



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Emberi erőforrások Szak

**A SUPER-FÉLE MOTIVÁCIÓS FAKTOROK MEGJELENÉSE A
VENDÉGLÁTÁS TERÜLETÉN**

Belső konzulens:

Dr. Tóth Katalin
egyetemi adjunktus

Készítette:

Kolozsy Zsuzsanna
ATTEG9
Levelező tagozat

Intézet/Tanszék:

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet /
Agrármenedzsment és Vezetéstudományi
Tanszék

Gödöllő

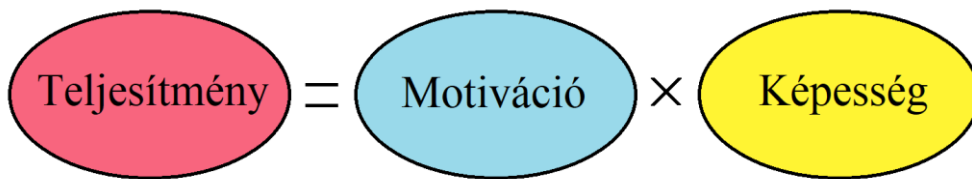
2023

TARTALOM

1. Bevezetés	3
2. Motiváció	4
2.1. Tartalomelméletek	5
2.2. Folyamatelméletek	12
3. Motiváció 3.0	15
4. Munkahelyi elismerés	16
5. Super-féle munkaérték	18
6. Saját kutatás	22
6.1. Kutatási célok, hipotézisek bemutatása	22
6.1.1. A kutatás célja	22
6.1.2. Kutatási hipotézisek bemutatása	22
1. hipotézis:	22
6.2. A vizsgálat körülményeinek bemutatása	22
6.3. Kutatási módszerek bemutatása	23
6.4. A vizsgálati módszerek bemutatása	28
6.5. Eredmények	28
7. Következtetések, javaslatok	34
8. Összefoglalás	43
Irodalomjegyzék	45
Mellékletek	47
Függelékek	54

1. BEVEZETÉS

A modern társadalom egyik legfontosabb megoldandó feladata, hogy tagjait motiválni tudja arra, hogy dolgozzanak, sőt ezt a munkát megfelelő minőségben és intenzitással végezzék. A profitorientált vállalatok hosszútávú eredményeit nagyban befolyásolja a humán erőforrás állomány összetétele. Az egyik leggyakrabban emlegetett képlet szerint a teljesítmény a motiváció és a képesség szorzata, mely nagyszerűen rámutat arra, hogy motiváció híján nem várható el teljesítmény sem. (Klein & Klein, 2006)



1. ábra - A teljesítmény, a motiváció és a képesség összefüggése (saját szerkesztés)

Napjainkban egyre kevésbé van szükség betanított szalagmunkásokra, akik nap, mint nap ugyanazt a monoton munkát végzik az előírásoknak megfelelően, minden kreativitást hiányolva. Mostanra a legnagyobb erények közé az elkötelezettség, a megújulásra való képesség és a kezdeményezőkészség tartozik. Drucker, híres vezetési szakértő így fogalmazott: „elmúlt a kemény munka ideje, most okos munkára van szükség”. (Drucker, 1972) Okos munkára pedig csak okos munkaerő képes, az is csak a megfelelő körülmények között. Armstrong szerint minden szervezet célja az, hogy munkavállalói motiváltak legyenek, ezáltal növelhető a termelékenységük és az egyéni célok összeegyeztethetővé válnak a szervezeti célokkal. (Armstrong & Murlis, 2005)

A 2000-es évek első negyedében zajló munkaerő-hiány, a nagy mértékű fluktuáció és a társadalmi átalakulás következtében a vállalatoknak óriási feladatot jelent a megfelelő munkatársak megtalálása és megtartása. A legtöbb munkaadó tudja, hogy hatalmas költségeket ró a cégre egy-egy munkaerő távozás okozta üres hely betöltése. Vajon milyen okok állnak a dolgozók gyakori munkahely váltása mögött? Biztosan csak anyagi megfontolásból lépnek? Elégedettek voltak a munkahelyi légkörrel? Megbecsültnék érezték magukat?

2. MOTIVÁCIÓ

Ahhoz, hogy ezekre a kérdésekre választ tudjon adni egy szervezet vezetője, meg kell ismerje, hogy mivel motiválhatóak a vállalata alkalmazottai. A motiváció talán a legegyszerűbben megfogalmazva nem más, mint egy belső hajtóerő, ami cselekvésre, vagy épp nem cselekvésre sarkallja az embert.

A motivációval kapcsolatban két alapvető kérdést lehet feltenni. Először is, mi ad erőt és energiát egy viselkedés elindításához és fenntartásához és milyen tényezők határozzák meg ennek az energiának az irányát, nagyságát (tenni, vagy nem tenni). A motiváció nem más, mint egy választás arról, hogy az egyén milyen cél érdekében hajlandó erőfeszítést tenni, illetve, hogy ezt az erőfeszítést milyen mértékben és mennyi ideig kívánja, tudja megtenni, kifejezni.

Antal és Dobák szerint a motiváció egy ciklikus folyamat, amely befolyásolja az egyén belső szükségleteit és ezen keresztül pedig hatással van az egyén teljesítményére a munka során. (Dobák & Antal, 2010) Oláh Attila megfogalmazása szerint a motiváció olyan, az egyénre ható külső és belső tényezők összessége, amelyek kiváltják az egyén cselekvését. (Oláh, 2006) Azokat késztetéseket, melyek arra irányulnak, hogy szükségletet elégítsenek ki, csillapítsanak, motivációnak nevezzük. (Dr.Gyökér, 2012)

Több száz fogalom meghatározás született már a témában, azonban egy közös mindben: a motivációt dinamikus folyamatként írják le.

A motiváció témakörével a XIX-XX. század fordulópontján kezdtek el foglalkozni, ugyanis a vezetési és szervezési tanok ekkor élték fejlődésük virágkorát (az ipari termelésnek, tömegtermelésnek hála). Frederick Winslow Taylor tudományos munkaszervezése fektette le a későbbi alapjait a munkapszichológiának és a HR-eszközrendszer kialakulásának első mérföldkövének is tekinthetjük munkásságát. Taylor célja elsősorban a termelékenység növelése volt, hitte, hogy ennek köszönhetően növelhetőek a munkabérek, magasabb profitra lehet szert tenni úgy, hogy ne kelljen az addiginál több emberi energiát befektetni a termelésbe. Ennek érdekében bevezette, hogy minden munkafolyamat, minden mozzanatát előre meg kell tervezni; az adott munkát az arra legalkalmasabb emberrel kell elvégeztetni; a munkásokat ki kell képezni és biztosítani kell nekik minden eszközt a munka elvégzéséhez; felismerte, hogy komoly összefüggés van az elvégzett munka és az anyagi elismerés között; elemezte a közvetlen termelésirányítók munkáját. Leegyszerűsítve azt vallotta, hogy minden munkás egy nagy gépezet fogaskereke. Ha a fogaskerek egyenként is jól végzik a munkájukat, akkor a

gépezet jól fog működni, termelni fog, ha azonban valamelyik meghibásodik, hibát vét, az kihat az egész berendezésre. (Pink, 2010)

Taylor kritikussai azt állítják, hogy az embert „elgépiesítette” és nem érző emberként kezelte azt. Azonban fontos megjegyezni, hogy több fizetést kapott az átszervezett munkát végző személy, mint azelőtt.

A motivációs elméleteket alapvetően két csoportra oszthatjuk, úgymint tartalomelméletek (szükségletelméletek) és folyamatelméletek.

A tartalomelméletek az ok, okokra és az egyénre koncentrálnak, azt vizsgálják, hogy mit akarnak, mire van szükségük a munkavállalóknak, és ezért a vezetőknek milyen eszközöket szükséges alkalmazniuk motiválásuk érdekében, tehát az egyénre jellemző cselekvésre jellemző motívumokat vizsgálja.

Ezzel szemben a folyamatelméletek megmutatják, hogy a vezetők mit tehetnek dolgozói motiválásának érdekében, arra keresik a választ, hogy hogyan motiválható az egyén.

(Klein S. , 2021)

2.1. TARTALOMELMÉLETEK

A tartalomelméletek közé sorolható a Maslow piramis, mely azt a nem kicsi célt tűzte ki maga elé, hogy minden egyes emberi motívumot berendezzen egy taxonómiába.

Maslow humanisztikus pszichológus volt, azokhoz a pszichológusokhoz tartozik, akik abban hisznek, hogy az emberek képesek a fejlődésre és vágynak ezután a fejlődés után.

Véleménye szerint öt fajta szükséglet határozza meg az emberi viselkedést. Egy szükséglet minél alacsonyabb szinten van, annál fontosabb a homeosztázisunk, szervezetünk működésének fenntartásának szempontjából.

A Maslow piramis szintjei

- I. A Maslow piramis alsó szintjén a fiziológia szükségletek helyezkednek el. Ide tartozik az emberi léthez nélkülözhetetlen szükségletek kielégítése, mint például a, az éhség, a szomjúság vagy a fáradtság. Ezek kielégítése a legnélkülözhetetlenebb.
- II. A piramis II. foka a biztonsági szükségletek szintje, mely a pénzügyi, fizikai, egészségügyi biztonság kielégítését jelenti. Testi integritásunk ne legyen veszélyben.
- III. A III. szinten a szeretet és a valakihez tartozás szükséglete helyezkedik el, a társas és interakciós igények.

- IV. A piramis IV. szintjén az elismerés szükséglete foglal helyet. Mindenki szeretne sikeres, elismert lenni.
- V. A piramis csúcsán helyezkedik el Maslow motivációs elméletében az önmegvalósítás szükséglete.



2. ábra – Maslow- piramis (saját szerkesztés)

Az első három szint úgynevezett hiányalapú szükségleteken alapszanak. Nem hatnak folyamatosan, nincsenek állandó monitorozás alatt, leginkább csak akkor vesszük észre, ha a szervezet egyensúlyi állapota kibillen. Minél erősebbek ezek a szükségletek, annál jobban fókuszálják a viselkedésünket, annál kevésbé tudunk másra figyelni. Amint sikerül ezeket kielégíteni, hosszabb-rövidebb időre elmúlnak hatni.

A következő szinten lévő szükségletek, melyek egyre emberibbé válnak, növekedési alapú szükségleteknek nevezzük. Amikor ezek megjelennek, nincs igazi hiányállapot a szervezetben, nincsenek biológiai alapjai. Ellentétben a hiány alapú szükségletekkel, ezeknek nincs igazi kielégítettségi állapota, hiszen folyamatosan fejleszteni akarjuk a személyiségünket, még sikeresebbek szeretnénk lenni, még több tudásra tennénk szert. A

modellt később kiegészítették, az önmegvalósítás szükségletei előtt helyet kapott a tudásvágy majd a szépség iránti vágygal és a transzcendenssel felé való nyitottsággal.

A munkahelyi környezetben is nap, mint nap találkozhatunk a Maslow-hierarchia elméleti alkalmazásával. Tegyük fel, a főnökünk önkényesen gyakorolja a hatalmat, autokrata vezetési stílus jellemzi, ezáltal állandó félelemben és elnyomásban érezzük magunkat a munkakörünkben, ezáltal megragadunk a II. szinten, hiszen biztonságigényünk nem elégül ki.

Továbbá például, ha egy alacsonyabb munkakörben dolgozunk, ahol minden rutinszerű és lépésről-lépésre előírt és szabályozott, kreativitást, önálló döntéseket nem igénylő, akkor valószínűleg a IV. és V. szintű igényeink kielégítésére nem ad lehetőséget ez a pozíció.

Jóléti társadalmakban az I. és II. szintű igények munkahelyi szempontból kielégülnek köszönhetően a minimálbér törvényi szabályozásának és a szakszervezetek meglétének. (Klein S. , 2021)

1. táblázat: Maslow-féle szükségletek munkahelyi megjelenése, saját szerk.

Szükségletek	Munkahelyi motiváció
Önmegvalósítás szükséglete	Kreativitás Önirányítás Továbbtanulási, fejlesztési lehetőségek Önállóság Döntési szabadság
Elismerés szükséglete	Hatalom Előléptetés Státusz Dicséret, kinevezés, bónusz, jó fizetés
Interperszonális szükségletek	Csoportmunka Alá-fölé rendeltségi viszony Munkatársakkal való kapcsolat Munka-magánélet összehangolása
Biztonsági szükségletek	Biztonságos munka Szakszervezet

Szükségletek	Munkahelyi motiváció
	Biztos (hosszútávú) munkahely Munkaszerződés által biztosított jogok, kötelezettségek
Fiziológiai szükségletek	Minimálbér Megfelelő munkakörülmények (fűtés, világítás) Ivóvíz Ebédszünet

Maslow megfigyelte, hogy az önmegvalósítás felé nem haladó egyénekre gyakran jellemző az unalom, idegesség, szorongás, alacsony kudarcűrő képesség, cinizmus, depresszió, fizikai és mentális betegségek, alacsony munkával való elégedettség és alacsony termelékenység. (Bauer & Mitev, 2016)

A piramis felépítése azt sugallja, hogy a szükségletek szintjei csak sorban, egymás után elégülhetnek ki. Például, amíg nem jutok elegendő ételhez, addig nem tudok törekedni az önmegvalósításra. Maslow szerint azonban nem szükséges, hogy egyes szükségletek teljes mértékben kielégítésre kerüljenek. Az előző példánál maradva, gondoljunk csak egy éhségstrájkot folytató aktivistára, aki éheztetni magát és az I. szintű fiziológiai szükségleteit sem elégíti ki, mégis ezt egy olyan nemes ügyért teszi, ami az önmegvalósítás ékes példája.

A szintén humanisztikát képviselő **Douglas McGregor X-Y- elmélete** ugyancsak CFtartalomelméleti modell. Maslow kritikájaként született teóriája, a vezetőnek a beosztottjával szembeni viselkedését kategorizálja. A vezető alapvetően kétféleképpen tekinthet a munkavégző emberre:

- az X elmélet szerint a szervezet céljai összeegyeztethetetlenek a munkavállalók céljaival, hiszen az alkalmazottak lusták, nem akarnak dolgozni, csak a pénz és a büntetés motiválja őket, kreativitás nem jellemző rájuk, felelősséget nem szívesen vállalnak, és nem rendelkeznek ambíciókkal. Ha a vezető ezt a szemléletmódot követi, akkor autokrata vezetési stílus jellemzi: a szoros ellenőrzés és a büntetés jellemző, melyet -a felfogás szerint- a dolgozók elfogadnak, sőt szükségük is van rá, hiszen ellenőrzési rendszer és szabályozott célkitűzések nélkül, az előbb felsorolt kompetenciák híján nem lennének képesek termelőtevékenységet végezni. Elnyomás, szigor, merevség és a motiváció teljes hiánya jellemzi az ilyen légkört.

- az Y elmélet ezzel szemben azt mondja, hogy a munkavégzés szinte alapvető szükséglete az embernek. A külső fenyegetésektől, szankcióktól való félelem elfogja fordítani az egyént a szervezeti céloktól, míg a jutalmazás elkötelezettséget alakít ki. Megfelelő körülmények között az egyén nem csak elfogadja, hanem keresi is a felelősséget és azért, mert az ipari társadalom nem aknázza ki az átlagember intellektusát, attól az még megmarad leleményesnek, kreatívnak és önállónak lenni.

Az Y teóriát valló vezetőre nyíltság, kooperáció jellemző. Nem irányít, hanem reagál a környezetében történő változásokra. Lényegesen nagyobb önkontrollt ad a beosztottnak, ezáltal megtapasztalhatják az önállóságot, a felelősséget, végső soron elindulhatnak az önmegvalósítás felé vezető úton. Munkásságának köszönhetően lazultak a munkahelyi szabályozások: rugalmasabb munkaidő-beosztások, lazább öltözködési szabályok kezdtek el teret nyerni.

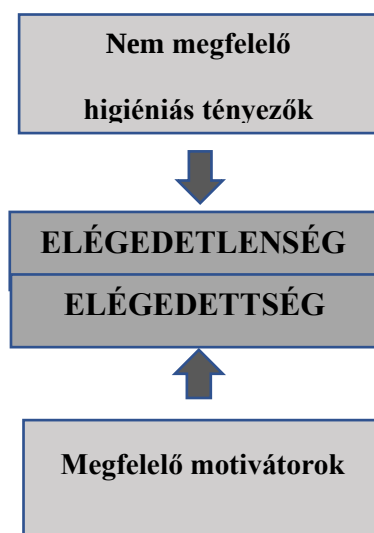
Fontosnak tartom, hogy említést tegyek **Outchi „Z” elméletéről**. Továbbfejlesztette McGregor elméletét és megszületett a Z típusú emberkép. Szerinte ez egyén kooperatív, a közös jó érdekében hajlandó alárendelni saját elképzeléseit a csoportéval szemben. Az elmélet az egyén teljesítménye helyett a csoportéra fókuszál, a hangsúly az „én” helyett a „mi”-n van, együttműködésük szolgálja a cég érdekeit és nem a köztük lévő rivalizálás. Az elmélet szerint elengedhetetlen, hogy minden alkalmazott ismerje és azonosuljon a szervezet jövőképevel, ehhez ismerniük kell a cég működését. Az elköteleződés kiépítésének érdekében javasolja, hogy a lehető leginkább vonják be az alkalmazottakat a munkájukat érintő döntéshozatalba, támogassák őket a munkahelyen kívül is (például óvoda, egészségügyi ellátás) és adjanak lehetőséget tudásuk gyarapítására. Az így kialakított családias, tisztelet teli légkör megteremti az alkalmazottak önbecsülésének alapjait. (Outchi, 1981)

Tartalomelméleti modellként meghatározó szerepet tölt be **Herzberg kéttényezős**, más néven motivációs-higiéniai **elmélete**, mely szintén Maslow elméletén alapszik. Eredetileg 1957-ben dolgozta ki, majd később továbbfejlesztette azt. Kutatásai során kettősségbe ütközött, hiszen rájött, hogy bizonyos tényezők az egyént motiválják, de ezeknek a tényezőknek az ellentétei nem feltétlenül okoznak elégedetlenséget. Elmélete szerint léteznek olyan tényezők, melyek valóban motiválják az embereket (motivátorok) és vannak olyan tényezők, melyek hiánya negatív hatással vannak a tevékenységre (higiénias tényezők). A motivátorok megléte elégedettséget okoz, de hiányuk nem okoz

elégedetlenséget; a higiénias tényezők hiánya elégedetlenséget okoz, de meglétük nem okoz elégedettséget.

Higiénias tényező lehet például, az alapvető életviteli szükségletek, a biztonság, de idesorolhatjuk a munkakörülményeket, a fizetést vagy a vezetők rátermettségét is. Ezen tényezők hiánya biztosan elégedetlenné teszi a dolgozót.

A motivációs tényezők közé tartozik a teljesítmény, az elismerés, a kihívásokkal teli munka, a személyes fejlődés és előre lépési, fejlődési lehetőségek. Ezek a tényezők megfelelnek Maslow elismertségi és önmegvalósítási szintjével, és valószínűleg a hosszú távú motivációval, a munkával való elégedettséggel és a teljesítménnyel állnak összefüggésben. Ezek motiválják valóban az egyént. (Bakacsi, 2010)



3. ábra: Herzberg kéttényezős modellje, saját szerk.

Herzberg három technikát ajánl a motivációt fokozására, vagy legalább a szinten tartására:

1. munkakör gazdagítás
2. munkakör kibővítés
3. munkakör rotációja

A motivátorok és higiénias faktorok függetlenségét mai napig sokan vitatják, annyi viszont biztosan állítható, hogy az elmélet pozitív hatást gyakorolt a munkagazdagító programokra. (Csath, 2004)

Alderfer elmélete (1972), a Maslow által bemutatott szükségletek hierarchiájának továbbfejlesztése és egyszerűsítése, hiszen azt is figyelembe veszi, hogy az egyénben felmerülő három szükségleti igény más-más intenzitással és nem feltétlenül egy azon időben jelenhet meg. Az Alderfer által kidolgozott ERG elmélet szerint három alapvető

szükséglet áll az emberi motiváció háttérében: az anyagi dolgok befolyásolására irányuló szükségletek (existence), a személyes kapcsolatokkal és a környezettel kapcsolatos szükségletek (relatedness), valamint az egyén teljesítményét és önfejlesztését célzó szükségletek (growth). (Poór, 2016)

Az egzisztenciális szint, a legalsó szint az élethez szükséges anyagi javakon és körülményeken alapul. Az egyénnek ezen a szinten kell megoldani az élethez szükséges anyagi nehézségeket, hogy biztonságban érezze magát és az alapvető szükségleteit kielégítse. A kapcsolatok szintje magában foglalja az érzelmi szükségleteket, amelyek a barátság, a család, az együttérzés és az elfogadás igényét jelentik. Az egyénnek szüksége van az érzelmi kapcsolatokra annak érdekében, hogy értékesnek és elismertnek érezze magát. Végül a növekedési szint biztosítja az önmegvalósulási, véleményalkotási és tanulási igények kielégítésének lehetőségeit. Lényeges különbség, hogy míg Maslow szerint, ha az egyén a magasabb szinten frusztrálódik, akkor ez a kielégítetlen szükséglet tovább motiválja az egyént, addig Alderfer azt gondolja, hogy ilyenkor az egyén visszacsúszik alsóbb rendű szintre és igyekszik azt a lehető legmagasabb szinten kielégíteni. (Bauer & Mitev, 2016)

Összességében Alderfer elmélete újszerű szemléletet ad az emberek motivációjának megértéséhez. Az ERG elmélet azt mutatja, hogy az egyének motivációja változik, és az egyén szükségleteinek több szinten is kielégülniük kell ahhoz, hogy az ember teljesítménye és elégedettsége optimális legyen.

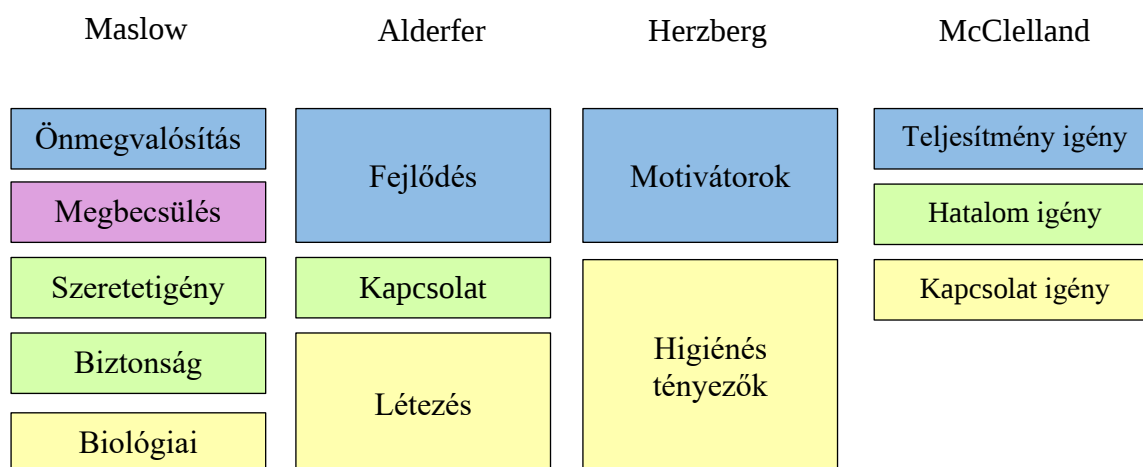
McClelland teljesítmény- hatalom-kapcsolat elmélete az előzőkhez hasonlóan megfogalmazza az egyén kapcsolatszükségletét, ugyanakkor megjelenik a hatalom és teljesítményszükséglet is. Ezek Maslow-nál csak közvetett módon jelentek meg, hiszen az egyéni autonómia eléréséhez nélkülözhetetlen a hatalom és a teljesítmény megléte is.

McClelland szerint két táborra oszthatóak az emberek: azokra, akik vágynak a sikerre, a hatalomra és azokra, akiknek nincs ilyen ambíciójuk. Az erősen teljesítménymotivált embereknek olyan munkahelyre van szükségük, ahol valóban problémát kell megoldani, ahol személyes felelősséget kell vállalni, lényegesen gyorsabban hoznak döntéseket és gyorsabban is sajátítják el az ismereteket, mint a kevésbé ambiciózus társaik. Ha az adott munka túl egyszerű, nincs benne kihívás, hamar unottá válik és teljesítmény iránti szükséglete kielégítetlen marad. (Hofmeister-Tóth, 2017)

McClelland három szükségletet tartott fontosnak:

- **Kapcsolat szükséglet:** interperszonális kapcsolatok fontossága, társas kapcsolatok, valahova tartozás utáni igény.

- Teljesítmény szükséglet: sikerre, elismerésre törekvés, felelősség utáni ágy
- Hatalom szükséglet: a másokra gyakorolt befolyás, hatás.



4. ábra – A motiváció tartalomelméletei, saját szerk.

2.2. FOLYAMATELMÉLETEK

Burrhus Frederic **Skinner** nevéhez köthető ún. **megerősítéselmélet** (1938). Az elmélet azt valószínűsíti, hogy egy cselekvés akkor kerül megismétlésre, ha pozitív következményei vannak, tehát a tapasztalt visszacsatolás nagyban befolyásolja a viselkedést. Az emberek úgy cselekednek, hogy várhatólag az jutalmat eredményezzen, azaz a pozitív visszajelentés növeli, a negatív pedig csökkenti a viselkedés megismétlődésének valószínűségét

A behaviorista megközelítés szerint visszacsatolásnak, következményeknek négy típusát különböztetjük meg:

- Pozitív megerősítés: jutalmazás esetén valószínűsíthető a viselkedésforma, magatartás megismétlődése. Pl.: dicséret, jutalom.
- Negatív megerősítés: valami nem kívánatos, kellemetlen visszacsatolás meg nem történése növeli a kívánt viselkedés ismétlődésének esélyét.
- Megszüntetés: a pozitív megerősítés fordítottja. Olyan (pozitív) következmények megvonása, melyek hatására az előzőekben a viselkedésforma rögzült. Például: jutalom megvonás.
- Büntetésen alapuló megerősítés: a kellemetlen következmény lehetősége csökkenti a viselkedésforma gyakoriságát. Például elbocsátás, lefokozás.

(Dobák & Antal, 2010)

A viselkedést befolyásolja, hogy a visszacsatolás a cselekedet után mennyi idővel és milyen rendszeresen jelentkezik. Az elmélet gyakorlatban való alkalmazása vitatott, hiszen a munkahelyi szituációk annál bonyolultabbak, minthogy egy konkrét viselkedésformát összekapcsolhasson egy állandó következménnyel.

Victor Vroom VIE elméletének egyik alapfelvetése, hogy az egyén csak akkor hajlandó erőfeszítést tenni, ha az pozitív következményekkel jár a számára. A második felvetése, hogy az emberek még a cselekvés megkezdése előtt, felméri a lehetséges magatartás formákba fektetett energiát és összevetik az elérhető hozammal, és az így kapott legoptimálisabb alternatívát választják.

A következő kérdéseket teszi fel magának:

1. Menni fog? A tevékenység mekkora valószínűséggel vezet célra? (expectancy- elvárás)
2. Lesz a cselekedetnek azonosítható eredménye? Közelebb más célok eléréshez? (instrumentality-ezkeztetés)
3. Mennyire vonzó az adott alternatíva? (valence- vagy érték/vonzó) Ez lehet pozitív (nagyon akarjuk), negatív (nagyon nem akarjuk) vagy semleges (mindegy) (Például a pénz általában cselekedetre sarkall, míg a veszély visszatartó erővel bír. (Klein S. , 2021)

Az alapképlet Vroom szerint: $\text{motiváció} = \text{vonzerő (valence)} \times \text{elvárás (expectancy)}$.
Ezáltal

ha bármelyik faktor, bármelyik kérdésre adott válasz nulla, akkor a motiváció is nulla lesz.

Adams méltányosság elméletének alapjául Festinger kognitív disszonancia elmélete szolgál. Festinger teóriája kimondja, hogy a kognitív disszonancia egyfajta feszültség, melyet két egymással össze nem férő információ, viselkedés, hiedelem hoz létre, ami az embert arra motiválja, hogy ezt a helyzetet kiküszöbölje. A méltányosság elmélet alapfelvetése, hogy az emberek azt kívánják, hogy erőfeszítéseiket (input) és teljesítményeiket (output) másokhoz képest méltányosan minősítsék, hiszen minden elosztással kapcsolatos helyzet felveti az igazságosság kérdését. Ha ugyanolyan inputokkal rendelkező alkalmazott (ugyanaz a munkakör, ugyanakkora tudás, ugyanannyi ledolgozott óra), nagyobb outputokban (több fizetés, nagyobb bónusz, nagyobb elismerés) részesül, mint munkatársa, akkor az alulértékelt méltánytalanságot észlel, feszültséget érez és törekszik a feszültség csökkentésére. A képzettséget, a munkatapasztalatot, a szervezetnél töltött időt, a teljesítményt lehet az inputok között említeni, output pedig lehet a fizetés, a

juttatások, az előrelépés lehetősége vagy épp a különböző jutalmak. Ha az embernek igazságtalan bánásmódban van része és egyenlőtlenséget tapasztal az visszaveti a motivációját. Adams szerint azok az egyének, akik méltánytalanságot tapasztalnak, megpróbálják a mérlegnyelvét a saját oldaluk felé megbillenteni és megváltoztathatják saját inputjukat (például kevesebbet fog dolgozni); megpróbálhatja befolyásolni a referenciaszemély teljesítményét; vagy választhat más személyt, akivel összehasonlítja magát. Ha az összevetés eredménye méltányosságot mutat, az motiváló hatással bír a teljesítményre.

A méltányossági elmélet a beosztottakkal való fair bánásmód alapjait fekteti le, hiszen a vezetőknek be kell látnia, hogy nemcsak a jutalom nagysága, vagy rendszeressége fontos, de tekintettel kell lenniük a másokhoz viszonyított relatív mértékére is.

Adams elméletét kritizálók körében gyakori felvetés, hogy a vezető mást tekint inputnak, outputnak, mint az alkalmazott. Ezt az ellentétet azonban megfelelő HR-eszközökkel (megfelelő munkaköri leírások, teljesítményértékelés) lehet orvosolni. (Bauer & Mitev, 2016)

Latham-Locke- célkitűzés teóriája azon az előfelvetésen alapszik, hogy minden emberi cselekedet célvezérelt.

Az elmélet szerint ahhoz, hogy az alkalmazottól valódi teljesítmény várjunk el, konkrét, világos célokat kell felállítania a szervezetnek, vezetőknek; törekedni kell rá, hogy összetett; reális, elérhető, mégis kihívást jelentő cél legyen. (Marticsákné Lizák , 2016) Az elmélet kulcsa, hogy fel kell ismerni, hogy minden ember eltérő teljesítménycélokkal rendelkezik.

2. táblázat - Folyamatelméletek, saját szerk.

FOLYAMATELMÉLETEK
Adams: Méltányosság elmélet
Latham–Locke: Célkitűzés elmélet
Skinner: Megerősítés elmélet
Vroom: Elvárás elmélet

3. MOTIVÁCIÓ 3.0

A motivációs elméletek csoportosítása kapcsán említést kell tegyünk Donald H. Pink Motiváció 3.0 című könyvéről. A szerző a motivációs elméleteket egyfajta operációsrendszerhez hasonlítja, melyek- hasonlóan a számítógépes alapprogramhoz-, az idő előrehaladtával folyamatos fejlődést mutat. Pink felfogása szerint az őskorban az ún. Motiváció 1.0 jellemezte az emberi magatartást. Egyszerű és létfontosságú cél vezérelte az egyént: túlélni. A kulturális fejlődés természetes velejárójaként új, kifinomultabb operációs rendszerre volt szükség, ekkor már Motiváció 2.0-ról beszélhetünk. Ebben az időszakban már nem csak a fiziológiai szükségletek kielégítése motiválta az embert, a büntetés és jutalmazás, a külső motiválás elemei is meghatározóak voltak. Ezen tényezők kihasználása révén jelentős gazdasági fejlődés ment végbe. Gondoljunk csak Taylor tudományos munkaszervezésére: a teljesítmény úgy fokozható, ha a jót jutalmazzuk, a rosszat büntetjük. Valóban eszerint a felfogás szerint az ember nem sokban különbözik a jól beidomított háziállattól, de a rendszer javára írható, hogy nagyon jól működött, hosszú évtizedeken, évszázadokon át. A XX. század közepétől egyre humánusabb emberképek születtek, és egyre több említést nyert az önmegvalósítás, az önirányítás, a kreativitás, az önállóság, a fejlődés és a belső motiváció, melyek végső soron a Motiváció 3.0 kialakulásához vezettek. (Pink, 2010)

4. MUNKAHELYI ELISMERÉS

Munkával kapcsolatos motivációról akkor beszélhetünk, ha egyéni szükségleteink kielégítésére úgy törekszünk, hogy az összhangban legyen a szervezeti célokkal.

Hagyományos felfogás szerint a pénz, a fizetés (külső motiválás) a legfontosabb motiváló erő, azonban -talán pont a Motiváció 3.0 tényerésének köszönhetően- egyre több cégvezető ráébred, hogy nem minden a pénz. A munkatársak megbecsülése, elismerése és bátorítása nélkül, nem várható el valódi teljesítmény. Azonban arra is tekintettel kell lennie a vezetőségnek, hogy minden személy elismerésnyelve különböző. Paul White és Gary Chapman műve nyomán öt elismerésnyelv különböztethető meg:

1. Elismerő szó. Az eredmények szóbeli dicsérete. Az időzítés kiemelten fontos, hogy az eredmény és az elismerés összekapcsolható legyen, a lehető leggyakoribb és konkrét legyen.
2. Minőségi idő. Amelyik dolgozónak ez a szeretetnyelve, annak a személynek arra van szüksége, hogy a főnöke osztatlan figyelmét élvezhesse bizonyos időközönként. Lehet ez egy ebéd, egy munkamegbeszélés, a lényeg, hogy az együtt töltött időben, ne foglalkozzon mással, csak rá koncentráljon, értő figyelmével tüntesse őt ki. Tévesen sokan összekeverik a főnökkel való barátkozással, „bevagódással”.
3. Segítő kéz. Akinek ez a szeretetnyelve, annak a megbecsülés kifejezése a segítségnyújtás által történik. Ha társai vagy főnöke segítő kezet nyújt neki bármilyen probléma, vagy lemaradás esetén, azzal neki nyilvánvalóvá válik a másik szeretete, elismerése.
4. Figyelmes ajándék Lényege, hogy személyre szabott legyen, a megajándékozott valóban tudjon neki örülni. Lehet ez például egy könyv, jegy egy sporteseményre, étteremutalvány, vásárlási utalvány.
5. Elismerő érintés. Fizikai interakció, kontaktus munkahelyi környezetben. Fontos, hogy illő, formális módon történjen. Például egy vállveregetés, egy pacsi, egy kézfogás ki tudja fejezni az elismerést. (Chapman & White, 2014)

Az alkalmazottak motiváció növelésének három legfontosabb és leghatásosabb eszköze a jutalmazás, a célkitűzés és a munkakör-kialakítás és gazdagítás.

A jutalmazás kapcsán fontos különbséget kell tenni a belső (intrinzik) és a külső (extrinzik) jutalom között. Belső motivációról akkor beszélhetünk, ha maga a cselekvés örömmel tölti el az embert és azt szívesen, külső ráhatás nélkül végzi el.

Vallerand (1983) az intrinzik motivációnak három fajtáját különíti el:

- Tudásra irányuló, ekkor a megértés, a tanulás a fő motiválóerő.
- Fejlődésre és alkotásra irányuló, ekkor magunk túlszárnyalása, a kreativitás a cselekvés hajtóereje.
- Esztétikai és érzékszervi ingerek, élmények megélése.

Külső motiváció esetén az indíttatás nem belülről fakad, hanem a büntetés, jutalmazás lehetősége hívja életre az adott magatartást. A célkitűzés nem jelent mást, mint, hogy a dolgozó céljait és a cég céljait a lehető leginkább összhangba kell hozni. Ehhez világos, egyértelmű és kihívást jelentő célokat kell megfogalmazni. A munkakör-átalakítás alatt a már Herzbergnél említett technikák alkalmazandóak. A munkamotivációk több célra is irányulhatnak, például a munka tartalmára, a munkakörülményekre, a munka sokszínűsítésére, a monotonitásának csökkentésére, az előmenetel lehetőségére vagy a bérezés növelésére. (Dr. Benke, 1975)

5. SUPER-FÉLE MUNKAÉRTÉK

A pályaválasztás területén komoly fejlődést eredményezett a fejlődés-lélektani elméletek alkalmazása. Az elmélet atyja E.Ginsberg. Szerinte a pályaválasztás az ember életében körülbelül 10 évet ölel fel és a folyamat elemei logikai kapcsolatban állnak egymással és elemei nem felcserélhetőek. (Zakar, 1988) Donald E. Super pályafejlődés-elmélete 1962-ben került publikálásra és mai napig sok kutatót megihlet a témában. Különlegességét az adta, hogy elsőként kezelte együtt a fejlődés-lélektani jelenségeket a pályaválasztás, a szakmai beválás és szakmában való beválás folyamán. Az értékválasztásos módszer lehetőséget ad a személyiség és a külvilág összekapcsolására, úgy hogy a szociokulturális háttérrel is figyelembe veszi.

Super pályafejlődés elméletének tézisei:

- Az emberek képességei, érdeklődési körei és személyiségei különböznek egymástól.
- Az előző ismertetőjegyek meghatározzák, hogy egyes emberek milyen pályákra alkalmasak.
- A pályaválasztás egy folyamatnak tekintendő, hiszen a pályaválasztással kapcsolatos jellemzők változnak az évek előrehaladtával.
- Ez a folyamat életkori periódusokba rendezhető.
- A modellt befolyásolja, a szakmai szint, a gyakoriság és időtartam az egyén szociáldemográfiai, gazdasági, szellemi képességei, személyiségjellemzői és szakmai lehetőségei.
- Az életszakaszok alatt a megfelelő fejlesztés mellett javulhatnak a képességek és a személyiségjellemzők.
- A szakmai fejlődés alapja az önismeret, mely öröklött, veleszületett és tanult sémákon alapszik.
- A szerepek kipróbálásának folyamata (role playing) nem más, mint az egyéni és társadalmi célok, valamint az elképzelés és valóság közötti határmezsgye megismerése.
- A munkával és élettel való elégedettség attól függ, hogy az egyén mennyire tudja hasznosítani képességeit, érdeklődését a mindennapom folyamán és, hogy ez mennyire áll összhangban az egyéni értékítéletével.

Super szerint az emberi élet 5 szakaszra bontható, ez az úgy nevezett Szivárvány modell.

- **Növekedés stádiuma.** Ez születéstől a 14. életévig tartó időintervallumot öleli fel. Eleinte a vágyak és a fantázia jellemzi (4-10 év), ezt követően már a kíváncsiság, az érdeklődés meghatározó (11-12 év), majd 13-14 évesen már tudatában van saját képességeinek.
- **Keresés stádiuma.** 15-24 éves kor között jellemző. Ekkor az egyén saját képességei, iskolai tapasztalatain, esetleges munkahelyi élményei alapján igyekszik megtalálni a számára legoptimálisabb pályát.
- **A megállapodás stádiumában (25-44 év)** a személy miután rálelt a számára legmegfelelőbb területre, igyekszik ott tartós állást keresni és megtartani. A kezdeti, kísérleti szakaszban (25-30 év) gyakoriak a váltások, több munkahelyen próbára teszi magát. 31-44 évesen a stabilizáció időszaka következik. Remélhetőleg ekkora megtalálta az egyén a neki leginkább való pályát, stabil munkahellyel rendelkezik. Ez a legtermékenyebb időszak a munka területén.
- **Fenntartás stádiuma (44-64)** Ekkor már a kivívott hely megtartására törekszik az ember, új kihívásokat nem szívesen keres.
- **A hanyatlás stádiuma** 65 éves kor után jelentkezik, ekkor már a lelassulás (65-70 év) és a visszavonulás (71 év felett) jellemzi.

Természetesen, mint minden elméletnek, ennek is akadnak kritizálói. Egyesek a teória gyengepontjának azt tartják, hogy túl nagy hangsúlyt fektet a személyiség önkibontakoztatási törekvésre és az önmegvalósításra és annál kevesebbet a pályaezérettségre. Emellett negatívumként említhető, hogy sokak szerint a modell kifejezetten az amerikai férfiak pályafejlődését jellemzi, más országok, más nemek esetében nem helytálló, vagy csak bizonyos részei azok.

Super egy önkitöltős, kényszerválasztáson alapuló kérdőívet dolgozott ki, mely a pályaválasztási tanácsadásokhoz és a szakmai fejlődésre egyaránt érvényes. A kérdőív 45 kérdésből áll, melyek a konkrét tevékenységtől függetlenek és 15 munkához kapcsolódó értékkörhöz tartoznak, melyek a következők:

1. **szellemi ösztönzés:** a független gondolkodás, a dolgok mit, miért? kapcsolatának megismerése. Munkához kapcsolódó érték.
2. **munkateljesítmény:** szintén munkához kapcsolódó érték. A munka teljesítését, ellátását hozza, mely nem jelenti feltétlenül a magas fokú aktivitást.

3. önérvényesítés: életmódra vonatkozó érték, melyet nagyban befolyásol az életkor. Ezáltal élhet az egyén olyan életmódot, melyet elképzelt magának.
4. anyagi ellenszolgáltatás: munkával kapcsolatos értékkör, mely lehetőség ad a materiális javak oly fokú birtoklására, melyet az adott személy szeretne.
5. alturizmus: szintén munkaérték, olyan munka, mely által más boldogsága is előre mozgatható.
6. kreativitás: olyan munkával kapcsolatos érték, mely az innovációval, az újítással teljeseedik be és melyhez szorosan kapcsolódik a művészi és tudományos érdeklődés.
7. társas kapcsolatok: munkahelyi kapcsolatok.
8. presztízs: a hatalom, az elismerés, mások elismerése iránti vágy.
9. irányítás: mások munkájának felügyelete, vezetése, megtervezése és szervezése.
10. változatosság: a munkát nem el kell végezni, hanem örömet kell lelteni az elvégzésében. Super szerint ez nagyban függ az adott ember lelki beállítottságától, a kulturális háttérétől és környezetétől.
11. esztétikum: a munka által valami szép és értékes állítható elő, hozható létre, mely hozzájárul a világ szebbé tételében.
12. függetlenség: az önálló munkavégzés, az autonóm gondolatok lehetősége. Fontos megjegyezni, hogy a függetlenség foka mindig relatív.
13. felügyeleti viszonyok: a munka ellenőrzésének értékdimenziójához kapcsolható. Elengedhetetlen a jól lefektetett elvárásokon és kötelezettségeken alapszik.
14. fizikai környezet → humán értékek
15. munka biztonsága → játékosság

Az utolsó két értékkört a „fizikai környezet”-et és a „munka biztonsága”-t nem találták Magyarországon életszerűnek, ezeket a „humán értékek” és „játék” értékkörével helyettesítették. A játék dimenziója alatt a munka és magánélet, szabadidő összehangolása érthető, a humán értékek alatt pedig a jövővel és a munka elismeréssel kapcsolatos kérdésfelvetéseket.

A kérdőívben szereplő 45 kérdés mindegyike valamely értékkörhöz tartozik:

- A szellemi ösztönzés értékköréhez az 1., 23. és 38-as állítás kapcsolódik.
- Az alturizmus fontossága a 2., 30., 31. állítás alapján ítélt meg.
- A társas kapcsolatokat a 8., 27. és 34. állítás jellemzi.
- A játékossághoz a 9., 19., 42-es állítás kapcsolódik.
- Az anyagiak értékköréhez a 3., 22., 39. állítás tartozik.

- Az önérvényesítés mértékét a 10., 26. és 35., állításra adott érték írja le.
- A változatosság értékköre 4.,29.,32. állítások alapján értékelhető ki.
- A hierarchiához fűződő viszonyhoz a 11., 18., 43. felvetés alapján határozható meg.
- Az 5., 21., 40. állítás a függetlenséghez kapcsolódik.
- A humán értékek 12., 25., 36. állítások alapján jellemezhetőek.
- A presztízs a 6.,28., 33., állítások mentén értékelhető.
- A munkateljesítmény a 13., 17., 44-es értékek szerint minősíthető.
- Az esztétikumhoz a 7-es, 20-as és 41-es állítások kapcsolódnak.
- Az irányításhoz kapcsolódó viszony a 14., 24., 37. állítások mentén írható le.
- A kreativitáshoz a 15., 16. és 45-ös felvetések párosíthatóak.

(Szilágyi, Érték és munka, 1987)

6. SAJÁT KUTATÁS

6.1.KUTATÁSI CÉLOK, HIPOTÉZISEK BEMUTATÁSA

6.1.1.A KUTATÁS CÉLJA

Kutatásom célja, hogy rálátást nyerjek, mi motiválja a vendéglátási szektorban dolgozókat tekintve, hogy férjem és én egy közös vállalkozást üzemeltetünk ezen a területen - Budapest agglomerációjában egy pizzériát vezetünk. A vállalkozás már 30 éve működik, férjem alapította 1993-ban. Az elmúlt évtizedek alatt rengeteg gazdasági hatás érte a céget, de mindennek ellenére szerencsére évről-évre növekedést tudunk produkálni. Céлом, hogy a feltáró kutatás eredményeit, tapasztalatait megpróbáljam beültetni a mindennapjainkba, bízva abban, hogy ezáltal jobb vezetőkké válhatunk és alkalmazottjaink sokkal motiválóbbról, családiasabb légkörben végezhetik munkájukat és végső soron még eredményesebbé tud a vállalkozás válni.

6.1.2.KUTATÁSI HIPOTÉZISEK BEMUTATÁSA

1. hipotézis:

Feltételezem, hogy a vendéglátás területén dolgozók körében az anyagi ösztönzés még mindig a legmotiválóbbról tényezők közé sorolható. Hiába egyre jobban az a gondolat nyer teret, hogy a külső jutalmazás büntetéssel ér fel. (Flower, 2015)

2. hipotézis:

Feltételezem, hogy azok az emberek, akiket munkaadójuk nyugdíjpénztári hozzájárulásban részesít, azok kevésbé feszültek a jövőjüket illetően.

3. hipotézis:

Feltételezem, hogy a szakképesítés megléte befolyásolja az értékkörök megítélését és rangsorolását.

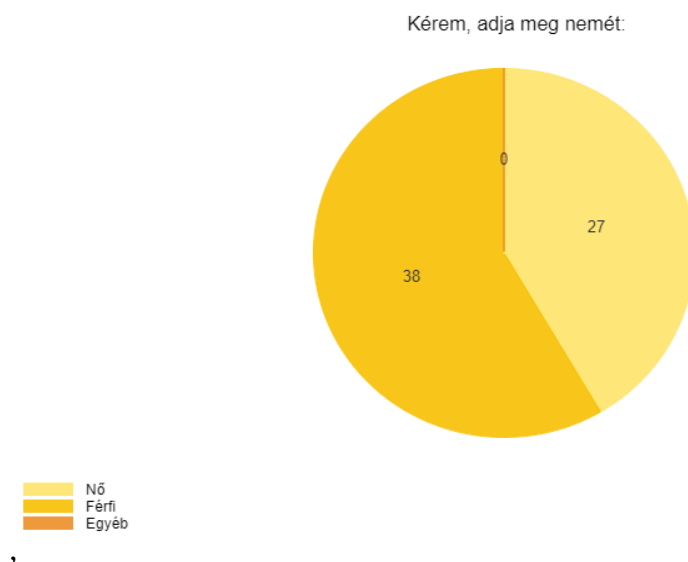
6.2.A VIZSGÁLAT KÖRÜLMÉNYEINEK BEMUTATÁSA

A Donald E. Super féle kérdőívet (45 állítás) saját kérdéseimmel kiegészített online változatát a www.kerdoivem.hu előfizetett programja által szerkesztett formában került a nagyközönség elé. Az általam összeállított rész kizárólag zárt, kötelezően megválaszolandó feleletválasztós és rangsoroló kérdéseket tartalmazott, melyek

demográfiai adatokra (nem, kor, iskolázottság) és munkával kapcsolatos jellemzőket (beosztás, szakképzettség, munkavégzés helye) kívánt feltárni- a Super kérdőív pedig Likert-skála alapú állításokból áll. Kikötés volt, hogy csak a jelen pillanatban is vendéglátás területén dolgozók töltsék ki. Közzététele a közösségi oldalak erre irányuló csoportjaiban történt, ezentúl az árubeszállítóink segítségét kérve, több másik vendéglátóegység elérhetőségét megkapva (az ottani üzletvezető, vagy vezető előzetes engedélye mellett), illetve ismeretségi körben került kiküldésre a kérdőívre mutató link.

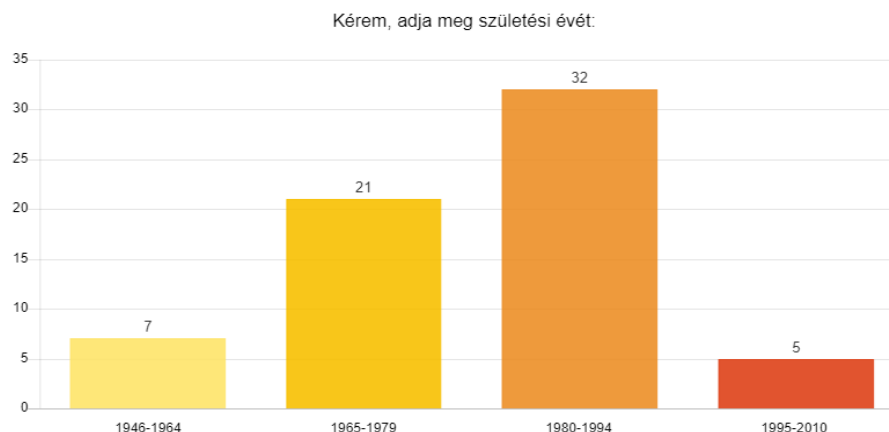
6.3.KUTATÁSI MÓDSZEREK BEMUTATÁSA

A kérdőívet összesen 65, jelen pillanatban is a vendéglátás területén dolgozó személy töltötte ki. Ebből 27 nő (41,5%) és 38 férfi (58.5%). (46.kérdés)



5. ábra - Nemek eloszlása (saját szerk..)n=65

A korösszetételt a generációs korcsoportok szerinti besorolással vizsgáltam. (47.kérdés) A kitöltők 10,8 %-a (7 fő) a Baby Boomerek közül került ki, 32,3 %-a (21 fő) az X, 49,2%-a (32 fő) az Y, 7,7%-a (5 fő) a Z generációt képviselte.



6. ábra - Generációs megoszlás (saját szerk.) n=65

Az iskolai végzettséget tekintve (48.kérdés) minden kitöltő elvégezte minimum az általános iskola 8 osztályát.

A többiek a következők szerint oszlottak el:

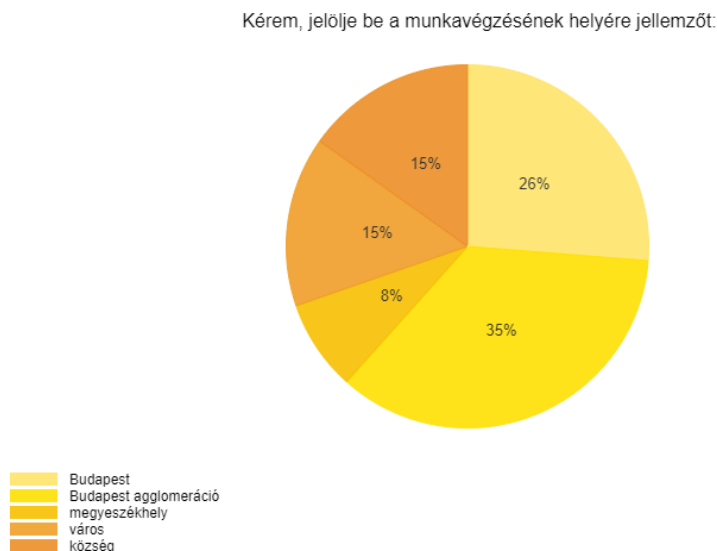
- általános iskola: 8 fő (12,3%)
- gimnázium: 14 fő (21,5%)
- szakiskola: 25 fő (38,5%)
- szakközépiskola: 16 fő (24,6%)
- felsőfokú végzettség: 2 fő (3,1%)

A kitöltők közül 52 fő (80%) alkalmazotti, beosztotti jogviszonyban áll, még a tulajdonosok, vállalkozók köréből 13 fő (20%) került ki. (49.kérdés)

A következő, számomra igazán váratlan eredményt az 50. kérdésre adott válaszarány jelentette. 65 ember közül, mindössze 18-an rendelkeztek kereskedelem-vendéglátás területén szerzett szakképesítést és 47-en célirányos végzettség nélkül (50.kérdés) helyezkedtek el a pályán. Aki az 50. kérdésre „igen”-nel válaszolt, azaz rendelkezik szakképesítéssel azt a program továbbította az 52.kérdésre, hiszen az 51-es kérdésben azt vizsgáltam, hogy a szakképesítés nélküli emberek pályaválasztása tudatos vagy véletlenszerű volt-e.

A következő kérdésnél a munkavégzés helyére jellemzőt kértem bejelölni. A válaszadók 35,4%-a(23 fő) Budapest agglomerációjában dolgozik, 26,2 % (17 fő) Budapesten, 15,

4% jelölte mind a város, mind a község opciót (10-10 fő) és mindössze 7,7% (5 fő) a megyeszékhelyet adta meg munkavégzésnek helyszínéként.



7. ábra - A kitöltők lakhely szerinti %-os eloszlása saját szerk. n=65

A következő két kérdés azt vizsgálja, hogy az alanyok milyen hosszú ideje dolgoznak a pályán és hogy még mennyi ideig szándékoznak ott dolgozni.

- Több, mint 15 éve ténykedik az iparágban a megkérdezettek 12,3%-a (8 fő)
- -10-15 éves szakmai múlttal rendelkezik a 11 személy (16,9%).
- 5-10 év éve van jelen a vendéglátásban a kitöltők 36,9 %-a (24 fő).
- 1-5 év háttérrel bír a válaszadók 29,2%-a (19 fő)
- Kevesebb, mint 1 év munkatapasztalattal rendelkezők közül 3 személy (4,6%) töltötte ki a kérdőívet.
- A résztvevők többsége (40%-a) 1-5 évnél tovább nem tudja magát elképzelni a szakmában.

Az 55. kérdésben az elemek rangsorolását kértem, aszerint, hogy mennyire járul hozzá az egyén munkahelyi elégedettségéhez.

Legfontosabbtól a legkevésbé fontosig a következő sorrend született:

1. Bérézés
2. Munkahelyi lokáció
3. Szakmai fejlődés és előrelépés lehetősége
4. Rugalmas időbeosztás
5. Megfelelő munkakörülmények

A következő kérdés a munkaidőre irányult; a válaszolók 73,8% -a (48 fő) 8-12 órát dolgozik egy nap.

A kérdőív folytatásaként azt vizsgáltam, hogy résztvevők mennyire tartják versenyképesnek a fizetésüket.

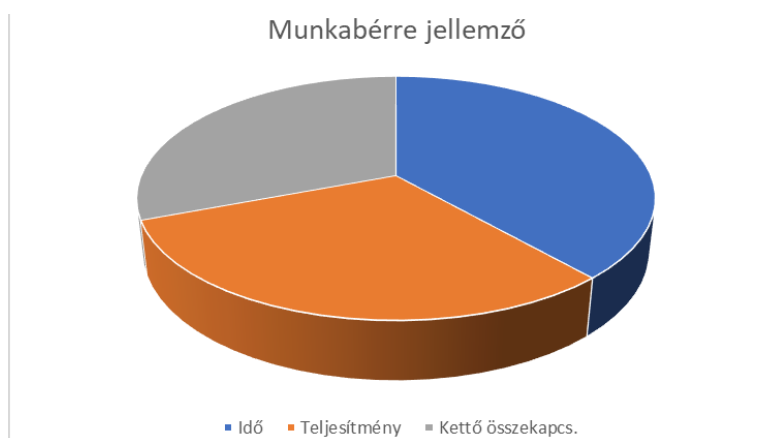
Igen	14		21.5%
Többnyire	43		66.2%
Nem	8		12.3%
Egyáltalán nem	0		0%

8. ábra - A kitöltők hány százaléka tartja versenyképesnek a fizetését?

Forrás: www.kerdoivem.hu, saját kérdőív eredményei alapján. n=65

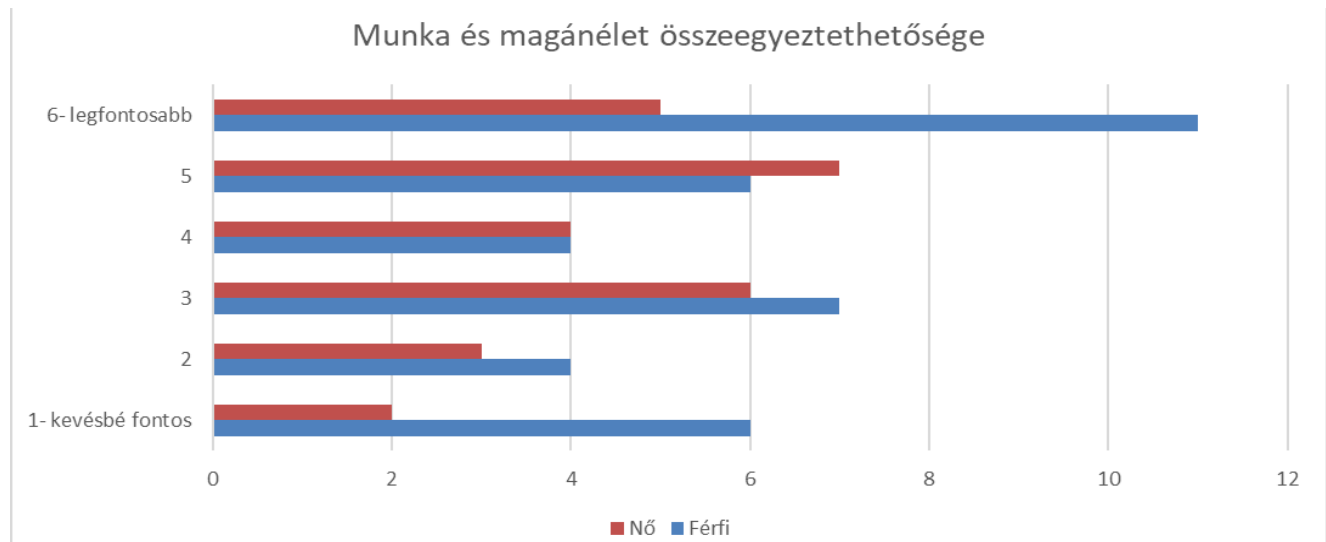
A mérés alá vetett 65 főből 57 fő, azaz 87,7 %, elégedett, vagy legalább többnyire elégedett a fizetésével csupán 8 fő nem találta kielégítőnek a bérét, egyáltalán nem megfelelőnek pedig senki sem gondolta. A kitöltők szerencsésnek mondhatják magukat, hiszen többségük, 73%-uk (48 fő) elégedett, vagy inkább elégedett a munkahelyén uralkodó vezetési stílussal. 10 fő, azaz a vizsgált halmaz 15,4 %-a semleges, 6 fő (9,2%) inkább nem elégedett és egy fő (1,5 %) egyáltalán nem elégedett a munkahelyén alkalmazott vezetési stílussal.

Az 58. kérdés arra reflektált, hogy idő-, vagy teljesítménybér, esetleg ennek a kettőnek az ötvöze jellemző az adott személy fizetésére. Legtöbben (25 fő) időbért jelölték, a másik két lehetőségre ugyanannyi szavazat (20-20) érkezett.



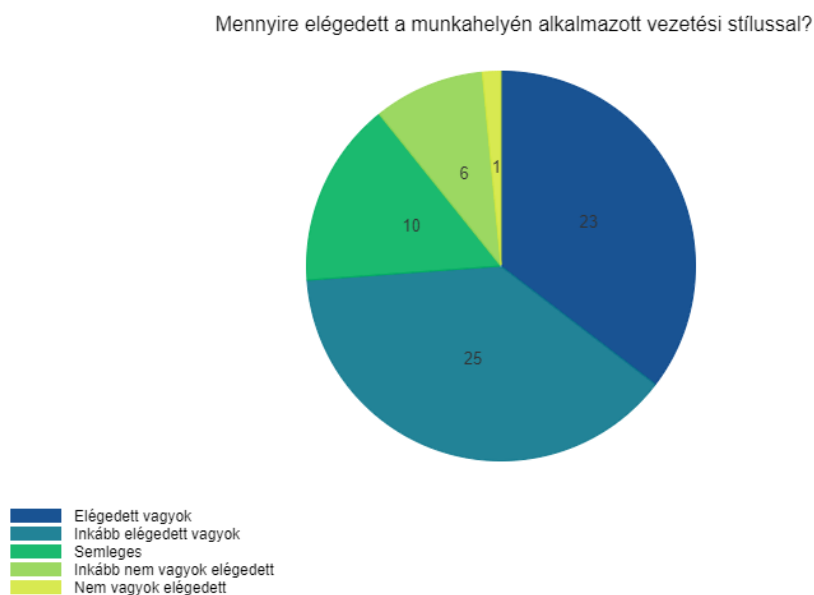
9. ábra. Munkabér típusok eloszlása, saját szerk. n=65

A 60.kérdésben a válaszadóknak rangsorba kellett állítania a megadott ösztönzési formákat. Az 1. helyre az előmenetelt még utolsó helyre a rugalmasságot sorolták. A munka és magánélet összeegyeztethetősége az 5. helyre szorult. Az erre adott válaszok nemek szerinti elkülönülése a következő ábrán (10.ábra) kerül szemléltetésre.



10. ábra: A munka és magánélet összeegyeztethetősége fontossága a férfiak és nők között saját szerk. n=65

A 61. kérdésben arra kellett válaszolniuk az alanyoknak, hogy mennyire elégedettek a főnökük által alkalmazott vezetési stílussal.



11. ábra: Hány fő elégedett a fizetésével? saját szerk., n=65

A kitöltők szerencsésnek mondhatják magukat, hiszen többségük, 73%-uk (48 fő) elégedett, vagy inkább elégedett a munkahelyén uralkodó vezetési stílussal. 10 fő, azaz a vizsgált halmaz 15,4 %-a semleges, 6 fő (9,2%) inkább nem elégedett és egy fő (1,5 %) egyáltalán nem elégedett a munkahelyén alkalmazott vezetési stílussal.

Az utolsó előtt kérdés (62.) azt vizsgálta, hogy kihívást jelent-e a válaszadók számára az általuk végzett munka.

Igen	13		20%
Néha	42		64.6%
Nem	10		15.4%

12. ábra: A kitöltők hány százalékának jelent kihívást a munkája? saját szerk., n=65

6.4.A VIZSGÁLATI MÓDSZEREK BEMUTATÁSA

Kérdőívem a www.kerdoivem.hu felületén került megszerkesztésre és kiküldésére. A honlap több kérdőív mintával is rendelkezik, de a regisztrált felhasználó megszerkesztheti saját, személyre szabott kérdőívét is. Professzionális eszköztárat nyújt az egész folyamathoz. A kiértékelést követően kapott eredményeket, változók közötti összefüggéseket az Excel program statisztikai függvényeinek segítségével vizsgáltam.

Online kérdőívemet a Super-féle kérdőívvel kezdtem, majd több demográfiai és munkával kapcsolatos kérdést fogalmaztam meg. Kiemelném, hogy diplomadolgozatomban nem kívánok minden kérdésével foglalkozni, de a későbbiekben jó kiindulási alapot képeznek, egy esetleges jövőbeni kutatás, összehasonlítás estén.

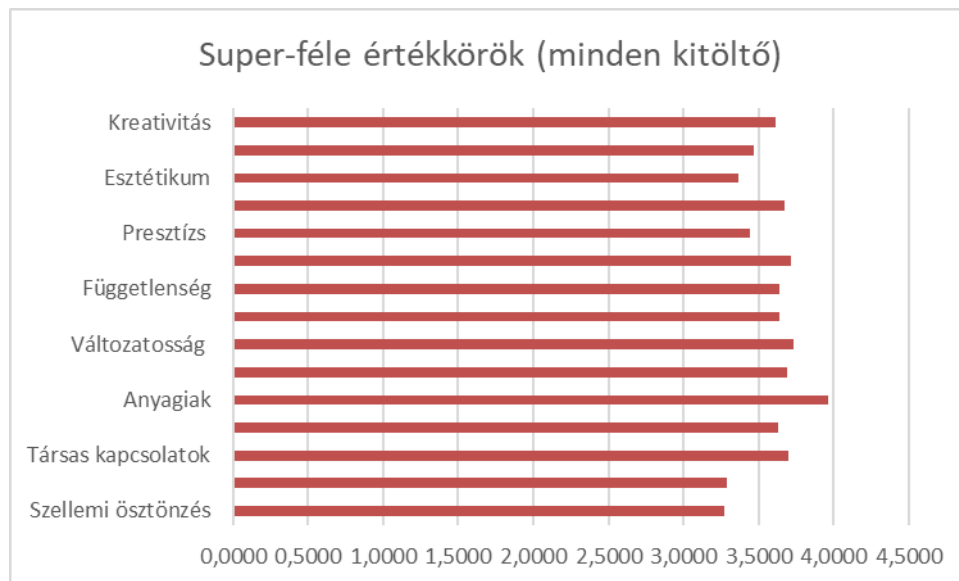
6.5 EREDMÉNYEK

A Super kérdőívben 15 értékkörhöz kapcsolódó állítások vannak és minden értékkörhöz 3-3 kérdés tartozik. Minden kérdést egy 1-5-ig terjedő skála segítségével felállítható a kitöltő egyénre jellemző értékstruktúra.

3. táblázat - Super-féle kérdőív értékköreinek és állításainak összekapcsolása. (saját szerk.)

Értékkör megnevezése	Kapcsolódó állítások
Szellemi ösztönzés	1.23.38.
Alturizmus	2.30.31.
Társas kapcsolatok	8.27.34.
Játékosság	9.19.42.
Anyagiak	3.22.39.
Önérvényesítés	10.26.35.
Változatosság	4.29.32.
Hierarchia	11.18.43.
Függetlenség	5.21.40.
Humánértékek	12.25.36.
Presztízs	6.28.33.
Munkateljesítmény	13.17.44.
Esztétikum	7.20.41.
Irányítás	14.24.37.
Kreativitás	15.16.45.

A 65 kitöltést követően, a 3-3 értékválasztásra adott pontok összeadásával kiszámítható az értékkörökre jellemző pontérték. A kérdőívet kitöltő 65 vendéglátásban dolgozó személy a következők szerint minősítette a Super-féle munkaértékeket:



13. ábra: Super-féle értékkörök fontossági sorrendje, saját szerk. n=65

Jól látszik a diagramon, hogy az értékek elég közeliek egymáshoz, ehhez hozzájárulhat, hogy a vizsgált közeg mindössze 65 fő (n=65) illetve, hogy minden résztvevő, a vendéglátás területéről került ki, így valószínűsíthető, hogy hasonló prioritásokkal rendelkeznek.

Az értékkörök elemzéséből született átlagok alapján az alábbi fontossági sorrend (legfontosabbtól a legkevésbé fontosig) bontakozott ki, melyek alapján tehát a vizsgált minta válaszadóit leginkább az anyagaik motiválják, ezt követi a humánérték, majd a változatosság.

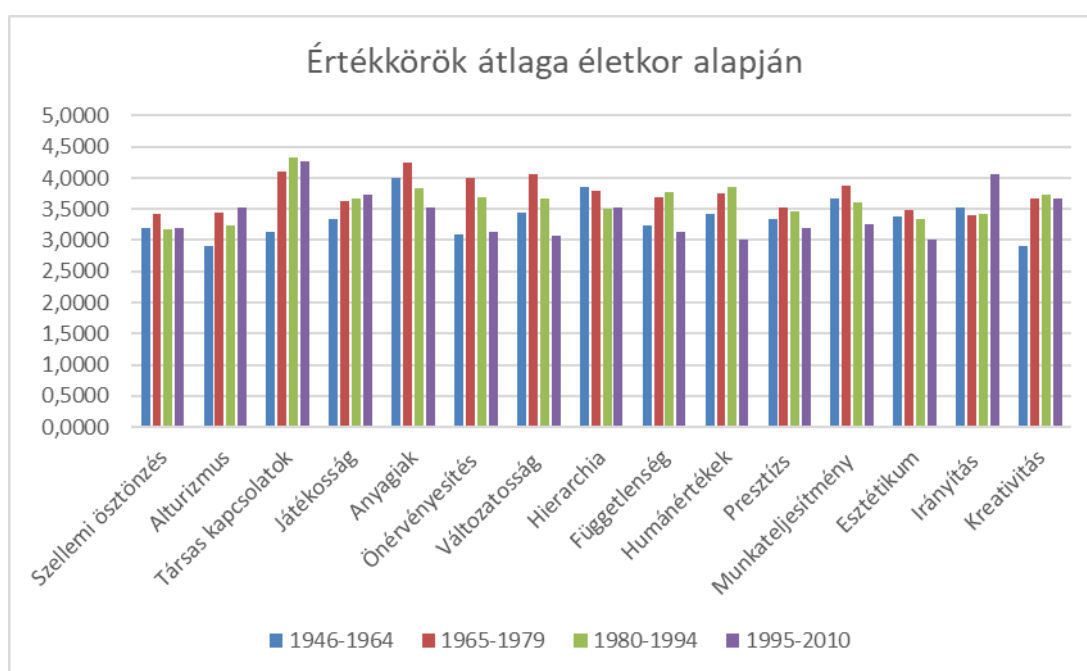
1. Anyagiak: 3,976
2. Humánértékek: 3,793
3. Változatosság: 3,730
4. Társas kapcsolatok: 3,696
5. Önérvényesítés: 3,693
6. Munkateljesítmény: 3,676
7. Függetlenség: 3,636
8. Hierarchia. 3,640
9. Játékosság: 3,630
10. Kreativitás: 3,613
11. Irányítás: 3,470
12. Presztízs: 3,443

13. Esztétikum: 3.366

14. Alturizmus: 3,293

15. Szellemi ösztönzés: 3,260

A munkaerőpiac 4 generáció aktív tagjaiból áll össze. Szociológiai értelemben generációs alatt olyan személyek csoportját értjük, akik azonos korszakban születtek, ugyanazon történelmi események, hatottak rájuk, ezeknek következményeképpen pedig hasonló értékrenddel bírnak, hasonlóan gondolnak, öltöznek és beszélnek, ezáltal biztosra veszem, hogy a nemzedékek munkaérték felfogása is hasonlóságot fog mutatni.



14. ábra: Super-féle értékkörök fontossági sorrendje generációk szerint saját szerk. n=65

A Baby Boomerek a legfontosabb értéknek az anyagiakat (4,00), a legkevésbé fontosnak pedig az alturizmust és a kreativitást (2,905) ítélték.

1965 és 1979 (X generáció) között születőknek a rangsor elején szintén- még magasabb átlagértékkel- az anyagi ösztönzés áll (4,238 pont) a végén pedig az irányítás (3,396)

A Y generáció esetében a „szellemi ösztönzés” értékkör a legkevésbé fontos (3,177) Az előzőktől eltérően számukra a legnagyobb prioritást a társas kapcsolatok jelentik (4,327). Esetükben az anyagiak a harmadik helyre szorultak (3,844), minimális különbséggel előzte ezt meg a humán értékekhez (3,867) kapcsolódó viszony megítélése.

A legfiatalabbak (1995-2010 születési év) szintűgy a társas kapcsolatok fontosságát értékelték a legtöbbre, ezt az irányítás (4,066) követte és válaszaik alapján az utolsó helyre a humánértékeket és esztétikumot sorolták.

A felállított sorrendeket elemezve jól látszik, hogy míg az idősebb korosztály számára az elsődleges ösztönző a pénz volt, addig az Y generációtól egészen a Z generációig a legfontosabb értékörnek a társas kapcsolatokat tartotta.

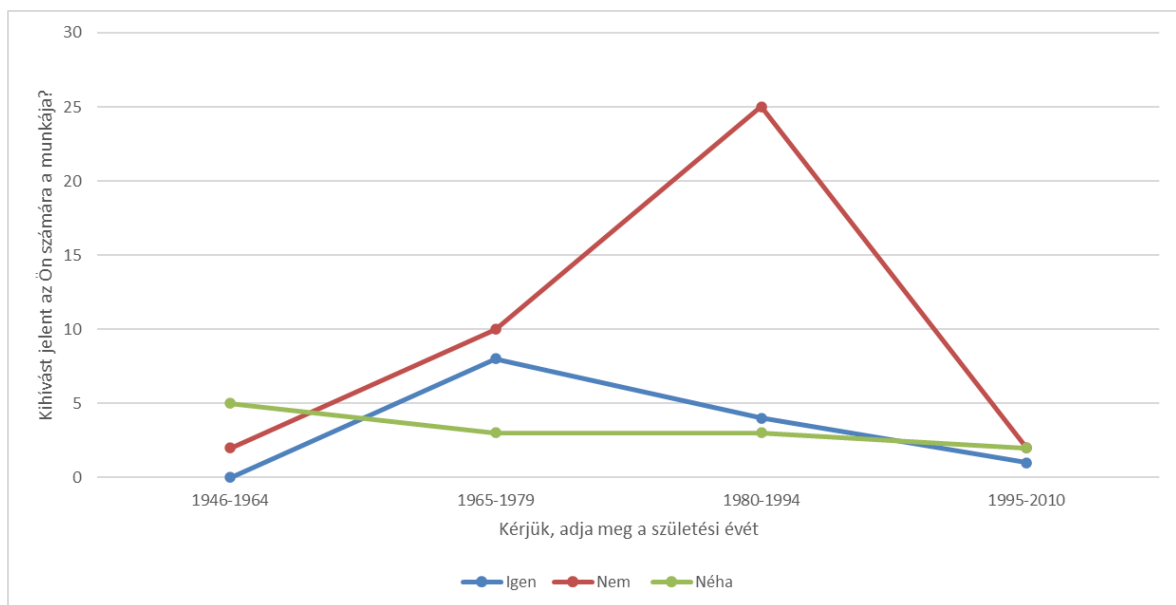
Jelen pillanatban a fent említett négy generáció van jelen a munkaerőpiacon, bár a baby boomerek (1946-1964 között születtök) nagyrésze már csak maximum néhány évig, hiszen a még aktív tagjai közül is szinte mindannyian nyugdíjkorhatár határmezsgyéjén áll. Az ebben az időintervallumban napvilágot látott személyek megélték a rendszerváltást és a hippikorszakot egyaránt. Értékrendjükben jól látszik, hogy fiatakorukat a civil mozgalmak, és a lázadás határozta meg. Nagy általánosságban elmondható róluk, hogy alkalmazkodókészségük magas, melyhez hozzájárult az jól szervezett tervgazdálkodásról való átállás a kiszámíthatatlanabb, kereslet-kínálat vezérelte piaczgazdaságra. Technikai fejlettségük és nyelvi készségeik jóval elmaradnak a következő nemzedékekétől, azonban készek arra, hogy fejlesszék magukat, még akkor is, ha ez csak lassabb ütemben sikerül nekik. Ők még az autokratikus rendszerhez szoktak, így nekik nyitottabbá kell válni a demokratikus vezetés mód felé és meg kell tanulniuk a visszajelzések megfelelő adását és vételét. Szakmai tudásuk mély, törekednek a megfelelésre.

Az X generáció tagjainak születési éve 1965 és 1975 közé datálható. Ez a korosztály képezi a munkaerőpiac gerincét. Szendvicsgenerációnak is szokás őket nevezni, mivel koruknak hála még szót értenek a társadalom idősebb tagjaival, megszívlelik azok tanácsait és mindezt tovább tudják adni a fiataloknak befogadható formában. Pontosság, precizitás, magas szaktudás, monotonitás tűrés jellemzi tagjait. A számítógéppel már fiatal felnőtt éveikben találkoztak, így digitális készségeik már jóval fejlettebbek. Motivációs struktúrájuk elemei az anyagi ösztönzés és a ranglétrán való feljebb jutás. (Mészáros & Lestyán, 2017)

Az Y generáció a digitális nemzedék első képviselői, a mai 30-as, 40-es korosztály. A számítógép, az internet gyermekkoruktól az életük része. Rugalmasság, gyorsaság- ezáltal türelmetlenség- jellemzi őket. Egy, akár több idegen nyelv ismerete nem ritka a tagjai között. Fizetési igényük magasabb, mint a jobban kvalifikált X-eké. Előnyben részesítik a csoportmunkát, de könnyen elvesztik motiváltságukat. (Tari, Y generáció, 2010)

A Z generáció tagjai már szinte a cyber térbe születtek, ez a világhálón építik és élik meg a társas kapcsolatokat, a közösségi oldalak formálják identitásukat és alakítják nyelvezetüket. Az offline kapcsolatteremtés, konfliktuskezelés gondot tudok nekik okozni. Nehezebben motiválhatóak, fizetési elvárásuk irreálisan magas, ezért cserébe viszont sokrétű, sokszínű tudással rendelkeznek. Szívesen kezdeményeznek, a formalításokat viszont nehezen tűrik, az atipikus munkavégzési módokat preferálják. (Tari, Z generáció, 2011)

A következőkben azt vizsgáltam, hogy különböző nemzedékek tagjainak mekkora kihívást jelent az általuk végzett munka.



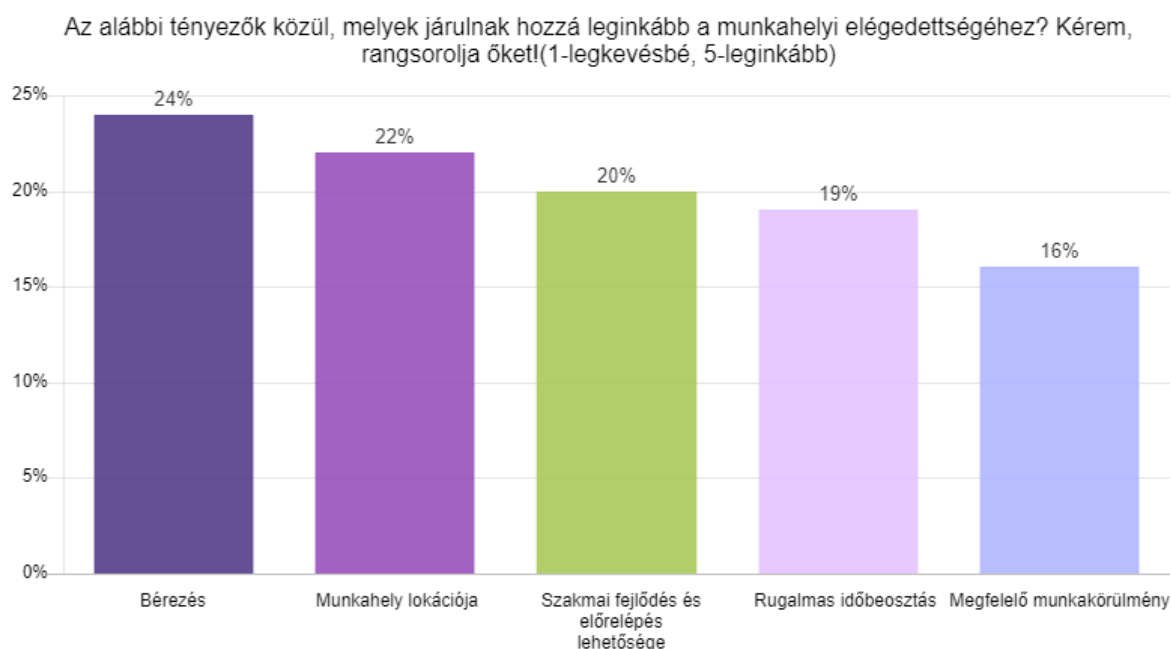
15. ábra: Munkahelyi kihívás életkor szerint saját szerk, n=65

A válaszok alapján az Y generáció tagjai élik meg legkevésbé kihívásként a munkájukat. 31 kitöltő közül, 25-en a nem-re, 4-en az igen-re és 3-an a néha-ra tették le voksukat. Az X generáció látja a legnagyobb kihívást a szakmán belül. 21 tagja közül, 11 személy érez némi kihívást, azonban 10-en nem Kijelenthető, hogy a válaszadók nagy részének nem igazán jelent kihívást a munkája. 65 főből az „Igen”-t mindössze 13 ember választotta, a „Néha” lehetőségére szintén 13-an kattintottak és 39 ember úgy ítélte meg, hogy nem jelent számára kihívást a munkája. A kapott eredmény sajnos arra enged következtetni, hogy a vendéglátás területén dolgozók közül elég sokat alul motiváltak.

7. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Az 1. hipotézisem, mely szerint ezen a pályán a pénz még mindig óriási motiváló erővel bír, megerősítést nyer. A Super kérdőív anyagiakhoz kapcsolódó állításaira (3. kérdés, 22. kérdés, 39. kérdés) adott válaszok alapján az értékkörök fontossági sorrendjének első helyét az anyagi ösztönzők bitorolják. (13. ábra)

Az 55. kérdésben megkértem a résztvevőket, hogy a következő tényezőket rangsorolják aszerint, hogy mennyire járulnak hozzá a munkahelyi elégedettségükhöz, melyet a következő ábra segítségével szemléltetek. (16. ábra)

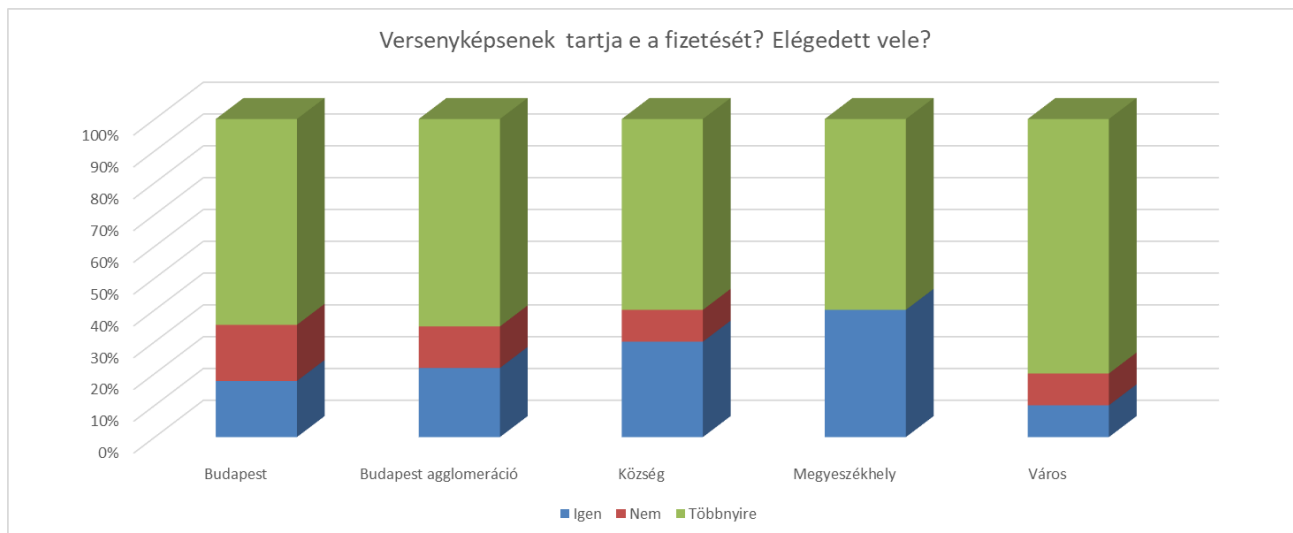


16. ábra: Munkahelyi elégedettséget befolyásoló tényezők sorrendje saját szerk. n=65

24 %-kal itt is a bérezés került az első helyre csak úgy, mint a Likert skálás választás esetén. A munkahely lokációja 22 %-kal a második legfontosabbra értékelt lett. A dobogó 3. helyezettje a „szakmai fejlődés és előrelépés lehetősége” szorult (20%). A „rugalmas beosztás” pedig a 4. helyezést érte el. Legnagyobb meglepetésemre a „megfelelő munkakörülmények” a rangsor utolsó helyére került (16 %).

Az 57. kérdés által arra kerestem a választ, hogy a kitöltők versenyképesnek tartják-e a fizetésüket. A vizsgált mintából (65 fő) csupán 8 fő, aki nemet válaszolt erre a kérdésre. Ezt a kérdést megvizsgáltam a munkavégzés helye szerint is melyet a következő ábrán

szemléltetnek. (17.ábra) A legtöbb elégedetlen válaszadó a Budapestiek közül került ki, a megyeszékhelyen dolgozók pedig a legelégedettebbek.



17. ábra: Fizetéssel való elégedettség munkavégzés helye szerint saját szerk n=65

Hasonló eredményre számítottam, hiszen az általam megismert, vagy épp alkalmazott szakácsok, konyhai kisegítők, felszolgálók esetében azt tapasztaltam, hogy a magas kereseti lehetőség az amiért hajlandóak – a szakmára jellemző- kiszámíthatatlan időbeosztást elviselni és képesek akár 12 órán keresztül dolgozni. Saját magam példájából kiindulva, én sem lennék képes szinte mindennap- ünnepnapokra, hétvégékre tekintet nélkül- hosszú órákat ledolgozni bizonyos esetekben az extrém melegben, megküzdeni a vendégek esetleges elégedetlenségével, a mindennapi stressz-szel, ha ezáltal nem tudnék biztos egzisztenciát megteremteni. Hozzáteszem, hogy a vendéglátásban nem feledkezhetünk meg - mint anyagi ösztönzőről - a borra való fogalmáról sem, melynek mértéke - forgalmas helyeken, kiemelt időszakokban - akár a napi fizetés összegével is megegyezhet, ami tovább növeli az alapfizetést.

Kutatásom és egyéni véleményem alapján ahhoz, hogy vendéglátás szektorában megfelelően motivált szakemberekre (tekintet nélkül a megszerzett szakképesítésre) csak akkor tehet szert egy szervezet, ha azokat jól megfizeti. Természetesen, egy jó bér nem elég ahhoz, hogy hosszú távon megtartsuk a munkaerőt, de kiindulási alapként jól szolgálhat.

Következő felvetésem szerint kevésbé feszültek, azok az egyének, akik részesülnek nyugdíjpénztári hozzájárulásban. A nyugdíjbiztosítás nem más, mint a nyugdíjcélú megtakarítások egyik formája.

Hazánkban három formája érhető el:

- önkéntes nyugdíjpénztár
- nyugdíj előtakarékosági számla
- nyugdíjbiztosítás.

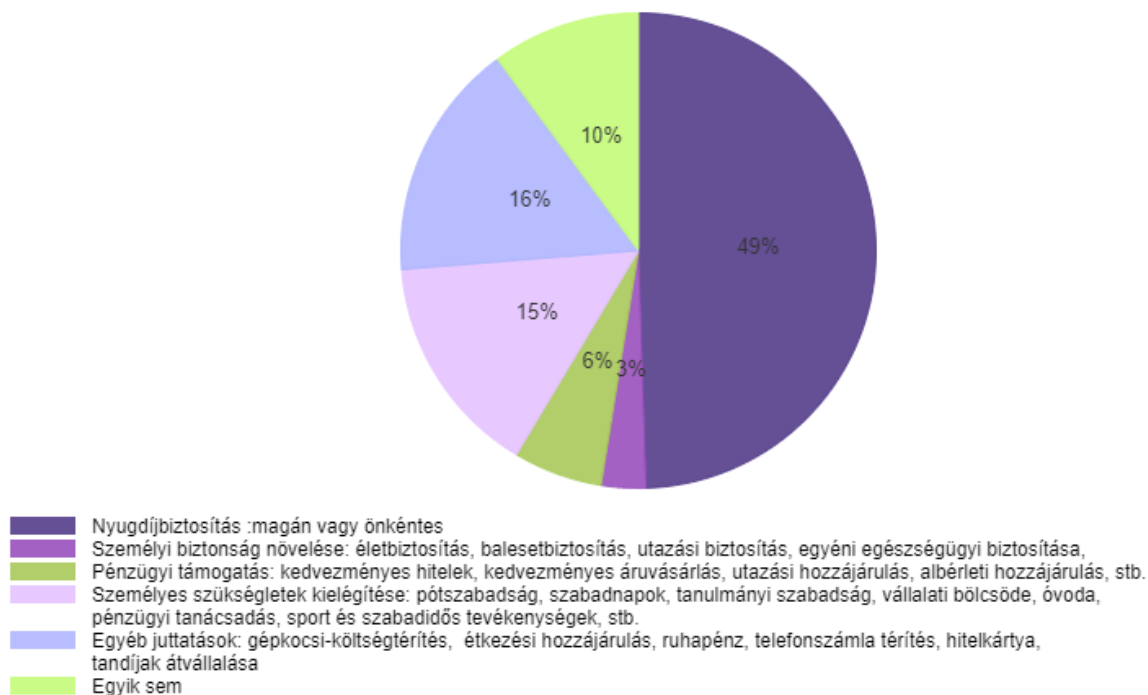
(Erdős, 2016)

Annak érdekében, hogy a hipotézist igazoljam vagy cáfoljam, azt vizsgáltam meg, hogy a kitöltők milyen arányban válaszoltak az 59. és 63. kérdésre.

Az 59-es kérdésre kapott válaszok alapján (18. ábra):

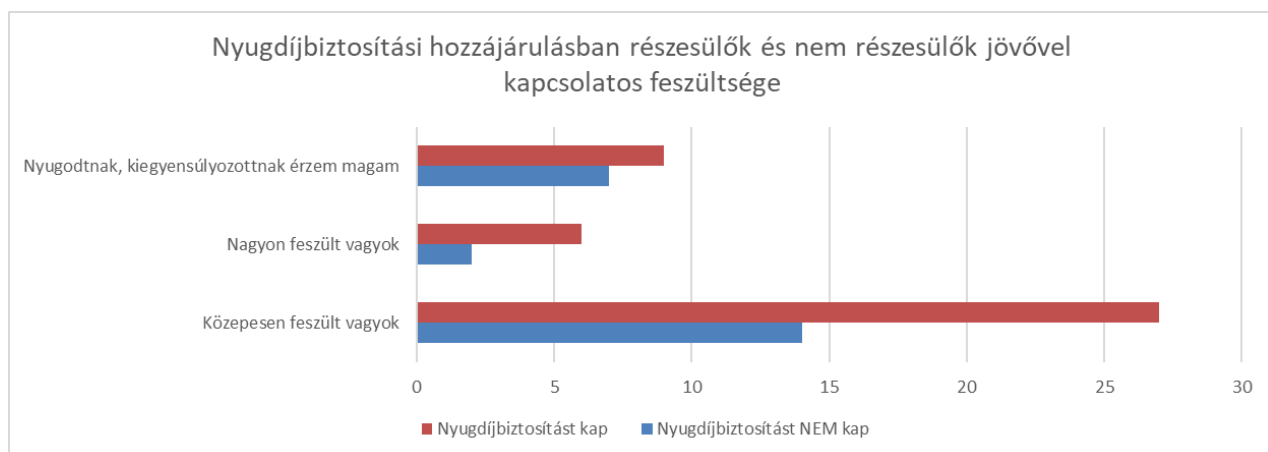
- 14 fő kap gépkocsi-költségtérítést, étkezési hozzájárulást, ruhapénzt, telefonszámla térítést, hitelkártyát, vagy tandíj átvállalást
- 13-an a személyes szükségletek kielégítésére irányuló juttatásban részesülnek, mint például pótszabadság, tanulmányi szabadság, vállalati bölcsőde vagy pénzügyi tanácsadás.
- 9 fő semmilyen juttatásban nem részesül.
- 5-en a pénzügyi támogatást jelölték be. Ezalatt például céges hitelre, lakhatási hozzájárulásra, utazási hozzájárulásra gondoltam.
- Végül 3 személy az, aki a személyi biztonság növelése érdekében részesül élet-, balesetbiztosításban.

Kérem, jelölje be, hogy az alábbi juttatások közül melyikre jogosult a munkáltatója által:



18. ábra: Munkáltató által kapott juttatások %-os eloszlása saját szerk.

Megvizsgálva a nyugdíjpénztári hozzájárulásban részesülők választ azzal kapcsolatban, hogy mennyire érzik magukat feszültnek a jövőjüket illetően, a következő eredmény született:



19. ábra: Nyugdíjpénztári hozzájárulásban részesülők viszonya a jövővel saját szerk.

Összesen 23 személy az, aki nem kap magán vagy önkéntes nyugdíjpénztári hozzájárulást és nekik csak 8,7%-a érzi, hogy aggodalommal kellene tekintenie az elkövetkezendő

időkre. A kérdőív alanyai közül 42-em részesülnek ilyen juttatásban. Közülük 6-an nagyon feszültek minősítették magukat, ez több, mint 14%-uk.

Érdekesnek tartottam, hogy a felvetésem nem nyert megerősítést, ezért újabb vizsgálat alá vettem a juttatások és a biztonságérzet kapcsolatát.

Abból a 9 főből, akik nem részesülnek semmilyen juttatásban csupán egyetlen személy érzi azt, hogy frusztrációval tölti el, ha a jövőjére gondol.



20. ábra: Semmilyen juttatásban nem részesülők viszonya jövővel saját szerk .n= 9

Azt gondoltam, hogy az eredmények azt fogják alátámasztani, hogy nagyobb szerepe van a nyugdíj előtakarékoskodásnak a biztonságérzet megteremtésében, hiszen az embereket már fiatal korban is foglalkoztatja a kérdés, hogy miből fognak megélni a nyugdíjas éveikben. Köztudott tény, hogy az előregedő társadalom csak véges időig lesz képes fenntartani a jelenlegi nyugdíjrendszert. Ez a probléma nem csak Magyarországon, hanem egész Európában fejtörést okoz. Az állam igyekszik ösztönözni a magáncélú előtakarékoskodást, ezért +20%-os adó-visszatérítést ad azokra, amely még nagyobb kedvet ad az ilyen célú, hosszú távú, nyugdíj célhoz igazított megtakarítási formákhoz. A munkáltatói oldal kifejezetten előnyben részesíti az önkéntes nyugdíjpénzárat, a számukra kedvezményes cafeteria miatt. Személy szerint én mindenkit biztatok az nyugdíj célú előtakarékoságra. Vállalkozásunkban minden alkalmazottnak egy bizonyos százalékban meghatározott hozzájárulást fizetünk a tagdíjukba. Biztosra veszem, hogy a fiatalabb generációk számára, ha egyáltalán biztosítható lesz az állami nyugdíj, akkor a mértéke rendkívül alacsony lesz,

ezért mindenkinek kötelessége, hogy megalapozza az időskori anyagilag zavartalan, nyugodt életet önmagának, ha már nem bízhatunk abban, hogy ez más módon garantált lesz.

Az utolsó hipotézisem szerint különbséget mutat a szakképesítéssel rendelkezők és nem rendelkezők Super-kérdőív értékelése. A kitöltők 71%-ának nincs a vendéglátáshoz kapcsolódó szakképesítése.

50. Szerzett-e kereskedelem-vendéglátás területén szakképesítést?

Igen	18		27.7%
Nem	47		72.3%
Összes válasz	65		

21. ábra: Szakképesített és nem szakképesített kitöltők százalékos aránya saját szerk. n=65

Ehhez a nagy arányú „felhíguláshoz” valószínűleg hozzájárul az utóbbi években tomboló munkaerőhiány és a nagy számban külföldön dolgozók száma. A mi vállalkozásunkban is, ha esetleg megürül egy pozíció, örülünk, ha egyáltalán akad jelentkező. Ha látunk benne némi talpra esettséget, és úgy ítéljük meg, hogy egy-egy munkafolyamatot képes betanulni, akkor már elégedettek vagyunk. Ennél magasabb elvárások sokszor már irrelevánsak lennének jelen helyzetben. Természetesen vannak szakképesítést igénylő munkát és törvényi szabályozás van arra is, hogy az adott tevékenységi körrel működő vendéglátóegységben, hány ilyen szakképzett embernek kell dolgoznia. Esetünkben műszakonként egy, jogszabályban meghatározott képzettségű alkalmazottnak lennie kell a pizzeriában. Szerencsére asztalt leszedni, teríteni, mosogatni még gyakorlat nélkül is képes bárki, az idő előrehaladtával pedig csak még jobb lesz a munkájában.

Hiszem, hogy más preferenciákkal bírnak azok, akik tudatosan azért tanultak, hogy szakácsok, pincérek, baristák, bár tenderek legyenek, mint azok, akik előtanulmányok nélkül, sokszor csak egy nyári diákmunka által vendéglátóiparba keveredő és ott ragadó személyé. A vérbeli vendéglátós kedves, bírja a strapát, szereti a változatosságot, preferálja a csapatmunkát és nem utolsó sorban figyelmes.

A következő ábrákon bemutatom a szakképesítéssel rendelkezők (x.ábra) és nem rendelkezők (2. ábra) Super-féle értékstruktúráját:



22. ábra: Szakképesítéssel nem rendelkezők Super- félé értékstruktúrája saját szerk.



23. ábra: Super értékköre a szakképzettek körében saját szerk.

Az eredmények alapján mind a két esetben a lefontosabbnak az anyagiak kerültek a sorrend első helyére. Legnagyobb különbséget a presztízs értékköre mutat; szakképzettek 3,833-ra értékelték, ezzel megkaparintva a 6.helyet, ezzel szemben a szakmai képesítéssel nem rendelkezők 3,369 értéke csak a 12. helyre elég. A következő legnagyobb különbséget az önérvényesítés megítélése adja. A vendéglátás területéhez kapcsolódó iskolát végzettek 4,0-ra míg a másik csoport 3,56-ra minősítéstette azt. A legutolsó olyan eltérés, mely 0,4-hez közeli (0,414) különbséget mutat, a társas kapcsolatokat jellemzi. A szakképzettek 3,98-ra, a szakirányú végzettség nélküliek pedig 3,58-ra minősítették ezt a munkaértéket.

Mint az előzőekben már leírtam az anyagi ellenszolgáltatás mértékétől függ, hogy milyen tárgyi eszközöket birtokolhat az ember, milyen színvonalon élhet. Az itt kapott eredmények összhangban vannak az első hipotézis kapcsán kapott eredményekkel; az iskolázottágtól függetlenül a vendéglátás legnagyobb csábereje a magas kereseti lehetőségben rejlik. A presztízs értékköre nem más, mint a hatalom, az elismerés iránti vágy. Megbecsülés nélkül elképzelhetetlennek tartom, hogy bármely alkalmazottunk szívesen végezné a munkáját. A korrekt bérezés mellett, minden zárásnál köszönetet mondunk az aznapi munkájukért, 3 havonta bónuszban részesítjük őket, családjuk számára ingyenes étkezést biztosítunk. Ezekkel a gesztusokkal próbáljuk kifejezni felénk az elismerésünket és megbecsülésünket. A munkahelyi kapcsolatok kifejezetten nagy erővel bírnak ezekben a szakmákban. A panaszok kezelése, a rendelések felvétele a vendégekkel való interakció elemei. A jó vendéglátós szereti az embereket, házigazdaként látja őket vendégül. Ha ez hiányzik valakiből, akkor az nem lehet igazán jó szakember.

Nem tartom meglepőnek, hogy szakképzett kitöltők szinte mindegyik munkaértéket magasabb pontértékkel minősített.

4. táblázat: Értékkörök pontértéke szakképesítés szerint saját szerk. n=65

ÉRTÉKKÖR	SZAKKÉPESÍTÉSSEL NEM RENDELKEZIK	SZAKKÉPZETT
Szellemi ösztönzés	3,2222	3,3148
Alturizmus	3,156	3,4815
Társas kapcsolatok	3,5674	3,9815
Játékosság	3,618	3,7778
Anyagiak	3,9103	4,1481
Önérvényesítés	3,5603	4,0000
Változatosság	3,6454	4,0556
Hierarchia	3,5248	3,6852
Függetlenség	3,5816	3,8704
Humánértékek	3,6312	3,6667
Presztízs	3,3688	3,8333
Munkateljesítmény	3,7092	3,7037
Esztétikum	3,2482	3,4815

Irányítás	3,4965	3,4074
Kreativitás	3,5874	3,7222

Ennek háttérében a már előzőekben említett tudatos választás állhat. A szakképesített személyek valószínűleg már fiatal koruk óta erre a pályára készülnek. Super kategorizálása szerint 13-14 évesen az emberek már tisztaban vannak a képességeikkel, felismerik saját erősségeiket és gyengeségeiket, eszerint már testhez álló, megfelelő irányultságú középiskolai tanulmányokat tudnak folytatni. Tehát, aki vendéglátáshoz kapcsolódó iskolát választott magának, annak magasabb szinten kellett rendelkeznie az ehhez szükséges személyiségjegyekkel, mint azok, akik más életpályára vannak determinálva.

Véleményem szerint a vezetőknek- nem csak a vendéglátás területén, hanem minden más területen is- időt kell szánniuk az általuk alkalmazott személyek megismerése, ezáltal a motiválásuk is sokkal könnyebb lesz. Ha ez így van, akkor a motiválásuk már gyerekjáték, hiszen ismerjük az elismerés nyelvüket. Ha a ranglétrán felkapaszkodni kívánó, minden hétvégét bent töltő kétgyerekes fiatal családapának, extra két fizetett nappal igyekszik elismerését kifejezni, biztosan célt fog találni. Ha gourmet, enni imádó IT szakembert, a rendszer újjáépítése után egy étterem utalvánnyal lepi meg, valószínűleg az is jól választott gesztus lenne. A lényeg a személyre szabottság.

Napjainkban a versenyképes fizetés már alapnak számít, ha ezt nem tudjuk biztosítani, akkor nem, hogy nem lesz jó munkaereje a szervezetnek, hanem egyáltalán nem lesz munkaereje. Az inspiráló környezet biztosítása, a megfelelő vezetési stílus, az elismerés az, ami némi versenyelőnyt tud biztosítani egy-egy cégnek. A főnököknek rendelkezniük kell elméleti tudással is, tudniuk kell, hogyan követhetnek előnyt a különböző generációk együttműködéséből, milyen módon tudják kifejezni elismerésüket, hogy azt méltányossággként élje meg a beosztott is.

8. ÖSSZEFOGLALÁS

Adott egy pálya, a vendéglátás, ahol – ahogy máshol is – különböző típusú és korú emberek nehéz, olykor kiszámíthatatlan körülmények között dolgoznak együtt. Sokszor extra hosszú munkaidő, kevés pihenőnap, extrém meleg jellemzi egy-egy napjukat és mindemellett elvárás velük szemben, hogy a vendéget tiszteljék. Hogyan motiválhatóak ezek a szakemberek? Mit tehet egy vezető a kiégés ellen? A motivációs elméletek megismerése segítő jobbot nyújt, minden vezető pozícióban lévő személynek ahhoz, hogy alkalmazottjait támogatni tudja az önmegvalósítás felé vezető úton.

Manapság rengeteg irodalom foglalkozik a munkahelyi motivációval. Egyre több szervezet ismeri fel, hogy a munkahelyi készségek akkor működnek a legjobban, ha megfelelő motivációval rendelkeznek. Ezért lépéseket tesznek a lehető legjobb ösztönző rendszer kialakítása érdekében. Ha egy cégnek nincs jó ösztönzési rendszere, nem tudja jól motiválni a dolgozókat. Ez elégedetlenséghez és motivációhiányhoz vezethet az alkalmazottak körében, ami hatással lehet munkavégzésükre, éppen ezért kiemelten fontos a szervezet számára a motiválás eszközeinek felismerése és alkalmazása. A motivált dolgozók nagyobb hajlandósággal dolgoznak hatékonyan, többet tesznek a célok eléréseért, és készségesebben alkalmazkodnak a változásokhoz. A munkahelyi motiváció hozzájárul a dolgozók elégedettségéhez és az egészséges munkakapcsolatokhoz, valamint segít megőrizni az összetartó munkakultúrát.

Dolgozatom elméleti részében górcső alá vettem, a legelterjedtebb motivációs tartalom-és folyamatelméleteket. Tartalomelméletek közül körül jártam Maslow-, McGregor-, Outchi-, Herzberg-, Alderfer-, és McClelland elméletét. A folyamatelméletek közül Adams méltányosság elméletével, Latham-Locke célkitűzés elméletével, Skinner megerősítés elméletével és Vroom elvárás elméletével foglalkoztam. Rövidebb kitérő keretei közt beszéltem a Motiváció 3.0-ról és a munkahelyi elismerés öt nyelvéről. Kutatásomban arra kerestem a választ, hogy a vendéglátás területén dolgozók körében, mely tényezők bírnak a legmotiválóbb erővel.

Az első hipotézisemben azt kívántam megerősíteni vagy cáfolni, hogy a vendéglátás területén dolgozók körében az anyagiak hatnak a legösztönzőleg. Az elemzések után bebizonyosodott a felvetésem, és a kitöltők válaszainak elemzése után beigazolódni látszott, hogy az anyagi ösztönzés a legnagyobb vonzereje ennek a pályának.

A következőkben azt vizsgáltam, hogy a nyugdíj célú előtakarékosság mennyire járul hozzá a jövővel kapcsolatos biztonságérzet kialakításához. Ennek érdekében azt vizsgáltam, hogy azok a kitöltők, akik részesülnek a munkáltatójuk által nyugdíjpénztári hozzájárulásban, azok mennyire feszültek a jövőjükre gondolva. Várakozásommal ellentétes eredmény született. Azt gondoltam, hogy nyugdíjpénztári hozzájárulásban részesülők nagyobb arányban lesznek nyugodtak a jövőjüket illetően.

Az utolsó felvetésemben, azt igyekeztem bizonyítani, hogy szakképesítés megléte vagy hiánya befolyásolja a Super-féle értékstruktúrát. A szakirányú végzettség hatással van az értékkörök megítélésére. Az, aki már tinédzserkora óta, tudatos, előre megtervezve készül vendéglátós pályára, annak értékstruktúrája eltér azokétól, akik szakképesítés nélkül helyezkedtek el ebben a szektorban.

A feltárt elméleti háttérnek és a kutatás eredményeinek hála olyan új ismeretekkel gyarapodott tudásom, melyet igyekszünk beplántálni a saját, családi vállalkozásunkba és bízunk benne, hogy ezáltal eredményesebb, motiváltabb jövő elé nézünk

IRODALOMJEGYZÉK

- Armstrong, M., & Murlis, H. (2005). *Javadalmazás-menedzsment*. Budapest: Complex Kiadó.
- Arnold, J., & Randall, R. (2010). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. London: Pitman.
- Bakacsi, G. (2010). A szervezeti magatartás alapjai. In G. Bakacsi, *A szervezeti magatartás alapjai* (old.: 3.fejezet). Budapest: AULA Kiadó.
- Balogh, M. (2015). *A munkaügyi compliance audit*. Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- Bauer, A., & Mitev, A. Z. (2016). *Eladásmenedzsment*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Bodnár, G., & Simon, P. (1997). *A viselkedés pszichológiai alapjai*. Eger: EKTF Líceum Kiadó.
- Chapman, G., & White, P. (2014). *A munkahelyi elismerés 5 nyelve*. Budapest: Harmat Kiadó.
- Csath, M. (2004). *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó Rt.
- Dobák, M., & Antal, Z. (2010). *Vezetés és szervezés, Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest: Aula Kiadó.
- Dr. Benke, I. (1975). *Érdek és ösztönzés*. Budapest: Kossuth Könyvkiadó.
- Dr. Gyökér, I. (2012). Menedzsment alapjai, Oktatási segédanyag 3.rész. In I. Dr. Gyökér, *Menedzsment alapjai, Oktatási segédanyag 3.rész* (old.: 3.old.). Budapest: Budapesti Műszaki És Gazdaságtudományi Egyetem.
- Drucker, P. (1972). *The concept of the Corporation*. USA: Mentor.
- Erdős, M. (2016). *Pénzügyi közvetítő intézmények*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Flower, S. (2015). *Motiváció magasabb szinten*. Budapest: HVG Zrt.
- Hofmeister-Tóth, Á. (2017). *Fogyasztói magatartás alapjai*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Kiss, M. (2016). *Alapmarketing*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Klein, B., & Klein, S. (2006). *A szervezet lelke*. Budapest: Edge 2000 Kiadó.
- Klein, S. (2021). *Vezetés- és szervezeti pszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kiadó.
- Marticsákné Lizák, M. (2016). *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest: Akadémia Kiadó.

- McLeod, S. (dátum nélk.). www.simplypsychology.org. Forrás:
www.simplypsychology.org: <https://www.simplypsychology.org/operant-conditioning.html>
- Mészáros, A., & Lestyán, K. (2017). *Generációso(k)- tanulmányok a generációk témakörében*. Gödöllő: Szent István Egyetem.
- Oláh, A. (2006). *Pszichológiai alapismeretek*. Budapest: Bölcsész Konzorcium.
- O'Neil, H. J., & Drillings, M. (1999). *Motiváció, Elmélet és kutatás*. Budapest: Vince Kiadó.
- Outchi, W. (1981). *Theory Z*. USA: Addison-Wesley.
- Pink, D. H. (2010). *Motiváció 3.0, k Ösztönzés másképp*. Budapest: HVG Kiadó.
- Poór, J. (2016). *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben*. Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- Szilágyi, K. (1987). *Érték és munka*. Budapest: Oktatókutató Intézet.
- Szilágyi, K., & Völgyesy, P. (1997). *Pszichológia*. Budapest: OKKER Kiadó.
- Tari, A. (2010). *Y generáció*. Budapest: Jaffa Kiadó.
- Tari, A. (2011). *Z generáció*. Budapest: Tericum.
- Zakar, A. (1988). Pályaválasztási elméletek. In A. Zakar, *Pályaválasztási elméletek* (old.: 11-91.). Budapest: Tankönyvkiadó.

MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet: felhasznált, saját kérdőív + a Super kérdőív értékelőlapja

Motivációs faktorok a vendéglátás területén dolgozók körében (másolás)

Kérem, csak a jelen pillanatban is vendéglátás területén dolgozók töltsék ki!!

MUNKAÉRTÉK - KÉRDŐÍV (Donald E. Super)

Az alábbiakban munkával kapcsolatos állításokat olvashat. Arra kérjük, mindegyik állítás mellett jelölje meg, hogy saját személye szempontjából mennyire érzi fontosnak az adott állítás tartalmát. Itt tehát nincs jó vagy rossz válasz, egyedül helyes válasz az, amelyet sajátjának tart.

A következő válaszlehetőségek közül választhat:

- Ha az adott állítást egyáltalán nem érzi fontosnak, akkor az utána következő négyzetbe írjon

1-es számjegyet.

- Ha az állítást kicsit fontosnak érzi, akkor a négyzetbe írjon 2-es számjegyet.

- Ha az állítást eléggé fontosnak érzi, akkor a négyzetbe írjon 3-es számjegyet.

- Ha az állítást fontosnak érzi, akkor a négyzetbe írjon 4-es számjegyet.

- Ha az állítást nagyon fontosnak érzi, akkor a négyzetbe írjon 5-es számjegyet.

OLYAN MUNKÁT SZERETNÉK, AHOL AZ EMBER...

1. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember szüntelenül új, megoldatlan problémákba ütközik.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

2. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember másokon segíthet.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

3. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember sok pénzt kereshet.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

4. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember változatos munkát végezhet.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

5. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember szabadon dönthet a saját területén.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

6. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember tekintélyt szerezhet a munkájával.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

7. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember akár művész is lehet.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

8. Olyan munkát szeretnék, ahol az embert a munkatársai befogadják.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

9. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember biztos lehet abban, hogy feladatot kap.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

10. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember megvalósítja önmagát.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

11. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember tisztelheti a főnökét.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

12. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember szép környezetben dolgozhat.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

13. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember nem beszélhet mellé, mert csak jó vagy rossz megoldások léteznek.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

14. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember másokat irányíthat.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

15. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember új elképzeléseket alakíthat ki.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

16. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember valami újat alkothat.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

17. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember objektívan lemérheti munkája eredményét.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

18. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember vezetője mindig helyesen dönt.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

19. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember mindig megfelelő munkával rendelkezik.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

20. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember szebbé teheti a világot.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

21. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember önálló döntéseket hozhat.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

22. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember gondtalan életet biztosíthat magának.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

23. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember új gondolatokkal találkozhat.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

24. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember vezetői képességeire szükség lehet.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

25. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember kényelmes körülmények között dolgozhat.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

26. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember személyes életstílusa érvényesülhet.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

27. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember munkatársai egyben barátai is.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

28. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember biztos lehet abban, hogy munkájáért a többiek megbecsülik.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

29. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember nem csinálja minduntalan ugyanazt.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

30. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember jót tehet mások érdekében.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

31. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember más emberek javát szolgálhatja.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

32. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember sokféle dolgot csinálhat.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

33. Olyan munkát szeretnék, ahol az emberre mások felnéznek.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

34. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember jól kijön a munkatársaival.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

35. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember olyan életet élhet, amit a legjobban szeret.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

36. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember nyugodtan dolgozhat(csend, tisztaság, stb...)

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

37. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember mások munkáját is irányíthatja.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

38. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember szellemileg izgalmas munkát végezhet.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

39. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember magas nyugdíjra számíthat.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

40. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember munkájába másnak nincs beleszólása.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

41. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember szépet teremthet.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

42. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember biztos lehet abban, hogy megfelelő munkát kap. ha az adott munka valamilyen okból megszűnik.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

43. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember vezetője megértő.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

44. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember szüntelenül fejlesztheti, tökéletesítheti önmagát.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

45. Olyan munkát szeretnék, ahol az ember új ötleteire mindig szükség van.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

46. Kérem, adja meg nemét:

☐ Nő

☐ Férfi

☐ Egyéb

47. Kérem, adja meg születési évét:

☐ 1946-1964

☐ 1980-1994

☐ 1965-1979

☐ 1995-2010

48. Kérem, jelölje be legmagasabb iskolai végzettségét:

☐ kevesebb, mint 8 általános

☐ szakiskola

☐ általános iskola

☐ szakközép iskola

☐ gimnázium

☐ felső fokú iskola (főiskola, egyetem)

49. Kérem, válassza ki munkahelyi beosztását:

☐ alkalmazott, beosztott

☐ tulajdonos, vállalkozó

50. Szerzett-e kereskedelem-vendéglátás területén szakképesítést?

☐ Igen

☐ Nem

51. Ha nem rendelkezik szakképesítéssel, véletlenszerűen vagy tudatosan helyezkedett el a vendéglátás területén?

☐ Véletlenszerűen

☐ Tudatosan

52. Kérem, jelölje be a munkavégzésének helyére jellemzőt:

☐ Budapest

☐ város

☐ Budapest agglomeráció

☐ község

☐ megyeszékhely

53. Kérem, adja meg mennyi ideje dolgozik a vendéglátás területén:

☐ kevesebb, mint 1 év

☐ 10-15 év

☐ 1-5 év

☐ több, mint 15 év

☐ 5-10 év

54. Kérem, adja meg, még mennyi ideig tudja magát elképzelni a venglátóipraban:

- ☐ kevesebb, mint 1 év ☐ 10-15 év
☐ 1-5 év ☐ több, mint 15 év
☐ 5-10 év

55. Az alábbi tényezők közül, melyek járulnak hozzá leginkább a munkahelyi elégedettségéhez? Kérem, rangsorolja őket!(1-legkevésbé, 5-leginkább)

- ▼ Bérezés
--- ▼ Rugalmas időbeosztás
--- ▼ Munkahely lokációja
--- ▼ Szakmai fejlődés és előrelépés lehetősége
--- ▼ Megfelelő munkakörülmények

56. Átlagosan egy munkanapja hány órá?

- ☐ 4 óránál kevesebb
☐ 4-8 óra
☐ 8-12 óra

57. Versenyképesnek tartja a bérét? Elégedett vele?

- ☐ Igen ☐ Nem
☐ Többnyire ☐ Egyáltalán nem

58. Munkabérére melyik jellemző, kérem jelölje be:

- ☐ időbér
☐ teljesítménybér
☐ az előző kettő összekapcsolása

59. Kérem, jelölje be, hogy az alábbi juttatások közül melyikre jogosult a munkáltatója által: (több válasz lehetséges)

- ☐ Nyugdíjbiztosítás :magán vagy önkéntes
☐ Személyi biztonság növelése: életbiztosítás, balesetbiztosítás, utazási biztosítás, egyéni egészségügyi biztosítása,
☐ Pénzügyi támogatás: kedvezményes hitelek, kedvezményes áruvásárlás, utazási hozzájárulás, albérleti hozzájárulás, stb.
☐ Személyes szükségletek kielégítése: pótszabadság, szabadnapok, tanulmányi szabadság, vállalati bölcsőde, óvoda, pénzügyi tanácsadás, sport és szabadidős tevékenységek, stb.
☐ Egyéb juttatások: gépkocsi-költségtérítés, étkezési hozzájárulás, ruhapénz, telefonszámla térítés, hitelkártya, tandíjak átvállalása
☐ Egyik sem

60. Kérem, rangsorolja a következő ösztönző erejű formákat.
(1- a legfontosabb, 6- a legkevésbé fontos)

- ▼ Státusz
--- ▼ Hatalom
--- ▼ Elismerés
--- ▼ Előmenetel
--- ▼ Munka és magánélet összeegyeztethetősége
--- ▼ Rugalmasság

61. Mennyire elégedett a munkahelyén alkalmazott vezetési stílussal?

- ☐ Elégedett vagyok ☐ Inkább nem vagyok elégedett
☐ Inkább elégedett vagyok ☐ Nem vagyok elégedett
☐ Semleges

62. Kihívást jelent az Ön számára a munkája?

- ☐ Igen
☐ Néha
☐ Nem

63. Mennyire érzi magát feszültnek, ha a jövőre gondol?

- ☐ Nyugodtnak, kiegyensúlyozottnak érzem magam
☐ Közepesen feszült vagyok
☐ Nagyon feszült vagyok

Értékelő lap

SZELLEMI ÖSZTÖNZÉS						TÁRSAS KAPCSOLATOK						ALTRUIZMUS						JÁTÉKOSSÁG					
1	1	2	3	4	5	8	1	2	3	4	5	2	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5
23	1	2	3	4	5	27	1	2	3	4	5	30	1	2	3	4	5	19	1	2	3	4	5
38	1	2	3	4	5	34	1	2	3	4	5	31	1	2	3	4	5	42	1	2	3	4	5
ANYAGIAK						ÖNÉRVÉNYESÍTÉS						VÁLTOZATOSSÁG						HIERARCHIA					
3	1	2	3	4	5	10	1	2	3	4	5	4	1	2	3	4	5	11	1	2	3	4	5
22	1	2	3	4	5	26	1	2	3	4	5	29	1	2	3	4	5	18	1	2	3	4	5
39	1	2	3	4	5	35	1	2	3	4	5	32	1	2	3	4	5	43	1	2	3	4	5
FÜGGETLENSÉG						HUMÁN ÉRTÉKEK						PRESZTÍZS						MUNKA- TELJESÍTMÉNY					
5	1	2	3	4	5	12	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	13	1	2	3	4	5
21	1	2	3	4	5	25	1	2	3	4	5	28	1	2	3	4	5	17	1	2	3	4	5
40	1	2	3	4	5	36	1	2	3	4	5	33	1	2	3	4	5	44	1	2	3	4	5
ESZTÉTIKUM						KREATIVITÁS						IRÁNYÍTÁS											
7	1	2	3	4	5	15	1	2	3	4	5	14	1	2	3	4	5						
20	1	2	3	4	5	16	1	2	3	4	5	24	1	2	3	4	5						
41	1	2	3	4	5	45	1	2	3	4	5	37	1	2	3	4	5						

2. sz. melléklet: táblázatok jegyzéke

- | | |
|--|----|
| 1. táblázat: Maslow-féle szükségletek munkahelyi megjelenése, saját szerk. | 7 |
| 2. táblázat - Folyamatelméletek, saját szerk. | 14 |
| 4. táblázat - Super-féle kérdőív értékköreinek és állításainak összekapcsolása. (saját szerk.) | 29 |
| 5. táblázat: Értékkörök pontértéke szakképesítés szerint saját szerk. n=65 | 41 |

3. sz. melléklet: ábrák jegyzéke

- | | |
|---|----|
| 1. ábra - A teljesítmény, a motiváció és a képesség összefüggése (saját szerkesztés) | 3 |
| 2. ábra – Maslow- piramis (saját szerkesztés) | 6 |
| 3. ábra: Herzberg kéttényezős modellje, saját szerk. | 10 |
| 4. ábra – A motiváció tartalomelméletei, saját szerk. | 12 |
| 5. ábra - Nemek eloszlása (saját szerk..)n=65 | 23 |
| 6. ábra - Generációs megoszlás (saját szerk.) n=65 | 24 |
| 7. ábra - A kitöltők lakhely szerinti %-os eloszlása saját szerk. n=65 | 25 |
| 8. ábra - A kitöltők hány százaléka tartja versenyképesnek a fizetését? Forrás:www.kerdoivem.hu, saját kérdőív eredményei alapján. n=65 | 26 |
| 9. ábra. Munkabér típusok eloszlása, saját szerk. n=65 | 26 |
| 10. ábra: A munka és magánélet összeegyeztethetősége fontossága a férfiak és nők között saját szerk. n=65 | 27 |
| 11. ábra: Hány fő elégedett a fizetésével? saját szerk., n=65 | 27 |
| 12. ábra: A kitöltők hány százalékának jelent kihívást a munkája? saját szerk., n=65 | 28 |
| 13. ábra: Super-féle értékkörök fontossági sorrendje, saját szerk. n=65 | 30 |

14. ábra: Super-féle értékkörök fontossági sorrendje generációk szerint saját szerk. n=65	31
15. ábra: Munkahelyi kihívás életkor szerint saját szerk, n=65	33
16. ábra: Munkahelyi elégedettséget befolyásoló tényezők sorrendje saját szerk. n=65	34
17. ábra: Fizetéssel való elégedettség munkavégzés helye szerint saját szerk n=65	35
18. ábra: Munkáltató által kapott juttatások %-os eloszlása saját szerk.	37
19. ábra: Nyugdíjpénztári hozzájárulásban részesülők viszonya a jövővel saját szerk.	37
20. ábra: Semmilyen juttatásban nem részesülők viszonya jövővel saját szerk .n= 9	38
21. ábra: Szakképesített és nem szakképesített kitöltők százalékos aránya saját szerk. n=65	39
22. ábra: Szakképesítéssel nem rendelkezők Super- féle értékstruktúrája saját szerk.	40
23. ábra: Super értékköre a szakképzettek körében saját szerk.	40

FÜGGELÉKEK



Szent István Campus, Gödöllő
Cím: 2100 Gödöllő, Péter Károly utca 1.
Tel.: +36-28/522-000
Honlap: <https://godollo.uni-mate.hu>

4. sz. függelék – Hallgatói és konzulensi nyilatkozat minta

NYILATKOZAT

Alulírott Kolozsy Zsuzsanna, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Szent István Campus Emberi erőforrás 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: 2023. év 05. hó 01. nap


Hallgató

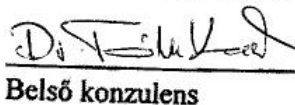
NYILATKOZAT

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: 2023 év 05 hó 08 nap


Belső konzulens

*Kérjük a megfelelőt aláhúzni!

A SZAKDOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

A Super-féle motivációs faktorok megjelenése a vendéglátás területén

Kolozsy Zsuzsanna

Emberi erőforrások Szak, BSc, levelező tagozat Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék/ Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Belső témavezető: Dr. Tóth Katalin, egyetemi adjunktus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Szent István Campus

A vendéglátás területén - ahogy máshol is – különböző típusú és korú emberek nehéz, olykor kiszámíthatatlan körülmények között dolgoznak együtt. Sokszor extra hosszú munkaidő, kevés pihenőnap, extrém meleg jellemzi egy-egy napjukat és mindemellett elvárás velük szemben, hogy a vendéget tiszteljék. Hogyan motiválhatóak ezek a szakemberek? Mit tehet egy vezető a kiégés ellen? A motivációs elméletek megismerése segít jobbot nyújt, minden vezető pozícióban lévő személynek ahhoz, hogy alkalmazottjait támogatni tudja az önmegvalósítás felé vezető úton.

A munkahelyi motiváció hozzájárul a dolgozók elégedettségéhez és az egészséges munkakapcsolatokhoz, valamint segít megőrizni az összetartó munkakultúrát.

Dolgozatom elméleti részében górcső alá vettem, a legelterjedtebb motivációs tartalom-és folyamatelméleteket. Tartalomelméletek közül körül jártam Maslow-, McGregor-, Outchi-, Herzberg-, Alderfer-, és McClelland elméletét. A folyamatelméletek közül Adams méltányosság elméletével, Latham-Locke célkitűzés elméletével, Skinner megerősítés elméletével és Vroom elvárás elméletével foglalkoztam. Rövidebb kitérő keretei közt beszéltem a Motiváció 3.0-ról és a munkahelyi elismerés öt nyelvéről. Kutatásomban arra kerestem a választ, hogy a vendéglátás területén dolgozók körében, mely tényezők bírnak a legmotiválóbbr erővel. Az első hipotézisemben azt kívántam megerősíteni vagy cáfolni, hogy a vendéglátás területén dolgozók körében az anyagiak hatnak a legösztönzőbben. Az elemzések után bebizonyosodott a felvetésem, és a kitöltők válaszainak elemzése után beigazolódni látszott, hogy az anyagi ösztönzés a legnagyobb vonzereje ennek a pályának.

A következőkben azt vizsgáltam, hogy a nyugdíj célú előtakarékosság mennyire járul hozzá a jövővel kapcsolatos biztonságérzet kialakításához. Ennek érdekében azt vizsgáltam, hogy azok a kitöltők, akik részesülnek a munkáltatójuk által nyugdíjpénztári hozzájárulásban, azok mennyire feszültek a jövőjükre gondolva. Várakozásommal

ellentétes eredmény született. Azt gondoltam, hogy nyugdíjpénztári hozzájárulásban részesülők nagyobb arányban lesznek nyugodtak a jövőjüket illetően.

Az utolsó felvetésemben, azt igyekeztem bizonyítani, hogy szakképesítés megléte vagy hiánya befolyásolja a Super-féle értékstruktúrát. A szakirányú végzettség hatással van az értékkörök megítélésére. Az, aki már tinédzserkora óta, tudatos, előre megtervezve készül vendéglátós pályára, annak értékstruktúrája eltér azokétól, akik szakképesítés nélkül helyezkedtek el ebben a szektorban.

NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió' nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Kolozsy Zsuzsanna
A Hallgató Neptun kódja: ATTEG9
A dolgozat címe: A Super-féle motivációs faktorok megjelenése a vendéglátás területén
A megjelenés éve: 2023.
A konzulens tanszék neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet/ Agrármenedzsment és Vezetéstudományi tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió² 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 tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

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

Kelt: 2023.év 05. hó 01. nap


Hallgató aláírása