

Szakdolgozat

VÁCZ HENRIETT VIKTÓRIA

Emberi Erőforrások szak

Budapest

2023



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budapesti Campus
Emberi Erőforrások Szak**

**VERSENYKÉPESSÉG JAVÍTÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI A
HR FUNKCIÓKON KERESZTÜL**

Belső konzulens: Dr. Horváth Zoltán
Egyetemi docens

Készítette: Vácz Henriett Viktória
CF7VAZ
levelező tagozat

Intézet/Tanszék: Magyar Agrár- és
Élettudományi Egyetem/
Agrár- és
Élelmiszergazdasági Intézet

Budapest

2023

Tartalom

1.	Bevezetés.....	4
1.1	A témaválasztás indoklása.....	4
1.2	A vizsgált vállalat bemutatása.....	5
1.2.1	A vállalat növekedése és piaci elhelyezkedése.....	5
2.	Szakirodalmi feldolgozás.....	7
2.1	A versenyképesség.....	7
2.1.1	A versenyképesség elméleti és gyakorlati aspektusai.....	8
2.2	A motiváció.....	13
2.2.1	A motiváció elméleti kérdései.....	15
2.2.2	A motiváció mérési eszközei.....	17
3.	A motiváció és a versenyképesség közötti összefüggések az IT szektorban.....	19
4.	Anyag és módszer.....	21
4.1	HR terület feladatai a vizsgált vállalatnál.....	21
5.	Versenyképesség javítása a HR funkción keresztül.....	24
5.1	A vállalat stratégiai elemzése a McKinsey 7S modellen keresztül.....	25
5.2	A munkavállalók motivációjának aktuális mérési lehetőségei és eredményei....	30
5.3	Mély- és fókuszcsoportos interjúk eredményei.....	32
6.	Következtetések, javaslatok.....	36
7.	Összegzés.....	39
	Irodalomjegyzék.....	40
	Mellékletek.....	42
	Függelékek.....	44

1. sz. függelék – Hallgatói és konzulensi nyilatkozat

NYILATKOZAT

Alulírott Vác Henriett Viktória, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Budai Campus,

Emberi erőforrások 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/Szakedolgozatom/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: Budapest, 2023. év 05. hó 07. nap



Hallgató

NYILATKOZAT

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

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

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

Kelt: Gödöllő, 2023. május 9.



Belső konzulens

.... 45

"A jövő a tehetségért folyó harc eredménye lesz, és azok a vállalatok nyernek majd, amelyek a legjobb tehetséget képesek magukhoz vonzani és megtartani."

Bill Gates, Microsoft társalapítója

1. Bevezetés

1.1 A témaválasztás indoklása

Az üzleti környezet állandóan változik és a vállalkozások folyamatosan igyekeznek lépést tartani az új kihívásokkal. Az egyik kulcsfontosságú tényező a versenyképesség fenntartásában és javításában a humán erőforrás hatékony kihasználása és a HR funkciók megfelelő működése. A HR szerepe az utóbbi években tovább erősödött, hiszen a versenyképességhez nélkülözhetetlen, hogy a vállalatok képesek legyenek a tehetséges munkaerő megtalálására, megtartására és fejlesztésére.

Meglátásom szerint, a szakdolgozatomban vizsgált vállalatban sokan nem látják át és nem értik az okát annak, hogy miért adja be egyre több munkavállaló a felmondását, és pártol át a versenytársakhoz. Ennek következtében munkaerőhiány lép fel a cégen belül, mely a munkaminőség rovására megy, és a vállalat versenyképességét csökkenti. Fő motivációm az, hogy a jelen kutatáson keresztül a szervezetben csökkentsem a fluktuáció mértékét.

Szakdolgozatom célja, hogy bemutassam, hogyan segíthetnek különböző HR-es eszközökkel a vizsgált vállalat versenyképességének javításában és a munkavállalók motivációjának növelésében. Dolgozatomban a téma szempontjából releváns elméleti keretrendszerek bemutatását követően, konkrét esettanulmányon keresztül szemléltetem, hogy milyen HR megoldásokat és módszereket javaslok a cég hatékonyságának és versenyképességének növeléséhez. Céлом mindeközben, hogy megtaláljam az összefüggést a versenyképesség és a motiváció között, és így könnyen értelmezhetővé és „fogyaszthatóvá” tegyem a vállalat számára azt, hogy a valódi megoldásokat miért a motiváció és a versenyképesség keretében érdemes keresni, illetve itt milyen gyakorlati eszközök állnak rendelkezésre.

A dolgozatomat a releváns szakirodalom feldolgozásával kezdem, majd ezt követően az általam elkészített esettanulmányokat, illetve azok eredményeit mutatom be, végezetül a

szakdolgozatot egy összegzéssel zárom. A szakirodalmi feldolgozásban a versenyképességet és a motivációt, valamint az ezekhez kapcsolódó elméleti kérdéseket, módszereket mutatom be, és ezeket össze is hasonlítom egymással. Az anyag és módszer fejezetben az általam választott vizsgálati módszereken keresztül a vállalat működését ismertetem. Majd ezt követően az esettanulmány és az interjúk (mélyinterjúk és fókuszcsoportos interjú) metszéspontjait mutatom be. Végül az összegzésben előremutató javaslatokat teszek a vállalati HR funkciók hatékonyabb működésére és a versenyképesség javítására vonatkozóan.

1.2 A vizsgált vállalat bemutatása

Az általam vizsgált vállalat egy magyar tulajdonban lévő cég, melyet 1998-ban alapítottak. A hét alapító tag akkoriban a Pannon GSM-nél dolgozott, őket a kollegiális kapcsolaton túl, a barátság is összekötötte. Ezt a baráti és családi légkört a mai napig igyekeznek megtartani a cég kiemelt értékeként. Ők heten már akkor, a 90-es évek végén felismerték, hogy milyen irányba fog fejlődni a technológia, illetve, hogy nagy piaci igény alakul majd ki a világban az IT és vezetési tanácsadásra.

1.2.1 A vállalat növekedése és piaci elhelyezkedése

Ezt a víziót követve az alapítótagok a menedzsment és IT (információtechnológia) tanácsadást választották a cég profiljául. A cég tanácsadói részét két további alterületre lehet osztani az ügyfelek körét tekintve:

- 1) Államigazgatás (ide tartoznak például a kormányablakok, az egészségügy, vagy a Vadászati Világkiállítás).
- 2) Telekommunikációs és bankszektor (ügyfelek között szerepelt többek között a Vodafone, a Telecom és a Kereskedelmi és Hitel Bank).

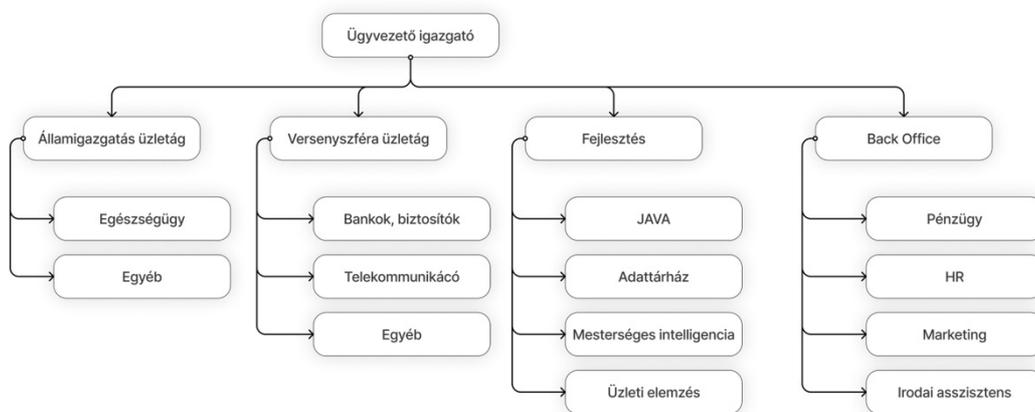
A 2008-as válságot követően a cég új területek felé nyitott és portfólióját az informatikai megvalósítás irányába bővítette, így megteremtve a cég harmadik fő alappillérét, a fejlesztést. A tanácsadás mellett JAVA programozással és DWH-val (data warehouse), azaz adattárház kezeléssel színesítették a szolgáltatásaik palettáját. Az elmúlt években a technológia fejlődésének köszönhetően további piaci igények merültek fel, így a cég tovább bővült a BI, azaz Üzleti Intelligencia és az AI, Mesterséges Intelligencia területekkel. A cég

napjainkra a hazai menedzsment és IT tanácsadási piac egyik innovatív, vezető szereplőjévé vált.

A vállalat létszámát illetően, az lassan, de fokozatosan bővült és 2019-re elérte a 40 fős létszámot a tanácsadókkal, fejlesztőkkel, irodai dolgozókkal és a vezetőséggel együtt. Ezt követően rohamosan megugrott a bejövő projektek száma és ezzel arányosan a munkaerőre való igény is a cégnél. A munkavállalók létszáma a duplájára bővült, és egyre több alvállalkozó csatlakozott a vállalathoz, ezzel is támogatva a projektek ellátását. Ekkor csatlakoztam én is a vállalathoz, mint HR asszisztens.

Az irodai háttér munkát nyolc fő látja el. Két fő a HR kérdésekért felelős, három fő a pénzügyi területen dolgozik, két fő pedig a marketinges feladatokat látja el. Továbbá egy csoportasszisztens segíti mindenki munkáját a hétköznapiakban.

A hirtelen megnőtt létszám azonban számos problémát vetett fel a cég hierarchia, kultúra és értékek tekintetében. Érdeklődésem azzal kapcsolatos, hogy mivel lehet a már meglévő munkavállalókat motiválni, megtartani, és ezzel a cég versenyképességet tovább növelni olyan piaci környezetben, ahol a fejedelmek a magasan képzett és tapasztalt szakembereket könnyen megtalálják, illetve nagyszerű ajánlatokat küldenek nekik.



1. ábra: Az általam vizsgált cég szervezeti struktúrája

Forrás: Saját készítésű ábra

2. Szakirodalmi feldolgozás

A szakirodalmi áttekintésem célja, hogy összefoglalja és bemutassa a legfontosabb kutatási eredményeket és elméleteket, valamint azokat a módszereket és megközelítéseket, amelyekkel a vállalkozások javíthatják versenyképességüket és növelhetik munkavállalóik motivációját.

2.1 A versenyképesség

A versenyképesség az egyik legfontosabb fogalom a gazdasági és üzleti életben. Az általános értelemben vett versenyképesség azt jelenti, hogy egy vállalkozás, egy ország vagy egy szervezet képes felvenni a versenyt másokkal egy adott területen vagy iparágban. A versenyképesség fogalma a 20. század elején kezdett kialakulni az amerikai iparban és gazdaságban, ahol az akkoriban felgyorsult technológiai fejlődés hatására fontos volt a versenyben maradás és a piaci részesedés megtartása. Az első világháború és az azt követő gazdasági válságok is hozzájárultak a versenyképesség fontosságának felismeréséhez. Az 1980-as években a versenyképesség egyre központibb szerepűvé vált az európai és az ázsiai gazdaságokban is, és azóta az egész világon a gazdasági fejlődés és növekedés egyik fő indikátora lett (Palotai – Virág, 2016).

Az egyik legjelentősebb személyiség a versenyképesség kutatásának történetében Michael E. Porter, az amerikai Harvard Business School professzora, aki az 1980-as években kidolgozta a versenyképesség öt tényezős modelljét, amelyet a Porter-féle öt erő modelljének (Porter, 1980) nevezünk. Ez a modell azóta is az egyik legelterjedtebb és leggyakrabban használt elméleti keretrendszer a versenyképesség értékelésére. A Porter-féle modellen kívül rengeteg más modell is létezik, amelyeket a versenyképesség vizsgálatára, mérésére használnak.

Jelen szakdolgozat kereteit, azonban meghaladja ezen modellek részletes bemutatása, így a következő elméleti keretrendszereket fogom még a későbbiek során részletesen bemutatni: dinamikus versenyképességi modell (Teece – Pisano, 2007), Balanced ScoreCard (Kaplan – Norton, 2001) és McKinsey 7S modell (Peters - Waterman, 1986). Összességében a versenyképesség fontossága az elmúlt évtizedekben egyre nőtt, és azóta is egy fontos tényező az üzleti és gazdasági világban.

2.1.1 A versenyképesség elméleti és gyakorlati aspektusai

A versenyképesség kulcsfontosságú tényező az üzleti világban és a vállalatok életében. A magas versenyképességi mutató lehetővé teszi egy adott vállalat növekedését és annak fenntartását. A versenyképesség fogalmának meghatározásának és mérésének módjában nincs egységes vélemény a tudományterületen: számos különböző eszköz áll rendelkezésre, például a versenyképesség mérésének tekintetében.

Amennyiben a versenyképességet szeretnénk mérni, úgy számos kihívással kell szembenéznünk. Ezek a problémák általában a tudományos kutatómódszertan olyan jellemző kérdésköreivel, fogalmaival hozhatók összefüggésbe, mint az operacionalizálhatóság, vagy a tesztek standardizálhatósága. A versenyképesség mérésének kihívásai közé tartozik így az, hogy az egyes mutatók milyen mértékben tükrözik a vállalatok teljesítményét, és hogyan lehet ezeket az eltérő eredményeket értelmezni és összehasonlítani. Ezen kívül a versenyképesség mérésének nehézségei közé tartozik a vállalatok által rendelkezésre álló adatok minősége és mennyisége, valamint az, hogy a vállalatok hogyan értékelik a versenyképességet a saját iparágukban és a piacukon (McKinsey, 2018). Ezért is lényeges e témakörnek a szakirodalmi áttekintése. A versenyképesség mérési módszerei közül a leggyakrabban a pénzügyi és nem pénzügyi mutatókat szokták használni. Az alábbiakban mindkét típusra felsorolok néhány példát.

Pénzügyi mutatók:

- nyereségességi mutatók,
- vállalati likviditási mutatók,
- megtérülési mutatók.

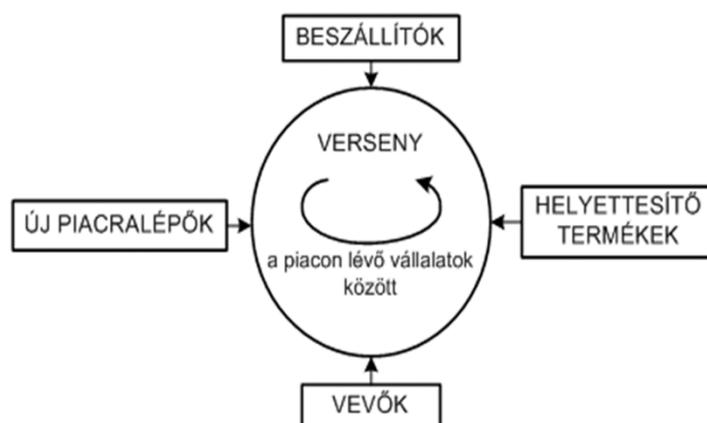
Nem pénzügyi mutatók:

- termelékenység,
- innováció mértéke,
- ügyfél elégedettség.

A következőben bemutatott elméletek Porter és a Teece - Pisano neveihez kötődnek, ők mindannyian elismert szakemberek a versenyképesség területén, és így hozzájárultak az üzleti világ és a szakirodalom elméleti keretének fejlődéséhez. A vállalatok versenyképességük részletesebb és átfogóbb felméréséhez gyakran kombinálják a fent említett pénzügyi és nem pénzügyi mutatókat. Ezen mutatók együttes használatára remek

példa a Porter szerinti definíció, mely szerint a versenyképesség a vállalkozások képessége arra, hogy a piacokon versenyképes áron és minőségben kínálják termékeiket és szolgáltatásaikat, miközben profitot termelnek (Porter, 1980). Ezzel szemben, Teece - Pisano szerint a versenyképesség a vállalkozások képessége arra, hogy új és innovatív termékeket és szolgáltatásokat hozzanak létre és dobjanak piacra (Teece – Pisano, 2007). Az eltérő elméleti és gyakorlati megközelítések miatt a versenyképesség fogalmának meghatározása és mérésének módja még mindig vita tárgyát képezi a szakirodalomban.

Mint azt fentebb említettem a Porter által kidolgozott öt erő modell a vállalatok versenyképességének elemzésére szolgál. A modell azt javasolja a vállalatoknak, hogy azok olyan stratégiát dolgozzanak ki, amely lehetővé teszi számukra, hogy sikeresen küzdjenek az erős verseny ellen, és javítsák a versenyképességüket. Porter szerint az erős verseny, az alacsony bevétel és a magas költségek alááshatják a vállalatok versenyképességét. Az öt tényező, amelyet Porter szerint érdemes mérni egy adott vállalat versenyképességének meghatározása céljából: az új belépők fenyegetése, a szállítók és vevők tárgyalási erői, a helyettesítő termékek és a versenytársak. Ezek az erők határozzák meg a piaci versenyt és a vállalkozások körülményeit, és teszik lehetővé a stratégiai tervezést a vállalat piaci pozíciójának javítása érdekében (Porter, 1980).



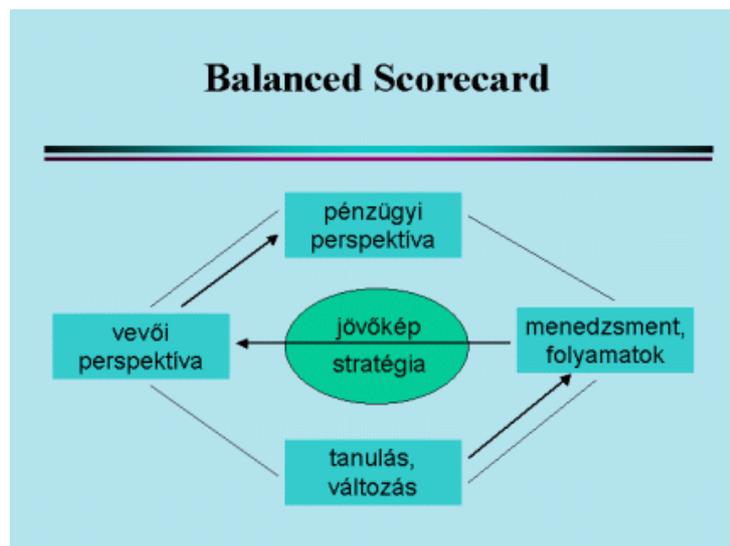
2. ábra: Porter-féle öt versenyerő modell

Forrás: Toyota stratégia példa, Toyota Central Europe KFT.

A Teece - Pisano által kidolgozott dinamikus versenyképességi modell a vállalati innováció és a dinamika fontosságát hangsúlyozza a versenyképesség szempontjából. A modell szerint

a vállalatoknak folyamatosan alkalmazkodnia kell az állandóan változó piaci környezethez, és képesnek kell lenniük innovatív megoldásokra, hogy javítsák a versenyképességüket (Teece - Pisano, 2007). Míg Porter modellje a vállalatok külső tényezőit, mint például a piacot és a versenytársakat helyezi előtérbe (Porter, 1980), addig Teece - Pisano modellje a vállalatok belső képességeit és erőforrásait hangsúlyozza, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy alkalmazkodjanak a változó piaci környezethez (Teece - Pisano, 2007).

A Balanced ScoreCard (Kaplan – Norton, 2001) (a továbbiakban: BSC), azaz kiegyensúlyozott mutatórendszer elmélet egy harmadik megközelítés, melyet Robert S. Kaplan és David P. Norton dolgozták ki az 1990-es évek elején. Később Frank Kiechle, a Kaplan és Norton által kidolgozott elméletet fejlesztette tovább és ültette át a gyakorlatba. (A dolgozat további részeiben, mind az összehasonlítások, mind az esettanulmányok során a Kaplan és Norton-féle BSC keretrendszert használok.) Ez az eszköz a vállalati teljesítmény mérésének és menedzselésének egy olyan széleskörű keretrendszerét kínálja, amelyben az üzleti tevékenységeket a vállalat által meghatározott stratégiai célokhoz igazítják. A BSC keretrendszer négy alapvető területet ölel fel: pénzügyi, belső üzleti folyamatok, tanulás és növekedés, valamint ügyfél. A BSC modell egy olyan módszer, amelynek segítségével egy vállalat számos szempontból megvizsgálható. Az egyes szempontokat (például ügyfélorientáltság, belső folyamatok, pénzügyi eredmények stb.) a vállalat saját céljainak és stratégiájának megfelelően határozza meg. Az eredményeket ezután egy összefoglaló mutatószámokban jelenítik meg (Kaplan – Norton, 2001).



3. ábra: BSC, azaz kiegyensúlyozott mutatórendszer modell

Forrás: HPC Consulting Kft.

A fent korábban ismertetett keretrendszerek és mérési eszközök mellett a McKinsey 7S modellt (Peters - Waterman, 1986) is érdemes megemlíteni, mint potenciális mérési eszközt. Ez egy stratégiai tervezési eszköz, amelyet a McKinsey & Company konzultációs cég dolgozott ki az 1980-as évek elején (Robert Waterman és Tom Peters nevéhez fűződik). A modell célja a vállalatok belső működési tényezőinek azonosítása és azok kapcsolatainak elemzése. A modell alapelve, hogy ha a vállalat belső működése koherens és összehangolt, akkor jobb teljesítményt érhet el. A 7S modell (Peters - Waterman, 1986) az alábbi hét tényezőre épül:

- Stratégia (Strategy): A vállalat hosszútávú céljai és irányelvei, amelyek meghatározzák, hogy a vállalat hogyan kívánja elérni ezeket a célokat.
- Struktúra (Structure): A vállalat szervezeti struktúrája, amely meghatározza, hogyan van szervezve a vállalat, az információáramlás és a döntéshozatal.
- Rendszer (Systems): A vállalat folyamatai, eljárásai, és az általuk használt technológiák.
- Személyzet (Staff): A vállalat dolgozói, a készségeik, képzettségük és a kultúra.
- Készségek (Skills): A vállalat általános és szakmai készségei, valamint a dolgozók egyéni készségei.
- Stílus (Style): A vezetők és a vezetési stílus, amely befolyásolja a dolgozók viselkedését és a vállalat kultúráját.
- Megvalósítás (Shared values): A vállalat közös értékei, normái és hitrendszere, amely befolyásolja a vállalat működését.

A McKinsey 7S modell (Peters - Waterman, 1986) segítségével a vállalatok azonosíthatják, hogy mely területeken kell fejleszteniük a belső működésüket, hogy jobb teljesítményt érjenek el és ezen keresztül versenyképesebbek legyenek. A cégek általában az első három tényezőre (stratégia, struktúra, rendszer) összpontosítanak, de a személyzet, készségek, stílus és megvalósítás tényezőinek is fontos szerepe van a vállalatok sikeres működésében.



4. ábra: McKinsey 7S modell

Forrás: Saját készítésű ábra Peters - Waterman (1986) nyomán

A következőkben a fent bemutatott négy különböző keretrendszert: porteri öt erő modellt (Porter, 1980), Teece – Pisano modellt (Teece – Pisano, 2007), BSC keretrendszert (Kaplan – Norton, 2001) és a McKinsey 7S modellt (Peters - Waterman, 1986) kívánom egymással összehasonlítani. Porter modellje arra összpontosít, hogy a vállalatok hogyan tudnak versenyképesebbek lenni az adott piaci környezetben (Porter, 1980), míg a BSC keretrendszer arra fókuszál, hogy a vállalatok hogyan tudják elérni a saját céljaikat a piaci környezetben (Kaplan – Norton, 2001). Mindkét modellben azonos az a cél, hogy a vállalatok hogyan tudnak jobban teljesíteni, és sikeresek lenni a hosszú távú fenntartható fejlődés szempontjából. A Teece – Pisano által kidolgozott dinamikus versenyképességi modell és a BSC modell között is számos párhuzam húzható. A BSC keretrendszer a vállalatok belső működésére, folyamataira, szervezeti kultúrájára és az alkalmazottak képzésére összpontosít (Kaplan – Norton, 2001), még a Teece és Pisano modell az innovációra és az alkalmazkodásra fókuszál (Teece – Pisano, 2007), ami szintén fontos szerepet játszik a vállalatok dinamikus versenyképességének javításában. A fentieket összegezve a BSC keretrendszer olyan vezetési eszköz, amely a pénzügyi szempontokon túlmenve, a vizsgált vállalat nem pénzügyi jellegű teljesítményét is figyelembe veszi, így felerősítve az alapfolyamatokkal, a vevőkkel, valamint a szervezet belső működésével és fejlődésével kapcsolatos törekvéseket (Kaplan – Norton, 2001). A BSC olyan elemeket tartalmaz, amelyek összefüggésben állnak a Porter-féle modell (Porter, 1980), illetve a Teece

– Pisano modell (Teece – Pisano, 2007) fontos szempontjaival, így a három modell együttes használatával a vállalatok hatékonyabbá és versenyképesebbé válhatnak. A negyedikként bemutatott McKinsey 7S modell a többi modelltől eltérően egyértelműen a vállalat belső dinamikájára fókuszál, így átfogóbb képet ad a vállalat belső működéséről. Amennyiben egy vállalat erőforrásai korlátozottak, úgy a fentiek közül bármelyik keretrendszer hasznos eszköz lehet a vállalati versenyképesség értékeléséhez és javításához.

2.2 A motiváció

Ahhoz, hogy magát a motivációt és annak definícióját közelebbről megvizsgáljuk, érdemes egy kicsit messzebbre menni, és először az emberi erőforrás és a humán tőke definícióit megismerni. Bakacsi Gyula az emberi erőforrást a szervezet legfontosabb erőforrásának tekinti, amely közvetlen hatással van a szervezet teljesítményére és versenyképességére. A vállalatok szempontjából az emberi erőforrás azon dolgozók összessége, akikkel a szervezet rendelkezik, beleértve a készségeiket, tapasztalataikat, tudásukat és kreativitásukat is. Bakacsi hangsúlyozza a humán tőke fontosságát is, vagyis az emberek képességeit és készségeit, amelyek hosszú távon növelik a vállalat értékét és versenyképességét (Bakacsi, 2006). Samuelson is hasonlóan vélekedik a humán tőkéről. Elméletei szerint az emberi tőke magában foglalja tanult szaktudását, készségpotenciálját és szellemi kapacitását. Ezek felhasználásával az anyagi javak és szolgáltatások előállítására, vagy azok értékének növelésére képesek az egyének (Samuelson – Nordhaus, 1987). Schultz Samuelsonhoz hasonlóan határozza meg a humán tőke fogalmát: a tőkék közé sorolja, mert az potenciálisan szükségletkielégítés vagy jövőbeli kereslet forrása lehet (Schultz, 1983).

Az emberi tőke olyan gyűjtőfogalom, amelyre jellemzően úgy hivatkoznak, mint azon képességek, tudás, szaktudás, készségek és tapasztalatok összességére, amelyekkel az egyén rendelkezik, és amelyeket felhasználva hozzájárul az anyagi és immateriális javak előállításához, az érték növeléséhez, valamint a szervezet hatékonyságának növeléséhez. Az emberi tőke tehát a humán erőforrás értékesítési és fejlesztési potenciáljának mérésére szolgáló fogalom (Bakacsi, 2006).

Ehhez a meghatározáshoz Kővári nézetei állnak legközelebb, miszerint a szellemi tőke a következő: a tudás, a tapasztalat, a szakismeret a tőke egyik formája, a szervezeti vagyon része. Működtetése, fejlesztése költséges, jelentős befektetéseket igényel mind az egyén mind a szervezet részéről (Kővári, 1991). A tudományterületen azonban nincs mindenki által

elfogadott álláspont. Például Heyne fenntartásokkal kezeli, hogy mennyire helyénvaló egyáltalán a tőkék közé sorolni az emberi erőforrást, hisz nehéz meghatározni annak forrásait (ténylegesen megszerzett szaktudás, véletlen, adottságok, örökölt képességek) (Heyne, 1991).

A vállalatok megítélését és teljesítményét is egyaránt befolyásolja a munkavállalók teljesítménye és hozzáállása. Így lényeges szempont, hogy egy adott munkavállalónak milyen erős a munkája iránti elköteleződése, és milyen kompetenciákkal rendelkezik. Ezek mind szoros összefüggésben állnak a motivációjával. Tehát, a motiváció nemcsak az egyéni teljesítményben játszik fontos szerepet, hanem ugyanolyan meghatározó a szervezeti teljesítményben, a munkahelyi elégedettségben és az elkötelezettségben is. A munkavállalók motiválása a vállalatok számára fontos, mivel a motivált alkalmazottak hatékonyabban dolgoznak, és nagyobb hajlandósággal tesznek eleget a feladatoknak. Azonban, a motiváció nem csak a vezetők felelőssége, az egyén is képes saját magát motiválni (Sinek, 2017).

Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy az egyén motivációja változhat (például: az idő múlásával, a környezet változásával, stb.) és az egyéneket más-más tényezők motiválják. Ebből adódóan még az egyik módszer vagy elmélet, amely az egyik alkalmazottnál hatékony, lehet, hogy teljesen eredménytelennek bizonyul egy másik személynél (Sinek, 2017). A motivációt több szempont alapján is kategorizálhatjuk. A pszichológiai megközelítés alapján két fő csoportot különböztethetünk meg:

1. extrinzik motiváció, azaz külső motivációs tényezők. Például anyagi jutalmak, dicséretetek vagy elismerések.
2. intrinzik motiváció, azaz belső motivációs tényezők. Például saját érdeklődési körök, eredményekre való büszkeség vagy egyéni célok (Deci – Ryan, 2014).

A hatékony motiváció általában mindkét típusú tényezőre épül. Fontos, hogy a motiváció nem azonos a teljesítménnyel, de hatással van rá. A magas motivációval rendelkező egyének hajlamosabbak jobban teljesíteni, mint azok, akik kevésbé motiváltak. A motiváció azonban nem mindig elegendő a magas szintű teljesítmény eléréséhez, mivel számos más tényező is befolyásolhatja a teljesítményt. A fentiek mellett a motiváció lehet pozitív (jutalmazó) vagy negatív (megfélemlítő), és ezek szintén hatással lehetnek az egyén cselekedeteire. A motiváció hátterében számos tényező állhat, például a személyes értékek, a célok, a hiedelmek, a tapasztalatok, az érdeklődési körök, a környezet és a kulturális hatások. Az

egyén munkával kapcsolatos motivációját így befolyásolhatja a munkahelyi környezet, a munkatársakkal való kapcsolat, a vezetői stílus, a bérezés és az elismerések is (Deci – Ryan, 2014).

2.2.1 A motiváció elméleti kérdései

Abraham Maslow a humanisztikus pszichológia egyik legismertebb képviselője. Egyike volt azon kutatóknak, akik az emberi motiváció alapvető szükségleteit vizsgálták. Maslow a szükséglethierarchia elméletével vált világhírűvé, mely szerint az emberi szükségletek hierarchikus rendszert alkotnak. Maslow szerint az embereknek öt alapvető szükségletük van, amelyeket a következő hierarchiában, piramist alkotva helyezett el:

1. Fiziológiai szükségletek: Az emberi élet fenntartásához szükséges biológiai szükségletek, például az éhség, a szomjúság, a légzés, a pihenés és a testhőmérséklet szabályozása.
2. Biztonsági szükségletek: Az egyén azon igénye, hogy biztonságban érezze magát, például a munkahelyi stabilitás, az anyagi biztonság és a testi épség.
3. Közösségi szükségletek: Az emberi kapcsolatokra vonatkozó igények, beleértve a szeretetet, az elfogadást és az emberi kapcsolatokat.
4. Becsülési szükségletek: Az önbecsülés és mások iránti tisztelet igénye.
5. Önmegvalósítási szükségletek: Az igény, hogy az egyén teljes mértékben kihasználja a saját potenciálját és elérje a legmagasabb szintű teljesítményt (Maslow, 2003).



5. ábra: Maslow szükséglet-piramis elmélete

Forrás: Tudásbázis.sulinet.hu

Az elmélet szerint az egyénnek az alacsonyabb szintű szükségleteit kell kielégítenie mielőtt magasabb szintű szükségleteiért jelentősebb energiabefektetést tenne. Például az egyénnek nem fog dominálni a kiteljesedés igénye, amíg nem sikerült kielégítenie az alapvető fiziológiai és biztonsági igényeit (például azt, hogy éhes vagy bizonytalan a lakhatása) (Maslow, 2003).

Edward L. Deci és Richard M. Ryan, Maslow-tól eltérően más szempontból vizsgálták a motiváció kérdéskörét. Ők az önálló motiváció és az autonómia elméletének (self-determination theory, SDT) kidolgozói és híres szakértői. Deci és Ryan autonómia elméletükben azt állítják, hogy az egyének akkor motiváltak és elégedettek, ha érzik, hogy saját döntéseik, cselekedeteik és viselkedésük ténylegesen számítanak, vagyis hatást gyakorolnak arra a releváns kontextusra, amelyben a motivációjukat vizsgáljuk. A motiváció és az önállóság témakörében számos tanulmányt publikáltak, köztük az "Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior" című könyvet is, amelynek célja az volt, hogy áttekintse és bemutassa az emberi motiváció és az autonómia fontosságát a különböző területeken, beleértve az oktatást, a munkahelyi környezetet és a magánéletet is. A vállalati ösztönző rendszerek az a célja, hogy a munkavállalók magatartását az adott vállalat által kívánt irányban befolyásolása. Ezek ösztönző eszközök anyagi és nem anyagi jellegűek lehetnek, és mindkettő egyaránt hatékony a munkavállalók motiválásához. Ilyen anyagi ösztönző lehet például a fizetés vagy a jutalmazás, míg a nem anyagi ösztönző eszközök közé tartozik a előrelépési, fejlődési lehetőség, a pozitív visszacsatolás vagy az elismerés." (Deci – Ryan, 1985)

Maslow motivációs elmélete elsőre távolinak tűnhet az autonómia elmélettől, ugyanakkor, ha jobban megvizsgáljuk, szorosabb összefüggést is felfedezhetünk a két elmélet között. Deci és Ryan szerint az egyének akkor motiváltak egy ügy érdekében, ha azt érzik, hogy saját maguk irányítják a viselkedésüket, a cél fontos vagy érdekes számukra (Deci – Ryan, 1985). A Maslow-féle piramis egyik lényeges eleme az, hogy az ösztönző rendszerek prioritása attól függ, hogy milyen szinten elégítik ki az egyén szükségleteit (amelyek az alapvető emberi motivációkra épülnek) (Maslow, 2003). Az SDT szerint az ösztönző rendszerek akkor hatékonyak, ha segítik az egyén szükségleteinek kielégítését, mint például az önmegvalósítás vagy kapcsolódás (Deci – Ryan, 1985). Ezek a szükségletek pedig azonosak Maslow-féle piramis szükségleteinek hierarchiájával. Így az autonómia elmélet és a Maslow-féle szükséglethierarchia-elmélet között szoros összefüggés van.

2.2.2 A motiváció mérési eszközei

A vállalati munkavállaló motivációjának mérésére többféle eszköz is rendelkezésre áll. Az alábbiakban néhány ilyen példát mutatok be:

- 1) **Kérdőívek:** A munkavállalók motivációjának mérésére gyakori a munkahelyi kérdőívek alkalmazása. Ezek a kérdőívek általában olyan témákat érintenek, mint a vezetés, a kommunikáció, a munkakörnyezet, a jutalmazás és az elismerés, valamint a karrierfejlődési lehetőségek (Robbins - Coulter, 2017).
- 2) **Teljesítményértékelés:** A munkavállalók teljesítménye és motivációja közötti összefüggések felmérésére gyakran alkalmazzák a teljesítményértékelési folyamatot. A teljesítményértékelés során a munkavállalók teljesítménye és motivációja mellett a teljesítmény hiányosságai és azok javítási lehetőségei is szóba kerülnek. Ez egy olyan eszköz, amely segít beazonosítani a munkavállaló fejlesztendő készségeit és képességeit, illetve segítséget nyújthat a munkavállaló motiválásában (Gerhart - Fang, 2014).
- 3) **Csoportos interjúk:** A munkáltatók a csoportos interjúk során több interjúalannyal találkoznak egyszerre. Ez az eszköz is elősegítheti a munkavállalók motivációjának növekedését, illetve segítheti a munkáltatót a munkavállalói motiváció (fel)mérésében is (Ryan - Ployhart, 2014).
- 4) **Érzelmi intelligencia tesztek:** Az érzelmi intelligencia tesztek a munkavállalók érzelmi intelligenciáját mérik. Ez egy olyan eszköz (az érzelmi intelligencia tréninggel együtt), amely nagy mértékben fejlesztheti az egyén személyes kompetenciáit, és ezen keresztül javítja a munkahelyi légkört, közvetett módon elősegítve a munkavállalók jobb teljesítményét (Zhang, 2020).
- 5) **Fókuszcsoportos beszélgetések:** A fókuszcsoportos beszélgetések során a munkavállalók csoportosan beszélgetnek a motivációs tényezőkről és azok hatásairól. Ez lehetőséget ad arra, hogy a munkavállalók részletesebben fejtsek ki a véleményüket és osszák meg egymással a tapasztalataikat. A fókuszcsoportos módszertan a csoportdinamikai folyamatok megértésének szempontjából is hasznos lehet (Vicsek, 2006).

A fent említett példák mellett számos egyéb eszköz is rendelkezésre áll a munkavállalók motivációjának mérésére. Az éppen alkalmazott mérési eszköz függhet az adott vállalat céljaitól és erőforrásaitól, illetve a munkavállalók motivációval kapcsolatos egyéni és csoportos igényeitől is. A továbbiakban a korábban meghatározott öt, motiváció mérésére használt eszközzel (kérdőívek, teljesítményértékelés, csoportos interjúk, érzelmi intelligencia tesztek, fókuszcsoportos beszélgetések), a McKinsey 7S modell segítségével, illetve a mélyinterjúk és a fókuszcsoportos interjúk eredményeinek felhasználásával fogom bemutatni, hogy az általam választott vállalatot mi jellemzi ezen eszközök szempontjából. Továbbá, azt is ismertetni fogom, hogy milyen feltételek és célkitűzések jelentkeznek a cég oldaláról az újabb eszközök bevezetésére, illetve a már meglévő eszközök bővítésére, fejlesztésére vonatkozóan.

3. A motiváció és a versenyképesség közötti összefüggések az IT szektorban

Az elmúlt években a szervezeti viselkedés kutatásban az egyik legnagyobb érdeklődés a munkaerő motiváció és a vállalati teljesítmény közötti összefüggések tanulmányozására irányult. A kutatások azt mutatják, hogy a motivált dolgozók hatékonyabbak és produktívabbak, mint a motiválatlanok, ami közvetlen hatással van a vállalati versenyképességre és eredményességre (melonapp.hu).

Egy információs technológiával foglalkozó vállalat versenyképességét nagyrészt a vállalat innovációi és fejlesztései határozzák meg, amelyre a munkavállalók teljesítménye és motivációja jelentős hatást gyakorol. Minél motiváltabb egy munkavállaló, annál nagyobb hajlandóságot mutat arra, hogy aktívan részt vegyen az innovációs folyamatokban, és javaslatokat tegyen a vállalat számára újabb és hatékonyabb technológiák bevezetésére. A motivált munkavállalók készségesebbek, amikor az új kihívásokkal kell szembenézni, illetve lelkesebbek amikor problémákat kell megoldani; így növelve a vállalat innovációs potenciálját. Emellett, ha a munkavállalók magasabb szintű elkötelezettséget éreznek a vállalatuk iránt, akkor nagyobb valószínűséggel maradnak hosszabb távon is az adott vállalatnál, csökkentve a fluktuációt és a rekrutációs költségeket. Például, ha a cég munkavállalói motiváltak és elkötelezettek a vállalatuk iránt, akkor nagyobb valószínűséggel fognak önkéntesen részt venni a vállalat által szervezett projekteken. Ez növelheti a vállalat innovációs erejét, amely hosszútávon versenyképességet hozhat létre a versenytársakkal szemben (Sinek, 2017).

Az IT vállalatoknál a folyamatos fejlesztés és a technológiai újítások állandó követése elengedhetetlen a versenyképesség szempontjából. A munkavállalók motivációja és elkötelezettsége határozza meg, hogy mennyire aktívan vesznek részt ezekben a folyamatokban és mennyire hajlandóak időt és energiát szánni ezek tanulmányozására és kockázatot vállalni az újítások bevezetésével. Például: egy IT tanácsadó cég esetében egy adott tanácsadó kockázatot is vállal azzal, amikor új technológiák bevezetését javasolja egy adott ügyfélnek. Ugyanakkor, ezzel saját cégének és ügyfelének versenyképességét is növelheti. Tehát, a motivált munkavállalók jóval hatékonyabban és produktívabban dolgoznak, ezáltal csökkenthetik a költségeket és növelhetik a vállalat eredményességét.

Az IT szektorban a munkavállalók motiváltsága szorosan összefügg a vállalat versenyképességével. A tehetséges és széles szakmai tudással rendelkező munkavállalók megtartása és toborzása kiemelt figyelmet és prioritást igényel. Ez azt jelenti, hogy ha a vállalat nem képes fenntartani a munkavállalói motivációját és elégedettséget, akkor az nagy valószínűséggel jóval magasabb fluktuációt és alacsonyabb teljesítményszintet eredményezhet. Például, ha egy cég nem képes versenyképes béreket és juttatásokat biztosítani, akkor a magasabb bérigénnyel rendelkező elégedetlen munkavállalók, valószínűleg más vállalatokhoz pártolnak. Ezzel szemben, ha a munkáltató képes magasabb béreket és juttatásokat biztosítani, valamint olyan motivációs programokat és lehetőségeket kínálni, amelyek elősegítik a munkavállalók szakmai fejlődését, akkor az a vállalat versenyképességét növelheti (HRPWR.hu).

4. Anyag és módszer

4.1 HR terület feladatai a vizsgált vállalatnál

Szakkolgozatom ezen fejezetében először bemutatom az általam vizsgált vállalat HR területét és az általuk ellátott feladatok körét. Ezt követően a teljes vállalat működését szemléltetem a McKinsey 7S modell szempontjai mentén. Majd egy munkavállaló vállalati életciklusán végighaladva mutatom be a vállalat által használt motiváció mérésére alkalmas eszközöket. Az elemzéshez szükséges információkat az általam lefolytatott fókuszcsoporthoz vizsgálatból (5 munkavállaló) és mélyinterjúkból (2 vezető) szereztem, amit az én saját tapasztalataim és megfigyeléseim is kiegészítenek.

Az interjúalanyokat az interjú típusától függően két fő csoportra osztottam fel. Egyrészt a vállalat vezetőivel vettem fel mélyinterjúkat, másrészt a beosztottak egy kisebb csoportjától fókuszcsoporthoz interjúm keresztül kaptam válaszokat az általam feltett kérdésekre.

A mélyinterjú egy olyan típusa a kvalitatív kutatásoknak, amely során a kérdező az interjúalany véleményét, tapasztalatait és motivációit ismerheti meg, ami lehetővé teszi, hogy mélyebb megértést szerezzen a vizsgált témáról. Ennek velejárója az, hogy az interjút lefolytató személy szubjektív értelmezése és interpretációja befolyásolhatja a mélyinterjú eredményeit, és az eredmények nem mindig objektívek (Heltai – Tarjáni, 2004).

A mélyinterjúval ellentétben fókuszcsoporthoz interjú egy olyan eszköz, amely során egyszerre több interjúalany körében történik felmérés egy adott témáról. A fókuszcsoporthoz interjú az alábbiakban nyújthat segítséget:

- általános kép kialakulása a vizsgált jelenséggel kapcsolatban és háttérinformációk gyűjtésére,
- kreatív ötletek, új gondolatok születésének elősegítésére,
- valamilyen tervezet potenciális hibáinak kiszűrésére,
- vizsgálati kérdéssel (például termék, szolgáltatás) kapcsolatos asszociációk gyűjtésére,
- kvantitatív eredmények motivációinak kvalitatív ellenőrzésére (Vicsek, 2006).

Ez utóbbi módszert azért választottam, mert ezáltal egymástól eltérő területeken dolgozó és más demográfiai csoportokba sorolható munkavállalók körében végezhettem el a vizsgálatot, így egy nyitott és interaktív beszélgetés keretei között ismerhettem meg a válaszadók véleményét. A fókuszcsoportos módszernek hátránya, hogy a csoportdinamikai hatások következtében a domináns viselkedésű „véleményvezérek” befolyásolhatják a többiek válaszait (Vicsek, 2006). Ennek tudatában igyekeztem olyan személyiségeket összeválogatni, akik kompatibilisek egymással és kevésbé van közöttük domináns személyiség.

A fókuszcsoportos és a mélyinterjúk során is mindenkinek ugyanazokat a kérdéseket tettem fel a vállalat motivációs eszközeire és azok hatékonyságára vonatkozóan. Ezáltal könnyen fel tudtam mérni a munkavállalók vállalati motivációját és elégedettségét. Továbbá összegeztem a vezetőség véleményét és meglátásait a vállalat motivációs eszközeivel kapcsolatosan. Végezetül ezek a módszerek arra is lehetőséget adtak, hogy rögzítsem a kutatásban szereplő munkavállalók és vezetők javaslatait a munkavállalói motiváció javítására vonatkozóan.

A két csoport válaszait összevetve arra voltam kíváncsi, hogy milyen hasonlóságok és eltérések vannak a vélemények között a vállalat jelenlegi motivációs rendszerével kapcsolatosan és milyen metszéspontokat alakulnak ki annak fejlesztésével kapcsolatban.

A mélyinterjúzási folyamatban a szervezet HR igazgatója és az egyik üzletágvezetővett részt, továbbá a munkavállalók meglátásait egy öt fős fókuszcsoport képviselte. A két vezetővel 2023. március 3-án és 4-én vettem fel az interjút, melyeknek időtartama külön-külön 90-120 perces intervallumot ölelt fel. A fókuszcsoportos interjút öt fővel készítettem el 2023. március 9-én 14:00-tól 18:30ig terjedő időszámban (a folyamat során 2 alkalommal tartottunk egy-egy rövid szünetet). A fókuszcsoportban két tanácsadó, két fejlesztő és egy pénzügyes munkatárs vett részt. Az alanyok mindannyian a 25-52 éves korosztályhoz tartoznak, 60%-uk férfi (3 fő), 40%-uk (2 fő) nő.

Munkámat előre megírt kérdések mentén építettem fel, így ezt a standard kérdéssort a mélyinterjúk és a fókuszcsoportos interjúk során is ugyanúgy tudtam használni. Ezek a kérdések megtekinthetőek a szakdolgozatom 1.sz. mellékletben. Az interjúk mindegyike során a bizalmas légkör kialakítására törekedtem, hiszen az alanyok ebben az esetben adhatnak nagyobb valószínűséggel őszintébb, nyílt válaszokat, ezzel is pontosabbá, hitelesebbé téve a kutatást.

A továbbiakban a mélyinterjúk és fókuszcsoportos interjúk eredményeit összesítem és együttesen mutatom be. Az interjúk segítségével feltártam a munkavállalók vállalati motivációjának különböző aspektusait, feltételeit. Ezen témakörök közé tartoznak az alábbiak:

- a vállalat jelenlegi motivációs eszközei,
- szakmai fejlődés-karrierépítés fontossága,
- munka-magánélet egyensúlyának kérdése,
- véleményük a vállalat értékelési rendszereivel kapcsolatban,
- kapcsolatok a vállalatban belül és az csapatok között.

Ezen témakörök vizsgálatán keresztül, végül ahhoz az eredményhez is eljuthatunk, hogy mely tényezők motiválják leginkább a munkavállalókat, és hogy véleményük szerint, min lenne érdemes javítani, illetve hogyan.

5. Versenyképesség javítása a HR funkción keresztül

Mint azt korábban említettem, az általam vizsgált cég HR területén 2 fő dolgozik: a HR vezető és az asszisztense. A vállalatnak jelenleg 85 saját munkavállalója van, ennek túlnyomó része tanácsadó és fejlesztő. A HR feladatokat öt fő csoportra lehet osztani:

- toborzás - kiválasztás,
- be - és kilépő munkavállalók teljeskörű menedzselése,
- nyilvántartások kezelése,
- teljesítményértékelés és elégedettségi kérdőívek,
- képzések szervezése és koordinálása.

A toborzás-kiválasztás magában foglalja az új munkavállalók toborzását, ATS rendszer kezelését, interjúk szervezését és az ehhez kapcsolódó levelezést, továbbá az AC-k szervezését és koordinálását. A HR feladatok második csoportja (be – és kilépő munkavállalók teljeskörű menedzselése) a következő alfeladatokat tartalmazza:

- a munkavállalók beléptetésének összes dokumentációjával kapcsolatos ügyintézés,
- on-boarding,
- próbaidős megbeszélések szervezése és vezetése,
- dokumentumok (munkaszerződés, munkaköri leírás) aktualizálása, és
- a kilépő munkavállalók szintén teljeskörű ügyintézése.

A HR területen dolgozó munkavállalók vezetnek többek között a vállalat munkavállalóinak személyügyi nyilvántartását, jövedelemnyilvántartását és a vállalat fluktuációs táblázatát. Bár teljesítményértékelés évi két alkalommal van a vállalatnál, ez így is rengeteg adminisztrációs terhet von magával. Mivel a teljesítményértékelés Excel formátumban készül és az információkat minden alkalommal új fűlekre kell átvezetni, a táblázatok aktualizálása sok időt igényel. Továbbá, ezeket minden munkavállalóhoz el kell juttatni e-mailben és határidőre vissza kell kérni tőlük, hogy aztán a vezetőhöz is el tudjanak jutni a munkavállaló által kitöltött adatok. Ezt követően a vezetők által kitöltött verziót is továbbítani kell minden érintett fél irányába (munkavállaló és felettese), hogy az értékelő megbeszélésre mindenki felkészülten érkezhessen. Ezen folyamat a véglegesített teljesítményértékelő sablonok mentésével, illetve a HR részére releváns információk gyűjtésével zárul. Ilyen információ például a munkavállalóval egyeztetett személyre

szabott oktatási terv. Ennek birtokában a HR-es egyeztet a munkavállalóval és a munkavállaló felettesével, hogy ezt együtt véglegesíthessék. Amennyiben a felek igényt tartanak rá, a HR munkatárs ezt követően felkutatja az adott képzést és az ahhoz kapcsolódó információkat.

A fent leírtak mind azt mutatják, hogy a HR terület munkája fontos szerepet játszik a vállalat működésében, hiszen a munkavállalók felvétele, képzése, teljesítményének nyomon követése és a nyilvántartások pontos vezetése nélkül nehéz lenne a vállalatot hatékonyan működtetni. Mindazonáltal a HR terület munkatársai túlterheltek, hiszen rengeteg adminisztrációs feladatot látnak el.

5.1 A vállalat stratégiai elemzése a McKinsey 7S modellen keresztül

Az általam választott vizsgálati eszköz a McKinsey-féle 7S modell (Peters - Waterman, 1986). Ehhez a modellhez a már korábban bemutatott modellek közül a BSC keretrendszer áll legközelebb, hisz mindkettő vizsgálja az adott vállalat nem pénzügyi jellegű teljesítményét. Ugyanakkor a BSC modell sok más faktort is vizsgál, számba veszi a pénzügyi szempontokat, valamint a vevőkkel kapcsolatos törekvéseket is.

A McKinsye-féle modell 7 fő elemből épül fel, melyet a következő 2 csoportra lehet bontani: kemény tényezők (hard elements) és lágy tényezők (soft elements). A modell 7 fő szempontja mentén kívánok egy átfogó képet adni a kiválasztott vállalatról és annak működéséről. McKinsey-féle 7S modell (Peters - Waterman, 1986) kemény tényezői az alábbiak:

- Stratégia (Strategy),
- Szervezeti struktúra (Structure),
- Rendszerek (System).

A fent felsorolt elemek képzik a szervezet szilárd alapjait, és ezek könnyen meghatározhatóak. Ez azt jelenti, hogy ezek sok vállalatnál már eleve meg vannak határozva szabályzatokon, rendszereken és már kialakult folyamatokon keresztül (például egy vállalat hosszú távú célja, amelynek elérése érdekében kidolgoznak egy cselekvési tervet).

McKinsey-féle 7S modell lágy tényezői a következők:

- Közös értékek (Shared values),

- Képességek (Skills),
- Munkatársak (Staff),
- Viselkedési formák, stílus (Style) (Peters - Waterman, 1986).

Ezek a tényezők kevésbé könnyen definiálhatóak és mérhetőek (a kemény tényezőkhöz képest), hiszen ezek a szervezet kultúráját, értékeit, a szervezetben dolgozó személyeket és azok képességeit foglalják magukban. A következőkben a kemény és lágy tényezők elemzése mentén kívánom bemutatnia az általam választott céget.

A stratégia az a tervezett út, amelyet egy vállalat vagy egy szervezet választ ki a céljai eléréséhez, és amely az erőforrások és a kompetenciák megfelelő felhasználásával vezeti azt a sikerhez. A vállalat vezetése az elkövetkező 1 éven belül (rövidtávú stratégia) javítani szeretné az új munkavállalók vállalati közösségbe történő integrációját, továbbá ki akar alakítani egy átláthatóbb karrierútvonalat a munkavállalók részére. Emellett optimalizálni szeretnék a belső folyamatokat, hogy a cég hatékonyabban működjön, és így csökkentsék a költségeket. A cég középtávú stratégiája az elkövetkező 1-3 évben arra fókuszál, hogy bővítsék szolgáltatásaik körét, vagy új termékeket vezessenek be, amelyekkel meg tudják tartani jelenlegi ügyfeleiket és növelni is tudják ügyfélbázisukat. Továbbá, a következő 3-5 évben (hosszútávú stratégia) olyan új piacokra terveznek belépni, terjeszkedni, amelyeken még nincsenek jelen, illetve olyan innovatív termékeket és szolgáltatásokat terveznek kifejleszteni, bevezetni, amelyek jelentős hatással lehetnek a magyar piacra.

A szervezeti struktúra (munkamegosztás) meghatározza a hierarchiát és a kapcsolatokat az emberek között, az egymással való kapcsolatok rendszerét, és a szervezet formális szabályait és folyamatait. Az IT vállalatoknál egyre jellemzőbb jelenség, hogy azok projekt alapon is foglalkoztatnak tanácsadókat. Olyan cégek esetében (mint például az általam vizsgált vállalatnál), ahol sok üzletág helyezkedik el egymás mellett lényeges, hogy a szakértelemmel rendelkező munkavállalókat könnyen lehessen a cégen belül mobilizálni, flexibilisen áthelyezni más üzletág alatt futó projektre. A vizsgált cégnél a vezetőség szoros kapcsolatot ápol a HR-részleggel és folyamatosan egyeztetnek a munkaerő allokációval kapcsolatos kérdésekről és a kiválasztási folyamatok előrehaladásáról. Ugyanilyen fontos a pénzügyi részleg kapcsolata az összes további területtel, hisz minden számlázással, igazolással vagy bónusszal kapcsolatos kérdéssel hozzájuk tudnak fordulni a munkavállalók.

Az IT vállalatoknál a szervezeti struktúra gyakran változik és alkalmazkodik az aktuális helyzethez (például: az új projektekhez vagy ügyfélkérésekhez), így a tanácsadók gyakran dolgozhatnak egy másik terület projektjén. A változó struktúra általában magával vonzza a változó szerepek és felelősségi körök bevezetését is. A korábbiakban bemutatott 1. ábra az általam elemzett cég szervezeti felépítését szemlélteti, segítségével könnyebben értelmezhető, hogy szükség esetén könnyű lehet az átjárás bizonyos üzletágak között (például: államigazgatás és versenyszféra).

A rendszerek alatt a céget irányító és működtető folyamatok, rendszerek, eljárások és technológiák összességét értjük. Ez a pont magában foglalja a termelési folyamatokat, az információáramlást, a beszerzést, a termékfejlesztést, a minőségellenőrzést, az ügyfélkezelést, az értékesítési folyamatokat, az informatikai rendszereket és a pénzügyi irányítást is. Az általam vizsgált vállalat több ilyen rendszert is használ annak érdekében, hogy a munkavállalók és az érintett területek egységesen és hatékonyan tudják nyomon követni a projektjeiket, figyelemmel kísérni azok előrehaladást. Az egyik ilyen bevezetett rendszer egy ATS (Applicant Tracking System), azaz jelölt kezelő rendszer. Ez egy olyan rendszer, amelyen keresztül a munkaerőtoborzási folyamatokat lehet szervezni és automatizálni. Az ATS segít az álláshirdetések közzétételében, az önéletrajzok és jelentkezések kezelésében, a jelöltek értékelésében és a vezetőkkel, illetve a jelöltekkel folytatott kommunikációban egyaránt. Továbbá, a vállalat saját fejlesztésű rendszerekkel is rendelkezik, ilyen például az, amelyet az új belépők eszközeinek és jogosultságainak megigényléséhez használ a HR osztály.

Ugyanakkor, továbbra is rengeteg fontos adatbázis Excelben van vezetve és követve (például: személyi adatnyilvántartás), így ez rengeteg extra adminisztrációs munkát von magával (amely jellemzően a HR osztályra hárul). Továbbá Sharepointot használnak, de ez nincs egységesítve. A cég még nem rendelkezik intranettel, de annak bevezetése segíthetné a szervezet belső kommunikációját és az információáramlást. Ez elősegíthetné a dolgozók számára, hogy gyorsan és hatékonyan elérjék azokat az információkat, dokumentumokat, amelyekre szükségük van a munkájukhoz, ezáltal javítja a cég hatékonyságát és termelékenységét.

A közös értékek (közösen elfogadott szokások) a szervezeti kultúra és értékek olyan rendszere, amely befolyásolja az emberek magatartását, az erőfeszítéseiket, a döntéseiket és

az eredményességüket. Az általam vizsgált cégek az alapításától kezdve határozott értékrendszere volt és ezt hét pontba foglalták össze, melyek a következők:

- Team Spirit (csapatszellem),
- Integrity (integritás),
- Passion (szenvedély),
- Trust (bizalom),
- Quality (minőség),
- Development (fejlődés),
- Contribution (hozzájárulás),
- Value Creation (értékteremtés).

A hirtelen növekedés ellenére a kiválasztásban továbbra is a legfőbb cél olyan magasan képzett szakemberek megtalálása, akik mellett, hogy színesítik a csapatukat, a fent felsorolt értékeket is magukénak tudhatják. A kiválasztási folyamat során a vállalatnál a HR osztály igyekszik már a folyamat kezdeti szakaszaiban megszüntetni a jelentkezőket a vállalat alapértékei mentén. Ugyanakkor, ez egy rendkívül szubjektív szűrőrendszer, amelyet a jövőben érdemes lenne valamilyen módon mérhetővé tenni.

A képességek csoportja az emberek készségeit és kompetenciáit foglalja magában, amelyek szükségesek a szervezeti célok eléréséhez. A képességek lehetnek általánosak (például kommunikációs, vezetői és problémamegoldó képességek), vagy specifikusak (például technikai, szakmai vagy funkcionális képességek). A megfelelő képességek és kompetenciák megléte fontos az egyének és a szervezet hatékony működése szempontjából. A vállalatok sikere nagymértékben függ a dolgozók szakértelmétől és képességeitől. Az IT szektorban használt technológiák és rendszerek folyamatos fejlődése és változása miatt a vállalatoknak olyan munkavállalókkal kell rendelkezniük, akik képesek megbirkózni az új kihívásokkal. Az általam vizsgált cégek minimum három körös kiválasztási rendszere van, melynek harmadik köre egy Assessment Center (a továbbiakban: AC), mely egy egész napos program. Itt külsős szakpszichológus segítségével egyszerre többen is felméri az adott jelölt, jelöltek képességeit és személyiségét. Erre a későbbiekben, a motiváció mérésének eszközeinél részletesebben kitérek. Úgy gondolom, hogy az AC egy nagyon hatékony eszköz, amellyel könnyen szűrhető, hogy a jelölt illik-e a munkahelyi kultúrába, rendelkezik-e a megfelelő képességekkel és készségekkel, és rendelkezik-e olyan értékekkel, amelyek egybeesnek a céges alapelvekkel. Ugyanakkor, sok jelölt (kiemelt

módon a tapasztaltabb és magasan képzett szakemberek csoportja) visszalép a hosszú és bonyolult kiválasztási folyamat következtében.

A munkatársak, azaz a munkaerő összetétele alatt az emberek azonosítását és a szükséges készségek és képességek felmérését, az emberek a szervezeti struktúrában való megfelelő elhelyezését és a szükséges képzések és fejlesztések biztosítását értjük. A vállalat munkavállalói az alábbi pozíciókat töltik be:

- partner, üzletág vezető,
- vezető tanácsadó,
- tanácsadó,
- junior tanácsadó,
- üzleti elemző,
- data scientist,
- fejlesztő (JAVA, Python, C, C++, C#),
- architekt,
- adatmigrációs szakértő,
- HR szakemberek (generalista, recruiter),
- pénzügyi munkatárs,
- marketing munkatárs.

A vállalat vezetése törekszik arra, hogy munkavállalóik vegyes csapatokat alkossanak, amelyekben a munkatársak különböző háttérrel és tapasztalattal rendelkeznek. Ezzel azt akarják elérni, hogy a csapattagok kreativitása és problémamegoldó képessége egymást erősítse, így maximalizálva például az innovációt. A munkaerő összetétele befolyásolja a vállalat kultúráját, értékrendjét, és ezáltal hatással lehet a munkahelyi hangulatra, a csapatmunkára és az eredményességre. A különböző háttérrel, szakmai felkészültséggel, szaktudással és élettapasztalattal rendelkező színes csapatok irányítása azonban sok kihívást állít az azokat vezető menedzseri réteg számára.

A viselkedési formák és stílus a szervezet vezetőinek stílusát és módszereit tartalmazza, amelyek meghatározzák az emberek irányítását, a döntéshozatalt és a kommunikációt. A cég vezetése nagy hangsúlyt fektet a pozitív munkahelyi légkörre és a tiszteletteljes kommunikációra a vezetők és a beosztottak között. Ez a cég belső értékrendjének része, amely elősegíti a hatékonyabb együttműködést és a dolgozói elégedettséget.

A vezetők rendszeresen visszajelzést adnak a beosztottjaiknak a teljesítményükről a féléves teljesítmény-értékelések során. Ezen kívül is adhatnak visszajelzést a beosztottjaiknak, illetve ők maguk is nyitottak munkavállalók irányából érkező javaslatokra. Továbbá, a cég vezetősége azt is biztosítja, hogy minden munkavállaló kapjon lehetőséget a továbbképzésekre, elegendő támogatást a munkájához, illetve fontosnak tartják az egyenlő bánásmódot és a sokszínűséget is. Mint az korábban az értékek között is szerepelt, a kapcsolatokat a kölcsönös bizalom és tisztelet jellemezi. A vezetők nem csak irányítják a dolgozókat, hanem lehetőséget biztosítanak számukra a szakmai előmenetelhez. Erre külön vezetői utánpótlás program indult az elmúlt félévben a DC (Development Center) keretein belül. Ennek eredményeként a dolgozók szívesen vesznek részt a cég életében, és motiváltak maradnak a hosszú távú együttműködésre is.

5.2 A munkavállalók motivációjának aktuális mérési lehetőségei és eredményei

A szakdolgozatom ezen szakaszában bemutatom az öt eszközt, amelyek hatékonyan alkalmazhatók a motiváció mérésére a vállalati környezetben. Korábban már ismertettem ezeket az eszközöket, most azonban részletesen bemutatom azok használatát, és azt, hogy milyen módon segíthetnek a motiváció mérésében a vállalatnak. Ezek az eszközök magukban foglalják a kérdőíveket, csoportos interjúkat, érzelmi intelligencia teszteket, és más módszereket. Ezen eszközök együttesen képesek a már meglévő és potenciálisan jövőbeli munkavállalók motivációját mérni a cégen belül.

A munkavállalók motiválása és elégedettségének biztosítása nem csak a szervezet produktivitását növeli, hanem hozzájárulhat ahhoz, hogy a dolgozók örömeiket leljék a munkájukban. A motiváció mérésére a szervezetek számos különböző eszköz közül választhatnak. Az alábbiakban egy munkavállaló vállalati életciklusán végighaladva mutatom be, hogy ezeket az eszközöket az általam vizsgált cég miképp használja a hétköznapi életben.

Az általam vizsgált cégnél a kiválasztási folyamat az összes pozíció esetében minimum, három körös. A kiválasztási folyamat első lépése telefonos interjú formájában zajlik, amelyben egyeztetünk a jelölttel, hogy érdeklődik-e még a pozíció iránt és ellenőrizzük az angol nyelvtudásának szintjét. Ezt követően a második körös interjú a jelölt már

személyesen találkozik a HR munkatársakkal és a betölteni kívánt pozíció szakmai vezetőjével.

Pozíciótól függően a jelölt próbafeladatot kaphat az első vagy második interjú után, amellyel szakmai rátermettségét tesztelik. Amennyiben a korábbi interjúkon egy jelölt sikeresen teljesít, és fennáll a kölcsönös szimpátia a jelölt és az interjúztatók között, abban az esetben a kiválasztási folyamat utolsó köre következik, az AC.

Az általam vizsgált cégnél az AC nagyjából egy egész napot igénylő folyamat, melynek résztvevői: egy külsős szakpszichológus, a vállalat HR vezetője, a betöltendő pozíció szakmai vezetője és az üzletág vezető(k). Az AC keretein belül a jelöltek a következő feladatokkal és tesztekkel találkoznak: önprezentáció, Eysenck-féle személyiség tipológia teszt, IQ teszt, CPI teszt, monotóniatűrő teszt, prioritizálási készségeket vizsgáló teszt, helyzetszituációs gyakorlatok (amelyek segítenek felfedni problémamegoldó készséget és érzelmi intelligenciát) és csoportos feladat. Ezen tesztek és gyakorlatok alapján a szakpszichológus elküldi a szakmai véleményét a jelöltről vagy jelöltekről. A vezetőség ezt a szakvéleményt és saját tapasztalataikat figyelembe véve hozza meg a végső döntést a jelöltekkel kapcsolatban. Ez a szakasz rendkívül fontos, hisz itt döntenek el, hogy milyen személyek csatlakozzanak a vállalathoz. Fontos szempont a jelölt szakmai tudása, személyisége, értékrendje és motivációja.

Miután a jelölt sikeresen bekerül a szervezethez, van egy fél-próbaidős és egy próbaidős megbeszélése. A cégnél eltöltött 1,5 hónap után leül a közvetlen felettesével és a HR munkatárssal egyeztetni, hogy hogyan érzi magát a cégnél és mik a céljai, mi a motivációja, majd ezt megismétlik a próbaidő lejáratá előtt is. Ezeknek a megbeszéléseknek az a célja, hogy az új belépőt támogassák és időben tudjanak változtatni, ha valamilyen konfliktus/félreértés adódna.

A vállalatnál minden munkavállalónak félévente van teljesítményértékelése, melyen részt vesz a közvetlen felettese és egy HR munkatárs is. Ezen értékeléseken áttekintik, hogy milyen szakmai történések, előrehaladás történt az elmúlt félévben; milyen célkitűzései és ambíció voltak a munkavállalónak és mi valósult meg ezekből, továbbá új célokat tűznek ki a következő időszakra. Ezt követően a HR munkatársai összeállítják a munkavállalók részére az oktatási tervet és egyeztetnek az érintett felekkel a részletekről.

A fent felsorolt módszerek mellett a vállalat évente egy alkalommal névtelen elégedettségi kérdőívet készít a munkavállalóinak, melynek egyik fele skálázott, a másik fele szabadszöveges. Ebben a tesztben a munkavállalók értékelhetik a céget, a felettesüket, továbbá a back office-os kollégákat és közvetlen munkatársaikat is. Ez alapján a munkavállalók és a vállalat vezetősége is kap releváns visszajelzést. Végezetül a vállalattól távozó munkavállalókkal a HR munkatársai kilépő interjút készítenek, melyben szintén visszacsatolást gyűjtenek a munkavállaló motivációjáról (vagy annak hiányáról).

5.3 Mély- és fókuszcsoportos interjúk eredményei

Mint azt a korábbiakban említettem a fenti elemzéseket a két vezetővel folytatott mélyinterjú és a munkavállalói fókuszcsoportos interjúra, továbbá a saját személyes tapasztalataimra alapoztam. Az alábbiakban részletesen ismertetem az interjúm elhangzottak eredményeit.

A felvezető kérdések után megkértem az vizsgálatomban résztvevőket, hogy soroljanak fel (fontossági sorrendben) olyan motivációs tényezőket, amelyek hatást gyakorolnak a munkavállalókra. Egyetlen fő kivételével (ő az elismerést jelölte meg elsődlegesnek) mindenki az anyagi juttatásokat, pénzt sorolta első helyre. Így aztán az alábbi sorrend állt fel:

1. helyen: pénz, anyagi juttatások,
2. helyen: szakmai fejlődés/előrelépés,
3. helyen: csapatszellem, közösség, cégekultúra,
4. helyen: flexibilis munkaidő és munkahelyszín/Home Office,
5. helyen: inspiráció, vezető-beosztott kapcsolat,
6. helyen: munka magánélet egyensúly.

Itt megfigyelhető, hogy a kapott válaszokból kialakult sorrend alapján, hogy a motivációjuk mennyire szoros összefüggésben áll Maslow piramis szükséglet hierarchia szintjeivel (6. ábra).

Szükséglet	Néhány kapcsolható ösztönző eszköz
Fiziológiai	<ul style="list-style-type: none"> - Pénz (alapfizetés) - Munkahelyi étkező - Munkafeltételek (fűtés, világítás)
Biztonsági	<ul style="list-style-type: none"> - Pénz - A munkavégzés biztonsága, orvosi ellátás - Hosszú távú foglalkoztatás, biztos munkahely - Nyugdíjpénztár
Szeretet/kapcsolat	<ul style="list-style-type: none"> - Jó csoportlétkör - Összetartó munkakapcsolatok, szakmai közösségek - Közvetlen, jó vezető-beosztott kapcsolat
Megbecsülés / elismertség	<ul style="list-style-type: none"> - Előléptetés, előmenetel - Kitüntetés, más elismerések - Teljesítmény-prémium - Szolgálati autó, státusznövelő kiegészítő juttatások - Munkakör-szélesítés, rotáció
Önmegvalósítás	<ul style="list-style-type: none"> - Munkakör-gazdagítás, nagyobb döntési felelősség - Kihívó, kreatív feladatok - Személyes továbbképzés és fejlődés lehetősége - Önálló munkavégzés - Önellenzés

6. ábra: A maslow-i szükséglet-hierarchiához kapcsolható ösztönző eszközök

Forrás: Bakacsi, Gy.: Szervezeti magatartás és vezetés (2004)

A beszélgetések során többen is megemlítették olyan példákat, amelyek hatékonyan képesek az alanyokat motiválni és már most is sikeresen működnek a szervezetnél. Ide sorolhatjuk, a csapatépítő programként funkcionáló céges futóklubot. Ezzel párhuzamosan természetesen számos fejlesztendő terület is felmerült a motivációs programokkal kapcsolatban. Két témacsoport váltotta ki a legintenzívebb gondolatcserét: a vezetőképző program fejlesztése és az előrelépési lehetőségek bővítése. Ezen a ponton érdemes megemlíteni, hogy a vállalat szervezeti struktúrája nem tudott alkalmazkodni és átalakulni akkor (és azt követően sem), amikor a cég hirtelen és nagy növekedésen ment keresztül. Ennek következtében a céges hierarchia lapos, a vezetők túlterheltek, hiszen sok munkavállalót kell irányítaniuk és a szervezetnek nincs középvezetői rétege. Emiatt indokolt lenne új stratégiákat kialakítani és átszervezni a céges struktúrát. A leendő középvezetőket most választják és „nevelik ki”. Ez a folyamat a vállalat vezetőségének azonban újszerű, így maga a vezetőképző program is nagyon kezdetleges és képlékeny (ezt például abból lehet látni, hogy a program tartalmát és struktúráját is folyamatosan átszervezik). Továbbá többen is felvetették, hogy mivel a pályára újonnan érkező juniorok nem kapnak megfelelő mentorálást, így ők gyakran tanácstalannak és magányosnak érzik magukat; sikerélmények híján már idejekorán elveszítik a motivációjukat.

A beszélgetések előrehaladtával áttértünk arra, hogy ki, milyen fontosnak tartja a szakmai fejlődést és a karrierépítést. Ezen téma megközelítése és fontosságának megítélése egyénenként eltérő, hisz az interjúztatottak között is akadt olyan, aki bevallotta, hogy a szakmai előmenetel őt egyáltalán nem motiválja, míg más (szintén a fókuszcsoporthoz) kifejezetten örül a szakmai lehetőségeknek és kihívásoknak, sőt proaktívan keresi is ezeket a lehetőségeket. A két szélsőség között az alanyok egyetértettek abban, hogy a középtávú karriercélok hasznos eszközök a munkavállalók motiválásához. Középtávú karriercélok alatt az alanyok nem annyira az előléptetést értették, inkább a nagyobb munkahelyi felelősséget vagy új feladatkör ellátását vélték idetartozónak.

Szintén közös álláspontot képviselt mindenki abban a meglátásban, hogy fontos, hogy vállalat részéről támasztott elvárások és az előrehaladási lehetőségek („útvonalak”) minden munkavállaló számára tiszta, és átlátható rendszerben helyezkedjenek el. Így a munkavállalóknak könnyebb az új szakmai célok kijelölése, tudják értelmezni, hogy a vágyott cél eléréséhez képest jelenleg hol tartanak, és az ahhoz vezető úton milyen feltételeket kell teljesíteniük. Ugyanakkor azt is belátják, hogy a munkahelyek számára fontos, hogy olyan embereket vegyenek fel, akik szeretnének fejlődni a szakmájukban. A megkérdezettek legtöbbször arra a kérdésre, hogy hogyan lehetne ösztönözni a munkavállalókat a saját szakmai céljaik elérésében, valamilyen irányított segítséget vetett fel. Erre jó példa az a meglátás, mely szerint a mentoring során érdemes lenne feltérképezni, hogy milyen skill-ekre van szüksége a munkavállalónak a saját céljai eléréséhez, és hogy a cég hogyan tud segíteni ezek fejlesztésében. Emellett vezetői inspirációval, coachinggal, tanítással és biztatással is segíteni kellene a munkavállalókat, hogy azok elérjék vágyott céljaikat. Ugyanakkor a vezetők részéről kirajzolódott egy érdekes meglátás, amely szerint a munkavállalók fejlesztése egy „kétélű fegyver”, hiszen az nem csak a cég versenyképességét, de a munkavállaló piaci értékét is növeli. Ez például eredményezheti azt, hogy a munkavállaló egy komolyabb tanulási/továbbképzési ciklus lezárásával béremelési igényt nyújt be a vezetője felé, esetleg egy jobb ajánlat következtében munkahelyet vált.

Ezt követően a munka-magánélet egyensúly témakörének irányába haladtunk tovább. Az alanyok a mélyinterjúk és a fókuszcsoporthoz tartozó interjúk során is egyetértettek abban, hogy nagyon fontos a munka és a magánélet közötti egyensúly megtalálása és fenntartása. Egybehangzóan pozitív példaként említették a vállalat nyújtotta extra szabadnapokat (a Munka Törvénykönyve által elrendelt 21 napot a cég kibővítette 30 napra) és a rugalmas

munkaidőt (az ügyfélhez igazodva). Viszont mindenki hiányolja a home office (otthoni munkavégzés) lehetőségét. A fókuszcsoporthoz tartozó interjú során csak néhány mondat erejéig tértek ki az alanyok arra, hogy a nők számára nehezebb a rugalmatlan munkaidő konstrukcióba visszatérni a szülés után és ezt menedzselni kisgyerek(ek) mellett. (Sok megbeszélés például a késődélutáni időpontokba tolódik az ügyfél igénye szerint.)

A cég profiljából adódóan a munkavállalók a munkaidejük nagy részét az ügyfelek telephelyén az ottani munkavállalókkal tölti. Ez alapján fontosnak tartottam megkérdezni, hogy milyen módon segíti a cég a csapatok és az egyének közötti kapcsolatokat a vállalatban belül? Az interjúalanyok szerint a közös szakmai workshopok lehetővé teszik a munkatársak számára, hogy jobban megismerjék egymás munkáját és az általuk tapasztalt kihívásokat. A cégnél a projekt alapon dolgozó csoportok állandóan újrarendeződnek, így az emberek jobban megismerhetik egymást. A céges összejövetelek és csapatépítők pedig lehetőséget adnak a munkatársaknak arra, hogy közös élményeket éljenek át, amelyek nélkülözhetetlenek a csapatszellem kialakulásához és megerősödéséhez.

Az interjúk végén a munkavállalók elégedettségét és teljesítményét értékelő rendszereket vizsgáltuk meg közelebbről. A HR vezető szerint nagyon hatékony a jelenlegi rendszer, rengeteg visszajelzést kap a vezetőség és a HR osztály, de az ezzel kapcsolatos adminisztráció rengeteg erőforrást igényel és mindenképp szükséges a megújítása (az elmúlt 10 évben nem változtattak rajta), digitalizálása. A HR vezető meglátása szerint a következő alapokra kell építeni ezen rendszereket: képzés, fejlesztés, jövőtervezés és visszacsatolás. A többi interjúalany véleménye megegyezik a fentiekkel abban, hogy a jelenlegi rendszerek elavultak. Emellett az évi két alkalom helyett sűrűbben ütemezett visszajelzési rendszert javasolnak.

6. Következtetések, javaslatok

A cég által használt eszközkészletet alkalmasnak tartom azokra a célokra, amelyekre azokat a cég elsődlegesen alkalmazza (például: az AC tesztek megfelelően képesek mérni, hogy a jelölt birtokában van-e a cég által is preferált értékeknek, személyiségjegyeknek és képességeknek). Ugyanakkor ezek között az eszközök között nem található olyan, amely kifejezetten a motiváció mérésére lenne alkalmas. Ennek következtében a HR osztály sok esetben a belső intuíciónra hagyatkozik, amikor a munkavállalók vagy jelöltek munkával és munkahellyel kapcsolatos motiváltságának mérésére kerül sor. A „méréseket” áthatja a szubjektivitás, az eredményeket nem lehet értékekkel kifejezni, emiatt pedig a jelöltek és munkavállalók összehasonlítása a motiváció szempontjából kézzelfoghatatlanná válik.

A vállalat a céges stratégiájának meghatározására nem használ semmilyen modellt, ehelyett olyan eszközöket alkalmaznak, amelyeket a hosszú évek kooperációja alatt hasznosnak és hatékonyak találtak. A cégen belül a HR és pénzügyi osztályokon dolgozó munkavállalók visszajelzéseiből kiderül, hogy azok elégedetlenek, mert rengeteg teher, túlóra és felelősség nehezedik rájuk. A vállalat stratégiája az elkövetkező évekre részletesen kidolgozott és szervezeti struktúrája is viszonylag jól szervezett, így meglátásom szerint a HR és pénzügyi osztályokkal kapcsolatos probléma a céges folyamatokban és a már meglévő rendszerekben gyökeredzik. A vállalat által használt rendszerek bonyolultak és könnyen összezavarják munkavállalókat, így a cégnek érdemes nagyobb figyelmet fordítania, hogy a már meglévő rendszereiket és folyamataikat hogyan lehet egyszerűbbé és hatékonyabbá tenni. A McKinsey 7S modell alkalmas eszköz lehet arra vonatkozóan, hogy a cégvezetés megvizsgálja, hogy a különböző tényezők (például: stratégia, struktúra) hogyan járulnak hozzá az eredményekhez, és hogy mik azok a területek, amelyeken érdemes javítani a versenyképesség szempontjából. Ha a vállalat megfelelően alkalmazza a 7S modellt, akkor képes lehet javítani a folyamatait és rendszereit, ami nagyban hozzájárulhat a sikereihez. Emellett, érdemes lehet egy másik hasonló keretrendszerrel együtt alkalmazni a 7S modellt (például: a porteri öt erő modellel), hiszen ez más szempontokból vizsgálja a vállalat versenyképességét és így könnyebben megérthetővé és átláthatóvá teszi a fejlesztendő területek és problémák körét.

Az általam vizsgált vállalat HR vezetőjével folytatott mélyinterjú alapján azt a következtetést vontam le, hogy a legfontosabb motivációs tényezők közé az alábbiak tartoznak:

- pénz,
- elismerés,
- karrierlehetőségek, és
- a munka és magánélet egyensúlya.

A vállalati teljesítményértékelés és az elégedettségi kérdőív nagyon hasznos eszközök arra, hogy a szervezet különböző egységei visszajelzéseket kapjanak egymástól. Az értékelési rendszert a munkavállalók hatékonynak tartják, de a jelenlegi rendszer nagy adminisztratív terheket helyez a HR osztályra. Ezt érdemes lenne egy szoftveres megoldással kiváltani (a piacon sokfajta automatizáció létezik már erre), ezzel a HR-es részlegről egy jelentős terhet venne le a felsővezetés, illetve a középvezetői réteg számára is rugalmasabbá és gyorsabbá tehetnék a teljesítményértékelési folyamatot. Emellett azt gondolom, hogy a szervezetnek az AC-t is érdemes lenne lecserélnie egy olyan elektronikus megoldásra, mellyel a szervezet időt és pénzt takaríthat meg. Ezzel együtt, olyan megoldásra lenne szükség, amely a jelöltek számára is gördülékenyebbé és gyorsabbá teszi a kiválasztási folyamatot, hiszen sok esetben pontosan az AC hosszúsága rettent el a potenciális munkavállalókat a pozíciókra történő jelentkezéstől. Például a ProfileXT felmérése nagyszerű megoldás lenne erre azért is, mert a teszt objektív visszacsatolást ad a jelölt munkahelyi motivációjának irányultságával kapcsolatban.

Meglátásom szerint a szervezeti struktúra nem fejlődött együtt a cég dinamikus létszámnövekedésével, így a vezetők alá túl sok ember tartozik. Ennek következtében a vezetői rétegre túl sok felelősség és teher hárul, emiatt pedig nem tudnak megfelelően foglalkozni a beosztottaikkal. Ennek megoldására azt javaslom, hogy a szervezet bontsa tovább a területeit több alcsoportra és ezek élére új középvezetőket neveljen ki a már meglévő munkavállalói közül. Ennek több pozitív hatása is lehet, hiszen a felsővezetésre így kevesebb teher nehezedne, amellyel elégedettségük és motivációjuk is növekedhetne. Illetve, a munkavállalókat is motiválhatná a lehetősége annak, hogy bekerüljenek a vezetői utánpótlás programba (DC).

A fentiek mellett a bónuszrendszeren és a közös programokon, eseményeken a céges vezetőség fejleszteni kíván, hogy jobban erősítsék a csapatszellemet és a közösséghez tartozás élményét.

Az az elméleti és gyakorlati keretrendszerek, modellek feltárásán és az interjúk eredményeinek összesítésén keresztül azt szerettem volna elérni, hogy egy olyan hatékony javaslatcsomagot tudjak létrehozni, amelyet aztán át tudok adni a cég vezetőségének. Szakdolgozatomhoz mélyinterjúkat vettem fel a vizsgált vállalat két vezetőjével, illetve fókuszcsoportos interjút készítettem a beosztottak egy kisebb csoportjával. Mindezt azért tettem, hogy feltárjam a szervezet motivációs eszközeit és munkavállalóinak munkával kapcsolatos motivációját. A kutatás előnye az volt, hogy több demográfiai csoportot ölelt fel és a vezetőség is részt vett benne. A mélyinterjúk időigényesek és a kiértékelésük bonyolult, azonban az interjúalanyok sok információt osztottak meg velem. A fókuszcsoportos interjú öt fő részvételével zajlott le, akik a vállalat különböző területein dolgoznak.

A munkavállalók szerint fontos, hogy a vállalat tiszta és átlátható rendszerben határozza meg az előrelépési lehetőségeket és az elvárásokat, így a munkavállalók könnyebben tudják meghatározni a szakmai célokat, fejlődni és előre lépni a karrierútjukon. A munkavállalók ösztönzése érdekében érdemes lenne megerősíteni az irányított segítséggel kapcsolatos módszereket (például a mentorálás és coaching). Emellett a munka-magánélet egyensúly megtalálása is fontos szempont, így a vállalatnak érdemes lenne rugalmas munkaidőt és home office lehetőséget biztosítani munkavállalói számára.

7. Összegzés

Összefoglalva, a szakdolgozatom célja az volt, hogy megvizsgáljam milyen összefüggés húzódik a vállalatok gazdasági versenyképessége és a munkavállalók motivációja között. Ehhez olyan keretrendszereket, modelleket és eszközöket használtam, amelyekkel hatékonyan vizsgálható és mérhető egy vállalat versenyképessége és munkavállalóinak motivációja. A versenyképesség vizsgálatához elsősorban a McKinsey 7S modellt, a porteri öt erő modellt használtam. A motiváció vizsgálatához pedig egyrészt a cég meglévő folyamatait és mérőeszközeit mutattam be, másrészt a cég két vezetőjével készítettem mélyinterjút, illetve öt másik munkavállalójával fókuszcsoportos interjút vettem fel.

Az általam vizsgált cég példáján keresztül mutattam be, hogy a munkavállalók motivációjának mérése nem csak azért fontos mert így növekedhet a szervezetben dolgozók produktivitása (és így a cég versenyképessége), de azért is, mert hozzájárulhat ahhoz, hogy a dolgozók örömet leljék a munkájukban. A vállalatok számára fontos, hogy folyamatosan figyeljék a munkavállalók motivációját, és szükség esetén alkalmazzanak olyan eszközöket, amelyek segítségével javíthatják azt. Az IT területén évek óta komoly munkaerőhiány van és ez a trend globális és lokális szinten egyaránt érinti a vállalatokat. A szakmailag jól képzett programozók és tanácsadók elvesztése komoly károkat okozhat egy-egy projektben: a kiválasztási folyamatok elhúzódhatnak, a munkaerőt nehéz lehet pótolni és az új munkavállalók betanulási folyamata hosszadalmasra nyúlhat a projektek bonyolultságának függvényében. Fontos lenne, hogy a cégvezetők belássák, a munkaerő megtartásának egyik leghatékonyabb eszköze a munkaerőbe történő investáláson, a munkavállalók motiválásán keresztül tud legjobban megvalósulni.

Irodalomjegyzék

Bakacsi Gy., Bokor A., Császár Cs., Gelei A., Kovács K. és Takács S. (2006): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Budapest, Akadémia Kiadó

Deci E. L. - Ryan R. M. (1985): Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.

Deci, E. L., Ryan, R. M. [2014]: Autonomy and need satisfaction in close relationships: Relationships motivation theory. In N. Weinstein (Ed.), Human motivation and interpersonal relationships: Theory, research, and applications. New York,

Gerhart B. - Fang M. (2014): Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. Human Resource Management Review, 24(1), 41-52.

Heltai Erzsébet - Tarjáni József (2004): A mélyinterjú készítése - és az elkövethető hibák forrásai. In: Letenyei László (szerk.): *Településkutatás*. Budapest, L'Harmattan

Heyne P. (1991): A gazdasági gondolkodás alapjai. Budapest, Tankönyvkiadó Vállalat

Kaplan R. S. - Norton D. P. (2001): A Balanced Scorecard - a stratégia megvalósítása. Budapest, HVG Könyvek.

Kővári G. (1991): Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal, Budapest, Országos Munkaügyi Központ

Morgan David L. (1997): Focus Group as Qualitative Research. Qualitative Research Methods Series. Volume 16. London

Palotai D. - Virág B. (2016) Versenyképesség és növekedés, Válasz Könyvkiadó

Peters T. J. - Waterman R. H. (1986): A siker nyomában. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Porter M. E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press.

Robbins S. P. - Coulter M. (2017): Management. Pearson Education.

Ryan A. M. - Ployhart R. E. (2014): A century of selection. Annual Review of Psychology

Samuelson P A.-Nordhaus W. D. (1987): Közgazdaságtan II. Mikroökonómia. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Schultz W. T. (1983): Beruházás az emberi tőkébe. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Sinek S. (2017): A jó vezetők esznek utolsónak. Hogyan építsünk összetartó, lelkes és sikeres csapatot?, HVG Könyvek

Stewart, D. W. - Shamdasani, P. N. (1990): Focus groups: Theory and practice (Vol. 20). Newbury Park, CA: Sage Publications.

Teece D. J. - Pisano G. (2007): Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. New York: Oxford University Press.

Vicsek, L. (2006): Fókuszcsoporthoz, Osiris Kiadó

Zhang J. (2020): Measuring emotional intelligence of employees: A review of the performance measurement techniques. Human Resource Management Review, 30(3), 1-13.

Internetes forrás:

Puskár I. (2022): 9 motivációs eszköz vezetőknek, mellyel feltámasztható és fenntartható a munkatársak motivációja

<https://hrpwr.hu/cikk/9-motivacios-eszkoz-vezetoknek-mellyel-feltamaszthato-es-fenntarthato-a-munkatarsak-motivacioja>

A letöltés ideje: 2023. 01. 14.

<https://melonapp.hu/a-motivalt-munkavallalo-az-uzleti-siker-kulcsa-mutatjuk-hogyan-motivalhatod-a-dolgozokat/>

<https://blog.cvonline.hu/2023/munkaadok/a-motivacio-es-elkotelezettseg-megteremtese-a-munkahelyen/23760>

Mellékletek

1. sz. melléklet –Mélyinterjú és fókuszcsoportos interjú kérdések

- 1) Mit gondolsz, melyek a legfontosabb motivációs tényezők, amelyek hatással vannak a munkavállalókra? (Kérem rangsorold a válaszaidat attól függően, melyeket tartod a legfontosabbnak!)
- 2) Hogyan értékeled a jelenlegi motivációs programok hatékonyságát? Látsz valamilyen opciót a fejlesztésükre?
- 3) Milyen fontosnak tartod a munkavállalók szakmai fejlődését és karrierépítését?
- 4) Hogyan lehetne ösztönözni a munkavállalókat, hogy saját szakmai céljaikat kövessék és hogyan lehetne segíteni őket abban, hogy azokat elérjék?
- 5) Milyen fontosnak tartja a munka és magánélet egyensúlyát?
- 6) Milyen lehetőségeket kínál a cég annak érdekében, hogy támogassa a munkavállalókat ezen a területen? Mi a véleményed a munkavállalók jelenlegi értékelési rendszeréről?
- 7) Hogyan lehetne a jelenlegi rendszert fejleszteni annak érdekében, hogy a munkavállalók motivációját és teljesítményét javítsuk?
- 8) Milyen módon segíti a cég a csapatok és az egyének közötti kapcsolatokat?
- 9) Hogyan tervezik a cég jutalmazási és elismerési rendszerét annak érdekében, hogy motiválja a munkavállalókat, és hogyan működik ez a rendszer a gyakorlatban?

Ábrajegyzék

1. ábra: Az általam vizsgált cég szervezeti struktúrája

Forrás: Saját készítésű ábra

2. ábra: Porter-féle öt versenyerő modell

Forrás: Toyota stratégia példa, Toyota Central Europe KFT.

3. ábra: BSC, azaz kiegyensúlyozott mutatórendszer modell

Forrás: HPC Consulting Kft.

4. ábra: McKinsey 7S modell

Forrás: Saját készítésű ábra Peters - Waterman (1986) nyomán

5. ábra: Maslow szükséglet-piramis elmélete

Forrás: Tudásbázis.sulinet.hu

6. ábra: A maslow-i szükséglethierarchiához kapcsolható ösztönző eszközök

Forrás: Bakacsi, Gy.(2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest. Aula Kiadó Kft.,

87. oldal

Függelékek

NYILATKOZAT

a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: **Váczi Henriett Viktória**
A Hallgató Neptun kódja: **CF7VAZ**
A dolgozat címe: **Versenyképesség javításának lehetőségei a HR funkciókon keresztül**
A megjelenés éve: **2023**
A konzulens tanszék neve: **Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet**

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

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

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

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

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

Kelt: Budapest, 2023. év 05. hó 07. nap



Hallgató aláírása

1. sz. függelék – Hallgatói és konzulensi nyilatkozat

NYILATKOZAT

Alulírott Vác Henriett Viktória, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Budai Campus,

Emberi erőforrások 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/Szakedolgozatom/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: Budapest, 2023. év 05. hó 07. nap



Hallgató

NYILATKOZAT

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

A Záródolgozatot/Szakedolgozatom/Diplomadolgozatom záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom*.

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

Kelt: Gödöllő, 2023. május 9.



Belső konzulens

SZAKDOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

Versenyképesség javításának lehetőségei a HR funkciókon keresztül

Váczi Henriett Viktória

Emberi erőforrások - alapképzés, levelező tagozat

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem/ Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Belső témavezető: Dr. Horváth Zoltán, Egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Külső témavezető: -

Az üzleti környezet állandóan változik és a vállalkozások folyamatosan igyekeznek lépést tartani az új kihívásokkal. Ennek következtében a vállalatok életében a HR terület szerepe tovább erősödött, hiszen a versenyképességhez nélkülözhetetlen, hogy a vállalatok képesek legyenek a tehetséges munkaerő megtalálására, megtartására és fejlesztésére.

Dolgozatom célja, hogy megvizsgáljam milyen összefüggések húzódnak a vállalatok gazdasági versenyképessége és a munkavállalók motivációja között. Ehhez a dolgozatom során olyan keretrendszereket, modelleket és eszközöket használok, amelyekkel hatékonyan vizsgálható és mérhető egy vállalat versenyképessége és munkavállalóinak motivációja. A versenyképesség vizsgálatához elsősorban a McKinsey 7S modellt, a porteri öt erő modellt használom. A motiváció vizsgálatához pedig egyrészt a cég meglévő folyamatait és mérőeszközait mutatom be, másrészt a cég két vezetőjével készítettem mélyinterjút, illetve öt másik munkavállalójával fókuszcsoporthoz tartozó interjút vettem fel.

Az általam vizsgált cég példáján keresztül mutatom be, hogy a munkavállalók motivációjának mérése nem csak azért fontos mert így növekedhet a szervezetben dolgozók produktivitása (és így a cég versenyképessége), de azért is, mert hozzájárulhat ahhoz, hogy a dolgozók örömet leljék a munkájukban. A vállalatok számára fontos, hogy folyamatosan figyeljék a munkavállalók motivációját, és szükség esetén alkalmazzanak olyan eszközöket, amelyek segítségével javíthatják azt. Az IT területén évek óta komoly munkaerőhiány van és ez a trend globális és lokális szinten egyaránt érinti a vállalatokat. A szakmailag jól képzett programozók és tanácsadók elvesztése komoly károkat okozhat egy-egy projektben. Fontos felismerni, hogy a már meglévő munkaerő megtartásának egyik leghatékonyabb eszköze a munkaerőbe történő investálás, a munkavállalók motiválásán keresztül tud legjobban megvalósulni.