

DIPLOMADOLGOZAT

BENCSIK MARIANNA
Vezetés és Szervezés

Budai Campus
2023.



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Vezetés és Szervezés Szak

**Munkavállalói elkötelezettség vizsgálat (2022.) a Magyar
Képzőművészeti Egyetem munkavállalói körében**

Belső konzulens: Név: Dr. Kollár Péter

beosztás: egyetemi docens

Külső konzulens: Név

beosztás

Készítette: Név: Bencsik Marianna

Neptun kód: P3O1KH

tagozat: Vezetés és Szervezés Levelező

Intézet/Tanszék: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Budai Campus
2023.

Tartalom

1. Bevezetés.....	4
2. Szakirodalmi áttekintés	6
2.1. A munkavállalói elkötelezettség definiálása	6
2.2. A munkavállalói elkötelezettség kiváltó okai.....	10
2.3. Üzleti alkalmazhatósága	12
3. Saját vizsgálat.....	18
3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek	18
3.2. A vizsgálat körülményei és helyszíne	18
3.3. Kutatás módszerek és a minta bemutatása	19
3.4. Eredmények	25
4. Következtetések és javaslatok.....	62
5. Összefoglalás.....	68

1. Bevezetés

„Az elkötelezettség azt jelenti, hogy valaki pozitívan viszonyul a munkájához, energikusság és hatékonyság jellemzi proaktív, kezdeményező és érdeklődő. Hajlandóságot mutat arra, hogy erőfeszítést, akár extra órákat is tegyen a munkájába és kitartó a nehézségekkel szemben, hiszen ahelyett, hogy megerőltetőnek és stresszesnek élné meg azt, kihívásként tekint rá. Fontosnak érzi magát, lelkes, inspirált és inspiráló, büszke arra, amit csinál.”

Mórocz Kata - az Impact tréner és szervezetfejlesztője, (Istók, 2019)

A téma aktualitása

Kutatási adatok bizonyítják, hogy a szervezeten belüli teljesítmény problémák gyökerei 85%-ban a szervezeti struktúrában, magában a szervezeti rendszerben vagy a kultúrában rejlenek. A Gallup felmérése szerint pedig az erősen elkötelezett alkalmazottakkal rendelkező vállalatok 22%-kal nyereségesebben, és 41%-kal kevesebb hiánnyal működnek a társaiknál. Az elégedetlen munkavállaló rossz esetben elhagyja a céget, de még rosszabb esetben ott maradva tovább rombolja a többiek elköteleződését is. (HR Portál.hu, 2023)

A Hewitt (2016) által készített közép-kelet-európai „Legjobb Munkahely Felmérés” szerint a cégvezetők 69 százaléka úgy tartja, hogy a munkaerő-megtartás és motiváció kulcsfontosságú szerepet fog játszani a következő öt évben. A kutatás szerint a hangsúly a dolgozói jóllét irányába fog eltolódni, ahol a legfontosabb feladat a dolgozói elkötelezettség kialakítása és fenntartása lesz. (Kömüves , et al., 2022)

A munkavállalói elkötelezettség jelentősége

Kezdjük azzal, hogy tisztázzuk a fogalmat, és eloszlatjuk azt az elképzelést, hogy a munkavállalói elkötelezettség is csak egy hangzatos kifejezés, ami csupán a dolgozók elégedettségéről szól, és nincsenek valós előnyei a szervezet működésére nézve. Valójában az elkötelezett dolgozók számos előnyt kínálhatnak a vállalat számára, például magasabb minőség, és termelékenység érhető el általuk. Az elkötelezett munkavállalók nagyobb valószínűséggel lesznek elégedettek a munkájukkal és hajlandóak többet tenni azért, hogy a vállalat sikeres legyen. Az elégedett munkavállalók pedig kevésbé hajlamosak a

munkahelyváltásra, ami hosszú távon csökkentheti a toborzási és betanítási költségeket. Csökken a hiányzás, alacsonyabb lesz a fluktuációs ráta, a magasabb minőségű munka pedig egyértelműen növeli a vevői elégedettséget. De nem csupán ezek a szembetűnő dolgok javulhatnak, ha a munkatársak lelkesek, hanem például kedvezően hat a vállalt külső megítélése, és az új dolgozók bevonásának szempontjából a cégnél kialakult pozitív légkör.

A témaválasztás indoklása

A munkavállalói elkötelezettség mérésének lehetőségéről az aktuális tanulmányaim során rögtön a legelső előadáson hallottam először. A téma felkeltette az érdeklődésemet, és azonnal tudni szerettem volna, vajon, hogy is állunk ezzel a saját munkahelyemen. Jelenleg a Magyar Képzőművészeti Egyetemen dolgozom, ahol a kutatás által lehetőségem nyílt a különböző dolgozói csoportok vizsgálatára is. A kérdőív eredményei kiértékelésénél vizsgáltam az elkötelezettség szintjét minden dolgozóra, illetve külön az oktatók és nem oktató dolgozók csoportjaira is. Ezen kívül az is érdekelt, hogy vajon a pozitív hozzáállás velünk született dolog, vagy az életünk során ért társadalmi, és szociális hatások eredménye. Továbbá természetesen azt is szerettem volna megtudni, hogy mik lehetnek azok a dolgok, amelyek hozzájárulnak az elkötelezettség növeléséhez.

A vizsgálatok és elemzések célja

A kérdőíves vizsgálat során részletesen vizsgáltam a válaszadók személyére vonatkozó ismérveket, a szokásos kor/nem kérdéseken túl szerettem volna rálátni picit a megkérdezettek a munkahelyen túli életére. Szerettem volna valamiféle összefüggést felfedezni a dolgozók életkörülményei és a munkához való hozzáállásuk között. Meggyőződésem, hogy létezik. Kíváncsi voltam, hogy azok az emberek, akik például egyedül élnek magasabban értékelik-e a munkahelyi tényezőket, mint azok, akik családban élnek, vagy éppen fordítva. Esetleg a vidékieknek nagyobb érték-e a munka, mint a budapesti lakosoknak? Talán elkötelezettebb-e egy régi dolgozó az újonnan belépőnél, vagy pont fordítva: az új seprű jól seper? Tehát kijelenthetem, hogy izgatottan vágtam bele a kutatásba, már alig vártam, hogy számolhassak, és válaszokat kapjak a felvetéseimre. A kíváncsiságom túl szerettem volna a gyakorlati hasznosíthatóság szempontjából is kihasználni a kutatás eredményeit, ha van rá igény szívesen megosztom a tapasztalataimat ez egyetemi vezetéssel is.

2. Szakirodalmi áttekintés

Ebben a fejezetben ismertetésre kerül a munkavállalói elkötelezettség, annak meghatározásával, és a hozzá közel álló fogalmaktól való megkülönböztetésével, kiváltó okainak, hatásainak, valamint az erre irányuló mérési módszerek bemutatásával.

2.1. A munkavállalói elkötelezettség definiálása

A következőkben a munkavállalói elkötelezettségre vonatkozó meghatározásokat sorolom fel a teljesség igénye nélkül, majd az összehasonlítást követően rendszerezem azokat. Az elkötelezettség definíciói közül először Kahn meghatározását emelném ki, mely a következő: *„A személyes elkötelezettség az egyén preferált énjének használata és kifejezése a feladatvégzés során mely elősegíti a kapcsolatteremtést a munkával és másokkal, a személyes jelenlétet (fizikális, szellemi, érzelmi) és az aktív szerepteljesítést.”* (Khan, 1990) Kahn elméletét arra alapozza, hogy az egyének képesek szabályozni, a munkahelyi szerepeikbe való bevonódás mértékét fizikai, kognitív és érzelmi szempontból. A bevonódás egyrészt jelenti a preferált én használatát, amikor az egyén személyes energiáit, mind fizikai, szellemi, és érzelmi szempontból felhasználja, másodsorban pedig a kifejezését, amikor az egyén megmutatja valódi identitását, gondolatait, érzéseit. (Khan, 1990) A munkahelyi szerepbe való bevonódás kettős, az egyik a konkrét munkával kapcsolatos szerep, a másik pedig a szervezetben betöltött szerepre értendő. Így az elkötelezettség is kettős, az egyik a munka iránti, a másik pedig a szervezet irányába való elköteleződést jelenti. (Saks, 2006) A munkahelyi szerepbe való bevonódás két végpontja az elkötelezettség és az el-nem-kötelezettség.

Az elkötelezettséget definiálók közül vannak, akik úgy vélték, hogy az elkötelezettség a kiégés ellentétével egyenlő. Példaként megemlíteném Maslach és Leiter szerzőpáros véleményét, miszerint a munkavállalói jóllét kontinuumának két végpontjában helyezkedik el a kiégés és az elkötelezettség. Megközelítésük szerint a kiégést definiálja a kimerültség, a cinizmus és a csökkent szakmai hatékonyság, ebből következően az elkötelezettséget pedig az energia, a bevonás és a hatékonyság. A szerzőpáros definíciója a következő: *„Az elkötelezettség egy energikus állapot, amelyben az egyén elszánt a kiváló munkateljesítéssel együtt és bízik a saját teljesítőképességében.”* (Maslach & Leiter, 1997). A modellhez tartozó mérési módszer azonban a kiégés hiányát automatikusan az elkötelezettséggel azonosítja, amely azért is problematikus, mert a kiégés hiánya nem feltétlenül jelenti automatikusan azt, hogy a vizsgált egyén elkötelezettnek minősíthető.

(Schaufeli & Bakker, 2004) Schaufeli is a kiégés ellentétéként kezeli az elkötelezettséget, ő azonban az elkötelezettséget önállóan is értelmezi. Ebből következően a kiégés hiányát nem tekinti elkötelezettségnek, azt külön méri. Továbbá Maslach és Leiter elkötelezettség elméletének középpontjában inkább maga a munka áll, mint a teljes szervezet (Maslach, et al., 2001).

Szintén az elköteleződés kiégéssel szembeni értelmezésére épül Bakker és Demerouti erőforrások és elvárások elmélete, amely a munkakörülményeket két kategóriára osztja. Az egyik csoportba az erőforrások, a másikba a követelmények tartoznak. Míg előbbiek elősegítik, hogy a munkavállalók terhei csökkenjenek és a feladatok elvégzése során sikeresek legyenek, addig a követelmények különböző módon növelik a dolgozók leterheltségét, illetve az őket erő stresszt és az átélt szorongás mértékét. Az elvárások tipikus példái a túlterhelés, a munka bizonytalansága, a szerep kétértelműsége, az idő nyomása, valamint a szerepkonfliktus. A másik megkülönböztetett kategória, az erőforrások pedig azok a jellemzők, amelyek segítenek a munkahelyi célok elérésében, serkentik a személyes növekedést, fejlődést és tanulást, valamint csökkentik a munkahelyi elvárásokat. Az erőforrások származhatnak a szervezettől, a munkakapcsolatokból, a munka szervezéséből, ezen kívül a feladatokból (Szabó & Jagodics, 2016).

Az erőforrások közé tartoznak még a személyes erőforrások, vagyis az én olyan szempontjai, amik a rugalmassághoz kapcsolódnak, továbbá utalnak az egyének azon képességére, amelyek képessé teszik a környezetük befolyásolására kontrollálására. Az elmélet szerint a munkahelyi kiégés a magas munkahelyi elvárások vagy az erőforrások hiányának következménye, ezzel szemben az elkötelezettség maga a munkával kapcsolatos és személyes erőforrások meglétével magyarázható (Bakker & Demerouti, 2008). Bár a munkahelyi elvárások és az erőforrások is fontosak az elkötelezettség szempontjából, ez a modell elég limitáltan vizsgálja ezt a jelenséget. Az elkötelezettség egyszerűen csak az erőforrások meglétének függvénye, a modell nem tér ki arra, hogy ezek közül melyik milyen mértékben fontosak. Így vitatott az is, hogy tekinthető-e elkötelezettségi modellnek, vagy csak a munkahelyi tényezőket elkülönítő elméletnek (Saks & Gruman, 2014).

Az elkötelezettségi definíciók többsége egy pozitív lelkiállapottal azonosítja azt, a következőkben ismertetek néhányat ezek közül is. Például Harter és társai is erre a megállapításra jutottak, definíciójukat így fogalmazták meg: „*A munkavállalói elkötelezettség kifejezés az egyén részvételét és elégedettségét, valamint a munkához kapcsolódó lelkesedést jelenti.*” (Harter, et al., 2003)

Szintén pozitív állapotként határozzák meg az elkötelezettséget Schaufeli és munkatársai szerint az elkötelezettség: *„Egy pozitív, teljesség érzetet adó, munkával kapcsolatos lelkiállapot, melyre az energia, az odaadás és az elmélyedés jellemző.”* (Schaufeli, et al., 2002). A definícióban szerepel az energia, amely az egén fő jellemzője munka közben, valamint a kitartását a nehézségek ellenére is. Az odaadás jelenti a jelentőségteljeséget, a lelkesedést, az inspirációt, a büszkeséget és a kihívását. A harmadik elkötelezettségi elemet, az elmélyedését a teljes mértékű koncentráció, a mély belemerülés a munkába, valamint nehéz elszakadás a munkától érzések jellemzik. Ez a megközelítés az elkötelezettséget tartós állapotnak tekinti. (Schaufeli, et al., 2002) Ez utóbbi megállapítás szemben áll Kahn elméletével, aki az elkötelezettséget pillanatnyi állapotként írja le.

A Towers Perrin tanácsadó cég úgy határozta meg a munkavállalói elkötelezettséget, mint a munkavállalók hajlandósága és képessége, ahogy hozzájáruljanak a vállalati sikerhez. Az elkötelezettség egy mérték, amely megmutatja, hogy a munkavállalók önszántukból mennyi extra erőfeszítést, energiát, kreativitást és szenvedélyt hajlandóak beletenni a munkájukba. Eredményeik szerint az elkötelezettség magába foglalja a munkához és a munkával kapcsolatos tapasztalatokhoz fűződő érzelmi és racionális tényezőket. Az érzelmi tényezők az egyének elégedettségéhez, valamint az inspirációhoz és megerősítés érzéséhez kötődnek, amelyet munkájuk, illetve a szervezethez való tartozásuk során kapnak. A racionális tényezők ezzel szemben az egyén és a tágabb vállalat közötti kapcsolatra vonatkoznak, mint például, hogy az egyén mennyire tud azonosulni a vállalat céljaival (Szabó, 2016).

Emellett egy Institute For Employment Studies (IES) kutatás keretében is meghatározták a munkavállalói elkötelezettséget, amely a következőképpen írja le azt: *„Az elkötelezettség egy pozitív hozzáállás az alkalmazottak részéről a szervezet és annak értékei felé. Egy elkötelezett alkalmazott tisztában van az üzleti kontextussal, és együttműködik a kollégáival, hogy közös erővel növelhessék a teljesítményüket, a szervezet javára. A szervezetnek azon kell munkálkodnia, hogy növelje és fenntartsa az elkötelezettséget, amely kétirányú kapcsolatot igényel a munkáltató és a munkavállaló között.”* Az elmélet az elkötelezettséget egy kétirányú kapcsolatként írja le a szervezet és a munkavállalók között, mely szerint a munkavállaló azonosulni tud a szervezet és annak értékeivel, erőfeszítéseivel hozzájárul a szervezet céljaihoz, miközben a szervezet is azon dolgozik, hogy fenntartsa, és tovább növelje a dolgozó elkötelezettségét (Robinson, et al., 2004). Ebben a definícióban egyértelműen megnyilvánul, hogy az elkötelezettség a munkavállalók pozitív hozzáállása, amelyhez ehhez párosul még az erőfeszítés is.

Saks meghatározása az elkötelezettségre a következő: *„Különálló és egyedi konstrukció, amely kognitív, érzelmi és viselkedési komponensekből áll, és amely az egyéni szerepkör teljesítményéhez kapcsolódik.”* (Saks, 2006) Kahn elvét követve, ő is több dimenzióban képzelte el az elkötelezettséget, de az eredeti felállástól eltérően kognitív, érzelmi és viselkedéses elemekre bontotta azt, Kahn fizikális, kognitív és érzelmi jelenlétei helyett. Ezen felül Saks elméletéhez fűződik a Társadalmi Csere Elmélete is, amely azt írja le, hogy a munkavállalók erőforrásokhoz jutnak a munkájuk által, ezért cserébe pedig igyekeznek a szervezet számára hasznossá válni, aminek az egyik formája, hogy elkötelezetté válnak. Ez az elmélet szorosan kapcsolódik a Robinson és társai által megfogalmazott kétirányú kapcsolat megfogalmazásához. (Saks, 2006) Továbbá elméletében elsőként összekötötte a munkával való elkötelezettség kiváltó okait annak következményeivel, valamint elkülöníti az egész szervezetre irányuló elkötelezettséget a munkával kapcsolatos elkötelezettségtől (Shuck & Wollard, 2010).

Macey és Schneider az elkötelezettség kapcsán kialakult pontatlanságok okán foglalkozik a jelenség megfogalmazásával, illetve egy keretrendszer kialakításával. Definíciójuk szerint az elkötelezettség egy széles körű értelmezés, amely több összetevőt foglal magába. Ezek pedig a hajlam az elkötelezettségre, a pszichológiai elkötelezettség és a viselkedésben megnyilvánuló elkötelezettség. Az elkötelezettségi hajlam egy orientációnak tekinthető, amely meghatározza, hogy hogyan tekint az adott egyén a világra, ez a hajlam tükröződik vissza a pszichológiai állapotban. A pszichológiai elkötelezettség pedig, a magatartási elkötelezettségben nyilvánul meg, a diszkrecionális erőfeszítéseken keresztül (Macey & Schneider, 2008).

Rich, Lepine, és Crawford (2010) szintén Kahn alapfeltevéseihez tértek vissza, amikor azt mondták, hogy a kéz, a fej és a szív (hand, head, heart) vonódik be a munkába elkötelezettség esetén. Meghatározásuk szerint az elkötelezettség: *„Egy többdimenziós, motivációs koncepció, ami megjeleníti az egyéni fizikai, kognitív és érzelmi energiáit az aktívan végzett munka-szerep feladatokban”* (Rich, et al., 2010)

Az ismertetett definíciók mind más-más módon határozták meg a munkavállalói elkötelezettséget különböző jellemzők kiemelésével. Az elméletek között szerepeltek olyanok, amelyek az elkötelezettséget a kiegészítő ellenpontjaként, pozitív attitűdként, a diszkrecionális erőfeszítések kiváltójaként vagy többdimenziós jelenséggként értelmezik. A definíciók közül Robinson, D. - Perryman, S. - Hayday, szerzők meghatározása fogott meg leginkább, mivel ők azok, akik megállapították, hogy az elkötelezettség nem csupán a munkavállalón múlik, hanem a szervezetnek is dolgoznia kell ennek fejlesztésén. (Robinson, et al., 2004) A definíciók szerzők szerinti összefoglalása az alábbi 1. táblázat szerint láthatók.

1. táblázat Munkavállalói elkötelezettség meghatározásai akadémiai megközelítésből

Szerző	Definíció
Kahn (1990)	A személyes elkötelezettség az egyén preferált énjének használata és kifejezése a feladatvégzés során mely elősegíti a kapcsolatteremtést a munkával és másokkal, a személyes jelenlétet (fizikális, szellemi, érzelmi) és az aktív szerepteljesítmenyt.
Maslach és Leiter (1997)	Az elkötelezettség egy energikus állapot, amelyben az egyén elszánt a kiváló munkateljesítmeny mellett és bízik a saját teljesítőképességében.
Harter, Schmidt és Hayes (2002)	A munkavállalói elkötelezettség kifejezés az egyén részvételét és elégedettségét, valamint a munkához kapcsolódó lelkesedést jelenti.
Schaufeli, Salanova, González-romá és Bakker (2002)	Egy pozitív, teljesség érzetet adó, munkával kapcsolatos lelkiállapot, melyre az energia, az odaadás és az elmélyedés jellemző.
Towers Perrin (2003)	Az alkalmazottak hajlandóságának és képességének a mértéke, hogy előmozdítsák a vállalatuk sikerességét
Robinson, Perryman és Hayday (2004)	Az elkötelezettség egy pozitív hozzáállás az alkalmazottak részéről a szervezet és annak értékei felé. Egy elkötelezett alkalmazott tisztában van az üzleti kontextussal, és együtt dolgozik kollégáival, hogy javítsák a munka teljesítmenyüket, a szervezet javára. A szervezetnek azon kell dolgoznia, hogy fejlessze és táplálja az elkötelezettséget, amely kétirányú kapcsolatot igényel a munkáltató és a munkavállaló között
Saks (2006)	Különálló és egyedi konstrukció, amely kognitív, érzelmi és viselkedési komponensekből áll, és amely az egyéni szerepkör teljesítmenyéhez kapcsolódik
Bakker és Demerouti (2007)	„A JD-R modell értelmében a munkahelyi erőforrások különösképp befolyásolják a motivációt és az elkötelezettséget, amikor a munkahelyi elvárások magasak.”
Macey és Schneider (2008)	„Arra való hajlam vagy irányultság, hogy a világra egy pozitív értelemben vett érzékenységgel és lelkesedéssel tekintünk.”
Rich, Lepine, és Crawford (2010)	„Egy többdimenziós, motivációs koncepció, ami megjeleníti az egyéni fizikai, kognitív és érzelmi energiáit az aktívan végzett munka-szerep feladatokban.”

Forrás: saját szerkesztés

2.2. A munkavállalói elkötelezettség kiváltó okai

Az elkötelezettség definiálása után megpróbálom azonosítani, hogy mely tényezők megléte váltja ki ezt az állapotot a munkavállalókban. Diplomamunkámban e tényezők feltárása kulcsfontosságú, hiszen szeretnék javaslatokat megfogalmazni és megoldást találni azokra a kérdésre, mint például: Hogyan növelhető a munkavállalói elkötelezettség szintje? Milyen praktikákkal lehet a tehetséges, szorgalmas dolgozókat bevonítani, illetve megtartani?

A fenti kérdések megválaszolásának elengedhetetlen feltétele az elkötelezettség kiváltó okainak részletes vizsgálata, és azok alapján olyan gyakorlati javaslatok megfogalmazása, amik hasznosak, és alkalmazhatók a munkahelyem számára.

Kahn (1990) az elkötelezettséget három pszichológiai kondíció teljesülésétől teszi függővé, amelyek bizonyos fokú teljesülése erősíti az elkötelezettséget, hiánya pedig csökkenti azt. Továbbá érdemes megjegyezni, hogy Kahn szerint ezeknek a kondícióknak a teljesülése azonban gyorsan változhat, így Kahn az elkötelezettséget nem egy hosszútávú, hanem egy pillanatnyi állapotként írja le (Khan, 1990).

1. ábra Kahn (1990) az elkötelezettséget három pszichológiai alapfeltétele

Jelentőségteljesség

Az első ilyen feltétel a jelentőségteljesség, amely arra utal, hogy a munkába történő bevonódásnak milyen jelentősége van az egyén számára, az megtérül-e. A jelentőségteljesség élménye összekapcsolható azzal, hogy **az egyén értékesnek, hasznosnak érzi magát**, képes jelentőségteljes munkát végezni, képes kapni a munkájától és másoktól. A jelentőségteljesség tovább bontható még a feladatok, szerepek és munkakapcsolatokra, amelyeken keresztül megvalósul ez a kiváltó ok.

Biztonság

A második, Kahn által megfogalmazott feltétel a biztonság, amely arra utal, hogy az egyén bevonódhat anélkül, hogy az önképét, státuszát vagy karrierét érő negatív hatásoktól kellene tartania. A biztonság tapasztalati élménye megvalósul, ha **az egyén a munkahelyi szituációkat kiszámíthatónak és egyértelműnek érzékeli** a viselkedési következmények szempontjából. Ennek további elemei a személyközi kapcsolatok, a csoportdinamika, a vezetői stílus, illetve a vállalati normák.

Elérhetőség

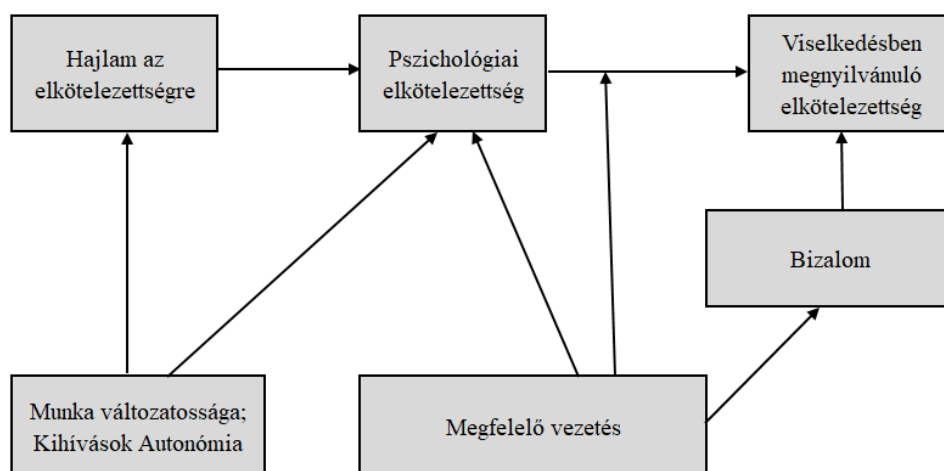
Az utolsó pszichológiai feltétel pedig az elérhetőség, amely arra utal, hogy **az egyén birtokában van a szerepének betöltéséhez szükséges fizikai, érzelmi és pszichológiai erőforrásoknak**. Az elérhetőség állapotát akkor tapasztalják meg az egyének, amikor úgy érzik, hogy képesek fizikai, érzelmi és pszichológiai energiákat a szerepben történő teljesítésbe fektetni. Az elérhetőség feltételéhez tartoznak az említett fizikális és emocionális erőforrások, illetve az ezekben vetett bizalom, és végül a maganélet is.

Forrás. (Khan, 1990)

May és társai Kahn elméletére alapozva készítettek egy mérést, amelyben a Kahn által meghatározott három pszichológiai tényező legfőbb kiváltó okait vizsgálják. A kutatás legfontosabb eredménye, hogy visszaigazolta Kahn pszichológiai tényezőinek az elkötelezettségre gyakorolt pozitív hatását. Továbbá az általuk készített kutatás alapján a jelentőségteljesség legfőbb kiváltója a munkakör gazdagítás és a munkahelyi szerephez való illeszkedés. A jutalmazás és a vezetői támogatás a leginkább kiváltja a pszichológiai biztonságot, illetve az elérhetőség teljesülésére a legjobban a rendelkezésre álló erőforrások hatnak (May, et al., 2004).

Az előző részből már megismert szerzők (Macey & Schneider, 2008) is foglalkoztak az elkötelezettséget kiváltó okok kutatásával az elkötelezettségről felépített modellük megalkotása során, amelyet az 2. ábra szemléltet.

2. ábra A munkavállalói elkötelezettséget kiváltó tényezők



Forrás: Macey - Schneider, 2008, 6-old. alapján saját szerkesztés

A szerzők által meghatározott elkötelezettség különböző szintjei is hatnak a következő szintekre, vagyis a korábban leírt hajlam, pszichológiai állapot és viselkedés, valamint ezekre a szintekre egyéb tényezők is hatással vannak. Az első ilyen befolyásoló tényezők a munka jellemzői, a változatosság, a munkahelyi kihívás és az autonómia, amelyek közvetlenül meghatározzák az elkötelezettség pszichológiai állapotát, illetve meghatározzák az elkötelezettségi hajlam és a pszichológiai állapot kapcsolatát. A következő tényező a vezetői stílus, amely meghatározza a pszichológiai állapotot, a pszichológiai állapot és a viselkedés kapcsolatát, valamint a bizalmat, amelyen keresztül közvetetten is hat a viselkedési elkötelezettségre (Macey & Schneider , 2008).

A leírt elméletek kiváltó okaiban közös, a munka jellemzőinek kiemelése, valamint mind a kettőben megjelenik maga az egyén is, Kahn elméletében a munkával való illeszkedésként, míg Macey és Schneider modelljében az egyéni jellemzőkkel, amelyek által kialakul az elkötelezettségre való hajlam.

2.3. Üzleti alkalmazhatósága




A vállalati alkalmazhatóság területén úttörők (Harter, et al., 2002) voltak, akik elsőként összekapcsolták az elkötelezettséget a profittal, ezáltal még nagyobb népszerűséget szerezve a

témának. Ez a Gallup Intézet kutatási alapjaira épült, az általuk a 90-es évek során kialakított Q12 kérdőívvel. Az ő tanulmányukat követően kezdtek elszaporodni a különböző tanácsadócégek meghatározásai, amelyeket a következőkben részletezek.

Az elkötelezettséget kiváltó okok vizsgálatának céljával az IES kutatóintézet 14 vállalatnál, tízezer munkavállalói visszajelzés alapján készített egy tanulmányt, amelynek eredményeül megfogalmazta az elkötelezettség legfontosabb előzményét. A kutatása szerint a munkavállalói elkötelezettségnek számos aspektusa van, azonban az elkötelezettség legjelentősebb előzményének azt határozta meg, hogy a munkavállalók értékelve és bevonva érezzék magukat. A kutatóintézet kiemeli, hogy ennek teljesülésében kulcsfontosságú szerepe van a közvetlen vezetőknek. Ezt a fő kiváltó okot, az értékelést és bevonást pedig négy további összetevőre bontotta, melyek a következők: a döntéshozásba való bevonás; lehetőség a munkavállalók számára, hogy elmondják véleményüket, valamint annak meghallgatása és értékelése; lehetőség, hogy fejlődjenek a munkájukban; illetve a szervezet törekvése a munkavállalók egészségére és jóllétére (Robinson, et al., 2004).

A Deloitte tanácsadó cég is készített egy felmérést az elkötelezettség kérdéskörének fontossága okán. Eredményeiben öt területet fogalmaznak meg, a támogató menedzsmentet, az értelmes munkát, a pozitív munkakörnyezetet, a növekedési lehetőségeket, valamint a vezetésbe vetett bizalmat. Ezt az öt területet további négy tényezőre bontják, így megfogalmazva 20 elkötelezettséget kiváltó okot, amelyeket a 2. táblázatban foglaltam össze. (Deloitte, 2015)

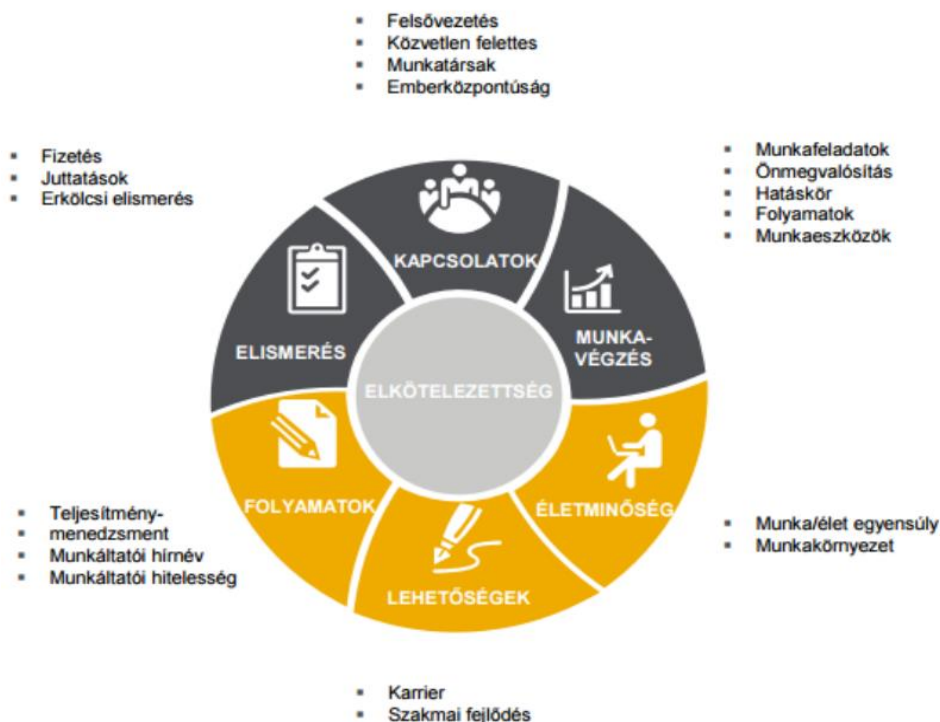
2. táblázat Az elkötelezettséget kiváltó munkahelyi tényezők

 Értelmes munka	 Megfelelő menedzsment	 Jó munkakörnyezet	 Fejlődési lehetőségek	 A vezetésbe vetett hit
Autonómia	Világos, transzparens célok	Rugalmasság	Tréningek	Misszió és küldetés
A megfelelő emberek kiválasztása	Coaching	Humánus munkakörnyezet	Tehetségek mobilitása	Az emberekbe való investálás
Felhatalmazott csapatok	A vezetők fejlesztése	Az elismerés kultúrája	Önvezérelt, dinamikus tanulás	Őszinteség és transzparencia
A munkahelyen szabadon eltölthető idő	Modern teljesítményértékelés	Bevonó, diverz munkakörnyezet	Hatásos tanulási kultúra	Inspiráció

A Towers Perrin által végzett 2003-as kutatás is kiterjed a munkavállalói elkötelezettséget kiváltó tényezőkre. Az eredményekben 10 tényezőt ismertet a tanácsadó cég, amelyek a következők: a felsővezetés őszinte érdeklődése az alkalmazottak jóllétében; kihívást jelentő munka; megfelelő döntéshozási jogkör; a vállalat törődése az ügyfelek elégedettségével; karrier lehetőségek; jó vállalati hírnév; az erőforrások rendelkezésre állása a magas teljesítményhez; csapatmunkára képes kollégák; az alkalmazottak megfelelő döntéshozatali hozzájárulással való rendelkezése; egyértelműen kommunikált vízió a hosszútávú sikeresség érdekében. (Towers Perrin, 2003)

A munkavállalói elkötelezettség kiváltó tényezők vizsgálatával az Aon Hewitte intézet is foglalkozott egy teljes elkötelezettségi modell felépítésének a keretében. A 2001-2014 közt végzett kutatásaik alapján 19 olyan közvetlenül érintő és befolyásoló tényezőt határozott meg, melyeket a magasabb munkatársi lojalitás eléréséhez a vállalatok nem hagyhatnak figyelmen kívül. A következő gyűjtőfogalmak alkotják a hat nagy csoportot, amelyek további alpontokkal kiegészülve alkotnak teljes egységet. A hat főcsoport a kapcsolatok, a munkavégzés, az életminőség, a lehetőségek, folyamatok, és az elismerés kategóriák alkotják. 3. ábra szerint.

3. ábra Model of Employee Engagement



A kapcsolatok egyrészt jelentik a munkatársak a felsővezetéssel kialakult - vagy éppen ki nem alakult - viszonyát, tartalmazzák a közvetlen felettséssel/felettesekkel való együttműködést, és ami a mindennapi munkavégzés szempontjából a leglényegesebb a munkatársak közötti kapcsolatot. Az összeköttetéseken túl a modell az emberközpontúság fogalmát is a kapcsolatok közé sorolta: fontos, hogy minden problémát emberi nézőpontból is meg kell vizsgálni, majd a humán tényezőket szem előtt tartva kell eljutni a megoldásig.

A második fontos tényezőcsoport magával a munkával kapcsolatos, amely a munkafeladatok, önmegvalósítás, hatáskör, folyamatok és munkaeszközök elemeket foglalja magába. A munkafeladatok, folyamatok, illetve, a hatáskör egymással szorosan összefüggő fogalmak: a dolgozókra kiszabott feladatok mennyisége és milyensége mindig többletjelentéssel bírnak.

A harmadik ok egy olyan alapvetően elvárható tényezőre terjed ki, mint az életminőség melynek legfőbb befolyásoló elemei a munkakörnyezet megfelelősége, illetve a munka/magánélet egyensúlyával kapcsolatosan fogalmazható meg. Ez utóbbi biztosításának kérdése elengedhetetlen az elkötelezettség vizsgálata során.

A következő tényező a lehetőségek csoportja alkotja, amely a karrier, illetve a szakmai fejlődés lehetősége ezek azok az elemek, amelyekre a munkáltatónak közvetlen befolyása van. Érdemes végig gondolni, hogy mik azok a fejlődési és karrier lehetőségek, amik hozzájárulnak ahhoz, hogy az alkalmazottak hosszútávon tervezzenek, és elősegítik az elkötelezettséget.

További ilyen befolyásoló kategória a modellben a folyamatokra terjed ki, mint például a teljesítmény-menedzsment, munkáltatói hírnév és munkáltatói hitelesség. A teljesítmény-menedzsment egy komplex rendszer, melynek célja az egyéni teljesítmény növelésén túl a szervezeti teljesítmény növelése, illetve a vállalati stratégiai célok elérése.

Végül, de semmiképp nem utolsósorban az elismerést - fizetés, juttatások, erkölcsi elismerés - mint elkötelezettséget befolyásoló tényezőt az Aon Hewitt is prioritásként említi. A megerősítés, bátorítás többféleképpen anyagi vagy tárgyi javak juttatása nélkül is kifejezhető. A megerősítésről, mint motivációs hatásról beszélünk, ezek nem csak a szervezeti hatékonysághoz járul hozzá, hanem a munkavállalói lojalitás kiépülésének is fontos elemei.

Összességében a vizsgált modellekben megjelennek az egyénhez és a szervezethez köthető elkötelezettséget kiváltó okok is. Az egyénhez köthető ok például a Macey és Schneider modelljében szereplő elkötelezettségi hajlam, vagy részben annak tekinthető még Kahn három pszichológiai állapota is. A többi elmélet inkább a szervezeti tényezőkre koncentrál, hiszen a vállalatoknak erre van befolyása. A modellekben felsorolt tényezők mindegyike hozzájárul az

elkötelezettség kialakulásához, a modellek között nem találtam ellentmondást, csupán más és más tényezőket tartanak a legfontosabbnak.

A témában való kutatásom során sikerül találnom egy aránylag friss, magyar kutatók által írt cikket, amely a szisztematikus irodalmi áttekintés módszerét alkalmazva egy egyedi megközelítés szerint tekintette át a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás nemzetközi szakirodalmát. Véleményem szerint a munkaerő megtartására irányuló jólléti intézkedések elősegíthetik a munkavállalói elkötelezettség növelését.

A véleményemben megerősített (Kőműves Zsolt és Poór József) oktatóim 2022-es cikke melynek témája szintén a munkaerőmegtartás volt. A szerzők a cikkben hivatkoztak a Hewitt (2016) által készített közép-kelet-európai „Legjobb Munkahely Felmérés” –re, amely szerint a cégvezetők 69 százaléka úgy tartja, hogy a munkaerő-megtartás és motiváció kulcsfontosságú szerepet fog játszani a következő öt évben. A kutatás megállapította, hogy a hangsúly a **dolgozói jóllét irányába fog eltolódni, ahol a legfontosabb feladat a dolgozói elkötelezettség kialakítása és fenntartása** lesz (Kőműves , et al., 2022).

Szintén hazai kutatók (Gelencsér Martin, Végvári Bence, és Szabó-Szentgróti Gábor) arra a kérdésre keresték a választ, hogy melyek azok a **munkavállalói jólléti tényezők**, amelyekre vállalati szintű **munkaerő-megtartási stratégia építhető**. A kutatók szisztematikus irodalmi áttekintést végeztek a Web of Science adatbázisára alapozva 3540 cikk szelektálását követően, 13 cikket azonosítottak, amelyek a kutatási kérdés szempontjából relevánsak voltak. Az azonosított tanulmányok alacsony száma lehetővé tette a minőségi értékelést, amely során főként a vizsgált tanulmányok elméleti keretrendszerének feltárása történt meg.

Az irodalmiáttekintés eredménye alapján összesen **hat tényezőcsoport került azonosításra**, melyekre a szerzők kutatásukat alapozták a 3. táblázat szerint. A tanulmány feltárta és összefoglalta azokat a kulcstényezőket is, amelyekre a tanulmányok szerzői elmélet megközelítéseiket építették ezek az alábbiak:

- munkával kapcsolatos tényezők
- munkahelyi közösség
- hiteles vezetés
- munkahely stabilitása
- önálló munkavégzés
- elismerés

3. táblázat A munkavállalói jólét és munkaerőmegtartás kulcstényezői

<i>Szerző</i>	<i>Kulcstényező</i>
Aboobaker et al. (2019) szerint	a munka és a feladatok jellege, értelme és érdekessége, valamint a munkakörnyezet gyakorol legnagyobb hatást a munkavállalók jólétére.
Boyd & Nowell (2020), Ogbonnaya et al. (2018), valamint Ko (2021) egyetért abban	hogy a csapat, a munkahelyi közösség szoros összefüggésben áll a dolgozói jólléttel és a munkahelyi maradási szándékkal. Véleményük szerint minél több a pozitív társas interakció egy munkahelyen, annál nagyobb a munkavállalók elégedettsége, amely kedvező pszicho szociális munkakörnyezetet eredményez
Koon & Ho (2021) arra hívja fel a figyelmet,	hogy a hiteles vezetői tulajdonságokkal rendelkező menedzserek beosztottjainak munkahelyi elkötelezettsége magasabb, tehát a vezetőknek kulcsszerepük van a munkavállalók lojalitásának kialakításában
Kundi et al. (2021)	a munkahely stabilitásának fontosságára figyelmeztet, mivel a munkahelyi bizonytalanság negatívan hat a munkavállalók affektív elköteleződésére és a munkával kapcsolatos attitűdjére.
Ahuja (2017), Kundi et al. (2021) és Wahab et al. (2021) szerint	munkavállalók elégedettsége és elköteleződése szempontjából rendkívül fontos az önálló munkavégzés, és az autonómia szerepe, amely összefüggésbe hozható az úgynevezett job crafting, vagyis a munkakör formálás/átalakítás fogalmával.
Szabó (2016) és Das & Baruah (2013) felhívja a figyelmet	hogy a juttatások a munkaerő-megtartás helyett elsősorban a munkaerővonzásban játszanak fontos szerepet. Azonban több tanulmány is hangsúlyozza, hogy a szervezeteknek a javadalmazási- és motivációs rendszereik kialakítása során hatványozott figyelmet kell fordítaniuk az igazságosság kérdésére.

Forrás: saját szerkesztés (Gelencsér, et al., 2022)

3. Saját vizsgálat

3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek

Vizsgálatom tárgya a saját munkahelyemen a Magyar Képzőművészeti Egyetem munkavállalói körében elvégzett dolgozói elkötelezettség vizsgálat eredményeinek egyrészt a 2021. évben elvégzett dolgozói elégedettség vizsgálat eredményeivel való összevetése, másrészt pedig az eredmények elemzése, és ezekből az intézmény vezetése számára fontos megállapítások megfogalmazása volt. A kutatás fő célkitűzése az esetleges problémák feltárása, majd az azok megoldására vonatkozó gyakorlati megoldások megismerése a téma szakirodalmának segítségével.

Hipotézisek

H1: Az elkötelezettség mértéke között kimutatható különbség van az oktató munkavállalók javára a nem oktató munkavállalókkal szemben.

H2: Az elkötelezettség mértéke magasabb szintű a több mint 20 éve az intézményben foglalkoztatott munkavállalók esetében, a többi dolgozóval szemben.

H3: A vidéki lakóhelyű munkavállalók körében magasabb az elkötelezettség szintje, mint a Budapesti illetve Bp-környéki társaik.

3.2. A vizsgálat körülményei és helyszíne

A lekérdezés ideje 2022. április 28. és 2022. június 16-a közötti időszak. A lekérdezés módja online kérdőív. A Google Űrlap által kezelt elektronikus válaszokat, először Microsoft Excel adatbázisba összesítettem, majd azok adatait az IBM SPSS (Statistical Package for Social Science; Társadalomtudományok számára kifejlesztett) statisztikai programcsomagba formáztam át. A vizsgálatokat az SPSS szoftver 25. verziójával hajtottam végre. A Magyar Képzőművészeti Egyetem 256 fő munkavállalója részére a belső egyetemi hírlevélen keresztül került kiküldésre az online kérdőív linkje. A hírlevélben a munkavállalók tájékoztatásra kerültek a felől, hogy a kérdőív eredményei az egyik kollégájuk diplomadolgozatának elkészítéséhez kerül felhasználásra. A felhívást még egyszer meg kellett ismételni, ugyanis első körben csak nagyon kevesen válaszolták meg a kérdéseket. A kérdőív lezárásakor 110 fő válaszadó véleménye alapján tudtam elkezdni az értékelési folyamatot. A vizsgálat körülményei kapcsán véleményem szerint mindenképp meg kell említeni az egyetemi dolgozók

hangulatára negatív befolyással bíró belső-, és külső környezeti hatásokat. Az egyik ilyen hatás lehetett, hogy a kérdőív lekérdezésének időpontjában az egyetem kancellári területén épp vezetőváltás történt. A „rég” kancellár mandátuma május 31-én járt le, de már áprilistól a szabadságát töltötte. „Új” kancellár nem került kinevezésre, így a feladatokat a „rég” kancellár hivatali helyettesítője a kancellári hivatalvezető látta el. Véleményem szerint a stabil vezető hiánya nagyfokú bizonytalansághoz vezet a munkavállalók körében, ami esetleg negatív irányba befolyásolhatta a kérdőív eredményeit. Továbbá általánosságban elmondható, hogy a Covid 19 járvány okozta kihívások utáni időszakban a szomszédban zajló háborús konfliktus fennállása még tovább rontott az emberek közérzetén. Mindkét ok visszavezethető Kahn alapvető elkötelezettségi pszichológiai alapfeltételei közül az egyik fontos tényező a biztonság hiányára.

3.3. Kutatás módszerek és a minta bemutatása

Alkalmazott kutatási módszerek

A **primer kutatás** két nagy csoportra bontható, kvalitatív (minőségi) és kvantitatív (mennyiségi) kutatás. „A **kvantitatív kutatás** eredményei – ellentétben a kvalitatív kutatással – számszerűsíthetők, és általánosíthatók a vizsgált alapsokaságra. Olyan kérdésekre ad választ, mint „Mennyi?”, „Hányan”? és az adatokat statisztikai módszerrel elemezzük.” (Sajtos & Mitev , 2007) Ezek alapján a diplomadolgozatom primer vizsgálatához a kérdőíves megkeresést alkalmazó kvantitatív adatgyűjtést választottam. „A kérdőíves vizsgálat a leggyakrabban használt primer kutatási, információszerzési technika, alkalmas leíró, magyarázó és felderítő célokra.” (Boncz, 2015)

Megkérdezés egy előre összeállított kérdőívet használunk a kutatásban részt vevő személyek minenyikénél, ez a módszer egy gyakran alkalmazott módszer a piackutatásban.

Online megkérdezés: módszere alkalmas a távolból történő megkérdezésre, az internet segítségével az interneten lehet a kérdőívet kitölteni.

A **kérdőív:** leírt kérdések sorozatából áll, a kérdéseket a megkérdezetteknek tesszük fel, a kérdőívet előre kell megtervezni, mind a kérdések megfogalmazása mind pedig a sorrendjét illetően, ugyanis ezek befolyásolhatják az adott válaszokat.

Zárt kérdések: felsorolják az adható válaszokat, amelyeket később táblázatba rendezve könnyedén számszerűsíthetők.

A kutatás egy 29 kérdést tartalmazó kérdőívvel valósult meg, amelyet a Google űrlap (Google Forms) segítségével állítottam össze. A Google által kínált ingyenes felmérésadminisztrációs webalapú szoftver kiválóan támogatta munkám.

„A **mintavétel** olyan eljárás, amelynek segítségével az alapsokaságból kiválasztjuk a ténylegesen vizsgálni kívánt részt, a mintát. A rétegzett mintavétel olyan mintavétel, amely a populáció egyes, a kutatás szempontjából lényegesnek ítélt rétegeiből arányaiknak megfelelő, vagy egyenlő képviselőt biztosít a mintában.” (Falus, et al., 2011) Mivel a vizsgálatot egy konkrét intézményre szerettem volna elvégezni, ezért egyértelmű volt, hogy az adott munkahely munkavállalóit kérdezem meg. A kérdőív kitöltési felkérés a belső egyetemi hírlevéllel került kiküldésre az egyetem 256 dolgozója részére.

Szekunder kutatás

Szintén segítségemre volt a megfigyelés és a dokumentumelemzés módszertana. Itt legfontosabb forrásként az általam vizsgált Magyar Képzőművészeti Egyetem a témához illeszkedő szabályzatai, illetve az intézmény honlapján megtalálható közérdekű adatok vizsgálata volt. A második jelentős forrásom a két évvel ezelőtt ugyanitt lefolytatott munkavállalói elégedettségmérés összefoglalója. Mivel személyesen közreműködő tag vagyok a szervezetben, így a megfigyelés módszertanát is alkalmazni tudtam, már nyolcadik éve dolgozom az intézményben, mint az egyetemi kollégium igazgatója. Sajnos vagy éppen szerencsére a kollégium egy az egyetem főépületétől különböző telephelyen található, ezért a napi történésekkel kapcsolatban mindig van egy kis időbeli csúszás, de az intézmény méretéből adódó családi jellegű közösségben azért aránylag gyorsan terjednek a hírek.

Statisztikai módszerek segítségével tudtam az elkészült kérdőív válaszait értékelni.

Likert-skála Alkalmazása során a válaszadónak egy öt-fokozatú skálán kell bejelölni, hogy mennyire ért egyet az adott attitűdállítással, a módszer jól méri az attitűd minőségét és intenzitását. Az öt-fokozatú skála segítségével a válaszok könnyen átalakíthatók számokká. Az eljárást 1932-ben Rensis Likert (1903-1981) dolgozta ki. (Forgács , 2017) Az említett módszerrel az egyes kérdésekre adható válaszokat pontozni kell 1 és 5 között. Az egyes válaszok kiértékelésének módja az átlagszámításon alapult.

Átlagszámítás

Az egyes válaszokhoz rendelt pontszám, és a válaszadók száma alapján számszerűsíthető az egyes tényezők értéke. A tényezők értékelése a négyzetes eltérések segítségével került

pontozásra. Az egyes válaszadók pontjai alapján kaptak egy „éremjegyet” az osztályozás mintájára. Az átlagpontoszámot viszonyítottam a maximális átlagpontoszámhoz százalékos arányban, és ez alapján kapták az egyes válaszadók az „osztályzatukat”.

Gyakorisági táblázat megmutatja meg százalékos bontásban, hogy a megkérdezettek melyik meghatározott érték, vagy intervallum értékéhez tartoznak.

Hipotézisvizsgálat a rangkorreláció szignifikanciájának tesztelését –azaz, hogy szignifikáns kapcsolat van-e a két változó rangsorai között a hipotézisvizsgálat lépéseit követve állapítottam meg. A vizsgálat nullhipotézise, hogy a két változó rangsora között nincs szignifikáns kapcsolat.

Spearman-féle rangkorrelációs együttható Értéke [-1;+1] közé eshet, előjele és nagysága megadja a kapcsolat irányát és erősségét. A változók (x, y) jelölése a számítás szempontjából irreleváns

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N (R_{x_i} - R_{y_i})^2}{N(N^2 - 1)}$$

H0 tesztelése, közelítéses t-eloszlással; a vizsgálat próbafüggvénye:

$$t = \frac{\text{minta} - \text{várt}}{\text{standard hiba}} = \frac{r_s - \rho_s}{s_{r_s}} = \frac{r_s - 0}{\sqrt{\frac{1 - r_s^2}{n - 2}}} = r_s * \sqrt{\frac{n - 2}{1 - r_s^2}} = \frac{r_s * \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r_s^2}}$$

Ha $|t| > t^*$, elvetjük H0-t és azt mondjuk, hogy a populáció korrelációs együtthatója különbözik 0-tól. Tehát, ha a kapott eredményünk abszolút értéke nagyobb, mint a táblázatban az adott szabadságfokhoz és szignifikancia szinthez (ez általában 0,95) tartozó szám, akkor 95%-os bizonyossággal elutasíthatjuk a nullhipotézist.

Gallup Q12

Az előző fejezetekben már volt szó Harter és munkatársairól. Ők voltak az első úttörők, akik összekapcsolták az elkötelezettséget a profittal, ezáltal még nagyobb népszerűséget szerezve a témának. Ez a Gallup Intézet kutatási alapjaira épült, az általuk a 90-es évek során kialakított Q12 kérdőívvel. A nevét akkor kapta, mikor elsőként tisztázódott le, hogy 12 kérdésből áll: Q12 vagy más néven 'The Gallup Workplace Audit' (GWA). Munkám során ennek a kérdőívnek a 12 kérdését, kiegészítve további 7 kérdéssel használtam.

A Gallup felmérés 12 elemen keresztül próbálja mérni az elkötelezettséget, az egyén részvételének, elégedettségének, valamint a munkával kapcsolatos lelkesedésének vizsgálatán át. A felmérés célja az, hogy mérni lehessen a munkavállalók attitűdjeinek kimenetelét, valamint azokat az elégedettséget befolyásoló tényezőket, amelyek a menedzsment hatáskörén belül esnek, ez pontosan megegyezik az általam meghatározott célokkal. A cél tehát az információk összegyűjtése, amelyekre vonatkozóan a szervezet menedzsmentje akciókat tud megfogalmazni és létrehozni, tehát aktívan tudja befolyásolni a dolgozók elkötelezettségi szintjét. A 12 kérdés így többek között a munkahellyel való általános elégedettségre, a munkahelyi szereptisztaságra, elvárásokra, infrastruktúrára, elismerésre és a felettesekre kérdez rá. (Harter, et al., 2006). Ezek az elemek segíthetnek meghatározni a termelékenység és a megtartás növelésének módjait, és áttörni a munkavállalói elkötelezettség következő szintjére.

A Gallup Q12 kérdéssora:

Q1: Tisztában vagyok azzal, hogy mit várnak el tőlem a munkahelyemen.

Q2: Rendelkezésemre állnak a jó munkavégzéshez szükséges tárgyak és eszközök.

Q3: A mindennapos munkám során azt csinálhatom, amihez a legjobban értek.

Q4: Az elmúlt 7 napban elismerést vagy dicséretet kaptam a jó munkavégzésért

Q5: Úgy érzékelem, hogy a vezetőm vagy valamelyik közvetlen kollégám törődik velem, mint emberrel.

Q6: Van olyan a munkahelyemen, aki ösztönöz a fejlődésre.

Q7: Úgy érzem, számít a véleményem a munkahelyemen.

Q8: Az Intézmény küldetése/célja alapján fontosnak érzem a munkám

Q9: A kollégáim elkötelezték magukat a minőségi munka mellett.

Q10: Van baráti jellegű kapcsolatom a munkahelyemen

Q11: Az utóbbi félévben valaki foglalkozott a szakmai előrehaladásommal

Q12: Az utóbbi évben kaptam lehetőséget a tanulásra és a fejlődésre.

A Gallup Intézet szerint az alkalmazottak bevonásának struktúrája a munkavállalói fejlesztési igények hierarchiáján alapul, a 12 elkötelezettségi kérdés mindegyike megfelel a hierarchia négy szintje közül valamelyiknek.

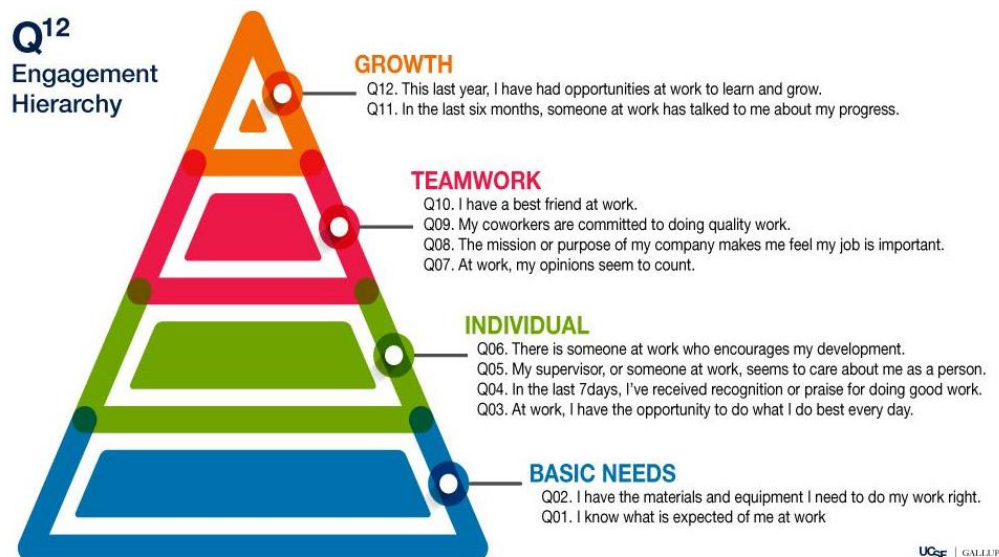
Alapvető szükségletek (Q01-Q02)

Személyes hozzájárulás, vezetői támogatás értelmezése is (Q03-Q06)

Csapatmunka, személyközi kapcsolatok (Q07-Q10)

Személyes fejlődés (Q11-Q12)

4. ábra A Q12 kérdések hierarchiája



Forrás: <https://devlearning.ucsf.edu/gallup> saját szerkesztés

A Gallup Q12 hagyományosan 1-5-ig terjedő skálán méri az eredményt összességében, illetve minden egyes tételre külön-külön is. A skála beosztásának jelentése:

1=Nem

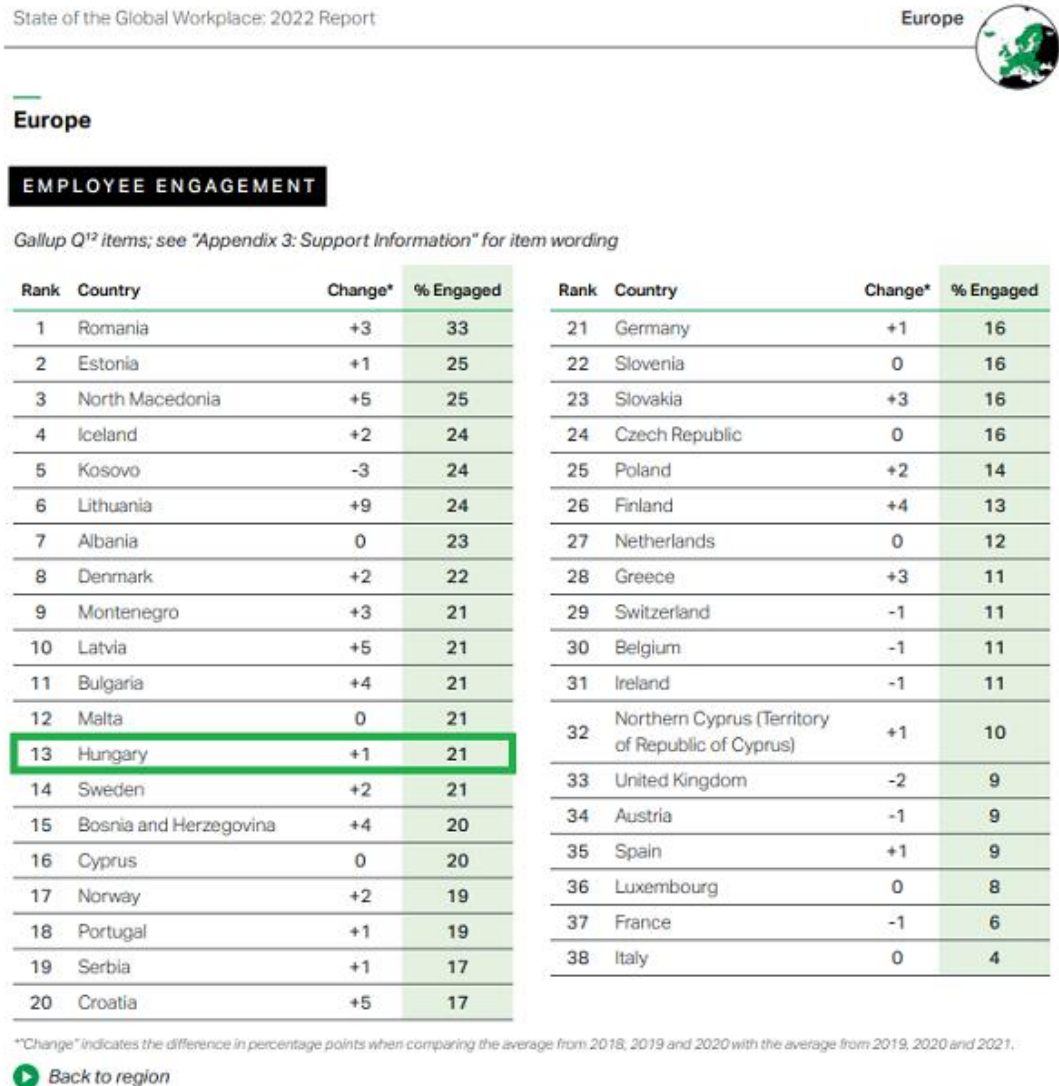
2=inkább nem, mint igen

3=határozatlan

4= Inkább igen, mint nem

5= Igen

5. ábra. Munkavállalói elkötelezettség mértéke, és változása az európai országokban 2022.



Forrás: <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx> alapján saját szerkesztés

Kutatásomban az elkötelezettség mértékének megállapításának és a növelési lehetőségeinek tisztázásán túl még az összehasonlítás is fontos szerepet játszott. Például kíváncsi voltam, hogy a Magyar Képzőművészeti Egyetem munkavállalói attitűd vizsgálatának eredményei megegyeznek, vagy éppen eltérnek a magyarországi dolgozói átlagtól. Az 5. ábra mutatja az európai országokban mért dolgozói elkötelezettségi átlagokat, illetve a megelőző időszakhoz képest történő változások mértékét. Nálunk az elkötelezett munkavállalók aránya 21 százalékos volt a 2022. évi jelentés szerint. A legkedvezőbb arányt, Romániában a legnagyobb arányú növekedést pedig Litvániában mutatták ki. Az utolsó helyeken a legalacsonyabb elkötelezettségi aránnyal Olaszország, és Franciaország található.

3.4. Eredmények

Miért választják munkahelynek a közsférát?

Mielőtt rátérünk az eredményekre, először vizsgáljuk meg, hogy mik lehetnek a dolgozók motivációi, vajon miért választják munkahelynek a közsférát?

Bloch–Smith (1977) szerint a közsférában dolgozók esetében kisebb a munkanélkülivé válás valószínűsége, mint a magánszférában. A biztonság mellett a társadalmi hasznosság érzése is szerepet játszhat. Számos elemzés mutatta ki, hogy a közsférában dolgozók körében relatíve erősebb motivációt jelent a társadalmilag hasznos munka végzése. (Molnár & Kapitány, 2013)

A munkavállalók köz- és a magánszféra közötti választását az elérhető jövedelmen kívül más tényezők is befolyásolják. Fontos objektív tényező a közsféra viszonylag nagyobb igénye a magasan képzett munkavállalók iránt. A szubjektív tényezők közül legfontosabb a közsféra nagyobb biztonsága, több értelemben is: nagyobb az állás biztonsága, a szabályozott körülmények, kiszámíthatóbb életpálya. Akiknek ezek a tényezők lényegesek, akár béráldozat árán is szívesebben választják a közsférát, mint munkahelyet. Fontos szubjektív különbség lehet az is, hogy a közsférában dolgozókat gyakran a hivatástudat, az általánosnál erősebb társadalmi felelősségérzet is motiválja a munkahely választásában. A választást családi körülmények is befolyásolhatják. (Molnár & Kapitány, 2013) Például egy családjában szemponjtábjól, akinek kis gyerekei vannak egyáltalán nem mindegy, hogy a munkaideje pontosan meghatározott, vagy esetleg feladat-, vagy helyzetfüggő. Kell-e esetleg hétvégén vagy ünnepnapokon dolgoznia, elmehet-e szabadságra, amikor épp szüksége van rá, vagy előre megmondják neki, hogy mikor mehet. Továbbá még érdeemesnek tartom a témánál megjegyezni, hogy ha valaki több éven keresztül a közsférában tevékenykedik nagyon nehezen, vagy egyáltalán nem tud elhelyezkedni a profitorientált magánszférában. A magánszféra munkaadói sajnos jogosan fenntartásokkal kezelik a közsféra munkavállalóit. Saját tapasztalataim alapján kijelenthetem, hogy a közsférában évtizedekkel le vagyunk maradva a modern vállalati működtetési módszerek tekintetében, különösen nagyarányú a lemaradás az IT területén a piaci szférához képest. Az állami intézmények nem tudják megvásárolni a modern eszközöket, így a dolgozók sem tudják elsajátítani azok kezelését, és fordítva, ha nincs olyan, aki tudja használni akkor nem érdemes beszerezni sem. Ennek eredményeképp főleg a technológiai lemaradásuk miatt, és ha nem képesek vagy hajlandók tovább és folyamatosan képezni magukat könnyedén és végérvényesen kiszorulhatnak a munkaerőpiactól. Többnyire a közsféra munkavállalói tisztában vannak ezzel, vannak

olyanok, akik kihasználva a kiszámítható idejű munkahelyi tevékenységeiket, munka mellett tanulnak, fejlődnek majd váltanak, általában egy másik közintézménybe, ahol ugyanúgy, mint a piaci szférában megvan az igény a képzett munkaerőre. Természetesen szép számmal vannak olyanok is, akik egy helyen töltik el az aktív éveiket, majd végül ugyanonnan vonulnak nyugdíjba is.

A kérdőív kérdései

A kérdőív első 10 kérdése a válaszadó személyére vonatkozó kérdések, mint pl. kor, nem, foglalkozás, végzettség, illetve a válaszadó lakás-, és családi körülményeire vonatkozott. A további 19 db állítás a már a korábbiakban említett Gallup Q12-es kérdéssor kiegészítése további 7 állítással. A válaszadónak egy ötfokozatú skálán kellett jelölnie azt a szintet, hogy mennyire ért egyet az állításokkal a saját munkája, munkahelye, illetve a saját háztartása kapcsán. Az értékelésnél az 1 a legalacsonyabb, az 5 pedig a legmagasabb szintet jelentette. A kérdőív kérdései összeállításánál az eredményekből szerettem volna bizonyos társadalmi, demográfiai, illetve szociális tényezőkkel való esetleges összefüggéseket is feltárni. A kérdőív kérdései a 6. ábrán láthatóak.

6. ábra A kérdőív kérdései

1	Az ön életkora, kérem jelöljön be egyet:
2	Az ön végzettsége, kérem jelöljön be egyet.
3	Foglalkozása
4	Mennyi ideje dolgozik jelenlegi munkahelyén, kérem jelöljön be egyet.
5	Az ön neme, kérem jelöljön be egyet:
6	Jelenlegi lakóhelye, kérem jelöljön be egyet:
7	Hány személyes a háztartás, amelyben él saját magát is beszámítva, kérem jelöljön be egyet:
8	Milyen jogcímen él(nek) ebben a lakásban, kérem jelöljön be egyet.
9	Milyennek ítéli a háztartása jövedelmi helyzetét, értékelje 1-5 ig skálán az 1 a legkedvezőtlenebb, az 5 pedig a legkedvezőbb helyzetet jelenti.
10	Milyen jogviszonyban dolgozik az intézményben, kérem jelöljön be egyet.
11	Rendelkezésemre állnak a jó munkavégzéshez szükséges tárgyak és eszközök. Értékelje az állítást 1-5 ig terjedő skálán.
12	A mindennapos munkám során azt csinálhatom, amihez a legjobban értek. Értékelje az állítást 1-5 ig terjedő skálán.
13	Az elmúlt 7 napban elismerést vagy dicséretet kaptam a jó munkavégzésért. Értékelje az állítást 1-5 ig terjedő skálán.
14	Úgy érzékelem, hogy a vezetóm vagy valamelyik közvetlen kollégám törődik velem, mint emberrel. Értékelje az állítást 1-5 ig terjedő skálán.
15	Van olyan a munkahelyemen, aki ösztönöz a fejlődésre. Értékelje az állítást 1-5 ig terjedő skálán.
16	Úgy érzem, számít a véleményem a munkahelyemen. Értékelje az állítást 1-5 ig terjedő skálán.
17	Az Intézmény küldetése/célja alapján fontosnak érzem a munkám. Értékelje az állítást 1-5 ig terjedő skálán.
18	A kollégáim elkötelezték magukat a minőségi munka mellett. Értékelje az állítást 1-5 ig terjedő skálán.
19	Van baráti jellegű kapcsolat a munkahelyemen. Értékelje az állítást 1-5 ig terjedő skálán.
20	Az utóbbi fél évben valaki foglalkozott a szakmai előre haladásommal. Értékelje az állítást 1-5 ig terjedő skálán.
21	Az utóbbi évben kaptam lehetőséget a tanulásra és a fejlődésre. Értékelje az állítást 1-5 ig terjedő skálán.
22	Tisztában vagyok azzal, hogy mit várnak el tőlem a munkahelyemen. Értékelje az állítást 1-5 ig terjedő skálán.
23	A munkakörnyezetem hozzájárul a hatékony munkavégzéshez. Értékelje az állítást 1-5 ig terjedő skálán.
24	Az intézményben alkalmazott bérezési rendszer megfelel az elvárásaimnak. Értékelje az állítást 1-5 ig terjedő skálán.
25	Elégedett vagyok a bérén kívüli kiegészítő juttatásokkal. Értékelje az állítást 1-5 ig terjedő skálán.
26	A munkám révén erkölcsi elismerésben részesülök. Értékelje az állítást 1-5 ig terjedő skálán.
27	Az információáramlás a vezetés és a dolgozók között mindkét irányba jól működik. Értékelje az állítást 1-5 ig terjedő skálán.
28	Tökéletesen tisztában vagyok az intézmény rövid- és hosszútávú céljaival. Értékelje az állítást 1-5 ig terjedő skálán.
29	A munkaszervezés nagyban elősegíti a hatékony, jó minőségű munkavégzést. Értékelje az állítást 1-5 ig terjedő skálán.

A vizsgált minta összetétele

A vizsgálat időpontjában a Magyar Képzőművészeti Egyetemnek és a hozzá tartozó Kisképzőnek Képző- és Iparművészeti Szakgimnázium és Kollégium gyakorlóiskolának összesen 256 fő munkavállalója volt, a dolgozók összetétele egyetemi oktatók, középiskolai tanárok, adminisztratív, illetve fizikai dolgozókból áll. A megkérdezettek személyére vonatkozó adatok nem álltak rendelkezésemre, így nem tudom megmondani a megkérdezettek nem, illetve kor szerinti megoszlását, végzettségüket, továbbá a lakhelyükre vonatkozó adatokat sem ismerem. Viszont a szervezetben a tevékenységi terület szerinti létszámuk megoszlását a következő, 4. számú táblázat ismerteti. A kitöltési arány viszonylag alacsony 43 százalékos volt, a 256 fő megszólított munkatárs közül mindössze 110 fő válaszolta meg a kérdőív kérdéseit.

4. táblázat Dolgozói létszám és összetétel a 2022. évben

	<i>Szervezeti egység megnevezése</i>	<i>dolgozói létszám (fő)</i>
Kancellári Hivatal szervezetei	Belső ellenőr	1
	Beruházási és Informatikai osztály	6
	Gazdasági osztály	6
	Innovációs és Tudásközpont	2
	Jogi és Humánpolitikai osztály	8
	Kancellári Hivatal	5
	Könyvtár, Levéltár és Művészeti Gyűjtemény	7
	Nemzetközi Iroda	3
	Projekt és Pályázati iroda	6
	Tanulmányi osztály	3
	Üzemeltetési osztály	22
	Stróbl Alajos Kollégium	1
Rektori Hivatal	Kommunikációs és Kiállítási Iroda	4
	Rektori Hivatal	3
Tihany	Somogyi József Művésztelep	4
	Képző- és Iparművészeti Szakgimnázium és Kollégium	74
Tanszék	Doktori Iskola	2
	Festő tanszék	12
	Grafika tanszék	16
	Intermédiá tanszék	10
	Képzőművészet-elméleti tanszék	6
	Látványtervező tanszék	8
	Művészeti Anatómia, Rajz és Geometria Tanszék	4
	Művészettörténeti tanszék	3
	Nyelvi Lektorátus	1
	Restaurátor tanszék	18
	Szobrász tanszék	10
	Tanárképző Központ	1
	Tanárképző tanszék	3
	Vizuális Művészet tanszék	5
		Mindösszesen.

A vizsgálat időpontjában az eredetileg megkérdezett 256 fő munkavállaló közül pontosan nem tudom megmondani a nemek arányát, de az tény, hogy három hónappal korábban 2022.02.01. napján, az egyetemen foglalkoztatott munkavállalók 53,8 százaléka volt nő, számuk aránylag kismértékben haladta meg a férfi munkavállalók létszámát. A válaszadók ennél nagyobb arányban voltak nők, ebből arra következtetek, hogy a megkérdezett munkavállalók közül a nők magasabb hajlandósági arányban töltötték ki a kérdőívet. Itt meg kell, hogy jegyezzem, hogy ez az arány annak is köszönhető, hogy jómagam, mint a kancellári terület munkavállalója személyes kapcsolatban vagyok a kiszolgáló terület irodai dolgozóival, akik jórészt hölgyek, és a lekérdezés időpontjában személyesen kértem fel őket a kutatásomban való részvételre.

7. ábra Az Egyetemmel közalkalmazotti jogviszonyban állók létszámadatai 2022.02.0. napján

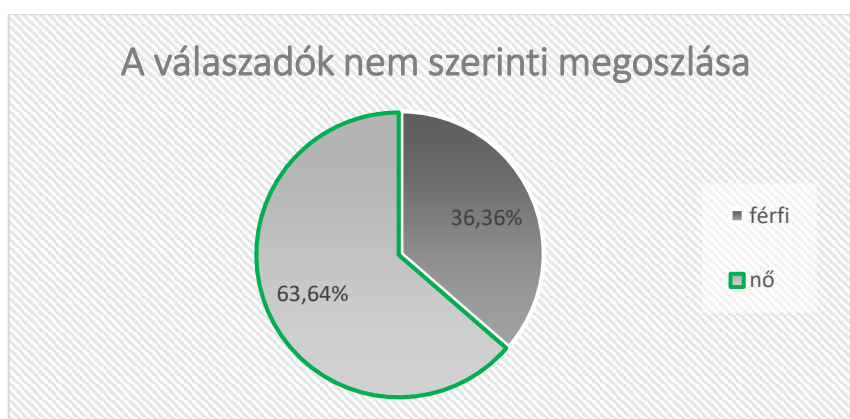
		fő	%
Összes közalkalmazott		260	100
ebből	nő	140	53,8
	gyermeket nevelő szülő	71	27,3
	nyugdíj előtt álló (aki kevesebb, mint 5 éven belül eléri az öregségi nyugdíjkorhatárt)	12	4,6
	megváltozott munkaképességű	2	0,77
	pályakezdő (akinek a tanulmányait követő első munkába állása 3 évnél nem régebben történt).	3	1,15
	felsőfokú végzettséggel rendelkező	221	85
	középfokú végzettségű	31	12
	alacsonyfokú végzettségű	8	3,07
Összes vezető		33	12
ebből	nő	12	3,84
	férfi	21	8,07
Tanulmányi szerződéssel rendelkezők száma		2	0,77
ebből	nő	1	0,38

Forrás https://www.mke.hu/res/mke_eet_20220316.pdf alapján saját szerkeszté

Nem

A válaszadók közül 70 fő nő, 40 fő férfi. 2014-ben az EU28 átlagában a foglalkoztatott nők 30 százaléka dolgozott olyan szektorokban, amelyekben túlnyomó többségben nők dolgoztak (oktatás, egészségügy, szociális ellátás). (Szabó-Morvai, 2018)

8. ábra A válaszadók nem szerinti megoszlása

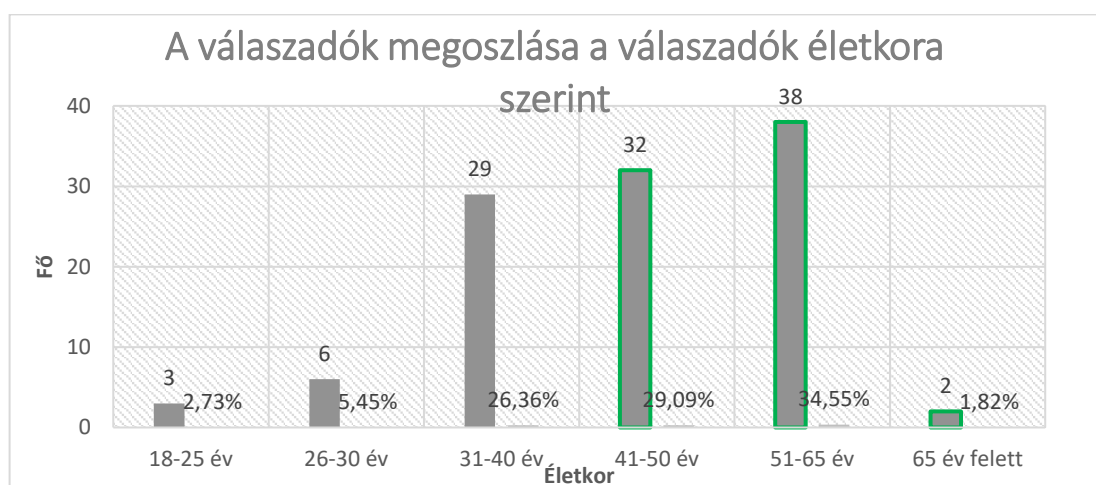


Forrás: saját szerkesztés

Kor

A válaszadók közel hétharmada 40 év feletti életkorú, 9 fő van 30 év alatt, és 2 fő 65 év feletti életkorban. A válaszadók átlagéletkora 46, 04 év, a szórás 11,2 év. A Központi Statisztikai Hivatal jelentése szerint Magyarországon 2022. január 1-én az átlagéletkor férfiak esetében 40,8 év nők esetében pedig 45 év volt. A tény, hogy társadalmunk előregedőben van, jól látható a válaszadók életkor szerinti megoszlásán is.

9. ábra A válaszadók kor szerinti megoszlása



Forrás: saját szerkesztés

Számos kutatás foglalkozott már a különböző korú munkavállalók motivációinak feltérképezésével, az általános jellemzőiket, és az életük során tapasztalt eseményeket figyelembe véve próbálták megfogalmazni a korosztályukra jellemző generációs kihívásokat.

10. ábra Generációk a munkahelyen

	Baby Boomer	GenX	Y/Millennium	Z generáció
2022-ben	66-76 éves	39-65 éves	27-38 éves	12-26 éves
Fő életesemények	Többségük a II. világháború után nőtt fel	Rendszerváltás Multik bejövetele munkába lépéskor Digitalizáció kezdete	Gyors technológiai fejlődés Globalizáció, 2008-20210-es válság munkába lépéskor	Digitális forradalom Migráció COVID-19 munkába lépéskor
Általános jellemzők	Biztonságra törekvés Munkahelyhez kötődés Énközpontúság	Szorgalmasak	Technológiai jártasság	Az tesztek amiben hisznek Önmagukat szabadon szeretnék kifejezni
	Fontos a pozíció	A rendszerváltás nyertesei vagy vesztesei	"Ha elég pénzem lenne nem dolgoznék többet"; "Mégérdemlem, nem kell érte tennem"	Szívesen csatlakoznak virtuálisan csoporthoz
	Jelenre fókuszáló gondolkodás	Multikarrier lehetőségek Ők fektették le a digitalizáció alapjait Szingli életmód Alternatív kapcsolódás	Mama-hotel jelenség Alternatív kapcsolódás Közösségi média jelenlét	Önképzők Mobilak Nagyok az igényeik a munkaadóval szemben
Generációs kihívások	Megtalálni az egyensúlyt a saját és mások érdeke között Optimalizálni az egót Alázatot tanulni	Munka és magánélet egyensúlyának megteremtése	Mély érzelmi biztonság megteremtése	Érvényt szerezni az etikus magatartásnak, igazságnak

Forrás: <https://vezetofejlesztes.hu/generaciok-a-munkahelyen/> alapján saját szerkesztés

A válaszadók közül túlnyomó többségben vannak az X-generáció tagjai, továbbá szintén jelentős az Y-generációhoz tartozó válaszadó aránya. Kérdés, hogy lehetséges-e a különböző generációba tartozó munkavállalókat egységesen motiválni? Az bizonyos, hogy mind eltérő nézeteket vallanak, és más-más igényekkel rendelkeznek, viszont mindannyiukat meg kell tudni tartani és a megfelelőképpen motiválni. Tisztában kell lenni azzal, hogy melyik korcsoportot hogyan lehet ösztönözni, és ha oly módon sikerül inspirálni a munkavállalókat, amely mindenkinek kedvez, azzal nőhet a dolgozók elégedettsége, és elkötelezettsége.

Az Y és Z generációsok számára például fontos a szabadság, ezért érdemes a vállalatoknak úgy alakítani a cégkultúrát, hogy maguk rendelkezzenek arról, hogy mennyi időt töltenek az irodában, addig, amíg minden feladatot elvégeznek, és betartják a határidőket. Azt is tudjuk már, hogy csapatban szívesebben dolgoznak, ezért fontos, hogy erre lehetőséget kapjanak. Nem vetik meg, ha ezt modern munkakörnyezetben és közvetlen hangulatban tehetik meg. Az X

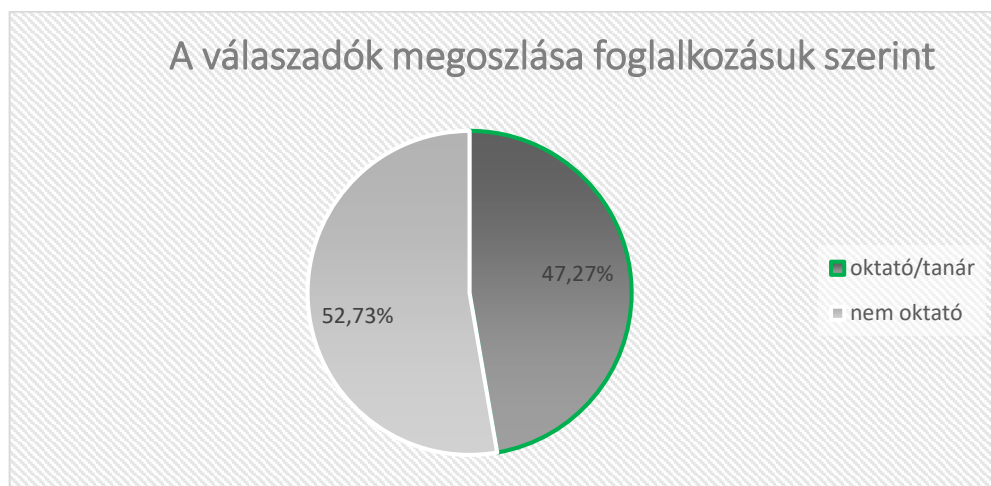
generációval ellentétben, ők jobban szeretik, ha a beosztottak és a főnökség között nyílt kommunikáció folyik. Fontos, hogy figyelembe vegyék a véleményüket és mindig kapjanak visszajelzést. Az X generáció számára fontos, hogy magukénak érezzék a céget és büszkék lehessenek az ott végzett munkájukra. Számukra további motiváló eszközök, a színházjegy, a nyugdíjprogram, az életbiztosítás, az év végi bónusz (pl. wellness lehetőség), és természetesen, ha családbarát munkahelyen dolgozhatnak. (Király, 2014)

Az intézményben már évek óta fennálló súlyos probléma az utánpótlás kinevelése. Nagyon alacsony azon hallgatók száma, akik az intézményben maradnak, és a DLA program befejeztével oktatóként tevékenykednek tovább az egyetemen. Jelenleg nincs megoldva az a kérdés, hogy kik fognak oktatni, ha a jelenlegi oktató állomány nyugdíjba vonul. Az oktatói utánpótláshoz elengedhetetlen az erre alkalmas hallgatók doktori fokozatának megszerzése. A már doktorival rendelkező oktatóknak doktori témákat kell hirdetniük, mert az egyetemi tanári előmenetelhez szükséges, hogy legyen végzett doktoranduszuk. A Doktori Iskola felvételi rendszerének felülvizsgálata szükséges az oktatói utánpótlás, és az oktatók előmeneteli lehetőségeinek figyelembevételével. Továbbá nemcsak az oktatói területen lenne fontos a fiatalítás, hanem az egyéb adminisztrációs, illetve fizikai munkakörökben is. Véleményem szerint az adminisztrációs munkakörökben azért lenne szükség a fiatalokra, mert ők sokkal inkább nyitottak a digitális megoldásokra, és könnyebben is tudják a legmodernebb IT megoldásokat használni. A fizikai dolgozók tekintetében egyértelmű, hogy a fiatalok sokkal jobban bírják a testi erőfeszítést igénylő feladatok okozta megterhelést. Tehát egyre égetőbb feladat a fiatalabb munkavállalók számára vonzóvá tenni az intézményt, a kimondottan fiatal munkavállalókra szabott motivációs stratégia bevezetésével. Tudjuk, hogy szeretnek csapatban dolgozni, fontos nekik a modern környezet, és preferálják a rugalmas munkaidőt, illetve az irodán kívül végzett munkát (home office).

Foglalkozás

A válaszadók foglalkozásukat tekintve két csoportra oszthatók; az egyetem, illetve a szakközépiskola dolgozói vagy az oktató/tanár, illetve nem oktató kategóriába sorolhatók. Az említett szempontok szerint a válaszadók 47,27 százaléka 52 fő oktató/tanár, 52,73 százaléka 58 fő pedig nem oktató munkakörben foglalkoztatott munkavállaló. 2022-ben az intézményben az oktatók aránya 57 százalékos volt, ez az arány pontosan a fordítottja a tényleges válaszadók foglalkozás szerinti megoszlásának. Ez alapján megállapítható, hogy a kitöltési hajlandóság valamivel magasabb volt a nem oktató munkavállalók körében.

11. ábra A válaszadók megoszlása foglalkozásuk szerint



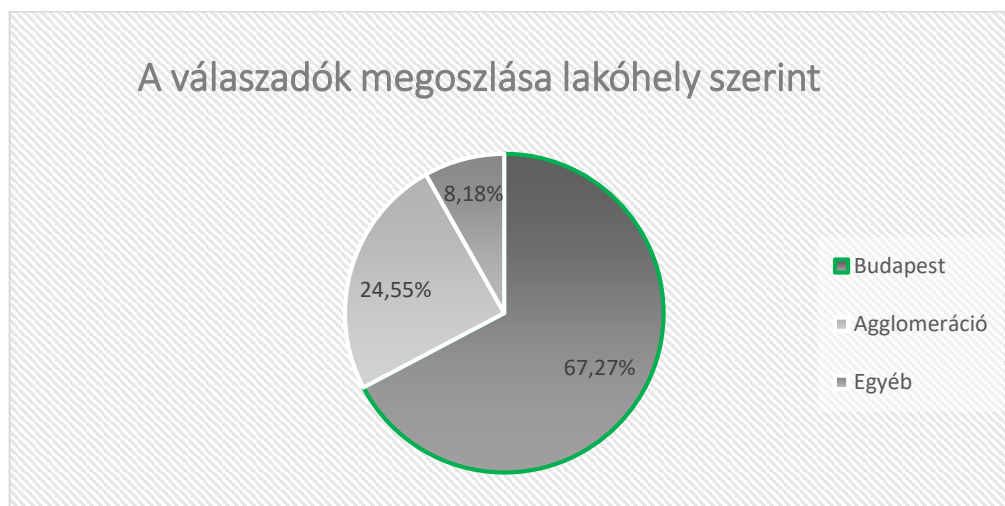
Forrás: saját szerkesztés

Az eltérő foglalkozások szerinti értékelések témakörrel a későbbi fejezetben részletesen foglalkozom.

Lakóhely

A válaszadók majdnem kétharmad része 74 fő Budapesten, 24,55 százaléka 27 fő az agglomerációban él, 8,18 százalékuk 9 fő pedig lakhelyeként az egyéb kategóriát jelölte meg.

12. ábra A válaszadók megoszlása lakóhelyük szerint



Forrás: saját szerkesztés

Az egyetem székhelye Budapest belvárosában található, de mégis lényegesnek tartottam a lakóhelyre vonatkozó kérdés beillesztését. Jómagam Magyarország északkeleti részéről származom, és tapasztalataim szerint a vidéki emberek mondhatni „jobban megbecsülik a

munkát”, ezt a feltevést mindenképp szerettem volna vizsgálni. Úgy tűnik ezzel kapcsolatban is jó volt a megérzésem, mert az 5. táblázat adatai szerint az állítások többségére adott értékelések az esetek nagyrésztében az egyéb lakóhely kategóriát megjelölőknél voltak a legmagasabbak.

5. táblázat A jelenlegi lakóhely település szerinti összefüggése az egyes állításokra adott értékeléssel

Jelenlegi lakóhely	Átlagértékek kérdések szerint																		
Település	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Budapest	3,20	4,05	2,82	3,86	3,66	3,49	3,70	3,89	3,89	2,78	3,22	4,51	3,41	2,62	2,00	3,18	2,80	2,93	3,45
Agglomeráció	3,56	4,07	2,59	3,78	3,33	3,15	3,85	3,48	3,37	2,59	2,59	4,15	3,33	2,89	1,67	3,22	2,67	2,89	3,11
Egyéb	3,89	4,22	3,56	4,22	4,33	3,89	4,00	3,89	3,89	2,78	2,67	4,78	4,11	3,44	2,56	3,67	2,33	3,11	3,33

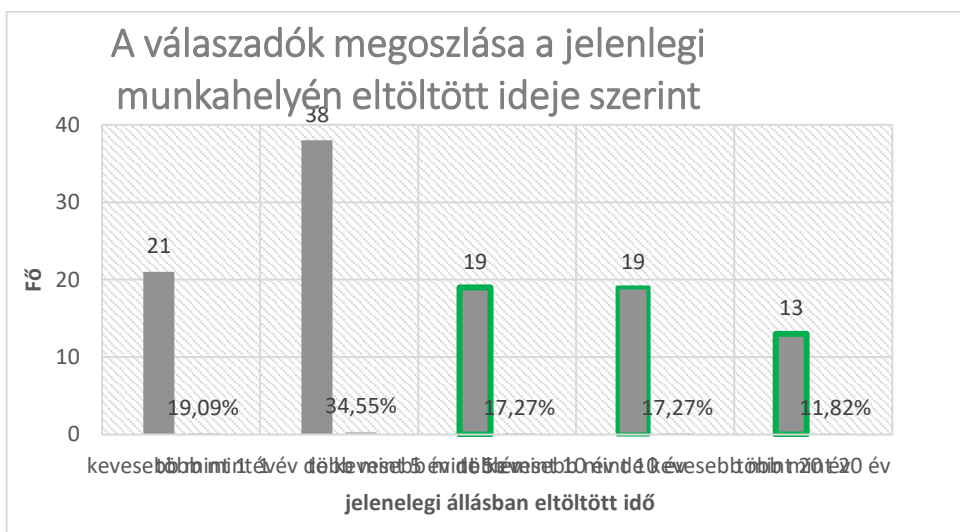
Forrás: saját szerkeszt

A jelenlegi munkahelyen eltöltött idő hossza

A „Mennyi ideje dolgozik jelenlegi munkahelyén” kérdéssel kapcsolatban kiderült, hogy a válaszadók legnagyobb része körülbelül egyharmada, 38 fő, több mint 1, de kevesebb, mint 5 éve dolgozik az egyetemen. A válaszadók majdnem fele összesen 46,6 százalékuk 5 évnél régebbi munkavállaló. Ez utóbbi azt mutatja, hogy szép számmal lehetnek olyan dolgozók is akik lojálisak az intézményhez vagy egyszerűen nincs más választásuk. A válaszadók 19,9 százaléka kevesebb, mint egy éve dolgozik a jelenlegi munkájában, ez utóbbi arány szinte teljesen megegyezik az intézmény 2022. évi fluktuációs mutatójával.

Összehasonlítva az egyetemen 2021. évben végzett oktatói és munkatársi elégedettségmérés eredményeit, amikor is az oktató válaszadók 74 százaléka nyilatkozott úgy, hogy 10 vagy 15 évnél is régebben dolgozik az egyetemen, ezzel szemben az aktuális vizsgálatban ez az arány csak 53,85 százalék. A nem oktató munkatársak 76 százaléka nyilatkozta 2021-ben, hogy kevesebb, mint 5 éve dolgozik az intézményben, most ez az arány 82,76 százalékos volt. Az utóbbi adatok összehasonlításának eredménye is megerősíti azt a következtetést, hogy a nem oktató munkavállalók válaszadási hajlandósága magasabb volt a 2022. évi kérdőív kitöltésénél. Továbbá megállapítható az 5 évnél kevesebb ideje itt dolgozók magas arányából, hogy az oktatást kiszolgáló terület nem oktató munkatársai kevésbé lojálisak az intézményhez, mint az oktatók.

13. ábra A válaszadók megoszlása a jelenlegi munkahelyén eltöltött ideje szerint



Forrás: saját szerkesztés

Végül a jelenlegi munkahelyen eltöltött idő mértékét összevetve az egyes állításokkal kapcsolatos egyetértés átlagértékeivel láthatjuk, hogy azok a dolgozók, akik 20 évnél régebb óta vannak az intézménynél a munkahelyi tényezőkkel kapcsolatos pozitív állításokkal, sokkal nagyobb arányban tudtak azonosulni, mint a rövidebb ideje foglalkoztatott munkatársak 6. táblázat alapján. Ezek az eredmények hozzájárulnak a H2 hipotézisem alátámasztásához, miszerint akik régebb óta az intézmény dolgozói, inkább elkötelezettek, mint a kevésbé hosszú időt eltöltött munkavállalók.

6. táblázat A jelenlegi munkahelyen eltöltött idő összefüggése az egyes állításokra adott értékeléssel

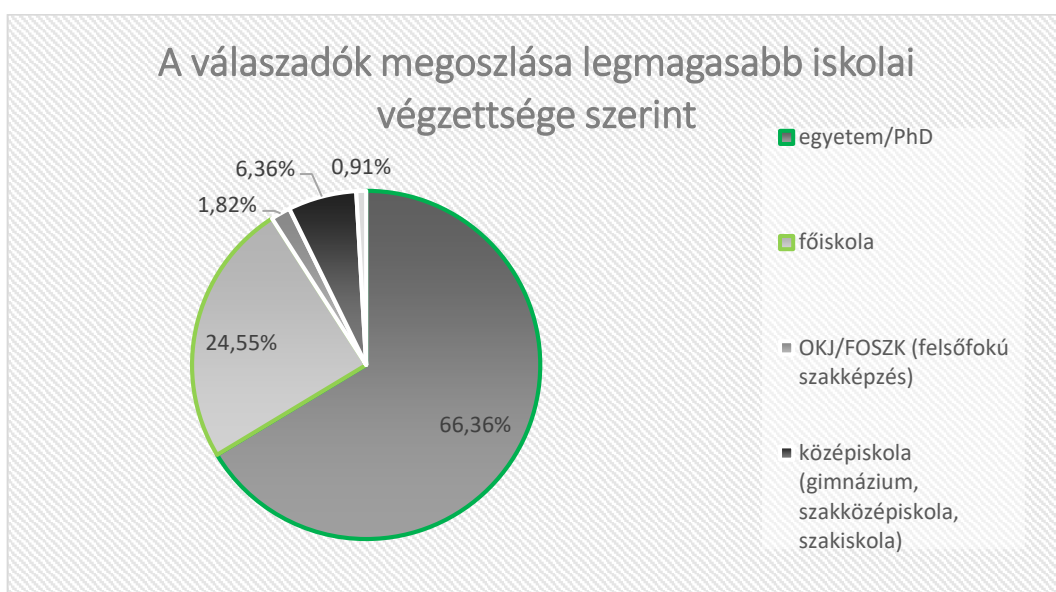
A jelenlegi munkahelyén eltöltött idő	Átlagértékek kérdések szerint																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
kevesebb mint egy év	3,43	3,86	2,71	4,24	3,52	3,43	3,81	3,86	3,67	2,43	2,62	4,14	3,38	2,38	1,57	3,14	2,52	2,81	3,48
1 és 5 év között	3,62	3,87	2,84	3,92	3,39	3,16	3,34	3,26	3,42	2,76	2,92	4,47	3,50	3,21	2,21	3,08	2,42	2,74	3,19
5 és 10 év között	3,68	4,26	3,00	3,79	4,05	3,74	4,05	4,11	4,21	2,84	3,42	4,63	3,84	2,68	1,67	3,63	3,00	3,42	3,37
10 és 20 év között	2,67	4,16	2,95	3,58	3,63	3,47	3,89	3,95	3,68	2,53	2,95	4,21	3,21	2,47	1,89	3,05	3,11	2,79	3,37
több mint 20 év	2,92	4,62	2,54	3,69	3,92	3,77	4,31	4,54	4,38	3,31	3,46	4,92	3,15	2,54	2,23	3,46	3,00	3,23	3,54

Forrás: saját szerkesztés

Végzettség

A válaszadók legmagasabb iskolai végzettségére irányuló kérdés kapcsán öt kategória közül lehetett választani. A válaszadók összesen 90 százaléka, 100 fő rendelkezik felsőfokú képzettséggel, egyetemi vagy főiskolai diplomával/oklevéllel rendelkezik. Ezzel szemben a korábbiakban már ismertetett 2022.02.01. létszámadatok alapján a munkavállalók 85 százaléka rendelkezik felsőfokú végzettséggel.

14. ábra A válaszadók megoszlása legmagasabb iskolai végzettségük szerint



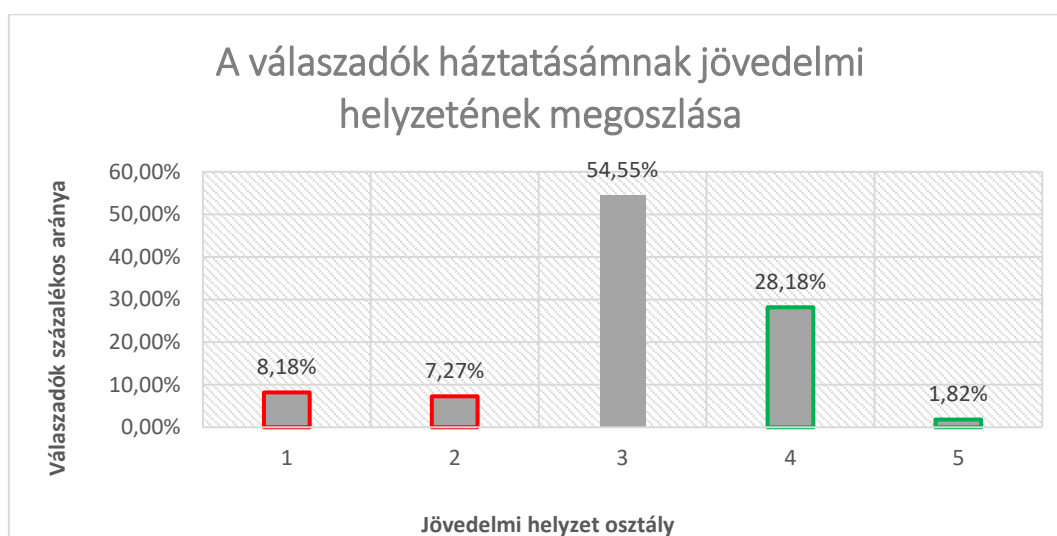
Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók felsőfokú végzettséggel rendelkezők ilyen magas arányának magyarázata első körben a munkahely jellegére vezethető vissza. Felsőoktatási intézmény lévén a dolgozók 57 százaléka oktató/tanár; továbbá az adminisztrációs területeken tevékenykedő munkavállalók nagyrésze is rendelkezik diplomával. A másik magyarázat nagyon kézenfekvő, mivel a kérdőív kitöltésére a felkérő levél az egyetemi e-mail címre ment ki, melyet a fizikai munkakörben alkalmazott munkatársak egyáltalán nem használják, tehát az alacsony iskolázott dolgozók személyéhez kapcsolódó ismérvek nem jelennek meg a vizsgálati eredményekben. A középiskola/gimnázium, illetve szakiskolai végzettséggel a válaszadók 6,36 százaléka, felsőfokú szakképzéssel pedig a válaszadók 1,82 százaléka rendelkezik, ez az arány még együttesen is alacsonyabb, mint a korábbiakban ismertetésre került tényadatok. A 2022.02.01.-ei létszámadatok alapján az intézményben a középfokú végzettséggel rendelkezők aránya 12 százalékos, alacsonyabb, mint a korábbiakban ismertetésre került tényadatok. A 2022.02.01.-ei létszámadatok alapján az intézményben a középfokú végzettséggel rendelkezők aránya 12 százalékos, alacsonyabb, mint a korábbiakban ismertetésre került tényadatok. A 2022.02.01.-ei létszámadatok alapján az intézményben a középfokú végzettséggel rendelkezők aránya 12 százalékos, alacsonyabb, mint a korábbiakban ismertetésre került tényadatok.

Jövedelmi viszonyok

A „Milyennek ítéli a háztartása jövedelmi helyzetét, értékelje 1-5 ig skálán az 1 a legkedvezőtlenebb, az 5 pedig a legkedvezőbb helyzetet jelenti” kérdésre a válaszadók nagyjából fele 54,55 százalék, 60 fő a 3-as szintet, 34 fő az ennél kedvezőbb 4-es szintet, 2 fő pedig a legkedvezőbb szintet jelentő 5-ös értéket jelölte meg. 8,18 százalékuk 9 fő nagyon kedvezőtlennek, 7,27 százalék 8 fő pedig kedvezőtlennek ítélte meg a saját háztartása jövedelmi viszonyait. Összefoglalva a válaszadók 15,45 százaléka az átlag alattinak, 30 százaléka az átlagosnál jobbnak, 54,55 százalékuk pedig átlagosnak ítélte meg a háztartása jövedelmi helyzetét. Az átlagérték 110 válaszadó esetében 3,08; a szórás 0,87; a relatív szórás pedig 28,19.

15. ábra A válaszadók megoszlása háztartásuk jövedelmi helyzete alapján



Forrás: saját szerkesztés

A munkavállalók a szervezet számára kiemelten fontos érintett csoportnak számít így magától értetődő, hogy fontos azon felelősségi területek felismerhetősége, melyeken a munkavállalók segítségre szorulnak. A jövedelmi szegénység és a súlyos anyagi depriváció a szegénységkutatás két legfontosabb európai indikátora. Az anyagi depriváció a gazdasági stressz egy mérőszáma, azt az állapotot írja le, amikor egy háztartás nem engedhet meg magának bizonyos, a mindennapi élethez kívánatosnak, sőt szükségesnek tartott dolgokat.

A súlyos anyagi depriváció eredeti meghatározása szerint az, amikor a következő kilenc tételből legalább négyet nem tud megfizetni a háztartás:

(1) a lakbér, a jelzáloghitel vagy a közüzemi számlák kiegyenlítése; (2) az otthon megfelelő melegen tartása; (3) váratlan kiadások viselése; (4) rendszeres hús- vagy fehérjefogyasztás; (5) évi egy nyaralás az otthonukon kívül; (6) televízió; (7) mosógép; (8) autó; (9) telefon.

A **jövedelmi szegénység** az anyagi deprivációval szemben egy erőforrás oldalról közelítő relatív mutató: azon személyek arányára utal, akiknek az egy fogyasztási egységre jutó háztartásjövedelme a szegénységi küszöb alá esik. A szegénységi küszöböt az Eurostat standardok szerint relatív mutatóként országos szinten határozzuk meg, az egy fogyasztási egységre jutó háztartásjövedelem mediánjának adott százalékában. E mutatószám tehát a szegénységi küszöböt nemzeti viszonylatban határozza meg, a nemzeti medián 40, 50, 60, vagy 70 százalékában. A leggyakrabban használt 60 százalékos küszöb egy fogyasztási egységre (főre) vetítve 2014-ben évi bruttó 2707 euró, 2020-ban évi bruttó 3886 euró, vagyis 2014-ben havi 70000 forint, 2020-ban 108000 forint volt. Tehát azon háztartások tagjait tekintjük jövedelmi szegénységben élőknek, ahol az egy fogyasztási egységre (főre) jutó jövedelem nem éri el ezt az értéket. (Tátrai, 2022)

2021-ben Magyarországon a KSH adatai alapján ez az összeg évi 1 506 84 forint, tehát havi 125 570 forint volt, egyszemélyes háztartás esetében. (KSH, 2021)

A relatív jövedelmi szegénység aránya a foglalkoztatottak körében 2021. évben 7 százalék volt Magyarországon, ami 2017. évhez képest másfél százalékkal alacsonyabb érték.

7. táblázat Relatív jövedelmi szegénységi arány gazdasági aktivitás szerint [%]
2017-2021 Magyarország

Megnevezés	2017 referencia év	2018 referencia év	2019 referencia év	2020 referencia év	2021 referencia év
Legjellemzőbb gazdasági aktivitás és nemek szerint					
Foglalkoztatott	8,5	8,5	7,8	7,5	7,0
Férfi	8,0	8,2	8,3
Nő	9,0	8,8	7,3

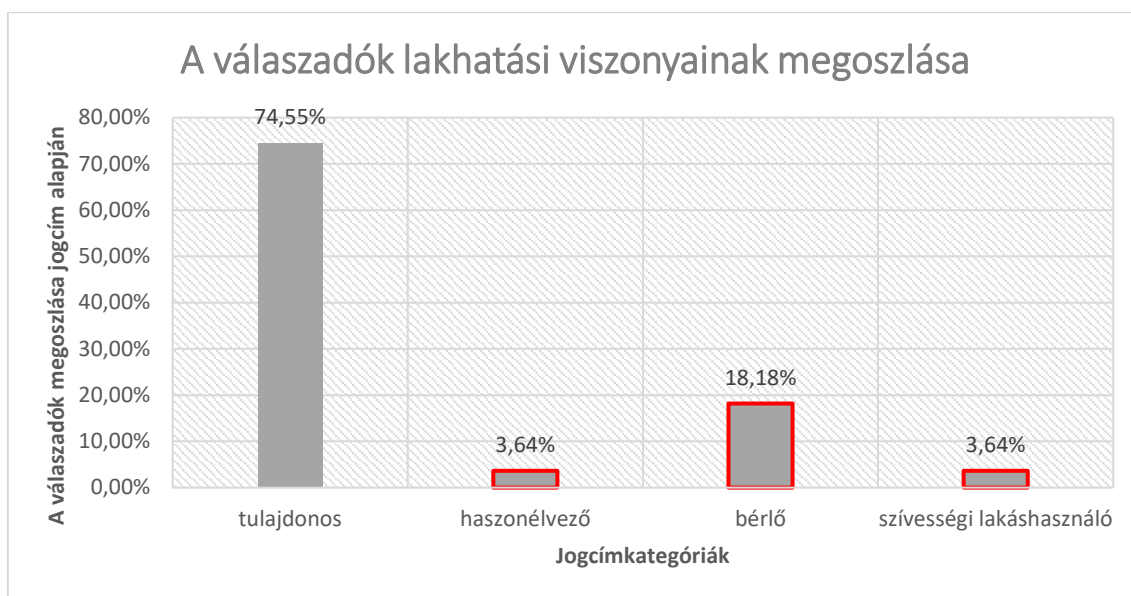
Forrás: https://www.ksh.hu/stadat_files/ele/hu/ele0004.html alapján saját szerkesztés

A KSH 2021. évi jelentése alapján a relatív jövedelmi szegénység aránya a foglalkoztatottak körében 7 százalékos volt Magyarországon. Ehhez képest az intézményben a válaszadók 8,18 százaléka a háztartása jövedelmi helyzetét a legrosszabb kategóriába tartozónak. Az egyetem vezetése tisztában van a probléma súlyosságával, ezért az idén (2023-ban) már a fenntartótól kapott plusz bértömeg jelentős része kerül fizetésemelés céljából a legalacsonyabb munkabérral rendelkezők bér kompenzálására, leginkább az extrém magas infláció miatt.

Lakhatás

A „Milyen jogcímen él(nek) ebben a lakásban” kérdésre a válaszadók majdnem háromnegyed része, pontosan 74,55 százaléka 82 fő tulajdonos, 18,18 százaléka 20 fő bérlő, 8 fő pedig egyéb jogcímen él jelenlegi lakhelyén. A válaszadók negyedrésze nem saját tulajdonú lakásban él.

16. ábra A válaszadók lakhatási viszonyainak megoszlása



Forrás: saját szerkesztés

Az Európai Unió lakosságának 69,8 százaléka él saját tulajdonú ingatlanban, míg Magyarországon ez az arány 91,3 százalék –az Európai Unió statisztikai hivatalának (Eurostat) adatai alapján. Hazánkban szinte mindenki saját otthonra vágyik, beépült ez az ideál a magyar lakáskultúrába. Ragaszkodunk a saját tulajdonhoz és a saját vagyon megteremtéséhez, és jelenleg a legnagyobb értéket az ingatlan képviseli. (DunaHouse & Benedikt, 2021)

A Magyarországi átlaghoz képest a kutatásban résztvevő válaszadók csupán 74,55 százaléka él saját tulajdonú lakásban, a válaszadók negyede nem tulajdonosként, hanem bérlőként vagy egyéb jogcímen él a jelenlegi lakásában. Az országosnál rosszabb tulajdonosi arány okaként ismét elsősorban a jövedelmi szegénységre következtettek, de nyilván vannak a válaszadók között olyan fiatal munkavállalók, akik nemrég kezdték az önálló életüket, vagy olyan személyek, akiknek a lakóhely távolsága miatt szükséges a lakásbérlés. A saját lakással nem rendelkező elsősorban fiatal munkaerő bevonására és megtartására alkalmas lehetne egy munkahelyi lakástámogatási rendszer kialakítása. A fiatal munkavállalók részére nyújtott kedvezményes kölcsön lehetőséggel, amely biztosíthatná az önerőt például a lakáshitelük felvételéhez, természetesen ehhez mindkét fél részéről hosszútávú elköteleződésre van szükség.

Eredmények értékelése

A válaszadó személyére vonatkozó kérdések után a kérdőívben különböző a munkahellyel kapcsolatosan állítások kerültek ismertetésre melyeket a válaszadónak kellett értékelnie egy öt-fokozatú skálán a szerint, hogy az adott állítással milyen mértékben ért egyet. Az 5 a legmagasabb, az 1 pedig a legalacsonyabb értéket jelentette. Az Spss program az átlagot és a szórást 110 fő válaszadó értékelése alapján adta meg. A „*Tisztában vagyok azzal, hogy mit várnak el tőlem a munkahelyemen*”, állítással kapcsolatban a válaszadók 4,45 átlagérték, valamint: „*A mindennapos munkám során azt csinálhatom, amihez a legjobban értek.*” állításra 4,07 átlagérték született. Ezen állítások kerültek a rangsor elejére, ezek azok a tényezők, amelyekkel a munkavállalók leginkább egyetértenek. Legalacsonyabb az egyetértés mértéke az „*Elégedett vagyok a béren kívüli kiegészítő juttatásokkal.*” állítást a válaszadók 1,96-ra értékelték. „*Az információáramlás a vezetés és a dolgozók között mindkét irányba jól működik*” állítással kapcsolatban a válaszadók értékelése 2,73; „*Az utóbbi félévben valaki foglalkozott a szakmai előre haladásommal.*” állítás esetében pedig 2,74 átlagérték eredmény született; „*Az intézményben alkalmazott bérezési rendszer megfelel az elvárásaimnak.*” állítással való egyetértés mértéke 2,75 volt. A 110 fő válaszadó értékelése alapján közepesél kisebb mértékben értenek egyet a munkavállalók a következő állításokkal: „*Az elmúlt 7 napban elismerést vagy dicséretet kaptam a jó munkavégzésért.*”; „*Tökéletesen tisztában vagyok az intézmény rövid- és hosszútávú céljaival.*”

Általánosságban elmondható, hogy a válaszadók véleménye alapján az intézményben alkalmazott bérezési rendszer, illetve a béren kívüli kiegészítő juttatásokkal kapcsolatban legnagyobb a munkavállalók elégedetlensége. Ez a tény valószínűleg az előző részben ismertetett jövedelmi szegénység jelenléte az intézmény munkavállalói körében, valamint a közelmúltban megszűntetett Szép Kártya juttatásainak hiánya miatti elégedetlenség eredménye. Majd ezt követi a belső kommunikáció minőségének, és a karrierlehetőségek hiányának az eredményekben való megmutatkozása. Illetve további hiányosságok tapasztalhatók a rövid- illetve hosszútávú intézményi célok kommunikálása és a vezetői visszajelzések terén. Pozitívként megjegyezhető, hogy maga a munka, a feladatok és a munkahelyi elvárások mindenki számára egyértelműek. Eredményként tudom felmutatni, hogy az eddigi vizsgálat során két hipotézis is beigazolódott.

H2: Az elkötelezettség mértéke magasabb szintű a több mint 20 éve az intézményben foglalkoztatott munkavállalók esetében, a többi dolgozóval szemben.

H3: A vidéki lakóhelyű munkavállalók körében magasabb az elkötelezettség szintje, mint a Budapesti illetve Bp-környéki munkatársaik.

8. táblázat A kérdőív állításainak átlag és szórásértékei

Sorszám:	Állítás	Válaszadók száma:	Min. érték:	Max. érték:	Átlag:	Szórás:
1	Tisztában vagyok azzal, hogy mit várnak el tőlem a munkahelyemen.	110	1	5	4,45	0,808
2	A mindennapos munkám során azt csinálhatom, amihez a legjobban értek.	110	1	5	4,07	0,955
3	Úgy érzékelem, hogy a vezetőm vagy valamelyik közvetlen kollégám törődik velem, mint emberrel.	110	1	5	3,87	1,166
4	A kollégáim elkötelezték magukat a minőségi munka mellett.	110	1	5	3,79	1,182
5	Az Intézmény küldetése/célja alapján fontosnak érzem a munkám.	110	1	5	3,76	1,203
6	Van baráti jellegű kapcsolatom a munkahelyemen	110	1	5	3,76	1,263
7	Van olyan a munkahelyemen, aki ösztönöz a fejlődésre.	110	1	5	3,64	1,297
8	A munkakörnyezetem hozzájárul a hatékony munkavégzéshez.	110	1	5	3,45	1,089
9	Úgy érzem, számít a véleményem a munkahelyemen.	110	1	5	3,44	1,253
10	Rendelkezésekre állnak a jó munkavégzéshez szükséges tárgyak és eszközök.	110	1	5	3,35	1,137
11	A munkaszervezés nagyban elősegíti a hatékony, jó minőségű munkavégzést.	110	1	5	3,35	1,296
12	A munkám révén erkölcsi elismerésben részesülök.	110	1	5	3,23	1,283
13	Az utóbbi évben kaptam lehetőséget a tanulásra és a fejlődésre.	110	1	5	3,02	1,508
14	Tökéletesen tisztában vagyok az intézmény rövid- és hosszútávú céljaival.	110	1	5	2,94	1,287
15	Az elmúlt 7 napban elismerést vagy dicséretet kaptam a jó munkavégzésért.	110	1	5	2,83	1,642
16	Az intézményben alkalmazott bérezési rendszer megfelel az elvárásaimnak.	110	1	5	2,75	1,198
17	Az utóbbi félévben valaki foglalkozott a szakmai előre haladásommal.	110	1	5	2,74	1,525
18	Az információáramlás a vezetés és a dolgozók között mindkét irányba jól működik.	110	1	5	2,73	1,124
19	Elégedett vagyok a béren kívüli kiegészítő juttatásokkal.	110	1	5	1,96	1,108

Forrás: saját szerkesztés

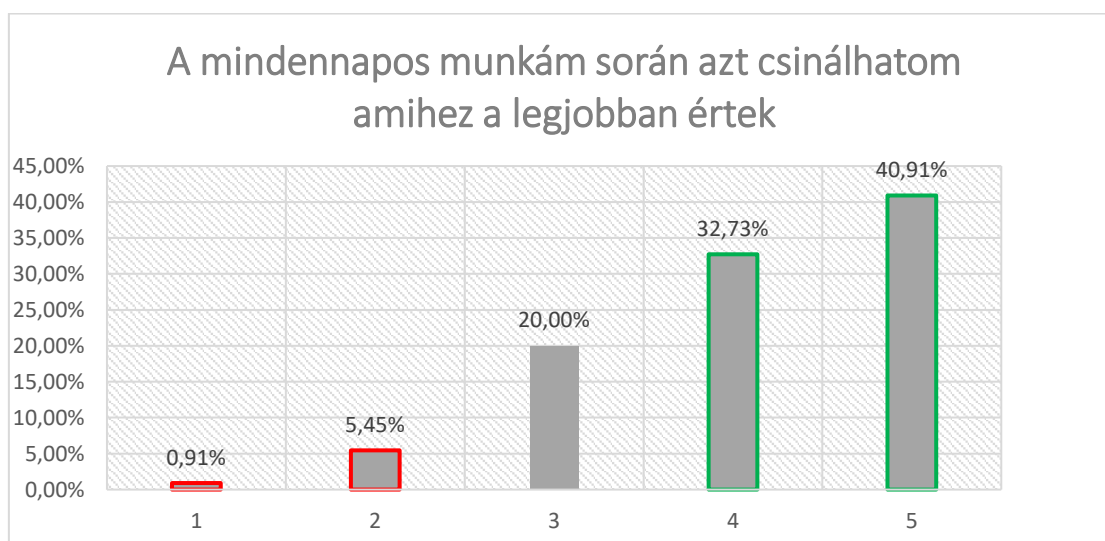
Az egyes állítások értékelésének vizsgálata

A következőkben szisztematikusan vizsgálom azon állításokkal kapcsolatos attitűdöket, melyek eredményeinél az átlagtól való eltérés mutatkozott. Az átlagnál magasabb értékelést elért tényezők a lehetséges motivációink, erőseink, amikre lehet építeni a jövőben. Az alacsony átlagértékkel rendelkező tényezők pedig megmutatják a gyenge pontokat, melyek a jövőben fejlesztésre szorulnak. A legmagasabb és legalacsonyabb átlagok az egyes állításoknál a következő értékelések alapján születtek.

Munka

„A mindennapos munkám során azt csinálhatom, amihez a legjobban értek” állítással kapcsolatban a válaszadók majdnem háromnegyede pozitívan reagált, ez alapján valószínűsíthető, hogy a válaszadók nagyrésze a számára leginkább megfelelő munkakörben van, tehát a munkaköri illeszkedése megfelelő. Egyötödük közepes mértékben a válaszadók 5,4 százaléka pedig viszonylag alacsony mértékben, 1 fő viszont egyáltalán nem értett egyet az állítással, ők azok, akik előbb vagy utóbb felmondanak. A munkavállalók egyötöde nem biztos benne, hogy a megfelelő helyen van, tehát a válaszadók negyed részénél kérdéses, hogy megfelelő ember került kiválasztásra. A munkahellyel való elégedettség kapcsán az egyik kulcstényező a job design (Attridge, 2009) azaz a munka jellege, a feladatok mennyire kedveznek, mennyire személyre szabottak az egyén erősségeire, képességeire – elősegítve ezzel a benne rejlő potenciál kiaknázását (person-job és person-environment fit).

17. ábra A válaszadók megoszlása „A mindennapos munkám során azt csinálhatom, amihez a legjobban értek” állításra adott értékelésük alapján



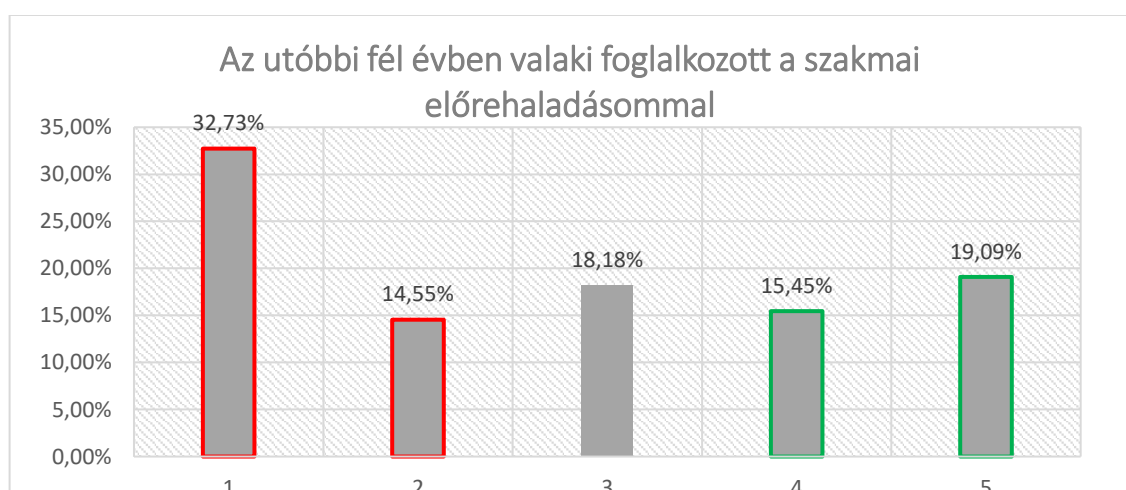
Forrás: saját szerkesztés

A tökéletes munkaköri illeszkedés az az érzés, amit valaki akkor érez, amikor hatékonyan és elégedetten érzi magát egy pozícióban, amiben nap, mint nap dolgozva energiával töltött. Hiánya akkor jelentkezik, ha valaki olyan pozícióban dolgozik, amihez nem passzolnak az egyén természetéből fakadó természetes hajtóerői, vagy nem illenek motivációs, illetve szakmai igényei. Ha megfelelő munkakörben dolgozik valaki, akkor biztosabb, hogy hatékonyan dolgozik és elégedettek munkatársai. A munkakörhöz nem megfelelő illeszkedés rontja a munkatársak elkötelezettségét. Tény, hogy ez egyike azoknak az eseteknek, amelyek motivátlanságot eredményeznek. Ez a helyzet megfertőzi mind a meglévő, mind az újonnan felvett munkatársakat is. (Czégé, 2020) Tehát a munkatárs kiválasztásánál nagy gondossággal kell eljárni, a jelentkezők szakmai, és személyes kompetenciáin kívül figyelembe kell venni a jelentkező személyiségjegyeit, továbbá azt is, hogy ezek illeszkednek-e a közvetlen munkatársakéhoz. Ezzel elkerülhetjük az esetleges konfliktusokat, ami hatékonyabb csapatot eredményez.

Személyes fejlődés

„Az utóbbi fél évben valaki foglalkozott a szakmai előrehaladásommal” állítás esetében a válaszadók több mint egyharmada a legalacsonyabb mértékben tartotta helytállónak a kijelentést, további 14,55 százalékuk ennél kisebb mértékben, de szintén nem ért egyet az állítással. A válaszadók összesen 34,54 százaléka, 38 fő gondolja úgy, hogy valaki más foglalkozik a szakmai előre haladásával.

18. ábra „Az utóbbi fél évben valaki foglalkozott a szakmai előrehaladásommal” állításra adott értékelésük alapján



Forrás: saját szerkesztés

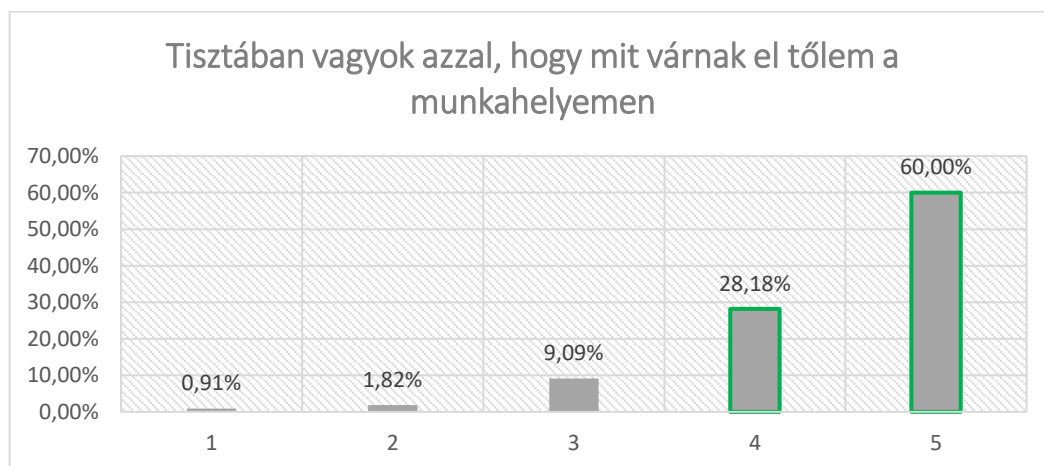
A szakmai fejlődés lehetősége nagyon fontos tényező a munkahelyi elköteleződés szempontjából is, miként az is lényeges, hogy ez a lehetőség folyamatosan fennálljon. Talán nem újdonság, hogy az élethosszig tartó tanulás időszakát éljük, ami ma már nem egyszerű szlogen, hanem szükségszerűség, hiszen aki nem fejlődik, az egyszerűen kiszorul a munkaerőpiacról, ahol a technológiai fejlődés exponenciális. Tapasztalataim alapján az oktatást kiszolgáló területén egyáltalán nem jellemző, hogy valaki a kiemelkedő teljesítménye, szorgalma vagy éppen tehetsége alapján egy magasabb pozícióba kerüljön az intézményen belül. Viszont a közéleti tevékenységben való részvétel lehetősége adott azon dolgozók számára, akik késztetést éreznek erre.

Viszont az MKE közalkalmazott oktatói közül nagyon sokan várnak előléptetésre. Az egyetem gazdasági lehetőségei nem teszik lehetővé mindenki számára az azonnali előléptetést, szükség van egy olyan tervre, mely az intézmény stratégiai célkitűzéseit szolgálva, világos útmutatást ad az oktatóknak, hogy mely kritériumok teljesítésének feltételével számíthatnak előre lépésre. Mindenképp szükséges stratégia létrehozása, mely útmutatóul szolgál mind a vezetés, mind az oktatók számára.

Alapvető szükségletek

A „Tisztában vagyok azzal, hogy mit várnak el tőlem a munkahelyemen” állítással kapcsolatban a válaszadók 60 százaléka 66 fő teljes mértékben, 28,18 százaléka 31 fő pedig majdnem teljes mértékben egyetértett a fenti állítással. Ebből arra a következtetésre jutottam, hogy a kollégáim jelentős része tökéletesen tisztában van az elvégzendő feladataival, és a munkahelyén betöltött szerepével.

19. ábra A „Tisztában vagyok azzal, hogy mit várnak el tőlem a munkahelyemen” állításra adott értékelésük alapján

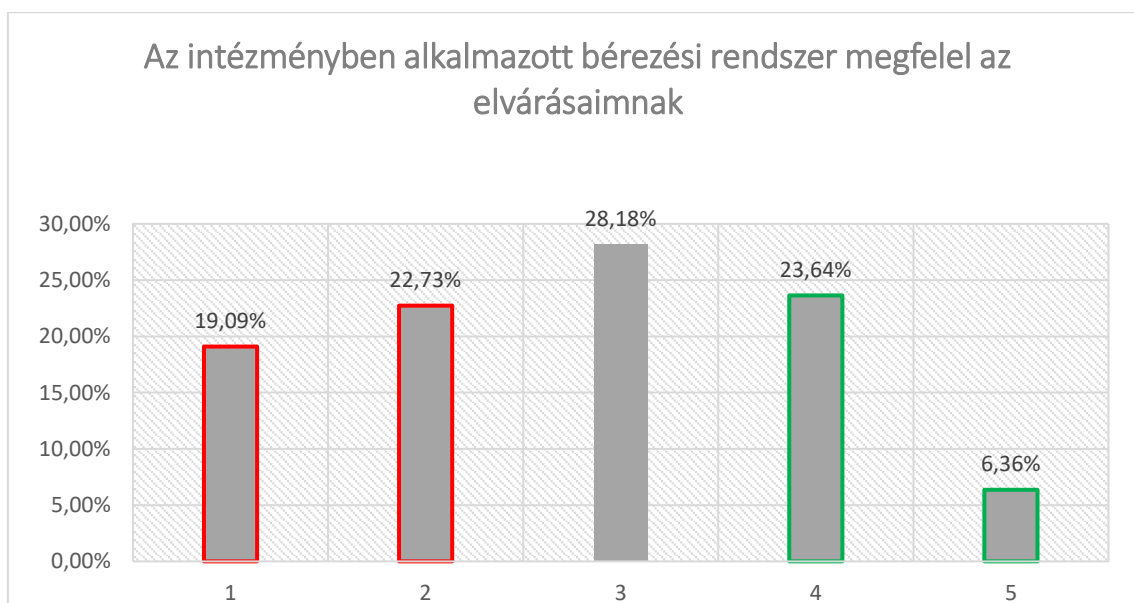


Forrás: saját szerkesztés

Higiénés és motivációs tényezők

„Az intézményben alkalmazott bérezési rendszer megfelel az elvárásaimnak” állítással kapcsolatban a válaszadók összesen 41,82 százaléka egyáltalán nem, illetve kis mértékben értett egyet az állítással. 28,18 százalékuk 31 fő közepes mértékben, 23,64 százalékuk nagymértékben, mindössze a válaszadók 6,36 százaléka 7 fő gondolja úgy, hogy az intézményben alkalmazott bérezési rendszer teljes mértékben megfelel az elvárásainak. Néha olyan egyszerű okok, mint az alacsony fizetés is komoly stresszforrás is lehet. Egyrészt jelezheti az egyén számára az alacsony társadalmi megbecsültséget, másrészt munkahelyen kívül a mindennapos megélhetési gondok, hiteltörlesztés stb. beszűrődhetnek a munkahelyre. Fokozhatja a stresszt, ha a munkahelyen belül bérfezültségek vannak, pl. a fiatal diplomásokat a régi dolgozókét meghaladó fizetéssel veszik fel. (Soós, dátum nélk.)

20. ábra A válaszadók megoszlása „Az intézményben alkalmazott bérezési rendszer megfelel az elvárásaimnak” állításra adott értékelésük alapján



Forrás: saját szerkesztés

A jelenlegi eredmények némileg romlottak a 2021.évben az intézményben lefolytatott munkavállalói elégedettségmérés eredményeihez képest. Akkor is, mint a jelenlegi lekérdezéskor az egyetemen végzett munka után kapott jövedelem arányosságáról nagyon eltérően vélekedtek a válaszadók. Akkor a válaszadók 39 százaléka kismértékben vagy egyáltalán nem; 20 százalékuk közepes mértékben; 22 százalékuk nagymértékben, és 19 százalékuk pedig teljes mértékben érezte arányosnak a kapott jövedelmét. A kérdés kényes voltát jelezte a szöveges válaszok száma is. Többen is megemlítették, hogy az esetlegesen

ugyanazt a munkát végző újonnan felvett munkatárs magasabb bért kap, mint a már meglévő régi dolgozó.

Jelenleg az intézményben működik teljesítményértékelési rendszer, de nagyon kezdetleges. A kancellári területen például az alábbiakban felsorolt szempontok szerint értékeli, majd pontozza a dolgozót a közvetlen felettese gyakorlatilag a saját szubjektív véleménye alapján.

A közalkalmazott minősítésének szempontjai:

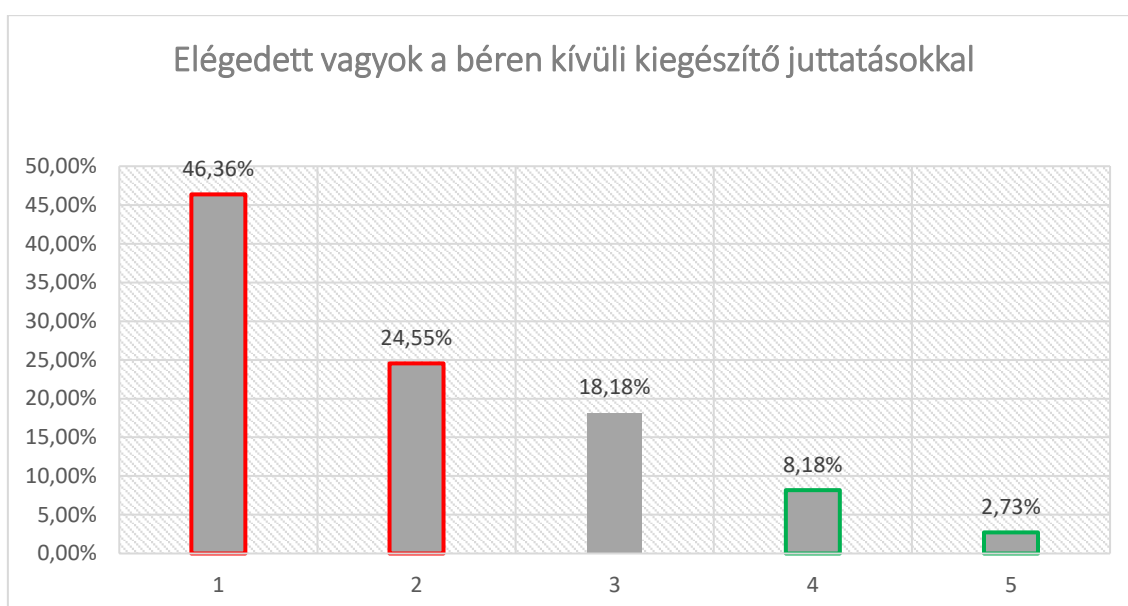
- *A munkakör ellátása szempontjából szükséges szakmai ismeretek*
- *A munkakör ellátása során végzett szakmai, gyakorlati munka*
- *A szakmai munkával kapcsolatos problémamegoldó képesség*
- *A munkavégzéssel kapcsolatos felelősség és hivatástudat*
- *A munkavégzéssel kapcsolatos pontosság, szorgalom, igyekezet*
- *A végrehajtási rendelet által meghatározott egyéb szempontok:*
- *Vezetői beosztásához/munkakörhöz kapcsolódó minősítési szempontok*
 - *A vezető által irányított szervezeti egység/intézmény munkájának színvonala*
 - *A vezető által irányított szervezeti egység/intézmény munkavégzésének szervezése*

Az eredmény öt kategóriába sorolható: kiválóan alkalmas (80-100%) - alkalmas (60-79%) - kevéssé alkalmas (30-59%) - alkalmatlan (30% alatt).

Tehát az elkövetkező időszak egyik nagy kihívása egy olyan teljesítményértékelési rendszer megalkotása, amely a kiszolgáló alkalmazottakén kívül az oktatók teljesítményének összemérhetőségét is szolgálja. Ehhez szükségszerű egy az eltérő művészeti területeken végzett tevékenységek összemérhetőségének kialakítása is. Más hazai felsőoktatási intézményekkel ellentétben, egyetemünk képzési sajátosságaiból adódóan nehéz mérni mind az oktatók teljesítményét, mind pedig a művészeti kutatások, művészeti produktumok minőségét. Kevésé állnak rendelkezésre a más tudományterületeken alkalmazható objektív mérőszámok. Ugyanakkor nálunk is szükséges a művészeti képzésben jelenlévők teljesítményeit mérni tudó megfelelő pontrendszer felállítása. „*Ugyanis egy következtelenül kialakított motivációs rendszer kizsákmányoltság-érzetet ébreszthet a dolgozóknak, amely az elkötelezettség szintjének jelentős visszaesését eredményezheti*” (Mehta, 2021).

Az „Elégedett vagyok a béren kívüli kiegészítő juttatásokkal” állítással kapcsolatban a válaszadók majdnem fele, 51 fő a legkevésbé sem ért egyet, ők az adható legalacsonyabb értéket állították be válaszként. A válaszadók további 24,55 százaléka, 27 fő kismértékben, 18,18 százaléka, 20 fő pedig közepes mértékben értett egyet az állítással. Nagyjából 10 százalékuk, 12 fő elégedett a béren kívüli kiegészítő juttatások mértékével. Ennek oka nagy valószínűséggel a cafetéria juttatás 2022. évi megszüntetése volt, viszont a munkába járási költségek egy részének elszámolása továbbra is megmaradt, de ez nem érinti a budapesti lakhellyel rendelkező munkavállalókat.

21. ábra A válaszadók megoszlása „Elégedett vagyok a béren kívüli kiegészítő juttatásokkal” állításra adott értékelésük alapján



Forrás: saját szerkesztés

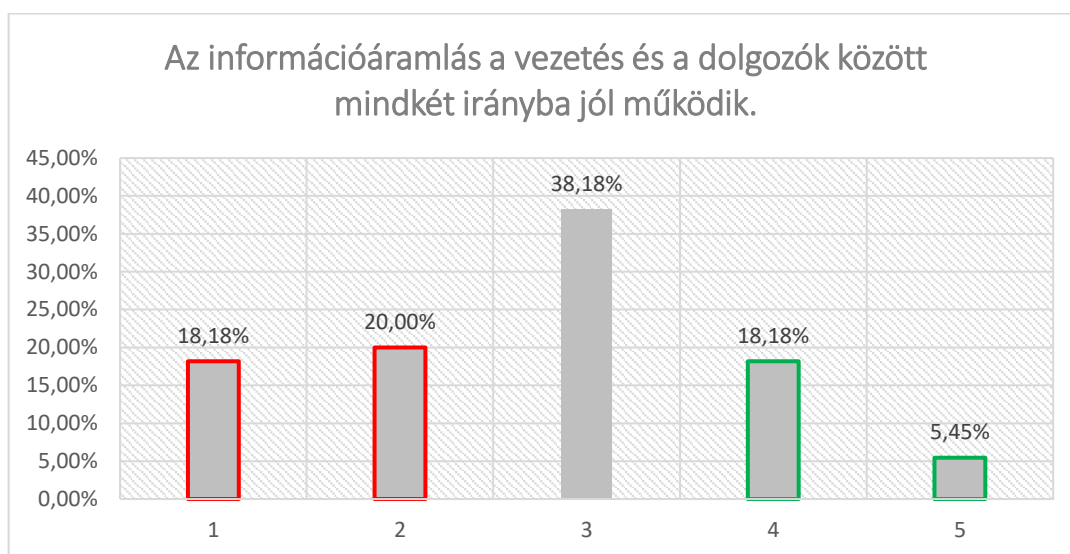
A munkavállalói juttatások körébe tartozik minden olyan anyagi kompenzáció, más néven javadalmazási elem, ami nem bér jellegű és elosztása nem a teljesítményelvet követi (Poór, 2013). A szakirodalom és a felmérések alapján a juttatások közvetlenül nem erősítik az elkötelezettséget, nem szerepelnek a munkavállalói vélemények alapján rangsorolt legfontosabb elkötelezettségnövelő tényezők között. Közvetve mégis kapcsolatba hozhatók a munkavállalói elkötelezettséggel, azáltal, hogy növelhetik az elégedettséget, olyan területeken, amik befolyásolják és erősíthetik a dolgozók elköteleződését. Ezen kívül az is igaz, hogy a közvéleményben már kialakult a munkavállalói juttatásoknak egy megszokott szintje, ami ha elmarad szintén az elégedetlenség forrása lehet. Ezért lényegbevágó a juttatások rendszerének alapos megtervezése és egy átgondolt stratégia kialakítása. (Poór, 2013) Véleményem szerint a különböző HR stratégiák kialakításához mindenképp szükséges megfelelő szakemberek

alkalmazása, 2023-ban az intézményben még mindig nem működik külön emberi erőforrás menedzsment, a dolgozókkal kapcsolatos adminisztrációs feladatokat a Jogi- és Humánpolitikai Osztály dolgozói csapata végzi. Tehát egy professzionális humánerőforrás részleg kialakítása ma már egyre égetőbb feladat.

Kommunikáció

„Az információáramlás a vezetés és a dolgozók között mindkét irányba jól működik.” Állítással kapcsolatban a munkavállalók 18,18 százaléka 20 fő egyáltalán nem, további 20 százaléka 22 fő pedig kevésbé értett egyet az állítással. Összesen 23,64 százaléka 26 fő gondolja úgy, hogy a szervezeti kommunikáció mindkét irányba megfelelően működik. A válaszadók több mint harmada nem ítélte meg a kérdést, ők a semlegesnek számító hármas kategóriát jelölték meg válaszuk során.

22. ábra A válaszadók megoszlása „Az információáramlás a vezetés és a dolgozók között mindkét irányba jól működik” állításra adott értékelésük alapján



Forrás: saját szerkesztés

A Kingstone Business School kutatói a munkavállalói attitűdök és az elkötelezettség vizsgálata során foglalkoztak az elkötelezettség kiváltó okainak meghatározásával. A vizsgálatuk eredményeképpen három fő tényezőt definiáltak az elkötelezettség kiváltó okaiként. Az első tényező annak a lehetősége, hogy a munkavállaló nézeteit felmenő irányba visszajelezhesse, a második, hogy a munkavállalók jól informáltak legyenek azzal kapcsolatban, hogy mi történik a szervezetben, az utolsó pedig, hogy a munkavállalók úgy gondolják, hogy a vezetőik is elkötelezettek a szervezet iránt. (Truss, et al., 2006) Mindhárom esetben szükség van kommunikációra. A szervezetben tehát létkérdés a szervezetbe jutó és a szervezeten belül

keletkező információk ésszerű, hatékony és gyors áramoltatása. Éppen ezért a belső kommunikáció védettséget is jelent a krízis kialakulása ellen is. A belső kommunikáció hiánya növeli a szervezeten belül a krízis felbukkanásának esélyét. A megfelelően működő pedig megelőzi, hogy egy szervezeten belül fölmerült nehézség krízissé fejlődjön. (A mindennapokból ismert példák a kollégák és vezetőik közötti félreértés, feladatok párhuzamos megoldása, vagy éppen meg nem oldása stb.)

Véleményem szerint az egészségesen működő szervezetekben az információ előre megtervezett szabályozott folyamatok segítségével időben eljut a felső vezetéstől lefelé egészen az operatív alkalmazottakig, ez a rendezettség a felfelé irányuló kommunikáció esetében is helytálló kell, hogy legyen. Tehát az alsó szinteken keletkezett információnak is el kell jutnia a menedzsment egyes szintjeire, vagy adott esetben a csúcsra. A hatékonyság optimalizálása érdekében elengedhetetlen a vezetés és a dolgozók közötti kapcsolat, párbeszéd létrehozása, valamint a dolgozók véleménynyilvánítási keretének biztosítása. Ez utóbbinak egyik eszköze lehetne az egyetemen jelenleg is működő dolgozói fórum, ami sajnos csak nagyon ritkán kerül megrendezésre, továbbá ezeken a fórumokon aránylag alacsony létszámban jelennek meg a dolgozók, és egy-két esetet leszámítva nem is nagyon szólnak hozzá a témákhoz. Tehát így ez nem funkcionál, igazából csak sima vezetői tájékoztatásnak felel meg. Ezen kívül szintén az információellátást szolgálja még az egyetem belső hírlevele, amely havi rendszerességgel tájékoztatja az egyetemi polgárokat az aktuális hírekről, eseményekről, sikerekről.

A szervezeti kommunikáció kialakítása határozottan vezetői feladat, a tervezésnél érdemes figyelembe venni az alkalmazottak által preferált kommunikációs eszközök használatát. Korábban ismertetésre került a válaszadók kor szerinti megoszlása, és a relatív magas munkavállalói életkor, ami alapján feltételezhető, hogy a legújabb IT megoldások bizonyos dolgozói csoportokban nem a leginkább használt megoldások lennének. Ez utóbbi okhoz még hozzátehető az intézmény profiljából adódó tényező, miszerint az oktató munkavállalók maguk is képzőművészek, a szemük és a kezük általában foglalat, így nem tudják folyamatosan a képernyőt nézni, illetve a klaviatúrát ütögetni, tehát véleményem szerint náluk inkább a hagyományos kommunikációs csatornák működnek. A vezetőségnek azért is lényeges a kommunikáció kérdésével foglalkozni, mert a hivatalos információáramlási csatornák híján a dolgozók a nem hivatalos informális kommunikációt használják. Egy-egy kiszivárgott információ alapján véleményt alkotnak, vagy esetleg egy hivatalosan nem közölt információt a saját véleményük szerint alakítanak, melyet könnyedén elterjeszhetnek a dolgozók köreiben, akik végül a feltételezéseket és a pletykákat tényként kezelik. Tehát a rendszeres minden dolgozóra kiterjedő hiteles információellátás elengedhetetlen szükséglet.

A munkavállalók elkötelezettsége

Az egyes válaszadókat az állításokra adott értékelésük átlagai alapján öt kategóriába soroltam be az alábbi 9. táblázat szerint, az 1-es kategória a legrosszabb, az 5-ös pedig a legjobb eredményt jelzi.

9. táblázat Elkötelezettség mértékének meghatározása

Attitűd	Az elkötelezettség foka szerinti kategóriák
<i>átlag/ maximum érték(5) = (%)</i>	
50% alatt (teljes mértékben ellenséges)	1
51-60% (inkább ellenséges, mint semleges)	2
61-74% (semleges)	3
75-85% (inkább elkötelezett, mint semleges)	4
86-100% (teljes mértékben elkötelezett)	5

Forrás: saját szerkesztés

Az ismertett kategóriák szerint a 110 fő besorolásra került, melynek egy részletét a 25. ábra szemlélteti.

23. ábra Egyéni válaszok értékelése részlet

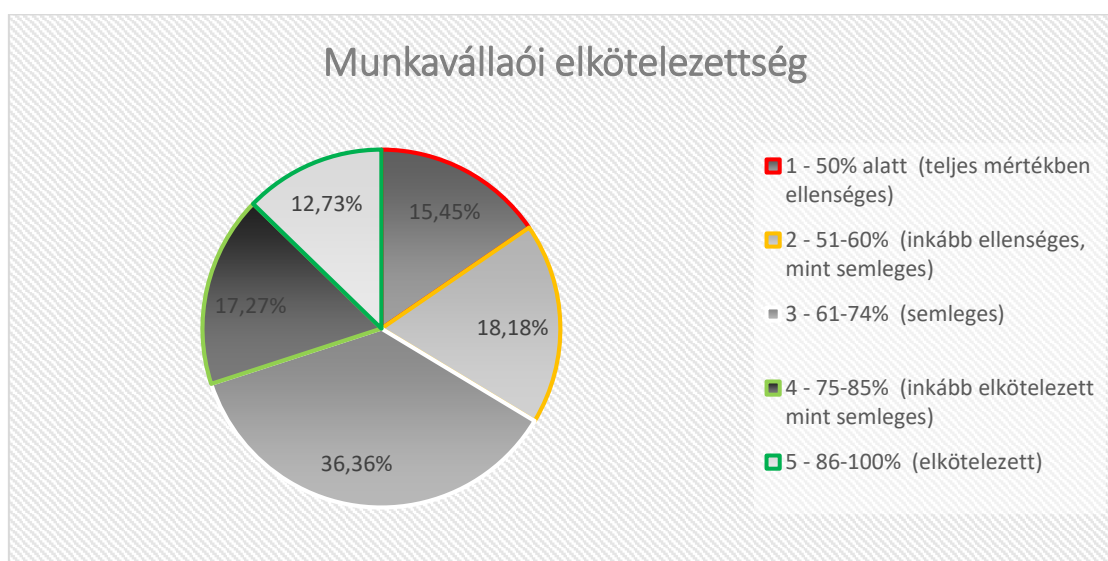
Az egyes válaszok időrendi sorrendben	Az egyes állítások értékelése 1-5 fokozatú skála alapján																			Válaszadói értékelés		
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	átlag	%-os érték	Az elkötelezettség foka
4.28.2022 16:32:21	4	4	4	5	5	3	4	5	5	2	2	5	5	2	2	4	2	3	4	3,68	73,68%	3
4.29.2022 7:24:17	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1,32	26,32%	1
4.29.2022 7:31:28	2	2	4	5	5	3	2	1	1	5	5	4	3	4	1	2	1	2	5	3,00	60,00%	2
4.29.2022 7:48:07	4	4	4	5	5	4	5	2	3	4	4	5	3	4	3	4	2	4	3	3,79	75,79%	4
4.29.2022 8:02:21	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	2	5	3	3	5	4,47	89,47%	5
4.29.2022 9:03:00	5	5	3	5	5	3	5	4	3	3	5	5	5	3	3	5	1	1	5	3,89	77,89%	4
4.29.2022 12:53:06	2	3	4	5	3	3	4	3	4	1	1	2	2	2	1	2	1	4	1	2,53	50,53%	2
4.29.2022 15:48:30	5	4	1	5	2	4	5	5	1	1	1	5	5	4	3	5	3	2	5	3,47	69,47%	3
4.29.2022 16:49:15	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4,58	91,58%	5
5.2.2022 13:15:45	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	2	5	4	4	4,32	86,32%	5
5.2.2022 13:44:54	3	4	1	4	3	4	5	4	1	1	3	4	3	1	1	2	3	4	5	2,95	58,95%	2
5.2.2022 13:56:11	3	5	1	3	2	3	5	5	4	2	3	5	3	2	2	3	3	3	3	3,16	63,16%	3
5.2.2022 14:33:31	3	4	1	4	4	4	5	4	3	4	2	4	4	2	1	3	4	4	3	3,32	66,32%	3
5.2.2022 14:52:19	1	3	1	2	3	2	5	5	2	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	2,00	40,00%	1
5.2.2022 15:05:32	2	5	1	2	5	4	4	4	4	1	1	5	3	2	1	3	3	2	2	2,84	56,84%	2
5.2.2022 15:35:14	4	5	4	5	5	4	5	5	5	1	1	5	4	3	4	5	3	3	4	3,95	78,95%	4
5.2.2022 15:41:19	5	5	3	4	4	5	4	5	4	3	3	5	5	4	4	4	3	3	4	4,05	81,05%	4
5.2.2022 15:49:22	2	5	1	3	3	4	4	5	4	3	1	5	3	1	1	3	3	2	3	2,95	58,95%	2
5.3.2022 10:02:05	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	4	4	2	3	2	2	2	3	2,79	55,79%	2
5.5.2022 9:04:42	4	4	1	2	3	3	3	3	3	1	1	5	4	1	1	1	2	3	2	2,47	49,47%	1
5.5.2022 10:51:18	4	4	3	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3,37	67,37%	3
5.5.2022 13:18:52	4	5	3	3	4	4	4	5	1	3	5	3	4	2	3	4	4	3	3	3,53	70,53%	3
5.5.2022 13:23:10	4	3	4	3	2	3	4	3	1	3	2	4	3	3	2	4	2	2	2	2,84	56,84%	2
5.5.2022 13:25:34	3	4	5	4	5	4	3	4	5	4	3	5	4	3	2	4	4	3	5	3,89	77,89%	4
5.5.2022 13:26:27	3	4	2	4	4	4	4	4	3	5	4	5	3	4	2	4	4	3	5	3,74	74,74%	4
5.5.2022 13:34:12	5	5	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4,37	87,37%	5
5.5.2022 13:36:11	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	3	3	5	4,21	84,21%	4
5.5.2022 13:50:20	5	5	1	3	1	1	3	2	4	1	2	5	3	3	1	2	2	3	1	2,53	50,53%	2
5.5.2022 13:53:03	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	3	4	4,53	90,53%	5
5.5.2022 13:57:48	3	4	1	3	3	3	3	5	2	2	2	4	2	4	1	1	2	2	2	2,58	51,58%	2
5.5.2022 14:16:22	5	1	3	4	3	3	3	4	3	1	1	2	2	4	3	2	2	3	3	2,74	54,74%	2
5.5.2022 14:33:32	2	4	1	1	4	1	1	1	2	1	1	5	3	4	1	1	1	1	1	1,89	37,89%	1

Forrás: saját szerkesztés

Mindenki

A 110 fő válaszadó közül 14 fő, 12,73 százalék tekinthető teljes mértékben elkötelezettnek, 19 fő, 17,27 százalék inkább elkötelezett, mint semleges, 40 fő, 36,36 százalék semleges, 20 fő, 18,18 százalék inkább ellenséges, mint semleges, 17 fő, 15,45 százalék pedig teljes mértékben ellenségesen viszonyul a munkahelyéhez. Ez az arány jelentősen elmarad a korábbiakban már ismertetett Gallup Magyarországra vonatkozó kutatási eredményeitől. Ebből arra a következtetésre jutottam, hogy a Gallup kutatásában részt vevő cégek valószínűleg a versenyszférában tevékenykednek, akiknek fontos a munkaerő elégedettsége, illetve az ebből következő megtartási képességének növelése, nyilván ezért is vettek részt a kutatásban, hogy tisztában legyenek a helyzettel, és tudjanak reagálni a kritikus területeken. Véleményem szerint a profitorientált vállalatoknál nagyobb hangsúlyt fektetnek a munkavállalói jóllét megteremtésére, és fenntartására, mint az állami intézményekben. Továbbá nyilvánvalóan a bérek is magasabbak a piaci szférában, a közszférához képest.

24. ábra A válaszadók megoszlása az elkötelezettségük mértéke szerint



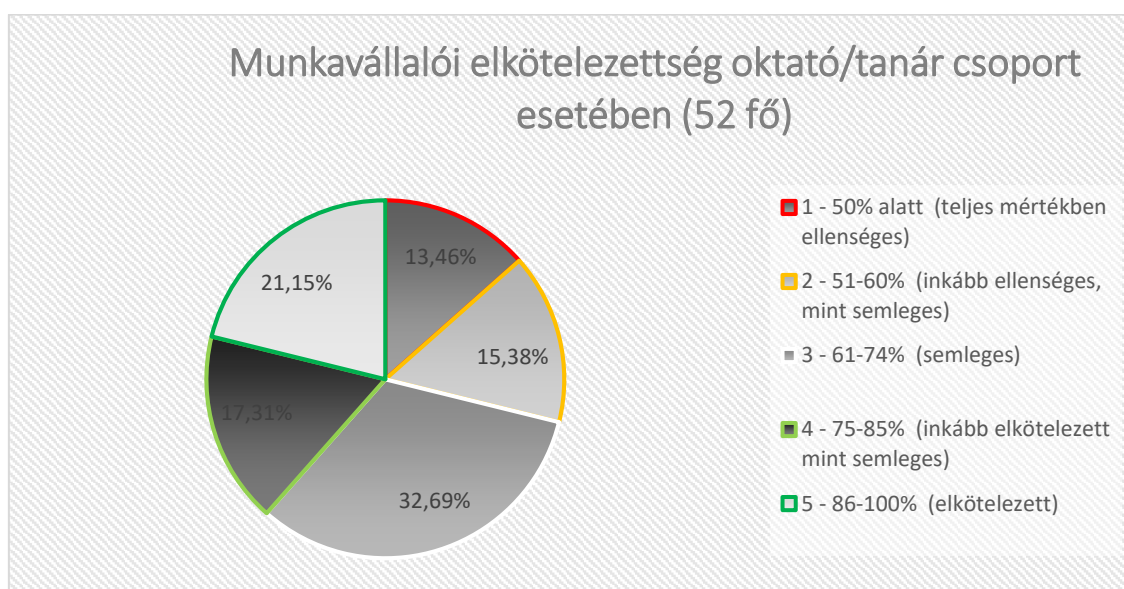
Forrás: saját szerkesztés

Oktatók/tanárok

Ha külön vizsgáljuk az oktatók, illetve nem oktatók csoportját különböző eredményeket láthatunk. Az oktató/tanár munkavállalók esetében az 52 fő válaszadó közül 11 fő, 21,15 százalék tekinthető teljes mértékben elkötelezettnek, 9 fő, 17,31 százalék inkább elkötelezett, mint semleges, 17 fő, 32,69 százalék semleges, 8 fő, 15,38 százalék inkább ellenséges, mint semleges, 7 fő, 13,46 százalék pedig teljes mértékben ellenségesen viszonyul a munkahelyéhez

Véleményem szerint az egyetemi oktatók/tanárok motivációja általában nem anyagi jellegű, hanem inkább az oktatás és a kutatás iránti szenvedélyből fakad. Az oktatás és a kutatás a az életük középpontjában áll, így az elkötelezettségük magasabb szintű lehet, melyet a szakmai autonómia is befolyásol. Az egyetemi oktatók/tanárok jellemzően magas fokú szakmai autonómiával rendelkeznek, ami azt jelenti, hogy nagyobb szabadságot élveznek a kutatási és oktatási módszereik kiválasztásában és azok módosításában. Ez a szabadság lehetővé teszi számukra, hogy tökéletesen illeszkedjenek a saját érdeklődési körükhöz és tehetségükhöz, ami szintén növeli az elkötelezettségüket. Továbbá a magasabb szint azáltal is megfigyelhető, hogy az egyetemi oktatók/tanárok általában hosszú távú karriert terveznek az oktatásban és a kutatásban. Mivel a karrierjük során hosszú időn át foglalkoznak ugyanazzal a tevékenységgel, és jó esetben a szenvedélyük és az elkötelezettségük is hosszú távon megmarad.

25. ábra Az oktató/tanár válaszadók megoszlása az elkötelezettségük mértéke szerint



Forrás: saját szerkesztés

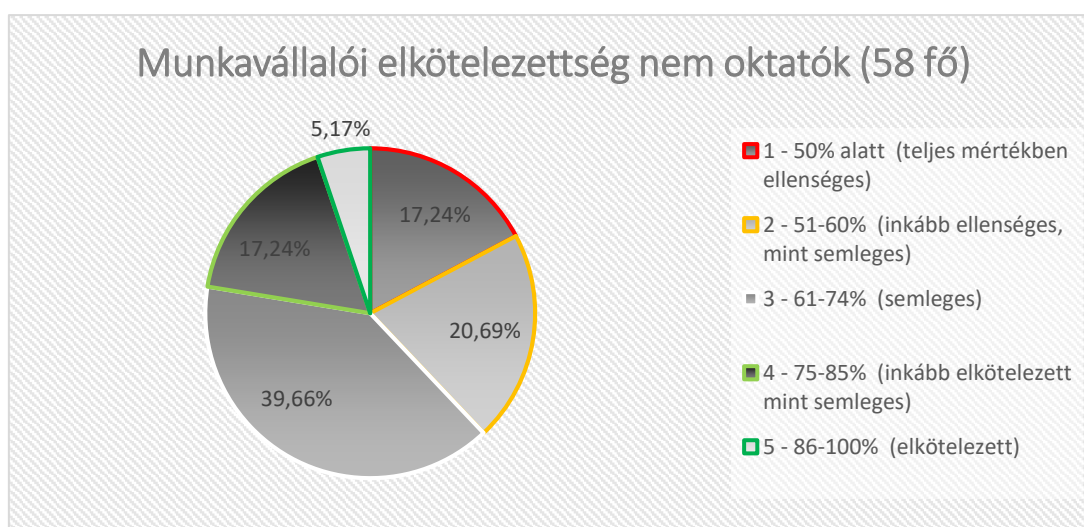
Nem oktatók

A nem oktatók esetében az 58 fő válaszadó közül 3 fő, 5,17 százalék tekinthető teljes mértékben elkötelezettnek. 10 fő, 17,24 százalék inkább elkötelezett, mint semleges, 23 fő, 39,66 százalék semleges, 12 fő, 20,69 százalék inkább ellenséges, mint semleges, 10 fő, 17,24 százalék pedig teljes mértékben ellenségesen viszonyul a munkahelyéhez, tehát az összes dolgozó eredményéhez képest lényegesen kedvezőtlenebb eredmények születtek. Az oktatási terület dolgozóinál már említett hivatással összefüggő motivációk a kancellári terület „kiszolgáló” munkavállalói körében sajnos nem léteznek. Igaz, hogy az érték létrehozásánál, a végeredményt

tekintve a társadalmi hasznosság szempontjából az oktatást kiszolgáló feladatok ugyanúgy nélkülözhetetlenek, mint maga az oktatási tevékenység a dolgozók mégsem tekintenek hivatásként a munkájukra.

A kancellári terület majdnem 95 százaléknyi nem elkötelezett munkavállalója közül, majdnem minden ötödik ember ellenséges attitűddel rendelkezik a munkáltatója felé. Véleményem szerint ők azok, akik végül távoznak az intézményből (a fluktuáció 2022.közel 20 százalékos volt).

26. ábra A nem oktató/tanár válaszadók megoszlása az elkötelezettségük mértéke szerint



Forrás: saját szerkesztés

Általános attitűd

Amennyiben az öt kategóriát három fő kategóriára szűkítjük; a 4 és 5 kategória, az 1 és 2 kategória összevonásával megjelölhető a pozitív, a negatív továbbá a 3 kategória alapján a közömbös attitűddel rendelkező munkavállalók csoportja. Az alábbi 10. táblázatban látható a három különböző attitűd kategória megoszlása munkavállalói csoportok szerint. Láthatjuk, hogy az oktatók legnagyobb arányban pozitívan, a nem oktatók pedig semlegesen viszonyulnak a munkájukhoz.

10. táblázat Az egyes munkavállalói csoportok attitűd szerinti megoszlása

	Pozitív	Negatív	Semleges
Oktatók	38,46%	28,85%	32,69%
Nem oktatók	22,41%	37,93%	39,66%
Mindenki	30,00%	33,64%	36,36%

Forrás: saját szerkesztés

Különbségek

Tovább vizsgálva a munkavállalói csoportok értékelésének különbségeit az egyes állítások értékelését két csoportra osztottam a válaszadók szerinti csoportosításban. A legnagyobb különbség a „Tökéletesen tisztában vagyok az intézmény rövid- és hosszútávú céljaival.” állítás értékelésénél látható. Az oktatók csoportja ezt az állítást átlagosan 3,38-ra, a nem oktatók csoportja pedig 2,53-ra értékelte. „Az utóbbi évben kaptam lehetőséget a tanulásra és a fejlődésre.” állítás esetében hasonló eredmény született, itt is inkább az oktató munkavállalók gondolják helytállóknak az állítást. Továbbá „Az intézmény küldetése/célja alapján fontosnak érzem a munkám”, és a „Az információáramlás a vezetés és a dolgozók között mindkét irányba jól működik.” állítással kapcsolatban az oktatói munkavállalói csoport szintén magasabb szintű értékelést adott, mint az egyetem egyéb dolgozói csoportja. A „Rendelkezésemre állnak a jó munkavégzéshez szükséges tárgyak és eszközök.” állítás esetében a nem oktató munkavállalók elégedettsége magasabb, mint az oktatóké. Az „Elégedett vagyok a béren kívüli kiegészítő juttatásokkal.” állítás esetében nincs különbség a két csoport értékelése között.

A felsorolt értékkülönbségek alapján arra a következtetésre jutottam, hogy valószínűleg az akadémia terület munkavállalói részére sokkal inkább adottak azok a tényezők, amelyek a dolgozók elkötelezettségéhez hozzájárulnak. Ezen tényezők nem anyagi jellegűek, hanem inkább a vezetéshez, és az egyéb szervezeti kultúrához köthető tényezők meglétén, illetve annak minőségén múlnak. Valószínűnek tartom, hogy az akadémiai terület dolgozói sokkal inkább összekovácsolódott csapatként tudnak tevékenykedni az egyetemen, mint a kancellári terület munkavállalói. Nyilván náluk sokkal jobban működik az információk átadása egymás részére, mivel mindenki jól ismeri, és támogatja a másikat. Továbbá az oktatók inkább képesek azonosulni az egyetem szellemiségével, és a szakmai célkitűzéseivel, mint az oktatást csupán kiszolgáló dolgozói, ennek oka lehet a már említett jövőkép kommunikálásának hiánya a kancellári területen.

Az oktatók elégedetlensége a munkavégzéshez szükséges tárgyak, eszközök területén van jelen, ennek oka a tantermek, és bútorzatuk elhasználtsága, az oktatáshoz szükséges modern technikai újdonságok hiánya, valamint a hagyományosan a művészeti képzésben használt anyagok, eszközök beszerzésének nehézségei lehetnek. Az állami fenntartású intézményekben általában bonyolultak és időigényesek a beszerzési eljárások.

11. táblázat *Az egyes állítások értékelésének összehasonlítása oktatók-nem oktatók szerint*

sorszám:	állítás	átlag oktatók	átlag nem oktatók	különbség
1	Tisztában vagyok azzal, hogy mit várnak el tőlem a munkahelyemen.	4,63	4,28	0,35
2	Úgy érzékelem, hogy a vezetőm vagy valamelyik közvetlen kollégám törődik velem, mint emberrel.	3,85	3,9	-0,05
3	A mindennapos munkám során azt csinálhatom, amihez a legjobban értek.	4,37	3,81	0,56
4	Rendelkezésemre állnak a jó munkavégzéshez szükséges tárgyak és eszközök.	2,96	3,69	-0,73
5	Van baráti jellegű kapcsolatom a munkahelyemen	3,94	3,6	0,34
6	Van olyan a munkahelyemen, aki ösztönöz a fejlődésre.	3,83	3,47	0,36
7	A munka környezetem hozzájárul a hatékony munkavégzéshez.	3,42	3,47	-0,05
8	A kollégáim elkötelezték magukat a minőségi munka mellett.	4,17	3,45	0,72
9	Az intézmény küldetése/célja alapján fontosnak érzem a munkám.	4,19	3,38	0,81
10	Úgy érzem, számít a véleményem a munkahelyemen.	3,65	3,24	0,41
11	A munkaszervezés nagyban elősegíti a hatékony, jó minőségű munkavégzést.	3,58	3,16	0,42
12	A munkám révén erkölcsi elismerésben részesülök.	3,48	3	0,48
13	Az intézményben alkalmazott bérezési rendszer megfelel az elvárásaimnak.	2,52	2,97	-0,45
14	Az elmúlt 7 napban elismerést vagy dicséretet kaptam a jó munkavégzésért.	2,77	2,88	-0,11
15	Az utóbbi évben kaptam lehetőséget a tanulásra és a fejlődésre.	3,46	2,62	0,84
16	Tökéletesen tisztában vagyok az intézmény rövid- és hosszútávú céljaival.	3,38	2,53	0,85
17	Az utóbbi félévben valaki foglalkozott a szakmai előre haladásommal.	3,12	2,4	0,72
18	Az információáramlás a vezetés és a dolgozók között mindkét irányba jól működik.	3,15	2,34	0,81
19	Elégedett vagyok a béren kívüli kiegészítő juttatásokkal.	1,96	1,97	-0,01

Forrás: saját szerkesztés

Spearman korrelációs együttható

12. táblázat Spearman-féle rangkorreláció

Állítás sorszama	átlag oktatók	átlag nem oktatók	ranghely oktatók R_X	ranghely nem oktatók R_y	RX-RY=D	(RX-RY) ² =D
1	4,63	4,28	1	1	0	0
2	3,85	3,9	6	2	4	16
3	4,37	3,81	2	3	-1	1
4	2,96	3,69	16	4	12	144
5	3,94	3,6	5	5	0	0
6	3,83	3,47	7	6	1	1
7	3,42	3,47	12	7	5	25
8	4,17	3,45	4	8	-4	16
9	4,19	3,38	3	9	-6	36
10	3,65	3,24	8	10	-2	4
11	3,58	3,16	9	11	-2	4
12	3,48	3	10	12	-2	4
13	2,52	2,97	18	13	5	25
14	2,77	2,88	17	14	3	9
15	3,46	2,62	11	15	-4	16
16	3,38	2,53	13	16	-3	9
17	3,12	2,4	15	17	-2	4
18	3,15	2,34	14	18	-4	16
19	1,96	1,97	19	19	0	0
∑ N=19						330

Forrás: saját szerkesztés

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N (R_{x_i} - R_{y_i})^2}{N(N^2 - 1)}$$

Spearman-féle rangkorrelációs együttható: $r_s=0,2894737$ tehát gyenge közepes kapcsolat mutatható ki a válaszadó foglalkozása és az állítások értékelése között.

H₀ hipotézis elutasítható, tehát: H₁ igaz.

Hipotézisvizsgálat

Kutatásom elején megfogalmazott két alapvető hipotézis igazolása a kapott eredmények alapján a H1 hipotézis miszerint a tanárok/oktatók magasabb szintű elkötelezettséggel rendelkeznek a nem oktató munkatársakkal szemben beigazolódott az alábbiak szerint:

H₀: Nincs kimutatható kapcsolat a munkavállalói elkötelezettség mértéke és a dolgozó foglalkozása között.

H₁: A tanár/oktató foglalkozású munkavállalók munkahelyi elkötelezettsége magasabb szintű, mint a nem oktató munkavállalók esetében

Főkomponens-elemzés

Elemzésem célja annak a vizsgálata, hogy a munkahellyel kapcsolatos attitűdök és motivációk mérésére használható állítások a válaszadások alapján összevonhatók-e jól elkülöníthető, egymástól független csoportokba (fő komponensekbe). Hogyan csoportosíthatók a munkavállalók a munkahellyel kapcsolatos attitűdök és motivációk alapján, ha az összes szempontot egyidejűleg vesszük figyelembe. A Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) teszt azt méri, hogy az adatok mennyire alkalmasak a faktorelemzésre. A teszt a mintavétel megfelelőségét méri a modell minden egyes változójára és a teljes modellre vonatkozóan. A KMO és a Bartlett teszt együtt értékeli az összes rendelkezésre álló adatot. A 0,5 feletti KMO-érték és a Bartlett-teszt 0,05 alatti szignifikancia szintje arra utal, hogy az adatok között lényeges összefüggés van.

KMO $\geq 0,9$ – kiváló

KMO $\geq 0,8$ – nagyon jó

KMO $\geq 0,7$ - megfelelő

KMO $\geq 0,6$ - közepes

KMO $\geq 0,5$ - gyenge

KMO $\leq 0,5$ – elfogadhatatlan

A KMO = 0,840, valamint a Bartlett próba (Chi-négyzet = 1027,198; df= 171, p kisebb 0,001) alapján az adatok megfelelőek a fő komponens-elemzés lefuttatására.

13. táblázat Barlett próba

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,840
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1027,198
	df	171
	Sig.	0,000

Forrás: saját szerkesztés SPSS output alapján

A jelentős fő komponensek száma négy, mivel az első négy fő komponens variancia-értéke (sajátértéke) meghaladja az egyet, valamint ezen fő komponensek együtt a teljes variancia (információtartalom) 62,25%-át magyarázzák meg, tehát a második kritérium, mely szerint a jelentős fő komponensek együtt a teljes információtartalom legalább 60%-át őrizték meg, is teljesült.

14. táblázat Jelentős főkomponensek

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,442	39,171	39,171	7,442	39,171	39,171	3,305	17,395	17,395
2	1,705	8,972	48,143	1,705	8,972	48,143	3,292	17,326	34,721
3	1,507	7,930	56,073	1,507	7,930	56,073	2,690	14,157	48,877
4	1,174	6,181	62,255	1,174	6,181	62,255	2,542	13,377	62,255
5	0,998	5,253	67,507						
6	0,789	4,151	71,659						
7	0,741	3,899	75,558						
8	0,655	3,450	79,007						
9	0,616	3,240	82,247						
10	0,558	2,938	85,185						
11	0,486	2,557	87,742						
12	0,447	2,352	90,094						
13	0,429	2,259	92,353						
14	0,357	1,878	94,231						
15	0,308	1,619	95,850						
16	0,259	1,363	97,213						
17	0,210	1,107	98,319						
18	0,172	0,904	99,223						
19	0,148	0,777	100,000						

Forrás: saját szerkesztés SPSS output alapján

A négy főkomponens (skála) elnevezése:

1. Képzési, fejlődési lehetőségek
2. Maga a munka, feladatok fontossága, értelmessége és a vezetés
3. A személyközi kapcsolatok
4. A munkahelyi feltételek, elismerés

Az első főkomponens értékelése:

- *Az utóbbi félévben valaki foglalkozott a szakmai előrehaladásommal.*
- *Az utóbbi évben kaptam lehetőséget a tanulásra és a fejlődésre.*
- *Van olyan a munkahelyemen, aki ösztönöz a fejlődésre.*

Állítások a **fejlődési, tanulási lehetőségek** pozitív irányú megítéléséről szólnak. Ezen állítások egyirányú, pozitív kapcsolatban állnak egymással.

A második főkomponens értékelése:

- *A Tisztában vagyok azzal, hogy mit várnak el tőlem a munkahelyemen.*
- *Az információáramlás a vezetés és a dolgozók között mindkét irányba jól működik.*
- *A mindennapos munkám során azt csinálhatom, amihez a legjobban értek.*
- *Az Intézmény küldetése/célja alapján fontosnak érzem a munkám;*
- *A munkaszervezés nagyban elősegíti a hatékony, jó minőségű munkavégzést.*
- *Tökéletesen tisztában vagyok az intézmény rövid- és hosszútávú céljaival.*

Pozitív állítások, leginkább magára a **munkára**, munkavégzésre vonatkoznak, de fellelhetők köztük az **intézmény céljaihoz**, valamint a **vezetéséhez köthető szervezési feladatok**. Ezen állítások egyirányú, pozitív kapcsolatban állnak egymással.

A harmadik főkomponens értékelése:

- *Van baráti jellegű kapcsolatom a munkahelyemen.*
- *Úgy érzem, számít a véleményem a munkahelyemen.*
- *Az elmúlt 7 napban elismerést vagy dicséretet kaptam a jó munkavégzésért.*
- *A kollégáim elkötelezték magukat a minőségi munka mellett.*
- *Úgy érzékelem, hogy a vezetőm vagy valamelyik közvetlen kollégám törődik velem, mint emberrel.*

Állítások a **munkahelyi társas kapcsolatok pozitív megítélés** kapcsolódnak. Ezen állítások egyirányú, pozitív kapcsolatban állnak egymással.

A negyedik főkomponens értékelése:

- *Rendelkezésemre állnak a jó munkavégzéshez szükséges tárgyak és eszközök.*
- *Az intézményben alkalmazott bérezési rendszer megfelel az elvárásaimnak.*
- *Elégedett vagyok a béren kívüli kiegészítő juttatásokkal.*
- *A munka környezetem hozzájárul a hatékony munkavégzéshez.*
- *A munkám révén erkölcsi elismerésben részesülök.*

A negyedik csoportba tartozó pozitív állítások a **munkahelyi feltételek**, továbbá az **elismertség, és megbecsültség** témaköréhez kapcsolódnak. Ezen állítások egyirányú, pozitív kapcsolatban állnak egymással.

15. táblázat Fő komponens súlyok mátrixa

Állítások csoportosítása	Komponens			
	Képzési, fejlődési lehetőségek, önmegvalósítás	Maga a munka, feladatok	Társas kapcsolatok	Munkahelyi környezet, tárgyi feltételek, fizetés, elismerés
Az utóbbi félévben valaki foglalkozott a szakmai előrehaladásommal.	0,816			
Az utóbbi évben kaptam lehetőséget a tanulásra és a fejlődésre.	0,787			
Van olyan a munkahelyemen, aki ösztönöz a fejlődésre.	0,645		0,311	
Tisztában vagyok azzal, hogy mit várnak el tőlem a munkahelyemen.		0,737		
Az információáramlás a vezetés és a dolgozók között mindkét irányba jól működik.	0,351	0,708		
A mindennapos munkám során azt csinálhatom, amihez a legjobban értek.		0,675		
Az Intézmény küldetése/célja alapján fontosnak érzem a munkám.		0,575	0,533	
A munkaszervezés nagyban elősegíti a hatékony, jó minőségű munkavégzést.	0,489	0,525		
Tökéletesen tisztában vagyok az intézmény rövid- és hosszútávú céljaival.	0,413	0,518		
Van baráti jellegű kapcsolatom a munkahelyemen			0,676	
Úgy érzem, számít a véleményem a munkahelyemen.	0,444	0,385	0,589	
Az elmúlt 7 napban elismerést vagy dicséretet kaptam a jó munkavégzésért.	0,557		0,584	
A kollégáim elkötelezték magukat a minőségi munka mellett.		0,504	0,576	
Úgy érzékelem, hogy a vezetőm vagy valamelyik közvetlen kollégám törődik velem, mint emberrel.	0,491		0,571	
Rendelkezéseimre állnak a jó munkavégzéshez szükséges tárgyak és eszközök.			0,348	0,727
Az intézményben alkalmazott bérezési rendszer megfelel az elvárásaimnak.				0,727
Elégedett vagyok a béren kívüli kiegészítő juttatásokkal.				0,689
A munkakörnyezetem hozzájárul a hatékony munkavégzéshez.		0,425	0,319	0,608
A munkám révén erkölcsi elismerésben részesülök.	0,358	0,398	0,369	0,483

Forrás: saját szerkesztés Spss kimeneti ábra alapján

Klaszterelemzés

A K-közép nem hierarchikus klaszterezési módszerrel képzett négy klaszter a csoportátlagok alapján

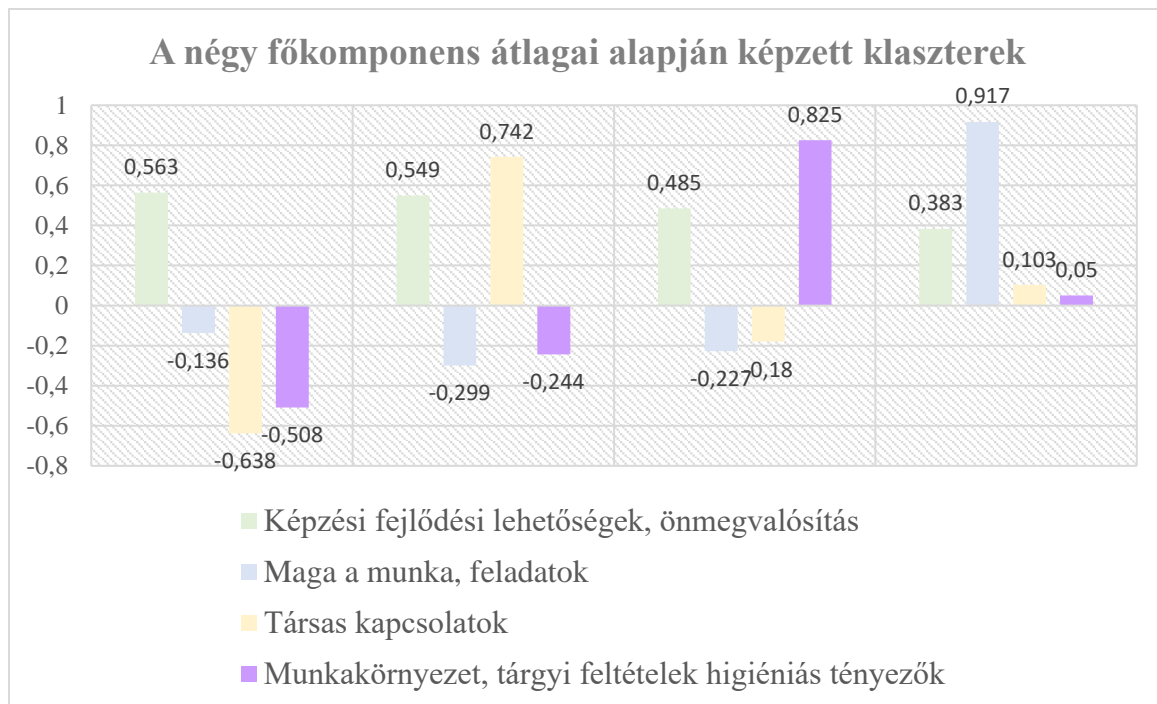
16. táblázat Klaszterek a csoportátlagok alapján

Component Transformation Matrix

Komponens	Önmegvalósítók	Társaságkedvelők	Haszonélvezők	Dolgozók
Képzési fejlődési lehetőségek, önmegvalósítás	0,563	0,549	0,485	0,383
Maga a munka, feladatok, vezetés	-0,136	-0,299	-0,227	0,917
Társas kapcsolatok	-0,638	0,742	-0,180	0,103
Munkakörnyezet, tárgyi feltételek, fizetés, elismerés	-0,508	-0,244	0,825	0,050

Forrás: Spss kimeneti ábra alapján saját szerkesztés

27. ábra A négy főkomponens átlagai alapján képzett klaszterek diagramos megjelenítése



Forrás: saját szerkesztés Spss kimeneti ábra alapján

Klaszterek leírása

Az első klaszter válaszadói az „*Önmegvalósítók*” csoportja a képzési, fejlődési és önmegvalósítási lehetőséget az átlagosnál pozitívabbnak tekinteti, viszont a társas kapcsolatokat mindenki közül a legrosszabbnak, a munkakörnyezet tárgyi feltételeit az átlagosnál gyengébbnek ítéli meg. Magához a munkához, illetve a feladatokhoz átlagosan viszonyul. A klaszter tagjait a személyes karrier, és a fejlődési lehetőségei motiválják.

A második klaszter válaszadói a „*Társaságkedvelők*” csoport tagjai leginkább a társas kapcsolatok minőségét tartja az átlagnál kedvezőbbnek, és ők is pozitívan ítélték meg a képzési, fejlődési lehetőségeket. Viszont a feladataikhoz az átlagnál negatívabban viszonyulnak, a munkakörnyezet feltételeit nem annyira rossznak, mint az első klaszter tagjai, de azért az átlaghoz képest mindenképp negatívabban ítélték meg. Ezek a személyek leginkább a személyes kapcsolataikból nyerik a mindennapi lelkesedésüket.

A harmadik klaszter válaszadói a „*Haszonélvezők*” csoportja, akik mindenki közül a legjobbnak érzékelik a munkahely nyújtotta lehetőségeket, mint a tárgyi feltételeket, mint a higiénias tényezők meglétét, továbbá az átlagnál szintén jobbnak ítélik a képzési, fejlődési, és önmegvalósítási lehetőségeket is. A társas kapcsolatok megítélése az átlaghoz képest, ha minimálisan is, de a negatív tartományba esik. Szintén negatív a hozzáállásuk magához a munkához, illetve az ehhez kapcsolódó feladatokhoz. A klaszter tagjai számára a tárgyi és anyagi feltételek biztosítása, illetve a fejlődési lehetőségek jelentik a legfontosabb motiváló tényezőket.

A negyedik klaszter tagjai minden komponenshez pozitívan viszonyulnak, de leginkább magához a munkához, és az ehhez kapcsolódó feladataikhoz. Tehát ez alapján nevezhetjük őket egyszerűen „*Dolgozóknak*”, valószínűleg ez utóbbi klaszter tagjai alkotják az igazán elkötelezett munkavállalók kicsiny csoportját. Ők azok, akik a munkájuk révén teljesednek ki, és számukra nem jelentenek prioritást a mellékes körülmények.

4. Következtetések és javaslatok

Kutatásom fő céljai:

Az első cél volt a Magyar Képzőművészeti Egyetem munkavállalói elkötelezettségi szintjének meghatározása, majd összehasonlítása a magyarországi aktuális adatokkal, és néhány témakörben az Egyetem 2021-es munkavállalói elégedettség vizsgálat eredményeivel. Kutatásomnál a Gallup Intézet Q12-es kérdéssorát vettem alapul, amit még kiegészítettem néhány szintén a munkahellyel kapcsolatos tényezőre vonatkozó kérdéssel, így az eredményein összehasonlításánál is a Gallup Intézet legfrissebb kutatását vettem figyelembe, ez alapján kijelenthető, hogy dolgozói elkötelezettség tekintetében a magyarországi átlag alatt „teljesítünk”. Az egyetemen lefolytatott 2021-es dolgozói elégedettségvizsgálat eredményeihez képest a releváns kérdéseknél nem találtam eltérést.

A másik céloom az volt, hogy a szakirodalom feldolgozása révén megoldást kínálhatok a munkahelyemnek, a saját kutatás során feltárt gyenge területek fejlesztésére. Hogyan lehet az dolgozói elkötelezettséget pozitívan befolyásolni, mik azok a már bevált, más munkahelyeken alkalmazott jó gyakorlatok, amelyek segíthetnek ebben. A kutatás során mind az akadémiai, mind pedig az üzleti oldal által kínált megoldások számbavétele után, kiválasztottam azokat a tényezőket, amelyeket nálunk is lehetne hasznosítani. A kérdőíves kutatás eredményei segítségével beazonosítottam az intézményi működés legkritikusabb területeit, amelyek negatívan befolyásolják a dolgozók elkötelezettségét. Ezek a **bérezés, béren kívüli juttatások, az előre lépési lehetőségek, és az információellátottság hiányosságai voltak.**

A kutatás során feltárt legkritikusabb területekre vonatkozó javaslataim:

Bérezés

Sajnos a dolgozói bérekre nincs kihatása az intézmény vezetésének, már abban az értelemben, hogy állami fenntartási egyetemként a fizetésünket a közalkalmazotti bértábla szabályozza, a bérek kifizetéséhez szükséges pénzt az államtól kapjuk. Tehát sajnos ennél a talán leglényegesebb pontnál nem tudok javaslatot megfogalmazni. Tény, hogy az államtól kapott bérkereten belül van némi mozgástér. Az idén (2023) a legalacsonyabb munkabérű dolgozók májusban januárig visszamenően bérkompenzációban részesülnek a megélhetési gondok enyhítésére.

Béren kívüli juttatások

A béren kívüli juttatások közül jelenleg az utazási költségtérítés, és az ERASMUS + dolgozói mobilitás programban való részvétel igénybevételére van lehetőség. Ez utóbbi egy rövid maximum 5 napos fejlődési és kikapcsolódási lehetőség valamelyik európai városban egy társintézmény meglátogatása keretében. Továbbá az egyetem rendelkezik egy a Balaton legszebb részén Tihanyban, 50 fő elszállásolására alkalmas ingatlannal, ahol a dolgozók kedvezményes áron pihenhetnek a szabadságuk alatt. 2022-re megszűnt a dolgozói közösség legnagyobb bánatára a SZÉP kártyára kapott cafetéria juttatás, annak ellenére, hogy határozottan javított a dolgozók általános hangulatán. Tehát érdemes lenne minél előbb visszavezetni.

Karrier lehetősége:

Az MKE közalkalmazott oktatói közül nagyon sokan várnak előléptetésre. Jelenleg az egyetem gazdasági lehetőségei azonban nem teszik lehetővé mindenki számára az azonnali előléptetést, szükség van egy olyan tervre, mely az intézmény stratégiai célkitűzéseit szolgálva, világos útmutatást ad az oktatóknak, hogy mely kritériumok teljesítésének feltételével számíthatnak előre lépésre.

Tanulás, fejlődés:

Korábban már kifejtettem, hogy a modern technológiák használatában lemaradásban vagyunk a piaci cégekkel szemben. Ez sem a szervezet hatékonyságának, sem pedig a munkavállalónak nem jó. Amennyiben az egyetem versenyben szeretne maradni, szükség van a **digitális** technológiák beszerzésére, de ahhoz, hogy azokat képesek legyünk működtetni a **munkavállalókat képezni** kell.

Ahhoz, hogy a munkavállalók magabiztosak, boldogok legyenek, és persze erősödjön az elkötelezettségük is, folyamatosan munkálkodni kell a szervezetnek. Ehhez kiváló alkalmat nyújthatnak a képzések, tréningek. Például 2020-21 évben nagy sikert aratott a dolgozói ingyenes angol **nyelvtanfolyam**, ami nemcsak a nyelvtanulás szempontjából volt hasznos, hanem erősítette a munkatársi kapcsolatokat is a közös élményen keresztül. Továbbá a napjainkban általánosan tapasztalt kisebb-nagyobb mentális problémák leküzdésére javasolnám szakemberek bevonását, akár **csoporthoz tartozó tréningek** keretében. Ezen kívül szükségesek a **vezetők**, tanárok ezirányú **alapképzése** is, hogy a helyzeteket felismerjék, és megfelelően tudjanak reagálni a beosztottakat vagy a hallgatókat érintő mentálhigiénés problémák esetében. Utolsóként, de nem utolsósorban szükségesnek látom a **csapatépítő** rendezvények visszavezetését is. Utoljára 2019-ben volt erre lehetőségünk az egyetem tihanyi művésztelepén.

Információellátottság

Munkavégzésre vonatkozó:

A napi feladatok, a munkavégzés szempontjából először is a feladatokkal kapcsolatos folyamatokat kell letisztítani feladat, sorrend, tennivaló, érintett szervezeti egység, vagy személy. Ehhez szükséges lenne, az állandó, ismétlődő feladatokról az érintett szervezeti egységeknek egy egyszerűen értelmezhető, egyoldalas **folyamatábrát** alkalmazni (akár kinyomtatva, egy jól látható helyen), melyen pontosan látható az adott feladat határideje, az elvégzendő feladatok, a feladatokhoz kapcsolódó személy, valamint az érintett másik szervezeti egység kapcsolata is azok számára, akik idegenkednek az IT eszközök használatától.

A modern technológiát kedvelő, és használó, vagy az elsajátítását megtanulni hajlandó személyek számára nagy könnyebbség lehetne például egy **mobilalkalmazás**, amely segítségével nyomon követhető a feladat készültségi állapota, például ha valaki elvégezte a rá eső részt, akkor egyszerűen egy gombnyomással, vagy pipával jelzi, és a következő lépés már egy másik munkatárs feladata lesz. Természetesen a feladatok állásáról a közvetlen vezető is tájékoztatást kap az applikáció segítségével. Ez az applikáció segíthetne a munkaidő-, szabadság-, betegállomány- nyilvántartási adminisztrációs feladatok leegyszerűsítésében is.

Célok és eredmények kommunikálása, lelkesítés, bátorítás:

Az egyetemen történő fontos eseményekről, a kitűzött célokról, a munkatársak, és a vezetők munkájának eredményeiről vagy esetleg a kudarcokról is folyamatos tájékoztatni kell az egyetem munkavállalóit is. Függetlenül attól, hogy melyik területet érinti (Rektor, vagy Kancellár). Véleményem szerint negyedévente, vagy legalább egy évben 2 alkalommal szükséges lenne összehívni a dolgozókat, amikor a vezetők beszámolnak a lezárt, tervezett, vagy éppen aktuális munkáról, továbbá itt a munkavállalók is véleményt nyilváníthatnak, amiktől jobban a szervezet részesének érzik magukat.

Hipotéziseim

„**H1**: Az elkötelezettség mértéke között kimutatható különbség van az oktató munkavállalók javára a nem oktató munkavállalókkal szemben.” feltevés a vizsgálatok során beigazolódott. Saját kutatásomban összehasonlítottam az oktató és nem oktató munkavállalók egyes állításokra adott eredményeit, amelyek ránézésre különbözőek voltak, tehát érdemesnek láttam a statisztikai vizsgálat lefolytatására. Az összefüggés feltárására a Spearman-féle rangkorrelációs vizsgálatot alkalmaztam. A vizsgálat eredménye egy gyenge közepes

összefüggést mutatott ki, tehát van kapcsolat a munkavállaló foglalkozása és az eredmények mértéke között, mégpedig az oktató dolgozók javára.

Az eredmény magyarázata lehet, hogy az oktató munkavállalók motivációja általában nem anyagi jellegű, hanem inkább az oktatás és a kutatás iránti szenvedélyből fakad. Meglátásom szerint ők **magasabb fokú szakmai autonómiával** rendelkeznek, mint az egyéb dolgozók. Ez azt jelenti, hogy nagyobb szabadságot élveznek a kutatási és oktatási módszereik kiválasztásában és azok módosításában. Ez a szabadság lehetővé teszi számukra, hogy jobban illeszkedjenek a saját érdeklődési körükhöz és tehetségükhöz, ami növeli az elkötelezettségüket. A nagyobb szabadságot nyújtó munkavégzés egyes területeken alkalmazható a nem oktató munkavállalók körében is.

„**H2:** Az elkötelezettség mértéke magasabb szintű a több mint 20 éve az intézményben foglalkoztatott munkavállalók esetében, a többi dolgozóval szemben.” A feltevés beigazolódott. Ennél a vizsgálatnál az egyes tényezők átlagértékeit hasonlítottam össze a jelenlegi munkahelyen eltöltött idő szerint, majd minden állításnál megjelöltem a maximális értéket, és az a csoport került ki „győztesen”, akiknél a legtöbb állításnál volt legmagasabb az átlagértéke.

Véleményem szerint az ilyen hosszú időn át tartó lojalitást mindenképpen jutalmazni kell, a jelenleg járó közalkalmazotti jubileumi jutalom összege nem megfelelő, túl kevés egy élet munkájához képest. Az elismertség érzése növelhető lenne, ha a munkáltató törődne a már nem aktív munkavállalóival is. A kapcsolatok ápolása céljából legalább évente egyszer lehetne rendezni összejövetelt a nyugdíjas dolgozók részére.

„**H3:** A vidéki lakóhelyű munkavállalók körében magasabb az elkötelezettség szintje, mint a Budapesti, illetve Bp-környéki társaik.” itt is elfogadottnak tekintetem a feltevést, a módszer ugyanaz volt, mint a munkahelyen eltöltött idő szerinti vizsgálatnál, csak itt nem időintervallumok, hanem a lakóhely szerinti kategóriák szerepeltek. A három csoport Budapest, agglomeráció, és az egyéb kategória. Az egyéb kategória mivel nem Budapest vagy Budapest-környéke kizárásos alapon csak vidéki település lehet.

Jelenleg a HR-rel foglalkozó cikkek nagy része munkaerőhiányt prognosztizál az elkövetkező évekre, ezért a munkáltatónak minden lehetőséget meg kell ragadnia. Szerintem vidéken, főleg az Észak-Magyarország és Észak-Alföld régiókban még van szabad kapacitás munkaerő szempontjából. A vidéki munkavállalók alkalmazása esetében az otthoni munkavégzéshez

szükséges technikai háttér biztosítása, vagy az Egyetem kollégiumában való elszállásolás lehetőségét kell felkínálni.

További gyakorlati javaslataim

Véleményem szerint a legelső szükséges lépés az egyetemen az emberierőforrás-menedzsment létrehozása a jelenlegi Jogi és Humánpolitikai osztály kiváltására. Az EEM szakemberek tevékenységeik révén megteremtik az optimális emberierőforrás gazdálkodás alapjait. A motivációs-, munkaerő bevonzási, és megtartási stratégiák kialakításához a jelenlegi kutatásomnak köszönhetően tudok néhány gyakorlati ötletet javasolni.

Újonnan belépő munkavállalók beillesztése:

Az intézménybe újonnan felvett dolgozó esetében aránylag kicsi erőforrás befektetéssel lehetne alkalmazni, mivel viszonylag kisméretű munkahelyről van szó. Az általános bemutatást egy erre a célra betanított, és mindenképp egy vonzó személyiséggel rendelkező, kedves empátiás munkatárs tudná elvégezni. Az új belépőt nagyjából fél óra alatt körbe kalauzolná az irodákban, bemutatná neki a többi kollégát is. Az intézmény bemutatása, története, szervezeti felépítése, a munkába lépéssel kapcsolatos adminisztratív teendők, a személyzeti irányelvek, munkatársi elérhetőségek, és egyéb fontos információk egy előre elkészített rövid és látványosan kivitelezett prezentáció segítségével történne. Ez utóbbi még emberi közreműködés nélkül is kivitelezhető, ezt az új munkavállaló e-mailen automatikusan megkapná az első munkanapján.

Ösztönzésmenedzsment:

Egy olyan teljesítményértékelési rendszer megalkotása, amely a kiszolgáló alkalmazottakén kívül az oktatók teljesítményének összemérhetőségét is szolgálja. Az utóbbihoz még szükséges a művészeti képzésben jelenlévők teljesítményeit mérni tudó megfelelő pontrendszer felállítása. Az oktatási tevékenységet támogató terület dolgozói számára készült teljesítményértékelési rendszer kialakításánál véleményem szerint először is az elvárásokat, teljesítménycélokat kell pontosan a bemeneti oldalról számszerűen megfogalmazni, majd az eredményeket objektívan értékelni.

Munkakörülmények:

A saját vizsgálat során bebizonyosodott, hogy az Egyetem dolgozói állománya elöregedett, sürgős szükség van a fiatalok bevonására. Ezzel kapcsolatban feltérképeztem a mai fiatal Y és Z generáció lehetséges motivációit. A generáció tagjai számára is fontos környezet, ebbe

beletartozik a munkahely tárgyi felszereltsége, mint például esztétikus, világos iroda ergonómiai elrendezéssel, és a modern IT eszközökkel való felszereltsége. Szívesen dolgoznak csapatban, és ehhez szükség van olyan terekre, ahol többen is együtt lehetnek. Lényeges számukra a rugalmasság, tehát lehetővé kell tenni az irodán kívüli munkavégzést is. Ezen kívül elvárják a nyílt kommunikációt a vezetőséggel, és igénylik, hogy véleményüket figyelembe vegyék.

Egészségmegőrzés

Ma már minden munkahelyen elvárható, hogy a biztonságon kívül a munkavállalók egészségével is foglalkozzanak. Az ergonómikus kialakítású munkaterület, és a hőségben rendelkezésre álló hűtött ásványvíz mellett nem árt a munkavállalók mentális egészségére is figyelmet fordítani. A jelenlegi bizonytalan körülmények, a háborús konfliktus és a nemrég véget ért COVID19 világjárvány miatt a dolgozók körében gyakrabban fordulnak elő mentális problémák, mint például a stressz, az alvászavar vagy a szorongás. Ezeket a problémákat orvosolni kell, mert hosszabb távon depressziót és kiégést eredményezhetnek.

Családbarát munkahely létrehozása stratégia:

Lakásvásárlás: Az egyetem létre hozhatna egy alapot abból a célból, hogy a fiatalok lakáshoz jutásában segítségükre lehessen egy nagyobb összegű hosszú lejáratú kamatmentes kölcsön folyósításával, amit a munkavállaló például a bankhitel felvételekor önerőként tudna bemutatni. Ezzel a megoldással egy win-win szituáció jönne létre, a dolgozó boldog, mert képes a saját otthon megteremtésére, a munkaadó pedig elégedett, mert rendelkezésre áll a stabil munkaerő.

Kisgyermekesek: A motivációs stratégia része lehetne a családbarát munkahely kialakítása. Ennek részeként például a kapcsolat ápolása a gyermeknevelési szabadságon lévő munkavállalókkal, ennek eszköze lehet a rendszeres tájékoztatás a fontosabb történésekről, vagy meghívásuk a dolgozói rendezvényekre például karácsonyi ünnepség, gyereknap stb. (ha lesznek ilyenek). Továbbá a nyári időszakban térítésmentes vagy önköltségi áron szervezett bejárós gyermektáborok szervezése. Rugalmas munkaidő biztosítása a gyermeket nevelő anyák részére. Ezzel elérhető, hogy a munkavállaló visszatérjen az intézményhez a gyermekgondozási időszak letelte után is.

5. Összefoglalás

Diplomamunkám céljai voltak, hogy feltárjam jelenlegi munkahelyem a Magyar Képzőművészeti Egyetem munkavállalói körében az elkötelezettség mértékét, összehasonlítva a Magyarországon a munkavállalók körében végzett ezirányú vizsgálatok aktuális eredményeivel. Továbbá szerettem volna megbizonyosodni arról a feltevésemről, hogy a munkavállalói elkötelezettség mértéke összefügg a dolgozó foglalkozásával, és az egyéb a válaszadó személyéhez kapcsolódó magánéleti tényezőkkel. Továbbá a vizsgálat céljai között szerepelt még a gyakorlati hasznosíthatósága, vagyis az adott intézmény működésében azon területek beazonosítása, amelyek nagymértékben befolyásolják a munkavállalók hozzáállását amellet, hogy a munkáltatónak is van ráhatása ezekre a területekre. Szerettem volna kikutatni, hogy mik lehetnek azon erősségeink, vagy nevezhetjük motivációinknak, amelyeket tovább fejlesztve növelni lehet a munkaerő bevonzási- és megtartási képességünket, ezáltal a magasabb minőségű hatékonyabb munkavégzés elérése a jövőben. Valamint feltárni a gyengeségeinket, melyek azok a területek, amelyek azonnali beavatkozást igényelnek, ahol a dolgozók elégedetlensége a legkritikusabb.

Dolgozatom első részében a témakörökben meghatározó szakirodalmat vizsgáltam. A jelenségek bemutatását az elkötelezettséggel kezdtem, majd annak ismertetése után megpróbáltam összegyűjteni azokat a szervezetekhez kapcsolódó humán erőforrás menedzsment tényezőket, amelyek leginkább a munkavállalói elkötelezettség alapjait képezik.

Majd a saját vizsgálat során egy online kérdőívet készítettem el a Gallup Q12 módszer alapján, és az Egyetem, és az intézményhez tartozó gyakorlóiskola munkavállalóit kértem fel a kérdőív megválaszolására. A kitöltők aránya (43 százalékos) 110/256 fő volt. Az eredmények kiértékelése statisztikai módszerek segítségével történt. Az egyes állításokra kapott átlagértékeken túl, meghatároztam az egyéneknek az összes állításra adott válaszaik alapján az egyes munkavállalók elkötelezettségi szintjét. Majd az IBM SPSS (Statistical Package for Social Science; Társadalomtudományok számára kifejlesztett) statisztikai program segítségével végeztem el a főkomponens vizsgálatot, és a klaszterelemzést.

Az eredmények bemutatását a gyakorisági táblázatok, és azok magyarázatával kezdtem. Ezután került sor a kérdőív egy-egy állításához kapcsolódó eredmények vizsgálatára. Ezek közül részletesen csak azokkal foglalkoztam, amelyek az átlaghoz képest magasabb, vagy alacsonyabb eredményt mutattak. A magasabb értékelést kapott tényezők lehetnek azok a területek, amelyek az intézményben jól működnek, a legalacsonyabb átlagértékűek pedig a

kritikus területekre világítottak rá, ezek azok a tényezők, amelyek miatt a dolgozók elégedetlenek, illetve az el nem kötelezettségük legfőbb okai.

A kutatási hipotéziseim között elsőként szerepelt, hogy az oktató munkavállalók sokkal inkább elkötelezettek, mint az oktatást támogató területeken dolgozók. Ennek vizsgálatához összevettem egyrészt az állítások átlagértékeit az oktató illetve a nem oktatók válaszaik alapján, másrészt pedig az egyéni eredmények alapján az elkötelezett dolgozók arányát a mindenki, az oktatók, és a nem oktatók csoportjában. Mindkét módszer megmutatta a különbséget, azt hogy az oktatók elkötelezettségi szintje és aránya is magasabb a nem oktatókéénál. A hipotézis igazolásához elvégeztem a Spearman-féle rangkorrelációs vizsgálatot, amely szintén igazolta az eredeti feltevést.

A kutatás megkezdésekor további két hipotézist állítottam fel, mindkettő arra irányult, hogy van összefüggés a válaszadó személyéhez köthető tényezők és a munkavállalói elkötelezettség szintje között. Az első a munkavállaló jelenlegi munkájában eltöltött idejére, a második pedig a munkavállaló lakhelyére vonatkozott. Ez utóbbi két vizsgálat nem volt olyan alapos, mint az első fő hipotézis vizsgálata, ezeknél egy egyszerű kategóriák szerinti átlageredmények összehasonlítást végeztem el. Az eredmények szerint a korkategóriák összehasonlításánál a több mint 20 éve az intézmény dolgozói elkötelezettebbek, mint az ennél rövidebb ideje itt dolgozók. A lakóhely kategóriák szerinti eredmény a vidéki lakosok javára mutatott ki magasabb elkötelezettségi szintet.

A főkomponens vizsgálat eredménye természetesen nem volt meglepetés, hiszen a kérdőív állításai is előre meghatározott területekre vonatkoztak, tehát igazából tudható volt, hogy mely állítások kötött áll fenn korreláció. A vizsgálat csupán beigazolta, hogy működik a módszer. A klaszteranalízis vizsgálatot, mint érdekességet nagyon vártam, mivel kíváncsi voltam, hogy a kollégáimat preferenciáik szerint hogyan tudom majd csoportosítani. A klaszterek jellemzésének kitalálása élvezetes feladatot jelentett számomra.

A szakirodalmi kutatás, és a saját vizsgálat alapján sikerült megfogalmaznom a gyakorlati tanácsaimat, amelyek talán segíthetnek a közeljövőben az emberi erőforrás stratégia megalkotásában a Magyar Képzőművészi Egyetemen.

A kérdőíves vizsgálat lekérdezése óta már közel egy év eltelt, továbbá az egyetemi vezetés az egyik fő területen (Kancellár) teljesen kicserélődött, tehát véleményem szerint érdemes lenne a vizsgálatot megismételni a közeljövőben.

Irodalomjegyzék

1. Anon., dátum nélk. *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*. [Online].
2. Attridge, M., 2009. Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24. kötet, pp. 383-398.
3. Bakacsi, G. & Bokor, A., 1996. Szervezeti magatartás és vezetés. In: Budapest: Közgazdasági és Jogi, p. 47.
4. Bakker, A. B. & Demerouti, E., 2007. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3). kötet, pp. 309-328.
5. Bakker, A. B. & Demerouti, E., 2008. Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3). kötet, pp. 209-223.
6. Bauer, A. & Mitev, A. Z., 2008. *Eladásmenedzsment*. Budapest: Akadémia Kiadó.
7. Boncz, I., 2015. Kutatásmódszertani alapismeretek. In: Pécs: Pécsi Tudományegyetem, p. 32.
8. Czégé, Z., 2020. *PI Hungary*. [Online]
Available at: <https://pihungary.hu/munkakorbe-illeszkedes/>
[Hozzáférés dátuma: 17 04 2023].
9. Deloitte, 2015. *Becoming irresistible: A new model for employee engagement*. [Online]
Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>
[Hozzáférés dátuma: 12 10 2022].
10. Dobák, M. & Antal, Z., 2016. *VEZETÉS ÉS SZERVEZÉS Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
11. DunaHouse & Benedikt, K., 2021. *Uzletem.hu*. [Online]
Available at: <https://uzletem.hu/-statisztikaarak/a-magyar-lakossag-tobb-mint-90-szazaleka-sajat-tulajdonu-ingatlanban-el->
[Hozzáférés dátuma: 12 04 2023].
12. Falus, I., Tóth I, I. & Környei, M., 2011. Bevezetés a pedagógiai kutatás módszereibe. In: Budapest: Műszaki Könyvkiadó Kft, p. 28.

13. Forgács , . A., 2017. A papír-ceruza módszerek. In: *FEJEZETEK A KOMMUNIKÁCIÓ SZOCIÁLPSZICHOLÓGIÁJÁBÓL*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
14. Füzesiné Hudák , . M., 2018. *BEVEZETÉS A TUDOMÁNYOS KOMMUNIKÁCIÓBA*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
15. Gelencsér, M., Végvári, B. & Szabó-Szentgróti , G., 2022. A MUNKAERŐ-MEGTARTÁS ÉS A WELL-BEING KAPCSOLATÁNAK ELEMZÉSE NEMZETKÖZI KUTATÁSOKBAN – SZISZTEMATIKUS IRODALMI ÁTTEKINTÉS.
16. Gomez-Mejia, L., Balkin, D. & Cardy, R., 2012. *Managing Human Resource. Prentice Hall, Upper Saddle River.*, 5. kötet.
17. Gustomo, A., 2015. *Proposal to Improve Employee Engagement in PT Maju Sentosa.* hely nélkül., *Social and Behavioral Sciences* 169 (2015) 363 – 370.
18. Harter, J. K., Keyes, C. L. M. & Schmidt, F. L., 2003. Well-being in the workplace and its realiationship to business outcomes. *A review of the Gallup studies*.
19. Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L., 2002. Business-unit-level relationship. *Journal of Applied Psychology*, 87. kötet, p. 268–279.
20. Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L., 2022. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. 87(2). kötet, pp. 268-279.
21. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A. & Asplund, J. W., 2006. *Q12 meta-analysis*, Omaha: Gallup.
22. Hofmeister-Tóth, Á., 2014. *A FOGYASZTÓI MAGATARTÁS ALAPJAI*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
23. HR Portál.hu, H., 2023. *Az elégedettség, a fluktuáció és a profit kéz a kézben járnak.* [Online]
Available at: <https://www.hrportal.hu/hr/az-elegedettseg-a-fluktuacio-es-a-profit-kez-a-kezben-jarnak-20230330.html>
[Hozzáférés dátuma: 24 04 2023].
24. Istók, N., 2019. *Munkavállalói elköteleződés: sokkal több mint hűség.* [Online]
Available at: <https://www.profession.hu/hrfeed/munkavallaloi-elkotelezodes-sokkal->

tobb-mint-

huseg/?gad=1&gclid=CjwKCAjw0ZiiBhBKEiwA4PT9zyc39nMV6a9ghDkYQ1N9O
abW6y_cDwMnVSU0XtPbRdM3sduSdC8ADhoCsshQAvD_BwE

[Hozzáférés dátuma: 24 04 2023].

25. Khan, W. A., 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33. kötet, pp. 692-724.
26. Király, C., 2014. *Generációk változása a munka világában, avagy hogyan tudjuk motiválni az X és Y munkavállalóinkat.* [Online]
Available at: <https://www.hrportal.hu/hr/generaciok-valtozasa-a-munka-vilagaban-avagy-hogyan-tudjuk-motivalni-az-x-es-y-munkavallaloinkat-20140411.html>
[Hozzáférés dátuma: 17 04 2023].
27. Klein, S., 2001. *Vezetés- és szervezetpszichológia.* hely nélk.:SHL Hungary Kft..
28. Kovács, É. & Borbulya, Á., 2020. A vállalaton belüli innováció-kommunikáció., *MARKETING & MENEDZSMENT*, pp. 63-75.
29. Kőműves, Z., Poór, J. & Karácsony, P., 2022. Vezetői motiváció a munkaerő-megtartás szolgálatában, különös tekintettel a dél-dunántúli régió kis- és. *Marketing & Menedzsment*, pp. 72-82.
30. KSH, 2021. *Szegénységi küszöb egyes háztartástípusok szerint*, Központi Statisztikai Hivatal: ismeretlen szerző
31. Macey, W. H. & Schneider, B., 2008. The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1. kötet, pp. 3-30.
32. Maslach, C. & Leiter, M., 1997. The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do about It. *San Francisco, CA: Jossey-Bass.*
33. Maslach, C., Schaufel, W. B. & Leiter, M. P., 2001. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1). kötet, pp. 397-422.
34. May, R. D., Gilson, R. L. & Harter, M. L., 2004. The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77. kötet, pp. 11-37.

35. Mehta, P., 2021. „Fake it or make it: alkalmazottak jólléte érzelmi munkakörülmények között”, *Benchmarking: An International Journal*, pp. 1909-1933.
36. Molnár, G. & Kapitány, Z., 2013. *Munkahely a közszférában - Biztonság és hivatás, a szubjektív szempontok szerepe*. Budapest, Magyar Tudományos Akadémia.
37. Mravikné Homolya, B. & Sebők, M., 2021. *MUNKAVÁLLALÓI ELKÖTELEZETTSÉG, ELÉGEDETTSÉG*, Budapest: Vezetéstudomány,
38. Poór, J., 2013. *Rugalmas ösztönzés, rugalmas juttatások*. Budapest: Wolters Kluwer.
39. Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R., 2010. Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53. kötet, p. 617–635.
40. Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S., 2004. The Drivers of Employee Engagement Report 408. *Institute for Employment Studies*, p. 9.
41. Sajtos, L. & Mitev, A., 2007. *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapesti: Aliena Kiadó.
42. Saks, A., 2006. Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7). kötet, pp. 600-619.
43. Saks, A. M. & Gruman, J. A., 2014. What Do We Really Know About Employee Engagement?. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2). kötet, pp. 155-182.
44. Schaufeli, W. & Bakker, A., 2004. *UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual..* [Online]
Available at:
[https://www.scirp.org/\(S\(vtj3fa45qm1ean45vffcz55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1957564](https://www.scirp.org/(S(vtj3fa45qm1ean45vffcz55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1957564)
[Hozzáférés dátuma: 22 02 2023].
45. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B., 2002. THE MEASUREMENT OF ENGAGEMENT AND BURNOUT: A TWO SAMPLE CONFIRMATORY FACTOR. 3(1). kötet, pp. 71-92.
46. Shuck, B. & Wollard, K., 2010. Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, pp. 89-110.
47. Soós, I., dátum nélk. *Vállalkozó Információs Portál*. [Online]
Available at: <https://www.vallalkozo.info/munkahelyi-stressz/munkahelyi-stressz->

szervezeti-szerepek-tarsas-viszonyok-mint-stresszorok

[Hozzáférés dátuma: 19 04 2023].

48. Szabó, A., 2016. A munkavállalói elkötelezettség növelésének hatása és lehetőségei. *Opus et Educatio*, 3(4). kötet, p. 440.
49. Szabó, É. & Jagodics, B., 2016. Erőforrások és követelmények. *Iskolakultúra*, 26 (11). kötet, pp. 1-13.
50. Szabó-Morvai, Á., 2018. NŐK A MUNKAERŐPIACON. In: Á. Szabó-Morvai, szerk. *KÖZELKÉP*. Budapest: MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet, pp. 39-201.
51. Tátrai, A., 2022. Magyarország szegénységi térképe. In: T. Kolosi, I. Szelényi & I. G. Tóth, szerk. *Társadalmi riport 2022..* Budapest, Magyarország: TÁRKI, pp. 261-282.
52. Towers Perrin, 2003. *Understanding What Drives Employee Engagement*. [Online] Available at: <https://studylib.net/doc/12886509/understanding-what-drives-employee-engagement-working-tod...>
[Hozzáférés dátuma: 01 03 2023].
53. Truss, K., Soane, E. & Edwards, C., 2006. Working life: employee attitudes and engagement 2006. *Chartered Institute of Personnel and Development, London*.

Ábra- és táblázatjegyzék

1. ábra Kahn (1990) az elkötelezettséget három pszichológiai alapfeltétele	11
2. ábra A munkavállalói elkötelezettséget kiváltó tényezők	12
3. ábra Model of Employee Engagement	14
4. ábra A Q12 kérdések hierarchiája	23
5. ábra. Munkavállalói elkötelezettség mértéke, és változása az európai országokban 2022.	24
6. ábra A kérdőív kérdései.....	26
7. ábra Az Egyetemmel közalkalmazotti jogviszonyban állók létszámadatai	28
8. ábra A válaszadók nem szerinti megoszlása	29
9. ábra A válaszadók kor szerinti megoszlása.....	29
10. ábra Generációk a munkahelyen	30
11. ábra A válaszadók megoszlása foglalkozásuk szerint	32
12. ábra A válaszadók megoszlása lakóhelyük szerint.....	32
13. ábra A válaszadók megoszlása a jelenlegi munkahelyén eltöltött ideje szerint.....	34
14. ábra A válaszadók megoszlása legmagasabb iskolai végzettségük szerint.....	35
15. ábra A válaszadók megoszlása háztartásuk jövedelmi helyzete alapján	36
16. ábra A válaszadók lakhatási viszonyainak megoszlása.....	38
17. ábra A válaszadók megoszlása „A mindennapos munkám során azt csinálhatom, amihez a legjobban értek” állításra adott értékelésük alapján	41
18. ábra „Az utóbbi félévben valaki foglalkozott a szakmai előrehaladásommal” állításra adott értékelésük alapján	42
19. ábra A „Tisztában vagyok azzal, hogy mit várnak el tőlem a munkahelyemen” állításra adott értékelésük alapján	43
20. ábra A válaszadók megoszlása „Az intézményben alkalmazott bérezési rendszer megfelel az elvárásaimnak” állításra adott értékelésük alapján	44
21. ábra A válaszadók megoszlása „Elégedett vagyok a béren kívüli kiegészítő juttatásokkal” állításra adott értékelésük alapján	46
22. ábra A válaszadók megoszlása „Az információáramlás a vezetés és a dolgozók között mindkét irányba jól működik” állításra adott értékelésük alapján	47
23. ábra Egyéni válaszok értékelése részlet	49
24. ábra A válaszadók megoszlása az elkötelezettségük mértéke szerint	50
25. ábra Az oktató/tanár válaszadók megoszlása az elkötelezettségük mértéke szerint	51
26. ábra A nem oktató/tanár válaszadók megoszlása az elkötelezettségük mértéke szerint	52
27. ábra A négy főkomponens átlagai alapján képzett klaszterek diagramos megjelenítése ...	60

1. táblázat Munkavállalói elkötelezettség meghatározásai akadémiai megközelítésből.....	10
2. táblázat Az elkötelezettséget kiváltó munkahelyi tényezők.....	13
3. táblázat A munkavállalói jólét és munkaerőmegtartás kulcstényezői.....	17
4. táblázat Dolgozói létszám és összetétel a 2022. évben	27
5. táblázat A jelenlegi lakóhely település szerinti összefüggése az egyes állításokra adott értékeléssel	33
6. táblázat A jelenlegi munkahelyen eltöltött idő összefüggése az egyes állításokra adott értékeléssel	34
7. táblázat Relatív jövedelmi szegénységi arány gazdasági aktivitás szerint [%].....	37
8. táblázat A kérdőív állításainak átlag és szórásértékei	40
9. táblázat Elkötelezettség mértékének meghatározása.....	49
10. táblázat Az egyes munkavállalói csoportok attitűd szerinti megoszlása.....	52
11. táblázat <i>Az egyes állítások értékelésének összehasonlítása oktatók-nem oktatók szerint ..</i>	54
12. táblázat Spearman-féle rangkorreláció	55
13. táblázat Barlett próba	56
14. táblázat Jelentős főkomponensek	57
15. táblázat Fő komponens súlyok mátrixa	59
16. táblázat Klaszterek a csoportátlagok alapján	60

4. sz. függelék – Hallgatói és konzulensi nyilatkozat minta

NYILATKOZAT

Alulírott Bencsik Marianna a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, _Budai Campus, vezetés és Szervezés szak nappali/levelező* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: Érd, 2023. év május hó 1. nap



Hallgató

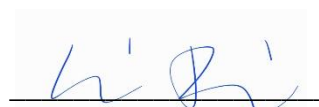
NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: Gödöllő, 2023. 05. 01.



Belső konzulens

*Kérjük a megfelelőt aláhúzni!

Munkavállalói elkötelezettség vizsgálat (2022) a Magyar Képzőművészeti Egyetem munkavállalói körében

Bencsik Marianna

Vezetés és Szervezés Levelező tagozat

Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Belső témavezető: Dr. Kollár Péter egyetemi docens

Diplomamunkám céljai voltak, hogy feltárjam jelenlegi munkahelyem a Magyar Képzőművészeti Egyetem munkavállalói körében az elkötelezettség mértékét, összehasonlítva más ezirányú vizsgálatok aktuális eredményeivel. A saját kutatásom eredményei szerint az egyetem munkavállalói elkötelezettség szintje alacsonyabb a magyarországi átlagnál. Továbbá szerettem volna megbizonyosodni arról a feltevéséről, hogy a munkavállalói elkötelezettség mértéke összefügg a dolgozó foglalkozásával, és az egyéb a válaszadó személyéhez kapcsolódó magánéleti tényezőkkel. Ezeket a vizsgálatokat is lefolytattam, és a felvetéseim beigazolódtak. A vizsgálat céljai között szerepelt még az eredmények gyakorlati hasznosíthatósága, vagyis az adott intézmény működésében azon területek beazonosítása, amelyek nagymértékben befolyásolják a munkavállalók hozzáállását amellet, hogy az intézménynek is van ezekre a tényezőkre ráhatása, befolyása. Szerettem volna kikutatni, hogy mik lehetnek azon erősségeink, vagy nevezhetjük motivációknak, amelyeket tovább fejlesztve növelni lehet a munkaerő bevonzási- és megtartási képességünket, valamint feltárni a gyengeségeinket, melyek azok a területek, amelyek azonnali beavatkozást igényelnek, ahol a dolgozók elégedetlensége a legkritikusabb. Dolgozatom első részében a témakörökben meghatározó szakirodalmat vizsgáltam. A jelenségek bemutatását az elkötelezettséggel kezdtem, majd annak ismertetése után megpróbáltam összegyűjteni azokat a szervezetekhez kapcsolódó humánerőforrás menedzsment tényezőket, amelyek leginkább a munkavállalói elkötelezettség alapjait képezik. A saját vizsgálat során egy online kérdőívet készítettem el a Gallup Intézet Q12 módszere alapján, és az egyetem, illetve az intézményhez tartozó gyakorlóiskola munkavállalóit kértem fel a kérdőív megválaszolására. Az eredmények kiértékelése statisztikai módszerek és az IBM SPSS statisztikai program segítségével történt. Az egyes állításokra kapott átlagértékeken túl, meghatároztam az egyéneknek az összes állításra adott válaszaik alapján az egyes munkavállalók elkötelezettségi szintjét. Az eredmények bemutatása, és szisztematikus elemzése után sikerült a legfontosabb területek beazonosítása, erősség-gyengeség

szempontjából, továbbá a gyakorlati javaslatok megfogalmazása is. Tehát kijelenthető, hogy összességében a kutatás során minden meghatározott cél teljesült.

