meg honlapján. A Magyar Telekom és az Audi Hungaria azonban a sporthoz kapcsolódó szolgáltatások egész választékát felsorolta, melyek mindegyike megilleti a munkavállalót és némely esetben még családjukat is. Szezonális sportok tekintetében a karrier oldalra látogatók négyből három esetben nem kapnak tájékoztatást ilyen lehetőségről, azonban mint már korábban említettem, a Richter Gedeon bizonyos telephelyén lehetőséget nyújt a vízisportok élvezésére az arra alkalmas időpontban egy fix helyszínen.

Ezekből is látható, hogy habár mind a négy cég egy díjat nyert, mégis különböző módon próbálják felkelteni és megragadni az új munkavállalók figyelmét. Van, aki a honlap alapján a sportra helyez nagyobb hangsúlyt, és van, aki az egészségfejlesztés, illetve egészségbiztosítási lehetőségek alapos leírását gondolja lényegesebbnek.

4. Következtetések, javaslatok

A kutatásom kezdetekor felállított hipotéziseimmel kapcsolatos eredményeimet, megállapításaimat ebben a fejezetben, az alábbiakban fejtem ki. Ebben a fejezetben, a 'sportolók' kifejezést nem, mint hivatásos, életvitelszerűen sportot űző személyek értem, hanem olyan, a kérdőívet kitöltő személyekre használom, akik szabadidejükben sporttevékenységet végeznek.

A hipotézisemre, miszerint, **ha valaki fizikailag aktívabb életet él a munkáján kívül, tehát hobbijában bármiféle sportot is űz, akkor ők belsőleg is motiváltabbnak érzik magukat**, a kérdőíves vizsgálat eredményeiben a kitöltők több mint fele teljes mértékben motiváltabbnak érzi magát, és több mint a háromnegyede teljes mértékben-, vagy inkább egyetért az állítással. Ennek tekintetében **a hipotézisem teljes mértékben beigazolódott**. A sport hatását a munkahelyi motivációra igen nehéz mérni, ugyanis nem csupán a sportból eredő motiváció az egyetlen, ami hatással van a munkamotivációra. Nagyban függ többek között például a munkakörnyezettől, a munka típusától, valamint a kortól is. Beleszólhat az is, hogy milyen az egyén motivációja. Ahogy már a szakirodalomban is láthattuk, intrinzik jellegű vagy esetleg, extrinzik jellegű, amennyiben pedig a második csoportba tartozik, akkor milyen szinten áll, és mennyire számítanak neki az extrinzik motivációs eszközök, mint a pénz és egyéb lehetőségek. A szakirodalomból is látható, hogy amennyiben valakire az intrinzik motiváció jellemző, akkor a sport hatására kialakuló belső motiváció könnyebben van ráhatással a munkahelyi motivációra és teljesítményre is. A munkahely által nyújtott sportlehetőségek viszont akár egyszerre tudják motiválni az extrinzik- és az intrinzik motivációval rendelkező személyeket is. Az előbbi személyeknek maga a sportolási forma, mint plusz juttatás, jutalom lehet a motiváció forrása, az utóbbi csoportba tartozó személyek számára azonban szintén a sportból nyert motiváció, és a teljesítés élménye.

Következőkben vizsgáltam, hogy **azok a munkavállalók, akik aktívan sportolnak akár versenyszerűen, akár hobbi szinten, valóban fontosabbnak tartják-e a munkahelyük által biztosított sportolási támogatást, mint azok a munkavállalók, akik nem folytatnak semmilyen sporttevékenységet**. A kérdőívben kapott eredmények alapján, jól láthatóan a sportoló munkavállalóknak valóban fontosabbak a sportolási támogatások, mint a nem sportoló munkavállalóknak, így **a hipotézisem beigazolódott**. A munkahelyek által nyújtott sportolási támogatások előnyeiről a fentiekben már részletesebben kifejtettem, azonban a sportot, mint motiváló tényezőt azért is fontos a köztudatba ültetni, ugyanis az

egyik legsokoldalúbb előnyökkel járó jutalmazási forma. Nem csupán az egészségre van jó hatással, hanem az agyunk teljesítőképességét is fellendíti, melyek mind pozitív hatással járnak a munkavégzésre. Fontos, hogy minden munkáltató tisztában legyen ezen juttatási forma fontosságát. Számos előnye, jó hatással van a termelésre, ezáltal elősegítheti a gazdasági növekedést is. A csapatépítéstől kezdve, a stresszoldáson keresztül a bizonyos személyiségjegyek fejlesztéséig minden területre hatással van. Az egészségfejlesztésben is fontos szerepe van, egy egészséges munkavállaló pedig a szervezetnek is nyereségesebb, mint egy folytonos betegségek révén kimaradó dolgozó.

Következő hipotézisem szerint, **akinek az életében szervesen jelen van a sport, annak számít annyira a sport, hogy az a munkahely megválasztását is befolyásolja.** A kérdőíves vizsgálat során, már a korábbi kérdések eredményeiből is sejthető volt, hogy ezen hipotézisem nem lesz igazolható. A megadott kérdés vizsgálatakor azonban ez be is bizonyosodott. A válaszadóknak csupán alig több, mint a harmada választan aszerint munkahelyet, hogy melyik nyújt több sportolási támogatást, ezért **ezen hipotézisem határozottan nem nyert igazolást.** A fenti eredményekből is jól látható azonban, hogy a munkavállalóknak azonban igényük van, a juttatás ezen formájára.

Vizsgáltam azt is, **hogy a fiatalabb generációk számára a sportolási lehetőség fontosabb, mint az idősebbeknek.** A kérdőív eredmények alapján, a két korosztály, szinte azonos szinten jelölte fontosnak a sportolási támogatások fontosságát. A tartalomelemzésem során megfigyelhető eredmények alapján, a szervezetek nem tartják fontosnak, a sport jellegű juttatások megjelenítését a honlapon a karrier oldalukon, még a diákoknak szóló hirdetéseikben sem. **Ezen hipotézisem tehát az eredmények tükrében, nem igazolható.** A fiatalok, habár a jelen bizonytalan gazdasági helyzete révén kissé visszaesett, mégis egyre jobban és tudatosabban odafigyelnek, valamint terjesztik az egészséges életmód fontosságát, illetve az aktív életmód pozitív hatásait, így annak érdekében, hogy a jövő munkavállalóinak is megnyerő munkahellyé válhasson egy szervezet, érdemes bevezetni és megfelelő módon beépíteni a szervezeti kultúrába is. Ez az egyre emelkedő fontosság, betudható annak a rengeteg új munkakörnek is, melyet az emberek ülve végeznek. Hiszen a legtöbb nehéz fizikai munkát már átvették a gépek, ezért egyre kevesebb életvitelből eredő testmozgást végeznek az emberek a mindennapjaik során, így a szabadidejükben próbálják pótolni a kiesett időt.

Amennyiben a munkaadó nem is biztosít olyan támogatásokat, mint az 'All you can move' kártya, vagy a sportolási támogatás, egy-egy csapatépítő eseményen egy focibajnokságon való részvétel jócskán erősíti a csapatmunkát. De az aktív életmódra való

ösztönzést segíti elő az is, ha a munkaadó felhalmoz a tulajdonába néhány kerékpárt, melyet a munkavállalók ingyenesen kikölcsönözhetnek, akár munkába járásra, akár egy hétvégi kerékpártúrára. Pont ilyen megfelelő közös sportprogram lehet, ha ösztönzik munkavállalóikat egy közös futóversenyen való részvételre, vagy amennyiben nagyobb költségvetéssel esetleg erőforrással rendelkeznek, egy applikáció kifejlesztése, melyben a munkavállalók rögzíteni tudják az általuk gyalogosan, futva, vagy biciklisen megtett távot, majd ezt össze tudják mérni egymás között. Ezzel nem csak a csapatszellemet erősíthetik meg, de egy egészséges versenyhelyzetet is teremthetnek a sport terén, ezzel motiválva munkavállalókat az aktív életmódra.

5. Összefoglalás

Diplomadolgozatomban egyik legfőbb célkitűzése az volt, hogy az általam végzett kutatás alapján egy átfogóbb képet kaphassak, a hazai munkavállalók számára nyújtott sportolási lehetőségek fontosságáról és ennek kapcsolatáról a motivációval, illetve a munkahelyi motivációval. Olyan kérdésekre kerestem a választ, hogy mennyire van hatással a sport a teljesítményünkre, milyen szinteken képes motiválni bennünket a munka világában? Hogy a versenyszerű sportolás hátráltat, vagy segít bennünket a munkahelyünkön való kiteljesedésben, valamint, hogy van-e különbség az életkorok alapján a sportlehetőségek fontosságának tekintetében.

Az elméleti háttérben többek között bemutattam a motiváció fogalmát és fajtáit, valamint a motivációs elméleteket. Ezen belül kitértem folyamat- és tartalom elméletekre is. Felvázoltam a sport és a motiváció kapcsolatát is, ezt több alpontból is megközelítve. Elsőként, mint munkahelyi motiváló eszköz mutattam be, felvázoltam az előnyeit is a benne rejlő lehetőségekkel egyetemben. Másodszor a sport és a munkahely kapcsolati oldaláról közelítettem meg, itt inkább arra tértem ki, hogy a munkahelyek számára miért éri meg a munkavállalók sportolási támogatása, és hosszútávon milyen kedvező hatásokban térül meg a befektetés. Ezután egy majdhogynem összefoglaló részben megvizsgáltam, hogy mi is azaz egészségfejlesztés, és milyen szerepet tölt be benne a sport. Szót ejtek a munkahelyi egészségprogramok kialakulásáról, valamint a vállalati társadalmi felelősségvállalással való kapcsolatáról is. A következőkben a munkahelyi motiváció és a sportolás pont alatt, az Európai sporthét és a #BeActive díj bemutatását végeztem, melyben összefoglaltam a program és a díj üzenetét, valamint lényegét. A szakirodalmi rész végén az Európa legvonzóbb munkahelye díjról is említést teszek, bemutatom nagyvonalakban magát a díjat, valamint a díj 2022-es nyerteseinek sportolási támogatásait szedtem össze.

A saját vizsgálati részemben bemutattam ismét a hipotéziseimet, valamint a vizsgálati körülményeim. A tartalomelemzésem honlapokon végeztem, az év legvonzóbb munkahelye díj előző fejezetben említett nyertesein. Itt állítottam néhány szempontot és azok alapján vizsgáltam meg többek között a honlap felhasználóbarátságát, a karrier oldalt és a rajta található információkat, valamint a sportolási támogatások említettségét. A legtöbb oldal tekintetében szinte alig, vagy éppen csak említés szintjén számolnak be a sporttámogatásokról, pedig a kérdőívből tisztán látható, hogy a munkavállalóknak jócskán lenne igénye rá. Fontos, hogy már a honlapon, a karrierlehetőségek alatt is megtalálhatóak legyenek, ugyanis előfordulhat, hogy valaki éppen azért választ egy másik munkahelyet,

mivel az első honlapon nincsenek sportolási támogatások megjelenítve, ezért azt feltételezi, hogy ott nem elérhetőek, míg a másik helyen meg vannak adva a honlapon ezzel egyfajta garanciát nyújtva, hogy ott igen.

Második kutatási módszerem a hipotéziseim vizsgálatához az online kérdőíves forma volt. A kérdőívemben összesen 25 kérdést tettem fel, melyből 4 vonatkozott a demográfiai adatokra, és 21 pedig a munkahely és a sport kapcsolatát vizsgálta. Kutatásom nem reprezentatív, mindössze 132 válasz érkezett, melyből a sportoló kitöltők 106-an voltak, a kérdőívet pedig kizárólag a saját online platformomon osztottam meg. Eredményeim tekintetében látható, hogy habár az emberek fontosnak tartják, a munkaadók részéről nem érzékelhető az ehhez megfelelő erőbefektetés. A legtöbb esetben a cégek nem csak nem hangoztatják az ilyen jellegű támogatásaikat, de a szervezeti kultúrába sem építik bele olyan szinten, mint arra az embereknek igénye lenne.

Jelen kutatás eredményei hozzájárulhatnak több szakterület fejlesztéséhez is, azonban leginkább releváns a szervezetfejlesztés, illetve az emberi erőforrás menedzsment. Diplomadolgozatomat illetően fontosnak tartanám a kutatás folytatását a munkaadók oldaláról is, egyrészt, hogy mennyire látják a sportolási támogatások fontosságát, ők sportolnak-e, látják-e pozitív hatásukat, valamint, hogy tisztában vannak-e ennek hosszútávú megtérülésének formáiról.

Felhasznált irodalom:

1. Allen, G., Rhind, D., & Koshy, V. (2014): Enablers and barriers for male students transferring life skills from the sports hall into the classroom. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 7(1), 53-67. DOI: <https://doi.org/10.1080/2159676X.2014.893898> (letöltési időt: 2023.03.23.)
2. Atkinson & Hilgard és társai Edward E. Smith, Susan Nolen-Hoeseema, Barbara L. Frederickson, Geoffrey R. Lofus (2005) *Pszichológia*, Osiris Kiadó, Budapest, 44; 381-383. o.
3. Audi Hungaria honlap, link: <https://audi.hu/> (letöltési időt: 2023.04.21.)
4. Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Rt., Budapest.
5. Bakacsi Gy. (2010): A szervezeti magatartás alapjai https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch06.html#id508158 (utolsó letöltés dátuma: 2020.05.08)
6. Bakacsi, Gy. (1998): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 100-102. o
7. Bakacsi, Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest, Aula Kiadó. 100-102. o.
8. Bin Mat, N. M. E (2018): Sport and Life Skills Development: Examining the Experience from Former Student-athletes in Malaysia (Maser's thesis). Link: <http://s-space.snu.ac.kr/handle/10371/144130> (letöltési idő: 2023.03.16).
9. Burián M. (2012) A motiváció fogalmának újabb megközelítése, Új pedagógiai szemle 62. évf. 9-10. sz., 174-175. o. Link: http://epa.oszk.hu/00000/00035/00154/pdf/EPA00035_upsz_2012_09-10_174-181.pdf (letöltési idő: 2020.05.14.)
10. Butler, N., Olaison, L., Sliwa, M., Sørensen, B. M., & Spoelstra, S. (2011). Work, play and boredom. *Ephemera: Theory and Politics in Organization*, 11(4), 329-335. Link: <http://www.ephemerajournal.org/contribution/work-play-and-boredom> (letöltési idő: 2023.03.21.)
11. Edward L. Deci & Richard M. Ryan (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11; 227-268. o. Link:

[https://www.academia.edu/24470501/The What and Why of Goal Pursuits Human Needs and the Self Determination of Behavior](https://www.academia.edu/24470501/The_What_and_Why_of_Goal_Pursuits_Human_Needs_and_the_Self_Determination_of_Behavior) (letöltési idő: 2023.03.29.)

12. Edward L. Deci & Richard M. Ryan (2002): An overview of self-determination theory. Handbook of self-determination research. 3-33. Rochester, NY: University of Rochester Press
13. Edward L. Deci, Robert J. Vallerand, Luc G. Pelletier, Richard M. Ryan (1991): Motivation and Education: The Self-Determination Perspective, Educational Psychologist 26(3&4), 325-346. Link: <https://www.lrcs.uqam.ca/wp-content/uploads/2017/04/Motivation-and-education.pdf> (letöltési idő: 2023.03.01.)
14. Ewing, B. T. (2007). The labor market effects of high school athletic participation: Evidence from wage and fringe benefit differentials. Journal of Sports Economics, 8, 255-265. DOI: <https://doi.org/10.1177/1527002505279348> (letöltési idő: 2023.03.12.)
15. Feldman, A. F., & Matjasko, J. L. (2005): The role of schoolbased extracurricular activities in adolescent development: A comprehensive review and future directions. Review of Educational Research, 75, 159-210. DOI: <https://doi.org/10.3102/00346543075002159> (letöltési idő: 2023.04.02.)
16. Gatz, M., M. A. Messner, and S. Ball-Rokeach. (Eds.) (2002) Paradoxes of Youth and Sport. New York: State University of New York Press, 2002.
17. Herzberg, F. (1987): One more time: How do you motivate employees? Harvard business Review, 65, 109–120. o. Link: [https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/08/one more time - how do you motivate employees.pdf](https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/08/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf) (letöltési idő: 2023)
18. Jeroen Vermeulena, Martijn Kosterb, Euge`ne Loosaand Michel van Slobbe (2016): Play and work: An introduction to sport and organization; Culture and Organization, Vol. 22, No. 3, 199–202, DOI: <https://doi.org/10.1080/14759551.2016.1169586> (letöltési idő: 2023.03.21.)
19. Juhász Á. (2002): Munkahelyi Stressz, munkahelyi egészségfejlesztés; link: <http://regivd.vd.hu/db/04/8E/juhasz-agnes-munkahelyistressz-d0000548E46b53c7321cd.pdf> (letöltési idő: 2023.04.01.)
20. Keidel, R. 1984. "Baseball, Football, and Basketball: Models for Business." Organizational Dynamics 12 (3): 5–18. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90021-4](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90021-4) (letöltési idő: 2023.03.21.)
21. Kinczel A.–Bácsné Bába É.–Molnár A.–Laoues-Czimbalmos N.–Müller A (2021): A Magyar Fiatalfelnőttek Sportolási Szokásai és Sportmotivációjuk Alakulása, Acta

- Carolus Robertus, 11(1), 27–39. DOI: <https://doi.org/10.33032/acr.2573> (letöltési idő: 2023.03.31.)
22. Klein, B. & Klein S. (2008): Humánpolitikai szemle 19. évf. 7-8. sz. 18. fejezet: A motiváció, 32-57 o.
23. Kniffin, K. M., Wansink, B., & Shimizu, M. (2015): Sports at Work: Anticipated and Persistent Correlates of Participation in High School Athletics. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2), 217-230. DOI: <https://doi.org/10.1177/1548051814538099> (letöltési idő: 2023.02.12.)
24. Kovács E. (2014) Motivációmenedzsment a gyakorlatban - A motiváció és a teljesítményértékelés aspektusai, 13; 57 o. Link: <http://midra.unimiskolc.hu/document/17771/10989.pdf> (letöltési idő: 2022.05.12.)
25. Kovács G. (2022): A vezetői feladatok átalakulása, a korszerű vezetői motiváció elmélete és jó gyakorlata 36 o., link: https://www.unipen.hu/files/konferencia/2021/VI.%20Turizmus%20%C3%A9s%20biztons%C3%A1g%20tudom%C3%A1nyos%20konferencia%20tanulm%C3%A1nyk%C3%B6tete_2022.pdf#page=34 (letöltési idő: 2023. 02.12.)
26. Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2016): Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162-169. DOI: <https://doi.org/10.33032/acr.2573> (letöltési idő: 2023.03.12.)
27. Magyar Telekom, honlap, link: <https://www.telekom.hu/lakossagi> (letöltési időt: 2023.04.21.)
28. Marks, D.F. et al. (2000): *Health psychology*, London: Sage. 1. Fejezet: Health psychology as a new field of inquiry, 3-25
29. Martos T. (2016) Motiváció, értékek és társas kapcsolatok: az öndetermináció elméletének alapjai, KETEG Oikonomia Kutató Intézet Alapítvány, Budapest, 2. o. Link: http://publicatio.bibl.u-szeged.hu/13361/1/KETEG_tkv_MS_u.PDF (letöltési idő: 2023.02.14.)
30. Molnár A. – Müller A. (2021): A Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás (CSR) és a Munkahelyi Egészségfejlesztés Kapcsolata, *Acta Carolus Robertus*, 11(1), 71–81. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004> (letöltési idő: 2023.03.31.)
31. Naidoo, J.; Wills, J. (1999). *Egészségmegőrzés*. Medicina Rt., Budapest.
32. OTP Bank honlap, link: <https://www.otpbank.hu/portal/hu/Maganszemelyek> (letöltési időt: 2023.04.21.)

33. Persico, N., Postlewaite, A., & Silverman, D. (2004): The effect of adolescent experience on labor market outcome: The case of height. *Journal of Political Economy*, 112, 1019-1053. DOI: <https://doi.org/10.1086/422566> (letöltési idő: 2023.03.12.)
34. Pinder, C. (2008): *Work motivation in Organizational Behaviour*. Psychology Press, New York
35. Richter Gedeon honlap, link: <https://www.gedeonrichter.com/hu-hu> (letöltési időt: 2023.04.21.)
36. Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, Edward E. Smith, Daryl J. Be (1995). *Pszichológia*, Osiris Kiadó, Budapest 278. o.
37. Robbins-Judge-Campbell (2010) *Organizational Behaviour*. Pearson
38. Shephard, R.J. (1997). Exercise and relaxation in Health Promotion. In: *Sports Medicine*, Vol. 23 (4), 211-217. DOI: <https://doi.org/10.2165/00007256-199723040-00001> (letöltési idő: 2023.04.01.)
39. Sitkin, S. B., & Hackman, J. R. (2011): Developing team leadership: An interview with Coach Mike Kryzewski. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 494-501. DOI: <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0005> (letöltési idő: 2023.02.18.)
40. Sonnentag, S., & Niessen, C. (2008): Staying vigorous until work is over: The role of trait vigour, day-specific work experiences and recovery. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 435-458. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317908X310256> (letöltési idő: 2023.04.01.)
41. Stevenson, B. (2010): Beyond the classroom: Using Title IX to measure the return to high school sports. *Review of Economics and Statistics*, 92(2), 284-301. DOI: <https://doi.org/10.3386/w15728> (letöltési idő: 2023.04.02.)
42. Tones, K. –Tilford, S. (2001): *Health promotion: Effectiveness, efficiency and equity*. Cheltenham: Nelson Thornes Ltd. (third edition)
43. Tóthné Sikora G. (2011) közgazdaságtudomány kandidátusa, Ph.d. - Motiváció, ösztönzés, javadalmazás előadása. Link: http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/2012-2013-1/okt.%2016/10_ea_motivacio,%20oszttonzes,%20javadalmazas%20TSG.pdf (letöltési idő: 2020.05.12.)
44. Van Yperen, N. W. (2021). Achievement goals and self-regulation in the sport context. In P. A. M. Van Lange, E. T. Higgins, & A. W. Kruglanski (Eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles* (third edition) 589-606. Guilford Press. Link:

https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/154337840/2021_Van_Yperen_Handbook_of_Basic_Principles.pdf (letöltési idő: 2023.04.09.)

Mellékletek

1. számú melléklet: felhasznált kérdőív

1. Az Ön neve

Férfi

Nő

2. Az Ön lakóhelye

Község

Megyei jogú város

Többi város

Budapest

3. Az Ön kora

1. 16-25 év

2. 26-35 év

3. 36-45 év

4. 46-55 év

5. 55+ év

4. Milyen végzettséggel rendelkezik?

Alapfokú végzettség (általános iskola)

Középfokú végzettség (pl. érettségi, technikum, szakképző iskola, szakgimnázium)

Felsőfokú végzettség (pl. egyetem, főiskola)

5. Milyen területen dolgozik?

Adminisztráció, Asszisztens, Irodai munka

Bank, Biztosítás, Bróker

Cégvezetés, Menedzsment

Egészségügy, Gyógyszeripar

Építőipar, Ingatlan

Értékesítés, Kereskedelem

Fizikai, Segéd, Betanított munka

Gyártás, Termelés

HR, Munkaügy

IT programozás, Fejlesztés

IT üzemeltetés, Telekommunikáció

Jogi, Jogi tanácsadás

Közigazgatás

Marketing, Média, PR

Mérnök

Mezőgazdaság, Környezet

Oktatás, Tudomány, Sport

Pénzügy, Könyvelés

Szaktmunka

Szállítás, Beszerzés, Logisztika

Ügyfélszolgálat, Vevőszolgálat
Üzleti támogató központok
Vendéglátás, Hotel, Idegenforgalom

6. Milyen típusú cégnél dolgozik?

Mikrovállalkozás (< 10 fő)
Kisvállalkozás (< 50 fő)
Középvállalkozás (< 250 fő)
Nagyvállalkozás (250 fő <)

7. Milyen fenntartójú cégnél dolgozik?

Magán
Állami

8. Volt/van-e lehetősége sportolni a munkahelyén vagy a közelében? (edzőterem, futópálya stb.)

Igen
Nem

9. Ön választana aszerint munkahelyet, hogy melyik vállalat nyújt több sportolási támogatást?

Igen
Nem

10. Az Ön jelenlegi munkahelye nyújt sportolási támogatást?

Igen
Nem

11. Milyen sportolási támogatást nyújt a cége? (Többet is megjelölhet)

Sportolási hozzájárulás
All you can move kártya
Munkaidő kedvezmény a sporthoz
Munkahelyen kialakított sport helyiség (konditerem, futópálya stb.)

12. Mennyire tartja fontosnak a munkahelye által nyújtott sportolási támogatást?

1-egyáltalán nem tartom fontosnak
2
3
4
5-közepesen fontosnak tartom
6
7
8
9
10 -nagyon fontosnak tartom

13. Az Ön munkahelyén, mennyire van jelen a szervezeti kultúrában a sport? (Közös sportprogramok, csocsó asztal, darts tábla az irodában stb.)

- 1-egyáltalán nincs jelen
2
3
4
5-közepesen jelen van
7
8
9
10 -teljesen bele van építve a mindennapokban
14. Ön sportol vagy sportolt korábban?
- Igen
Nem
15. Mit sportol? (foci, kosárlabda, tenisz, zumba stb.)
16. Milyen jellegű sportot űz/űzött?
- Egyéni
Csapat
17. Milyen rendszerességgel sportol/sportolt?
- Naponta
Hetente többször
Hetente egyszer
Havonta 2-3 alkalommal
Ritkábban
18. Milyen szinten sportol
- Hobbi szinten
Versenyszerűen
19. Milyen régóta sportol?
- 0-2 éve
3-5 éve
6-8 éve
8+ éve
20. Covid19 alatt/után mennyit változott a sportolási szokása?
- Többet sportolok
Kevesebbet sportolok
Nem változott
A Covid19 miatt kezdtem sportolni
21. Ön szokott a munkatársaival együtt sportolni?
- Igen
Nem

22. Amennyiben rendszeresen sportol, elgondolkodna-e munkahelyváltáson, ha rendszeresen nem jutna el miatta az edzéseire?

Igen

Nem

23. Az ön megítélése szerint a sport milyen olyan személyiségjegyeit fejlesztette, amit a munkahelyén hasznosítani tud? (Több válasz megjelölése is lehetséges)

Alkalmazkodó képesség

Együttműködés

Tolerancia szint

Elkötelezettség

Szorgalom

Pontosság

Kezdeményező készség

Irányító képesség

Döntési képesség

Kitartás

Monotónia tűrés

Szabálykövető magatartás

Egyéb

24. Kérem döntse el egy ötfokú skálán, hogy mennyire ért egyet az alábbi állításokkal

Edzés után motiváltabbnak érzem magam

Egyáltalán nem

Inkább nem

Közömbös

Inkább igen

Teljes mértékben

Úgy gondolom, hogy a sport hatékonyabbá teszi a munkavégzésem

Egyáltalán nem

Inkább nem

Közömbös

Inkább igen

Teljes mértékben

A sport segíti a célra való koncentrációt

Egyáltalán nem

Inkább nem

Közömbös

Inkább igen

Teljes mértékben

A sport segít levezetni a munka során felgyűlt stresszt

Egyáltalán nem

Inkább nem

Közömbös
Inkább igen
Teljes mértékben

2. Számú melléklet: Táblázatok jegyzéke

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: összehasonlító táblázat I., saját szerkesztés	52
2. táblázat: összehasonlító táblázat II., saját szerkesztés	53

3. számú melléklet: Ábrák jegyzéke

Ábrák jegyzéke

1. ábra: a motiváció drive-redukciós folyamata (Forrás: Bakacsi, 1996, 86. o.).....	11
2. ábra: Hertzberg féle kéttényezős modell (Forrás: Bakacsi, 2010).....	12
3. ábra: A munka karakterisztikus megközelítése (Hackman és Lawler 1971) (Forrás: saját szerkesztés).....	14
4. ábra: Nemek szerinti megoszlás (N=132), forrás: saját kérdőív, 1. kérdés.....	32
5. ábra: Sportlehetőségek fontossága a fiatalabb és idősebb munkavállalók számára, összehasonlítás. (N=106) Saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív.....	33
6. ábra: Végzettség, (N=132) saját szerkesztés forrás: saját kérdőív, 4. kérdés.....	34
7. ábra: Vállalat mérete, (N=132) saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív, 6. kérdés.....	35
8. ábra: Sportlehetőség a munkahely közelében. (N=132) Saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív, 8. kérdés.....	36
9. ábra: Munkahelyi sportlehetőségek befolyásoló hatása a sportolókra. (N=106) Saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív, 9. kérdés.....	37
10. ábra: Jelenlegi munkahely nyújt-e sportolási támogatást? (N=132) Saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív, 10. kérdés.....	38
11. ábra: Jelenlegi munkahely sportolási támogatás formája. (N=93) Saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív, 11. kérdés.....	39
12. ábra: Munkahely által nyújtott sportolási támogatás fontossága. (N=132) Saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív.....	39
13. ábra: Munkahelyi sportlehetőségek nyújtásának fontossága a sportoló és nem sportoló munkavállalók számára, összehasonlítás. (N=132) Saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív.....	40
14. ábra: Munkahelyi sporttámogatás fontossága a sportolók számára, százalékokban. (N=132) Saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív.....	41
15. ábra Munkahelyi sporttámogatás fontossága a nem sportolók számára, százalékokban. (N=132) Saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív.....	41
16. ábra: Sport jelenléte a szervezeti kultúrában; (N=132) saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív, 13. kérdés.....	42
17. ábra: Sporttevékenységek, (N=71) saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív, 15.kérdés.....	43
18. ábra: Válaszadók sporttevékenységei, saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív, 15. kérdés.....	43
19. ábra: Sportolási gyakoriság (N=106) Saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív, 17. kérdés.....	44
20. ábra: Milyen képességét fejlesztette a sport? (N=439) Saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív.....	45
21. ábra: Állítások a sporttal kapcsolatban; (N=106) saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív.....	46
22. ábra: Sportolók motiváltsága, (N=106) saját szerkesztés, forrás: saját kérdőív.....	47

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréseiről és eredetiségéről

A hallgató neve: Nagy Réka
A Hallgató Neptun kódja: 07VL50
A dolgozat címe: A sport szerepe a munkahelyi motivációban
A megjelenés éve: 2023.
A konzulens tanszék neve: Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, 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.

Kelt: Budapest, 2023. év 04. hó 29. nap



Hallgató aláírása

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

Nagy Réka (O7VL5O) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

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

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

Kelt: 2023. év április hó 22. nap


Belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendő.

² A megfelelő aláhúzendő.

DIPLOMADOLGOZAT

TARTALMI KIVONATA

Dolgozat címe: A sport szerepe a munkahelyi motivációban

A dolgozatot készítő hallgató neve: Nagy Réka

Emberi Erőforrás Tanácsadó, MA, Nappali tagozat

Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet, Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Belső témavezető: Dr. Suhajda Csilla Judit, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem - Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Diplomadolgozatom egyik legfőbb célkitűzése az volt, hogy egy átfogóbb képet kaphassak, a hazai munkavállalók számára nyújtott sportolási lehetőségek fontosságáról és ennek kapcsolatáról a motivációval, illetve a munkahelyi motivációval. Az elméleti háttérben többek között bemutatom a motiváció fogalmát és fajtáit, valamint a motivációs elméleteket. Ezen belül kitérek a folyamat- és tartalom elméletekre is. Felvázolom a sport és a motiváció kapcsolatát is, ezt több alpontról, oldalról is megközelítve. A következőkben az Európai sporthét és a #BeActive díj bemutatását végzem, melyben összefoglalom a program és a díj üzenetét, valamint lényegét. Az Európa legvonzóbb munkahelye díjról is említést teszek, bemutatom nagyvonalakban magát a díjat, valamint a díj 2022-es nyerteseinek sportolási támogatásait szedem össze. Tartalomelemzést végzek felállított szempontok alapján, az év legvonzóbb munkahelye díj előző fejezetben említett nyerteseinek honlapjain. A legtöbb oldal tekintetében szinte alig, vagy éppen csak említés szintjén számolnak be a sporttámogatásokról, pedig a kérdőívből tisztán látható, hogy a munkavállalóknak jócskán lenne igénye rá. Második kutatási módszerem a hipotéziseim vizsgálatához az online kérdőíves forma. Eredményeim tekintetében látható, hogy habár az emberek fontosnak tartják, a munkaadók részéről nem érzékelhető az ehhez megfelelő erőbefektetés. A legtöbb esetben a cégek nem csak nem hangoztatják az ilyen jellegű támogatásaikat, de a szervezeti kultúrába sem építik bele olyan szinten, mint arra az embereknek igénye lenne. A következtetéseim a kérdőív alapján levonható eredmények összegzését, értelmezését tartalmazza, az ezekhez kapcsolódó javaslataimmal együtt, melyek főként a munkaadók által nyújtott spottevékenységek kibővítésére, illetve a honlapokon való megjelenítésükre vonatkoznak.