

## 3.1 | A munkatársak elégedettsége, 3.2 | motiváltsága és kötődése a vállalathoz. A három tényező közötti kapcsolatrendszer empirikus vizsgálata

*Tárgyszavak: elégedettségi index; emberi tényező; minőségirányítás; motiváció; motiválás; vállalatirányítás.*

### A humán tényező növekvő szerepe

Ma már közhelynek számít a kijelentés, hogy a vállalatok legfontosabb sikertényezői maguk a munkatársak. A németországi ExBa-felmérések (Excellence Barometer) is rendre megerősítik, hogy a sikeres vállalatoknál sokkal fontosabb tényezőnek tartják a munkatársakat, mint az átlagosaknál vagy éppen sikerteleneknél. Ez egyebek között abban is megnyilvánul, hogy a sikeres cégek vezetői az átlagosnál nagyobb mértékben tekintik feladatuknak a dolgozók támogatását és motiválását, és nagyobb hangsúlyt helyeznek a munkatársak kötődését és motiválását segítő eszközökre.

Négy fő oka van annak, hogy ilyen központi jelentőségű tényezővé vált a humántőke:

1. A jelentős európai munkanélküliség ellenére is egyre élesebb a verseny a tehetséges munkavállalókért. A személyügyi marketing és a toborzás robbanásszerűen növekvő költségei miatt folyamatosan nő a munkatársak elégedettségét és vállalathoz kötődését javító sikeres stratégiák fontossága.
2. A harmadik szektor (szolgáltatások) folyamatosan növekvő súlya miatt a munkatársak egyre inkább a vállalatok „saját termékeivé” válnak.
3. A kulcsjelentőségű termékek és szolgáltatások kiegyenlítődéséből adódóan a munkatársak lesznek a verseny egyik döntő jelentőségű megkülönböztető (differenciáló) tényezői.

4. Az alkalmazottak értékét és fontosságát növeli az is, hogy egyre nehezebb elérni az ügyfelek hűségét a vállalathoz. Empirikus tanulmányok sora tanúsítja, hogy az ügyfelek érzelmi kötődése és lojalitása nem kis mértékben az alkalmazottak barátságosságától és „szolgáltatásorientáltságától” függ. Az elégedett és a vállalathoz kötődő ügyfelekhez tehát a motivált munkaerőgárdán keresztül vezet az út.

Az elmondottak alapján érthető tehát, hogy miért játszik olyan nagy szerepet a munkatársak elégedettsége és a vállalatvezetés munkatárs-központúsága mind a szabványokra, mind a TQM-re épülő minőségirányítási rendszerekben. Sok vállalatnál a minőségügyi vezető feladata a munkatársakra vonatkozó adatok gyűjtése és kezelése is.

## A munkatársak elégedettségének tényezői

A ExBa Mitarbeiter felmérésben<sup>1</sup> először azt vizsgálták, hogy mi határozza meg a munkatársak kötődését a vállalathoz. Ha sikerül választ találni erre a kérdésre, akkor ki lehet dolgozni a kötődést elősegítő stratégiákat is.

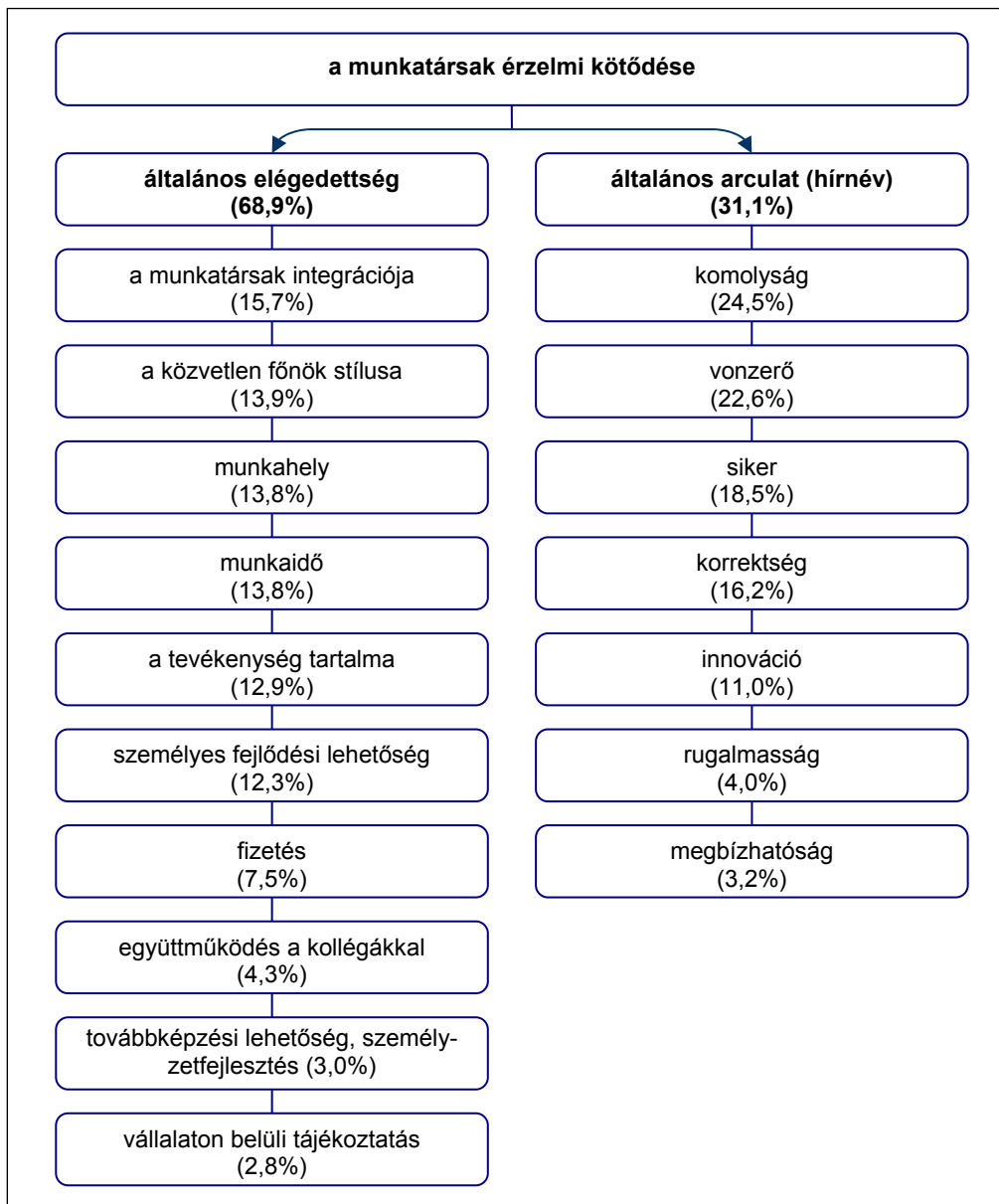
Többdimenziós modell alkalmazásával két alapvetően fontos tényezőt határoztak meg ezzel összefüggésben. A munkatársak vállalathoz kötődését átlagosan több mint kétharmad részben (69%) a munkavállalóknak a munkakörülményekkel való általános elégedettsége magyarázza, a maradék 31% pedig arra vezethető vissza, hogy a munkavállaló miként értékeli munkaadója arculatát (1. ábra). Következésképpen leginkább a munkatársak egyfajta érzelmi kötődéséről lehet beszélni, mivel a kötődésben fontos szerepet játszik az, hogy a munkavállaló milyenek érzi vállalata arculatát és hírét, ugyanakkor mégiscsak az elégedettség játszik döntő szerepet az érzelmi kötődésben. A felmérés szerint Németországban a legtöbb munkavállaló elégedett munkakörülményeivel: a nullától (nagyon elégedetlen) 100-ig (nagyon elégedett) terjedő skálán a megkérdezettek átlagosan 75 ponttal értékelték elégedettségüket a

---

<sup>1</sup> Az ExBa Mitarbeiter felmérésről

Az Excellence Barometer (ExBa, magyarul Kiválósági Barométer) összehasonlításokra épülő, ún. benchmark-tanulmány a német gazdaság teljesítményéről. A sikeres vállalatok titkát vizsgálva az ExBa készítői tapasztalatokat gyűjtenek a vállalati sikertényezőkről, emellett évente résztanulmányokat állítanak össze a felső vezetők, a fogyasztók, a munkavállalók és a lakosság megkérdezése alapján. A tanulmány kezdeményezői a Német Minőségügyi Társaság és egy mainzi piackutató cég. Az itt ismertetett eredmények alapját az alkalmazottak körében 2005-ben végzett ún. ExBa Mitarbeiter felmérés képezi, amelyben 500 társadalombiztosítás-köteles munkavállalót kérdeztek meg.

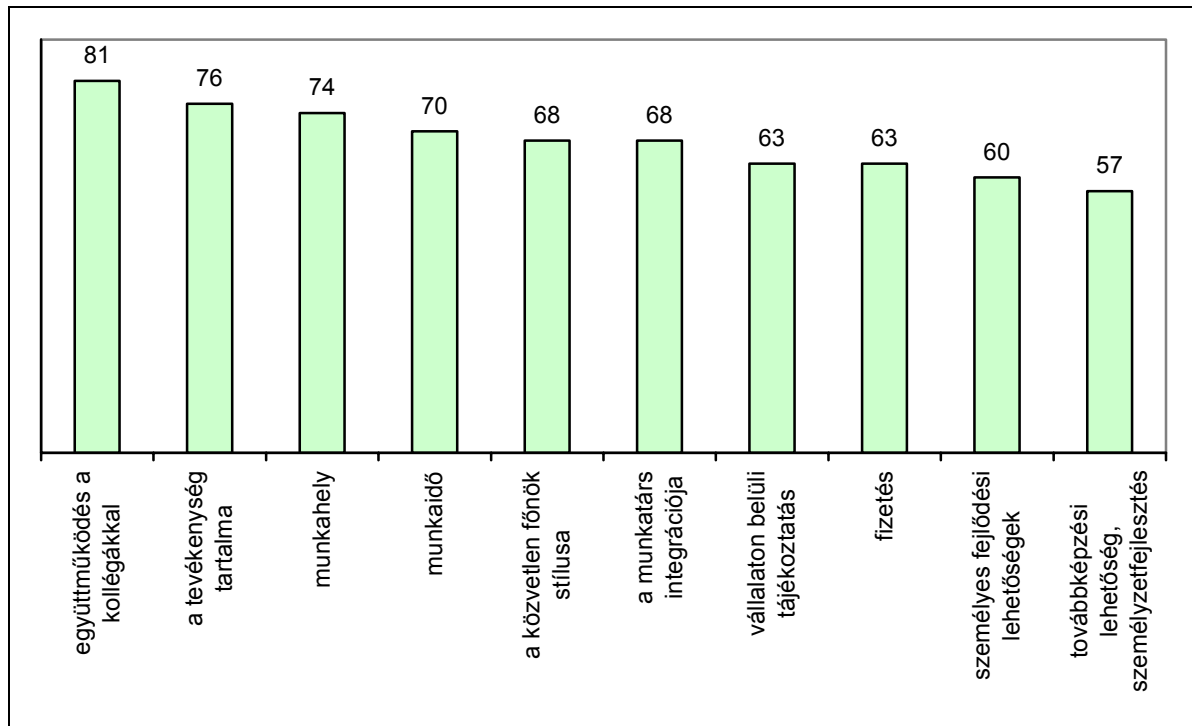
munkakörülményekkel. Több mint negyedük (28%) „nagyon elégedett”, további 50% pedig elégedett. Csak 6% értékelte ezzel kapcsolatos érzelmeit az elégedetlentől a nagyon elégedetlenig terjedő skálarészen.



1. ábra A munkatársak érzelmi kötődésének oksági modellje (többszörös regresszió alapuló becslés)

Az általános elégedettség ugyanakkor nagyban függ attól, hogy a munkatársak mennyire elégedettek a munkafeltételek bizonyos konkrét vonatkozásaival. A német munkavállalók legnagyobb mértékben a mun-

katársakkal való együttműködéssel, tevékenységük tartalmával és a munkahely kialakításával, felszereltségével elégedettek, sokkal kritikusabban ítélik meg viszont a személyes fejlődés és a szakmai továbbképzés lehetőségeit (2. ábra).



2. ábra A munkavállalók elégedettsége a főbb munkafeltételekkel (középvértékek a 0-tól (nagyon elégedetlen) 100-ig (nagyon elégedett) terjedő skálán)

Ezekből az eredményekből azonban még nem lehet levezetni olyan stratégiát, amelyben a munkatársak elégedettségét növelő intézkedések révén javulna a kötődés a vállalathoz. Nem egyszerűen csak arról van szó ugyanis, hogy mennyire elégedettek a munkatársak a munkafeltételek bizonyos területeivel, hanem arról, hogy ezek a területek milyen mértékben befolyásolják az általános elégedettséget és ezzel a vállalathoz kötődést, márpedig a kötődést erősítő programok gyakran szűkös erőforrásait célszerű ott felhasználni, ahol hatásuk a legnagyobbnak ígérkezik.

Az ExBa Mitarbeiter tanulmány az elégedettség legfontosabb tényezőiként a munkatársak integrációját, a közvetlen főnök vezetői stílusát, a munkahelyet és a munkaidőt határozta meg (1. ábra), ugyanakkor az elégedettség értéke ezekkel a területekkel átlagos és átlag alatti. Ebből

adódóan ezek a területek fontos kiindulópontot alkotnak az általános munkavállalói elégedettség javításához. Mivel a felsorolt területek nemcsak célcsoportspecifikusak, hanem jelentőségük ágazatonként is változó, minden vállalatnak meg kell ismernie, hogy számára mi a jelentősége a munkatársi elégedettség egyes tényezőinek.

Mint arról már volt szó, a vállalati hírnév és arculat fontos szerepet játszik a munkatársak érzelmi kötődésének kialakulásában. A vállalati arculat – vállalatmérettől függetlenül – akkor különösen pozitív hatású a munkavállalók szempontjából, ha annak jellemzői a komolyság, a vonzerő, a sikeresség és a korrektség. A munkavállalók átlagosan kedvezően ítélik meg munkaadójuk arculatát: a lehetséges 100 pontból átlagosan 79-et adtak arra az általános kijelentésre, hogy „munkaadóm arculata, illetve hírneve nagyon jó”.

A továbbiakban azt vizsgálták a felmérés készítői, hogy mi a helyzet a motivációval, és az hogyan jön létre.

## **A motiváció titka**

A vállalatok gazdasági eredményei és az ügyfelek érzelmi kötődése szempontjából egyaránt fontos szerepet játszik a motiváció. A munkatársak motiváltságának összefüggéseit vizsgáló ExBa Mitarbeiter felmérésben a munkahelyre és munkakörnyezetre vonatkozó 15 kijelentés alapján tanulmányozták a munkatársak motiváltságának összefüggéseit. Ez alapján négy olyan területet állapítottak meg, amelyek – különböző mértékben – meghatározzák az alkalmazottak motivációját.

- Az első és legfontosabb motivációs szint az azonosulás a munkatevékenységgel és a meglévő perspektívák. Képes azonosulni a munkavállaló a munkaadó céljaival és értékeivel? Vannak feljebb- és továbblépési lehetőségei? Az azonosulás és az előrelépési lehetőségek alkotják tehát azt az alapot, amelyre a motiváció további szintjei épülhetnek. Ha a munkatárs nem tud azonosulni, és nincs előtte megfelelő szakmai perspektíva, nincs adva a motiváció alapvető feltétele.
- A második szint tényezői a vezetés és a teammunka. Szimpatikus egyéniség a főnök? Elég gyakran dicsér? Jól dolgoznak-e a kollégák, és jól ki lehet-e jönni velük?
- A motiváció következő szintje a munkaadó információs politikájával és az infrastruktúrával kapcsolatos. A kérdés itt az, hogy biztosítják-e a munkaadók számára az összes szükséges munka-

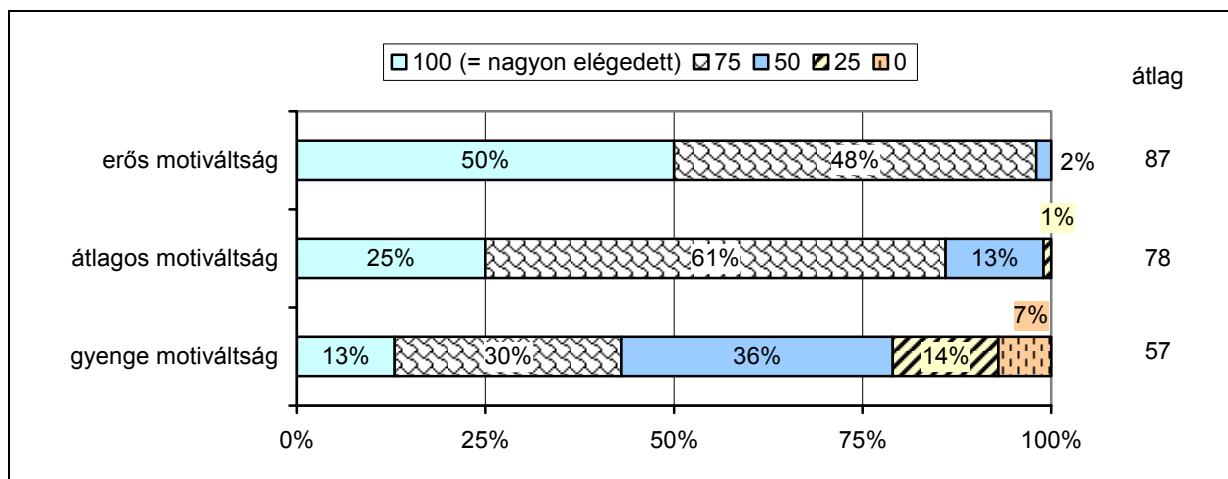
eszközt, és kielégítően tájékoztatják-e őket minden fontosabb változásról?

- Az utolsó szint az elkötelezettség. Az elkötelezett munkavállaló jellemzői az önálló és felelős munka, amellyel hozzájárul a vállalat sikeréhez. A valóban elkötelezett munkavállaló viszonylag ritka, bár ez a vonás a motiváció része.

A munkatársak motiváltságát egy olyan indexszel mérik, amelynek értékét 15 kijelentés súlyozott összegeként számítják ki. Az index alapján a megkérdezetteket három csoportba sorolják:

- erősen motiváltak: ez az alkalmazottak „felső” 25%-a,
- átlagosan motiváltak: az alkalmazottak 50%-a,
- kismértékben motiváltak: a legkevésbé motivált 25%.

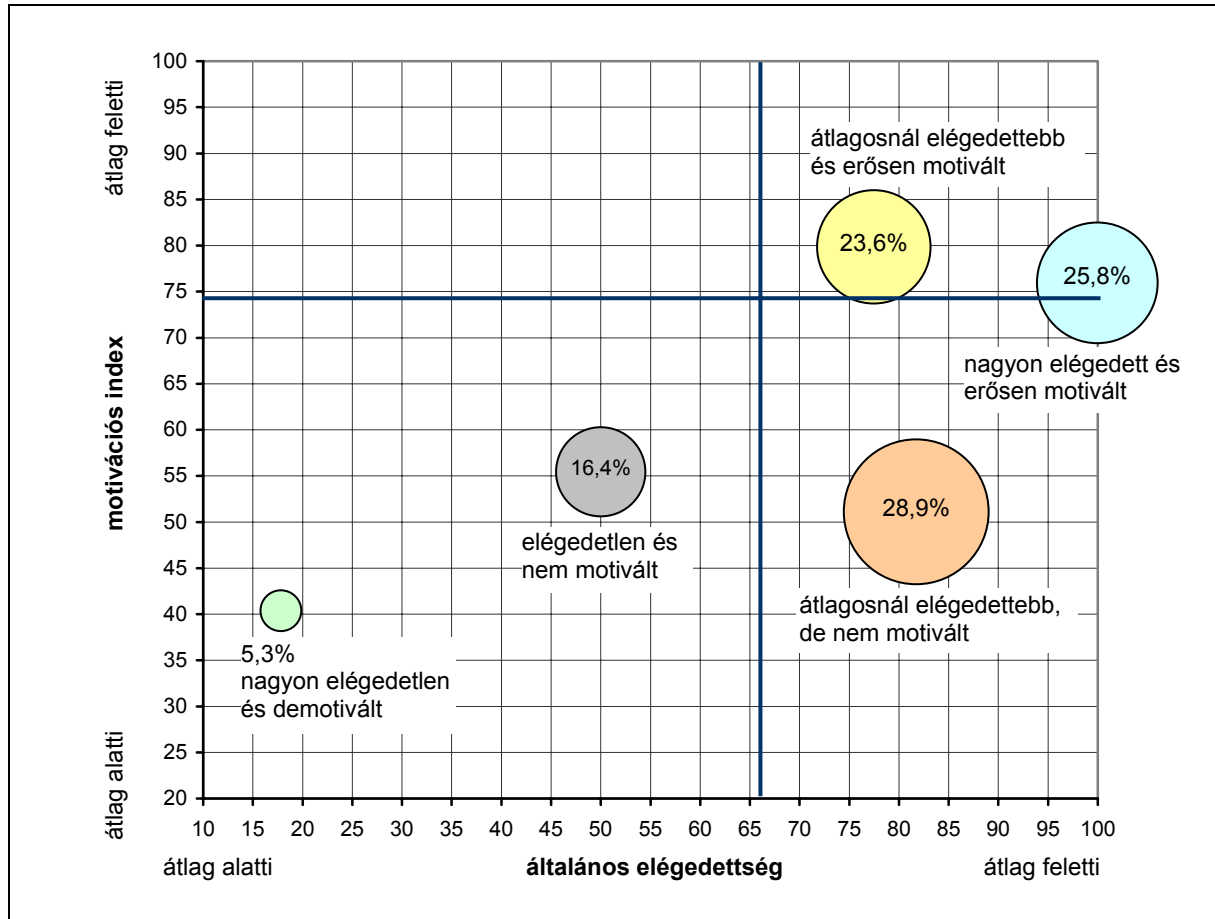
Az eredmények szerint szoros összefüggés van a munkatársak motiváltsága és elégedettsége között. Az erősen motivált munkatársak elégedettsége átlagos, míg a kevésbé motiváltaké átlag alatti (3. ábra). Ez nem meglepő, az eredmények szerint azonban a motiváltság és elégedettség közötti összefüggés nem olyan egyértelmű: bár az összes alkalmazott körülbelül fele elégedett és erősen motivált, 21%-uk pedig elégedetlen és kevésbé motivált, a kettő között van azonban a munkatársak mintegy 29%-át kitevő csoport, amely nagymértékben elégedett ugyan a munkakörülményekkel, de nem motivált (4. ábra).



3. ábra Az általános elégedettség és a munkatársi motiváció közötti kapcsolat (a megkérdezettek pontszámokkal jelzett véleményei alapján)

A motiváció jelentősége a vállalati sikerben jól érzékelhető egyes eredményeken: a nagyon elégedetlen és ugyanakkor demotivált munka-

társaknak csak 8%-a hajlandó munkaadójának termékeit és szolgáltatásait másoknak is ajánlani, míg az elégedettek és erősen motiváltak körében 76% ez az arány. Hasonló a helyzet a munkahely ajánlásával, a munkaadó újbóli választásával és azzal, hogy valaki hosszú ideig kíván még dolgozni jelenlegi munkaadójánál.



4. ábra A munkatársak elégettsége és motiváltsága közötti kapcsolatrendszer portfólióelemzése

## Mi határozza meg a munkatársak kötődését?

A tehetséges és motivált munkavállalók megszerzése és hosszú távú kötődése érdekében a vállalatoknak stratégiai célként kell kezelniük alkalmazottaik elégedettségét. A minőségügyi vezetők például a munkatársak körében rendszeresen végzett felmérések révén gyűjthetik azokat

az adatokat, amelyek az elégedettség és kötődés mértékének felméréséhez, illetve az ezek javítására alkalmas intézkedések kidolgozásához szükségesek. Minden esetben konkrétan meg kell ismerni, hogy az elégedettséget meghatározó tényezők közül melyek az adott vállalatra speciálisan jellemzőek, számára különösen fontosak.

Az ügyfelek érzelmi kötődésére hangsúlyt helyező cégeknek alkalmazottaik elégedettsége mellett elsősorban azok motiváltságát kell javítaniuk. Ehhez főként a munkatevékenységgel azonosulást és a munkatársak fejlődési, előrelépési lehetőségeit kell javítani. Ez nem könnyű és főleg nem olcsó mulatság, de kifizetődő. A sikeres vállalatok példája jól mutatja, hogy hogyan érhető el mindez: az egyéni célmegállapodásokat, a folyamatos tervezést, a költségvetési és intézkedési terveket a sikeres vállalatok a többiekénél lényegesen sűrűbben alkalmazzák.

**Összeállította: Liebner Anikó**

Becker, R.; Kaerkes, W.: Gefühlte Bindung geht über Zufriedenheit. = Qualität und Zuverlässigkeit, 51. k. 3. sz. 2006. p. 18–22.

Weitbrecht, H.: Mitarbeiter emotional binden. = Personal, 57. k. 11. sz. 2005. p. 10–12.