

XI. Erdélyi Tudományos Diákköri Konferencia

Kolozsvár, 2008. május 23–24.

Interperszonális viszonyok és
motiválás egy műanyagfeldolgozó
egység esetében

Szerző:

Török Zoltán,

Babeş-Bolyai Tudományegyetem

Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar,

Másod év, Management szak

Témavezető:

drd. Györfy Lehel-Zoltán, tanársegéd,

Statisztika-Előrejelzés-Matematika tanszék

Tartalomjegyzék

Bevezetés	2
A kutatás módszertana	4
Hipotézisek megfogalmazása	6
A kutatás fő eredményeinek a bemutatása.....	7
Informális vezető meghatározása.....	7
Vezetői tulajdonságok, képességek	7
Vezetői stílus elméletek	9
Individualista szellem vs. Csapatszellem – mi a jellemző?	10
Alkalmazottak motiválása.....	11
Következtetések	14
Könyvészet.....	15
Mellékletek	16

Bevezetés

“...csodálatos lehetőségek rejlenek abban a játéktérben, amely két, egymáshoz hasonló dolog kölcsönhatásba lépésekor keletkezik.” (Winnicott D. W.: A kulturális élmény helye)¹

A fenti idézetben a „játékteret” lehet értelmezni nagyon tág értelemben is, akár az egész társadalom szintjén is. Ugyanakkor ezt az idézetet le lehet szűkíteni egészen kis csoportokra is. A mai modern társadalomban senki sem élhet a társadalmon kívül. Ha akarjuk, ha nem, de egyfolytában kapcsolatot létesítünk embertársainkkal nap-mint-napi tevékenységeink során. Ha megfelelőképpen létesítjük ezen kapcsolatokat, akkor ezekben nagyszerű lehetőségeket fedezhetünk fel.

„Gondoljatok az emberi erőre:

nem születtetek tengni, mint az állat,

hanem tudni és haladni előre!”²

A mai modern társadalomban ugyanakkor megfigyelhető egy másik általános jelenség is: mindenki rohan, időhiányban szenved. De vajon mi is teszi az embert ennyire energikussá, kitartóvá, motiválttá? Mitől különbözik az emberi felfogás ilyen nagy mértékben az állatokétól? Érdekes lenne e témát kutatni a társadalom egész szintjén, éppúgy, mint egy leszűkített emberi csoport esetén is.

Az előbbi két jelenséget / témát egy leszűkített emberi csoport esetén fogom vizsgálni dolgozatom során. A leszűkített emberi csoport esetében egy vállalat alkalmazottaira korlátozódik. Számos sikeres nagyvállalat állítja, hogy a vállalat „vagyon” (a humán erőforrás) minden este hazamegy. Ezen vállalatok vezetői felismerték azt, hogy az igazi, hosszútávú siker eléréséhez célorientált, hatékonyan dolgozó munkaerőre van szükségük. Dolgozatom központi kérdése, ennek megfelelően, egy kolozsvári székhelyű műanyagfeldolgozó egység alkalmazottai motiváltságának, valamint az alkalmazottak közötti viszonyoknak a vizsgálata.

Fontosnak tartom megjegyezni, hogy választásom nem véletlenül esett e vállalatban tevékenykedő alkalmazottak egymás közötti viszonyainak, illetve motiváltságának a vizsgálatára. Az egyik fő érv e vállalat mellett az volt, hogy mindkét szülőm, amióta belépett a társadalom dolgozó hányadába, e vállalatnak hűséges alkalmazottja.

¹ Az idézet az International Journal of Psycho-Analysis 48/3. számában jelent meg 1967-ben Winnicott D. W. tanulmányában.

² Dante Alighieri idézete.

Egy további indok az volt a választás meghozatalakor, hogy valamennyire már én is ismertem e vállalatot, rendelkeztem egy általános nézettel a vállalat egészéről. Itt nem csupán arra gondolok, hogy a szüleimtől ezt-azt hallottam, hanem főként azt, hogy már két dolgozatot is készítettem, melyben e vállalatot különböző aspektusok alapján vizsgáltam. Az egyik dolgozat fő témája egy termék gyártásának a leírása volt, míg egy másik dolgozatom során a vállalatot, illetve ennek vezetőségét próbáltam vizsgálni etikai jellegű kérdésekre keresve a választ szerintem. Ez utóbbi dolgozatom során arra próbáltam rájönni, hogy mennyire van összhangban e kolozsvári, közepes méretű, vállalat a globális trenddel, melyet az etikus viselkedés jellemez.

A kutatás módszertana

Az imént említett kérdésekre kérdőívezéssel próbáltam választ kapni, figyelembe véve olyan tudományos követelményeket, mint a mintasokaság helyes megválasztása, valamint a szakmai objektivitás megőrzése. A mintasokaság megválasztása érdekében olyan információkat kellett megtudakolnom, melyek az alkalmazottak nem, kor, illetve beosztás szerinti megoszlásukat mutatta. Az egyik, a HRM részlegen dolgozó, kedves ismerősöm jóvoltából a következő táblázatot sikerült megszerkesztenem:

Kor (év)	Beosztás								Összesen
	Vezetők (fő)		Irodai munkások (fő)		Szakképzett munkások (fő)		Szakképzetlen munkások (fő)		
	Nő	Férfi	Nő	Férfi	Nő	Férfi	Nő	Férfi	
<20	0	0	0	0	0	0	0	2	2
21-30	0	0	0	1	0	0	1	2	4
31-40	0	1	3	2	3	2	2	1	14
41-50	4	4	8	2	32	18	2	3	73
>50	6	2	9	12	32	46	1	2	110
Összesen	10	7	20	17	67	66	6	10	203

1. Táblázat: az alkalmazottak kor, nem és beosztás szerinti megoszlása 2008 május elsején³

Az említett kérdőívek négy csoportba sorolhatóak, melyekkel felső- és középvezetőket, nem vezető pozíciójú alkalmazottakat, illetve a legújabban alkalmazottakat céloztam meg. Amint látható fenti táblázat alapján, a nem szerinti megoszlásban nincsenek nagy eltérések, így a kérdőívezés során is ugyanannyi nőtől, mint amennyi férfitől gyűjtöttem adatokat. Ami megnehezítette azonban a kutatásomat az az volt, hogy viszonylag későn és bizonyos kitételekkel kaptam meg az engedélyt a kérdőívvezetésre. Ilyen kitétel volt például az is, hogy a vezetőség listájából kiválasztottak négy illetőt, két férfit és két nőt, akik a kérdőívemet ki kellett töltsék. Az egyik vezető azonban (egy férfi) megtagadta a kérdőív kitöltését, így az eredményeim két női nemű és egy férfi nemű vezető véleményét tükrözi. E mintasokaság a teljes sokaság 20 (nők esete), illetve 14 %-át (férfiak esete) jelenti.

A 186 nem vezető beosztású alkalmazott közül 14 –et sikerült megkérdezni, hét nőt és hét férfit. A mintasokaság ebben az esetben tehát megközelítőleg 7,5% -a a teljes sokaságnak. Megjegyezném, hogy ezen 14 kérdőíven kívül még pluszban szerepel három kérdőív, amely különböző okok miatt (főleg a túl sok kérdés megválaszolatlanul hagyása miatt) nem tekinthető érvényesnek.

³ A vizsgált vállalat HRM felelőse által szolgáltatott adatok.

Az alkalmazottak körében kérdőívemmel megkerestem a legújoncabb alkalmazottat is, kinek különleges kérdőívet szántam. Megjegyzem, hogy elgondolásom szerint a legújoncabb alkalmazott nem kellett kitöltse az általános kérdőívek egyikét sem, hiszen ő nem tudott volna releváns adatokkal szolgálni, éppen amiatt, hogy újonc.

A vezérigazgatónak szánt kérdőív elemzéséről le kellett mondanom, ugyanis a vezérigazgató nem töltötte ki a kérdőívem és nem is volt hajlandó személyesen fogadni, hogy pár, neki szánt, kérdésemre válaszoljon.

Dolgozatom során hipotéziseket fogalmazok meg, melyeket megpróbálok a kutatásom alapján megerősíteni avagy, ha bebizonyosul az ellenkezője, akkor elvetem e hipotéziseket.

Hipotézisek megfogalmazása

Az első hipotézis, melyet megfogalmazok arra vonatkozik, hogy a nem vezető pozíciójú alkalmazottak társaikkal egy összetartó közösséget, egy csapatot alkotnak.

A második hipotézisem, az elsőhöz hasonló, annyi különbséggel, hogy nem csupán a nem vezető pozíciójú alkalmazottakat vonom be a kísérletbe, hanem a közvetlen feletteseket is. A hipotézis ennek alapján úgy szól, hogy a nem vezető beosztású és a vezető beosztású, közvetlen felettesek, együttesen hatékonyan tudnak működni, a különféle döntések meghozatala nem vezet konfliktusokhoz.

A harmadik hipotézis azt állítja, hogy az alkalmazottak motiváltak és így odafigyelnek a munkájuk minőségére, ennek minden aspektusára.

A kutatás fő eredményeinek a bemutatása

Informális vezető meghatározása

A nem vezető beosztású alkalmazottaknak szánt kérdőív első három kérdése az informális vezetők meghatározására vonatkozott. De mit is értünk informális vezető alatt?

„Az informális vezető fogalmát csoportok önszerveződési folyamatát megfigyelve vezették be. A megfigyelések tárgya külső beavatkozás nélkül működő csoportok belső vezető kiválasztásai, kiválasztódási folyamata volt. Az informális vezető nem külső hatalmi eszközökkel, deklarált kinevezéssel, megbízással bíró vezető, hanem egy szervezet tagja (egy csoport) által a belső értékrendek alakítása, elfogadása alapján kiválasztott, normatívát megtestesítő személy. Rendkívül lényegesnek tekinthető annak a felismerése, hogy ez az önszerveződés egy csoporton belül mindig kétirányú, vagyis miközben egy, vagy több személy vezetői képességén, emberi magatartásán keresztül befolyásolja a csoportot, s nyíltan, vagy rejtve vezetői ambícióinak jelét adja, maga a csoport, mint szociológiai egység igényli a vezető személyiség megjelenését és kiválasztódását.”⁴

A kutatásom gyakorlatilag is visszaigazolja az elmélet lényegét. Az alkalmazottak döntő többsége (85,71% -a) teljes mértékben egyetért azzal, hogy minden csoportnak szüksége van egy vezetőre. Az alkalmazottak közül a legtöbben (42,86%) teljesen mértékben úgy vélik, hogy a felettesük azért felettes, hogy mindent megmondjon hogyan is kell tenni. Az alkalmazottak továbbá nagy mértékben (57,14% -ban) úgy vélik, hogy a jelenlegi felettes megfelelő a betöltött pozíciójára, illetve, hogy nem tudnának megfelelőbb embert választani közvetlen felettesnek a vállalat alkalmazottai közül.⁵ Ezen eredmények mindenképpen pozitívumot jelentenek a vállalat vezetőségének, ugyanis ha a formális (hatalommal felruházott) vezető személye megegyezik az informális vezető, avagy leader személyével, akkor sokkal könnyebb a hatalom gyakorlása és ezáltal a csoport hatékonyabban tud működni.

Vezetői tulajdonságok, képességek

Minden munka megkövetel bizonyos képességeket, tudást, vagy esetleg éppen tulajdonság jellemzőt. A menedzserek munkájához szükséges képességeket több nemes

⁴ Dr. Szintay István: Vezetélmélet (5. oldal), Bíbor Kiadó, Miskolc, 2000

⁵ Saját kutatás (első melléklet első oldala) alapján

tudos, mint Catell, Covey, vagy Lewin is kutatta már. Bizonyos kérdésekben ezen elméleti szakemberek egyetértenek, ezt pedig a következő táblázat foglalja össze:

Vezetői alkalmasság vizsgálati csoportja			
Szakmai érettség		Pszichológiai érettség	
Szakmai felkészültség	Szituációs felkészültség	Képességek	Szociális kompetencia
Gazdasági Műszaki Jogi Egészségügyi Biológiai Vezetési Stb.	Gyakorlati tapasztalatok (idő, mennyiség) Gyakorlatban szerzett élményanyag a cég növekedési-leépülési görbében (élményanyag, minőség)	Gondolkodási mód Memória Kreativitás Ítéletalkotás Intuición Következetesség Verbális megértés Vizualitás Verifikáció	Társadalmi dimenzió - közösségi érzés - erkölcsi normák - szakmai érvényesülési készség - közösség vállalása Vezetői kultúra dimenziói - fizikai megjelenés - önfogadtatás - konfliktus kezelés - kommunikáció - tekintélyelvűség
Tudás aspektus	Tapasztalati aspektus	Gondolkodási aspektus	Magatartási aspektus

2. Táblázat – a vezetői személyiségjegyek főbb csoportosítása⁶

Láthatjuk hát, hogy igazából milyen tulajdonságai kell legyenek egy vezetőnek. A kérdőívhez során rákérdeztem arra, hogy a nem vezető beosztású alkalmazottak hogyan is látják, milyen kéne legyen egy közép- illetve egy felsővezető. Ezek alapján minden nem vezető beosztású alkalmazott egyhangúan egyetért azzal, hogy a középvezetőknek jó tárgyalóképességük kell legyen. A megkérdezettek közül 13-an (92,86%) vélik nagyon fontosnak azt, hogy a középvezető legyenek becsületesek, illetve, hogy rendelkezzenek alapos technikai ismeretekkel. A 14 megkérdezett egyén közül ugyanakkor 12 (85,71%) véli úgy, hogy a korrektség alapvető kritérium. A jó megjelenés egy olyan tulajdonság, mely nagyon megosztja a véleményeket: míg a megkérdezettek fele (hét személy) úgy véli, hogy ez is alapvető kritérium, 2 személy (14,29%) véleménye szerint ez nem egy releváns szempont a középvezetők kiválasztásában, értékelésében.

A becsületesség a felsővezetők részéről egyhangúlag elvárt. Ezt az elvárást nyomban követi 13 szavazattal (92,86%) a korrektség, majd 12 szavazattal (85,71%) az alapos

⁶ Dr. Szintay István: Vezetélmélet (15. oldal), Bíbor Kiadó, Miskolc, 2000

technikai ismertek, illetve a jó tárgyalóképesség. Véleményem szerint érdekes jelenség az, hogy a megkérdezett emberek közül csupán 9 (64,29%) tartja nagyon fontosnak a jó megjelenést a felsővezetők esetén. Igaz, ez valamivel több, mint a középvezetők esetén, ahol csupán 7 ember tartotta e kritériumot nagyon fontosnak.⁷

Vezetői stílus elméletek

A vezetői stílus elméletek a vezető és vezetettek közötti kapcsolatokat modellezik. A stílus elméletek kutatói a vizsgált kapcsolat egy bizonyos kategóriába való besorolása érdekében megfigyelik azt, hogy hogyan is járnak el a vezetők bizonyos esetekben.

A stílus elméletek tanulmányozásával több neves kutató is foglalkozott már. Ezek közül elsődlegesen megemlíteném Kurt Lewin osztályozását, aki három stílust említ (autokratikus, demokratikus, laissez faire), valamint Likert osztályozását, amely tovább vitte a Lewin féle osztályozástípust, felbontva az autokratikus és a demokratikus stílust újabb kettőre (kizsákmányoló-parancsoló, jóakarató-parancsoló, illetve a döntésselőkészítésben demokratizáló és a döntésselőkészítésben és döntéshozásban is demokratizáló stílust). Likert továbbá, tapasztalatai alapján beszél két, egymást nagymértékben kizáró, stílusról is: a feladatcentrikus (job-centered), illetve a beosztott-centrikus (employed-centered) stílusról.⁸

Említésre méltó továbbá az Ohioi Állami Egyetem Modellje is, mely két dimenzió alapján (figyelem és kezdeményezés-struktúrálás) próbál külön vezetői stílusokat definiálni, illetve ezeknek a hatékonyságát, teljesítményét mérni.⁹

A Blake-Mouton féle vezetői rács egy másik híres modell, mely szintén két dimenziót határoz meg (termeléssel való törődés és vezetettekkel való törődés dimenziói), a dimenziók erősségét pedig skálásan 0-tól 9-ig fejezik ki, melyet alapvetően három részre oszt (gyenge, alacsony 0-3; közepes, átlagos 3-6; erős, magas 6-9). Így valójában 9 vezetési stílust kapunk, ami közül 5 került különlegesebb megemlítésre: szegényes menedzsment, célorientált menedzsment, kompromisszumos menedzsment, country club menedzsment, illetve team menedzsment.¹⁰

Kérdőívezésem során úgy próbáltam feltenni a kérdéseket, hogy a nem vezető pozíciójú alkalmazottak bevallása szerint be tudjam sorolni az alkalmazott vezetési stílust

⁷ Saját kutatás alapján, 1. melléklet, második oldal

⁸ Dr. Szintay István: Vezetéstudomány (59-65 oldalak), Bíbor Kiadó, Miskolc, 2000 alapján

⁹ Dr. Szintay István: Vezetéstudomány (65-66 oldalak), Bíbor Kiadó, Miskolc, 2000 alapján

¹⁰ Dr. Szintay István: Vezetéstudomány (66-67 oldalak), Bíbor Kiadó, Miskolc, 2000 alapján

valamelyikbe a fennebb említett öt közül. A válaszok alapján, hosszas számítás után kiderült, hogy a vezetési stílus valahol a team menedzsment vezetési stílust érinti.¹¹ A team menedzsmentre jellemző, hogy nagy figyelmességet fordít mindkét dimenzióra. Ám, amint azt az eredményből is látjuk, a vizsgált vállalat vezetési stílusa csak épp hogy bekerül ebbe a kategóriába, mivel nem fordít épp olyan nagy figyelmet a vezetettek, mint a termelésre.

Individualista szellem vs. Csapatszellem – mi a jellemző?

Bármely csoporton belül észrevehető, ha hosszabb ideig tanulmányozzuk, a csoport általános felfogása a csapatszellemmel kapcsolatban. Vannak csoportok, amelyek az individualizmusra alapoznak (itt az egyén a fontos), más csoportok azonban a csapatszellemmel, a kollektívizmusra fektetik a hangsúlyt. Az individualizmus-kollektívizmus megjelenik nemzeti szinten is, ám megtörténhet az is, hogy egy csoport felfogása nem egyezik meg ezzel a nemzeti felfogással.

A román népre, Hofstede szerint, kis mértékben jellemző az individualizmus, sokkal inkább a kollektív, avagy csapatszellem a jellemző.¹² A kérdőíves felmérés alapján a vizsgált vállalatban belüli szellemre próbáltam rájönni, illetve ezt összehasonlítani a nemzetre jellemző szellemmel.

A kutatás alapján kiderült, hogy az alkalmazottak csupán fele állítja, hogy munkatársaira nem tekint vetélytársként. A megkérdezettek másik fele tehát többnyire individualista, versenyző nézetpontot vall a társaival szemben. Az individualista felfogást igazolja az a tény is, hogy a megkérdezettek közül 10-en (71,43%) nyilatkoztak úgy, hogy jobban szeretik az egyéni teljesítmény alapú bérezést. A megkérdezettek közül azonban haton (42,86%) állítják azt, hogy zavarja őket ha valamely munkatársuk mindenről beszámol a feletteseknek. Ezen személyek megnyugtatóra szolgál az az adat, miszerint a csupán egy személy a 14 –ből (7,14%) állítja, hogy ilyen árulkodó tevékenységet folytat.¹³

Annak a megállapításnak, hogy a vizsgált sokaság az individualista szellemet vallja magáénak igen nagy jelentősége van a következő témakör, a motiváció tárgyalásában.

¹¹ Saját kutatása alapján, 1. melléklet, 3. oldal, 3. táblázat

¹² Dr. Heidrich Balázs: Szervezeti Kultúra és Interkulturális Menedzsment, 84-87 oldalak, Human Telex Consulting Kiadó, Budapest, 2001 alapján

¹³ Saját kutatás alapján, 1. melléklet, negyedik oldal

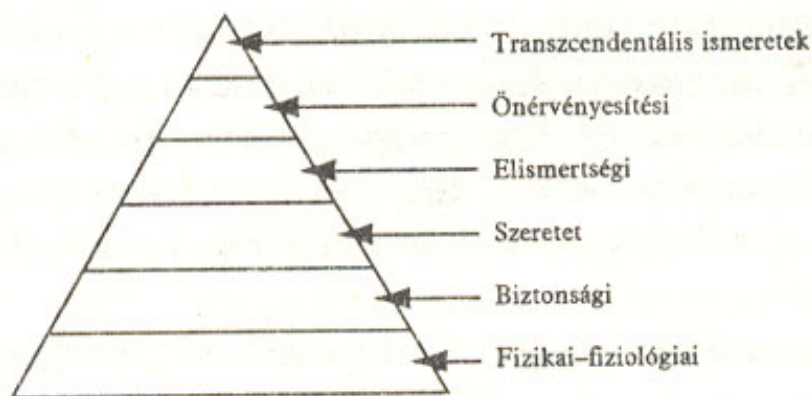
Alkalmazottak motiválása

„Ne jelentkezz ide, ha olyan vagy, mint egy talicska, csak addig mész, ameddig tolnak”
(felirat egy munkásfelvételt hirdető táblán)¹⁴

„Motiváció alatt azt a készséget értjük, ha valaki egy meghatározott cselekvést meghatározott intenzitással, illetve tartóssággal egy valós helyzetben végrehajt.”¹⁵
Motiváció alatt ugyanakkor csakis az egyén személyes céljai, törekvései, kielégítendő szükségletei kapcsán beszélhetünk. A vállalat vezetői azonban megtehetik és meg is kell tegyék azt a lépést, amely értelmében egyéni szükségletek kielégítése közben a vállalati célokat, célkitűzéseket is teljesítsük.¹⁶ A kérdés azonban az, hogy hogyan is lehet az illető menedzser sikeres menedzser? Hogyan találhatja meg azokat az eszközöket, amely által úgy a személyes, mint a szervezeti / vállalati célkitűzések teljesülnek, szükségletek kielégülnek?

A válasz a fenti kérdésre véleményem szerint elsősorban a motivációról szóló elméletek ismeretében áll. Számos elmélet született már az emberi motiváció szintjeiről, ezek közül a legismertebb Maslow és Herzberg tanulmányaiban találhatóak.

Az emberek többsége, aki valami keveset is foglalkozott a motiváció kérdéskörével, ismeri Maslow nevét és egyből a Maslow által felrajzolt szükségletpiramisra gondol.



1. ábra: Maslow szükséglethierarchiája, piramis formában (forrás: <http://www.neumann-haz.hu/scripts/SGML/BHISGMLtr?bioszfera/bioszfera0009.sgml>)

¹⁴ Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés (95. oldal), Scientia Kiadó, Kolozsvár, 2004

¹⁵ http://209.85.129.104/search?q=cache:Us_iqLtw4k0J:americanjka.org/other/Motivacio_magyar.doc+motiv%C3%A1ci%C3%B3&hl=hu&ct=clnk&cd=2&gl=hu

¹⁶ Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés (95. oldal), Scientia Kiadó, Kolozsvár, 2004 alapján

Maslow a piramis modell segítségével szemlélteti elméletét, mely szerint egy magasabb rendű szükséglet csupán akkor lesz lényeges az egyén számára ha már az összes alsóbb rendű szükséglet ki van elégítve. Menedzsereknek ez a modell akkor lehet segítségükre, ha feltárták azt, hogy alkalmazottaik a szükséglethierarchia mely szintjén állnak egy bizonyos időpontban és ennek megfelelően mi az a következő szint, amire vágnak. Ha már legalább azt tudjuk, hogy mit akarnak az alkalmazottaink, akkor már csak egy lényeges lépésre vagyunk attól, hogy igazán motivált alkalmazottaink legyenek. Az említett lépés pedig nem más, mint az illető szükséglet kielégítésének a módjának a megtalálása.

Herzberg kéttényezős modellje talán épp olyan jól ismert mindenki számára, mint a Maslowi piramis-modell. Herzberg is, éppúgy, mint Maslow, empirikus (gyakorlatias) vizsgálatok alapján végezte vizsgálatait, ám ő ellentétben Maslow-val nem a motivációkat mozgató szükségletek felhasználásával, hanem a munkával való elégedettség tényezői alapján. A modellje azért viseli a kéttényezős modell nevet, mert Herzberg két csoportba osztotta fel a tényezőket: az úgynevezett higién tényezők osztályára és a motivátorok osztályára. Higién tényezőknek nagyjából azon tényezők felelnek meg, melyek Maslow esetén a piramis alján voltak találhatóak, motivátorok pedig nagyrészt a piramis felső részét teszik ki.

Most, hogy láttuk a létező elméleteket, áttérhetünk a kérdőívvel történt vizsgálat elemzésére is. A 14 megkérdezett alkalmazott közül 11 (78,6%) állítja, hogy szereti, ha a felettese elismeri teljesítményét. Az alkalmazottak 42,9% -a állítja, hogy számára a legfontosabb az anyagi juttatás, őt egyedül csak ez érdekli. Az alkalmazottak egy kicsit több, mint egyharmada (35,7%) azt állítja ugyanakkor, hogy nem is vágyik elismerésre a vállalaton belül, ha elég nagy a pénzbeli juttatás értéke. 12 alkalmazott (85,7%) állítja, hogy számára kulcsfontosságú a munkahely biztonsága, és csupán 28,6% -a a megkérdezetteknek gondolja úgy, hogy a vállalat vezetősége nem fordít elegendő figyelmet a munkahelyen belüli biztonságos feltételek megteremtésére.

A megkérdezettek közül senki nem hiszi igazán azt, hogy ezen a cégen belül elérheti minden vágyát, minden szükséglete kielégítését. Csupán 1 alkalmazott a 14 -ből gondolja azt, hogy a vállalat vezetősége mindent megtesz annak érdekében, hogy alkalmazottai motiváltak legyenek, a motiválás hiánya viszont nem rontja csupán 2 személy (14,3%) munkája minőségét. A megkérdezettek döntő többsége (64,3%) megérti, ha a vállalat érdekében túlórázni kell, ezzel szemben csupán 35,7% -uk véli úgy, hogy megérdemel egy előreléptetést. A 14 megkérdezett emberből csupán hat (42,9%) állítja, hogy a húsvéti és a

karácsonyi juttatások igazán motiválni tudnák. Csupán 1-1 személy hiszi azt, hogy ha lelkiismeretesen végzi munkáját, akkor elő lesz léptetve, illetve azt, hogy a vállalat vezetősége mindent megtesz annak érdekében, hogy kellemes munkakörnyezetet biztosítson alkalmazottainak.

A legmeglepőbb kimutatás maradt a legvégére: csupán 2 alkalmazott (14,3%) állítja, hogy igazán meg van elégedve jelenlegi munkahelyével. Véleményem szerint ez egy nagyon kis érték és a vállalatot ezt kéne aggassza, ugyanis hosszú távon ennek biztosan negatív hatásai lesznek.

Következtetések

Dolgozatom azzal szeretném zárni, hogy megnézem mely hipotézist vetem el és melyiket erősítem meg a kutatások eredményei alapján. Az első hipotézis, amely arra vonatkozott, hogy a nem vezető beosztású alkalmazottak társaikkal egy összetartó csapatot alkot elvetésre kerül, ugyanis kiderült, hogy az alkalmazottakra inkább az individualista felfogás a jellemző.

A második hipotézisem, miszerint a nem vezető beosztású és a vezető beosztású, közvetlen felettesek, együttesen hatékonyan tudnak működni, valamint a különféle döntések meghozatala nem vezet konfliktusokhoz megerősítésre kerül, ugyanis bebizonyosodott többek között az is, hogy az informális vezető és a formális vezető ugyanazon személyben testesül meg, valamint, amikor ez a személy egy döntést hoz, akkor azt könnyen el tudja fogadtatni az alattvalóival.

A harmadik hipotézis mely szerint az alkalmazottak motiváltak és így odafigyelnek a munkájuk minőségére, valamint ennek minden aspektusára szintén elvetésre kerül, ugyanis, mint kiderült a számadatok alapján, az alkalmazottak nem igazán motiváltak, sokuk számára a nagyon primitív, elsődleges szükségletek kielégítése jelentené a motiválást.

Záró gondolatként már csak a saját véleményem írnám meg a kutatás eredményeire vonatkozóan. Véleményem szerint, ha egy vállalat meg akar maradni és fejlődni akar a jövőben, akkor a jelenlegi éles konkurencia feltételei között, ezt csak úgy teheti meg, ha jobban odafigyel a kétlábon járkáló vagyonára, a humán erőforrásra....

Könyvészet

- ✓ A dolgozatom nagyrészt a saját kutatásaim alapján írtam, melyet 2008 május elején végeztem egy kolozsvári székhelyű műanyagfeldolgozó vállalat esetén
- ✓ Dr. Szintay István: Vezetéstudomány (59-65 oldalak), Bíbor Kiadó, Miskolc, 2000
- ✓ Dr. Heidrich Balázs: Szervezeti Kultúra és Interkulturális Menedzsment, Human Telex Consulting Kiadó, Budapest, 2001
- ✓ Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, Scientia Kiadó, Kolozsvár, 2004
- ✓ http://209.85.129.104/search?q=cache:Us_iqLtw4k0J:americanjka.org/other/Motivacio_magyar.doc+motiv%C3%A1ci%C3%B3&hl=hu&ct=clnk&cd=2&gl=hu

Mellékletek

Ssz.	Nem	Életkor (év)	Mióta dolgozik a cégnél? (év)	Beosztás	Kérdés száma		
					1	2	3
					Válasz		
1	nő	45-55	>10	Termelés	1	3	1
2	nő	45-55	>10	Termelés	1	1	1
3	nő	45-55	>10	Termelés	1	1	1
4	nő	35-45	>10	Termelés	1	1	2
5	nő	35-45	>10	Termelés	3	3	1
6	nő	45-55	>10	Termelés	4	5	1
7	nő	45-55	>10	Irodai alk.	1	6	2
8	férfi	45-55	>10	Karbantartás	1	3	2
9	férfi	45-55	>10	Termelés	1	1	2
10	férfi	45-55	>10	Karbantartás	1	6	1
11	férfi	>55	>10	Termelés	1	1	3
12	férfi	45-55	>10	Termelés	1	1	1
13	férfi	45-55	>10	Termelés	1	3	1
14	férfi	35-45	>10	Termelés	1	6	6

1. melléklet, első oldal

Ssz.	Nem	Életkor (év)	Mióta dolgozik a cégnél? (év)	Beosztás	Kérdés száma									
					4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5
					Válasz									
1	nő	45-55	>10	Termelés	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1
2	nő	45-55	>10	Termelés	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	nő	45-55	>10	Termelés	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	nő	35-45	>10	Termelés	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	nő	35-45	>10	Termelés	1	1	1	3	1	1	1	1	4	1
6	nő	45-55	>10	Termelés	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1
7	nő	45-55	>10	Irodai alk.	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1
8	férfi	45-55	>10	Karbantartás	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	férfi	45-55	>10	Termelés	3	1	3	2	1	1	4	3	1	4
10	férfi	45-55	>10	Karbantartás	1	1	1	6	1	1	1	1	6	1
11	férfi	>55	>10	Termelés	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1
12	férfi	45-55	>10	Termelés	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	férfi	45-55	>10	Termelés	1	1	1	3	1	1	2	1	3	2
14	férfi	35-45	>10	Termelés	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

1. melléklet, második oldal

Ssz.	Nem	Életkor (év)	Mióta dolgozik a cégnél? (év)	Beosztás	Kérdés száma																					
					6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
1	nő	45-55	>10	Termelés	1	1	1	1	1	2	1	3	4	5	1	1	1	1	1	2	2	1	3	2	1	
2	nő	45-55	>10	Termelés	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	4	3	1	1	1	1	1	1	3	4	1	
3	nő	45-55	>10	Termelés	1	1	1	1	1	1	2	3	6	5	3	2	3	1	1	1	1	1	5	3	4	
4	nő	35-45	>10	Termelés	1	2	3	1	1	1	1	3	5	3	5	4	4	1	1	2	5	1	1	1	5	
5	nő	35-45	>10	Termelés	3	4	4	1	4	3	1	3	5	2	3	6	5	1	1	3	1	1	3	3	3	
6	nő	45-55	>10	Termelés	1	3	4	1	2	2	1	1	6	1	3	5	3	4	1	3	6	5	2	5	6	
7	nő	45-55	>10	Irodai alk.	1	1	5	1	2	4	1	6	6	3	6	6	3	2	1	6	3	2	5	5	4	
8	férfi	45-55	>10	Karbantartás	1	1	3	1	5	1	1	5	6	2	4	6	5	2	1	3	2	6	3	1	2	
9	férfi	45-55	>10	Termelés	4	2	5	1	3	2	1	4	5	3	2	1	5	6	6	4	2	1	3	3	1	
10	férfi	45-55	>10	Karbantartás	1	1	1	1	1	6	1	3	6	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4
11	férfi	>55	>10	Termelés	3	3	3	1	2	2	1	3	3	2	2	3	6	3	1	3	3	3	3	6	6	
12	férfi	45-55	>10	Termelés	2	1	4	1	1	2	1	3	6	4	2	4	4	1	1	2	3	1	2	5	2	
13	férfi	45-55	>10	Termelés	1	2	3	2	2	3	1	3	5	1	2	3	2	2	1	4	6	3	3	6	6	
14	férfi	35-45	>10	Termelés	1	1	3	2	5	3	1	4	4	4	6	6	6	4	1	4	5	4	4	6	6	
				Átlag	1,6	1,7	2,9	1,1	2,2	2,4	1,1	3,4	5	2,8	3,1	4	3,5	2,1	1,4	2,8	2,9	2,2	3	3,6	3,6	

1. melléklet, harmadik oldal, első táblázat

Kérdés száma	Mivel törődik?	Elért pontszám	Abszolút pontszám	Blake-Mouton pontszám
6	vezetettekkel	1,6	4,4	8,0
7	vezetettekkel	1,7	4,3	7,7
8	vezetettekkel	2,9	3,1	5,5
9	vezetettekkel	1,1	4,9	8,7
10	vezetettekkel	2,2	3,8	6,8
11	vezetettekkel	2,4	3,6	6,6
12	termeléssel	1,1	4,9	8,9
13	vezetettekkel	3,4	2,6	4,8
14	vezetettekkel	5,0	1,0	1,8
15	-	-	#VALUE!	#VALUE!
16	vezetettekkel	3,1	2,9	5,1
17	vezetettekkel	4,0	2,0	3,6
18	vezetettekkel	3,5	2,5	4,5
19	vezetettekkel	2,1	3,9	6,9
20	vezetettekkel	1,4	4,6	8,4
21	-	-	#VALUE!	#VALUE!
22	vezetettekkel	2,9	3,1	5,5
23	vezetettekkel	2,2	3,8	6,8
24	vezetettekkel	3,0	3,0	5,4
25	vezetettekkel	3,6	3,6	6,6
26	vezetettekkel	3,6	3,6	6,6

1. melléklet, harmadik oldal, második táblázat

Mivel törődik	Átlagos Blake-Mouton féle szám
vezetettekkel	6,1
termeléssel	8,9

1. melléklet, harmadik oldal, harmadik táblázat

S sz.	Nem	Életkor (év)	Mióta dolgozik a cégnél? (év)	Beosztás	Kérdés száma										
					27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
					Válasz										
1	nő	45-55	>10	Termelés	1	1	4	6	1	3	1	2	3	6	
2	nő	45-55	>10	Termelés	1	1	3	1	1	1	1	1	1	6	
3	nő	45-55	>10	Termelés	2	1	2	1	1	6	1	1	1	1	
4	nő	35-45	>10	Termelés	4	5	4	2	1	1	1	3	4	5	
5	nő	35-45	>10	Termelés	2	3	4	3	3	2	1	3	1	6	
6	nő	45-55	>10	Termelés	1	4	2	1	2	1	1	5	1	6	
7	nő	45-55	>10	Irodai alk.	5	5	3	6	1	1	1	6	2	6	
8	férfi	45-55	>10	Karbantartás	4	4	2	2	2	1	1	2	2	5	
9	férfi	45-55	>10	Termelés	6	6	6	6	5	1	3	2	5	2	
10	férfi	45-55	>10	Karbantartás	6	1	4	1	1	1	1	6	3	6	
11	férfi	>55	>10	Termelés	6	6	2	6	6	1	1	1	6	6	
12	férfi	45-55	>10	Termelés	5	6	5	2	1	1	1	2	1	3	
13	férfi	45-55	>10	Termelés	4	1	2	6	2	1	1	5	2	6	
14	férfi	35-45	>10	Termelés	5	1	5	5	5	5	5	5	1	6	
1-es válaszok száma					3	6	0	4	7	10	12	3	6	1	
Százalékos érték					21,43%	42,86%	0,00%	28,57%	50,00%	71,43%	85,71%	21,43%	42,86%	7,14%	

1. melléklet, negyedik oldal

Ssz.	Nem	Életkor (év)	Mióta dolgozik a cégnél? (év)	Beosztás	Kérdés száma			
					37	38	39	40
					Válasz			
1	nő	45-55	>10	Termelés	1	1	1	1
2	nő	45-55	>10	Termelés	1	1	1	1
3	nő	45-55	>10	Termelés	1	1	1	1
4	nő	35-45	>10	Termelés	3	1	2	2
5	nő	35-45	>10	Termelés	2	2	1	2
6	nő	45-55	>10	Termelés	4	1	1	2
7	nő	45-55	>10	Irodai alk.	5	3	2	2
8	férfi	45-55	>10	Karbantartás	6	5	5	3
9	férfi	45-55	>10	Termelés	6	6	2	4
10	férfi	45-55	>10	Karbantartás	2	3	3	1
11	férfi	>55	>10	Termelés	6	6	1	6
12	férfi	45-55	>10	Termelés	1	6	1	6
13	férfi	45-55	>10	Termelés	4	4	1	1
14	férfi	35-45	>10	Termelés	5	6	1	6

1. melléklet, ötödik oldal

S sz.	Nem	Életkor (év)	Mióta dolgozik a cégnél? (év)	Beosztás	Kérdés száma																
					41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57
					Válasz																
1	nő	45-55	>10	Termelés	1	4	4	6	1	3	6	6	1	1	1	4	4	4	4	6	
2	nő	45-55	>10	Termelés	1	1	1	1	1	1	1	3	6	3	1	6	1	1	1	3	1
3	nő	45-55	>10	Termelés	1	1	1	1	1	5	1	3	5	5	1	5	1	1	5	1	1
4	nő	35-45	>10	Termelés	1	1	1	5	1	4	2	5	5	5	1	5	1	1	3	6	4
5	nő	35-45	>10	Termelés	3	1	1	1	1	2	1	3	5	3	1	4	4	4	6	6	5
6	nő	45-55	>10	Termelés	1	1	6	6	1	5	2	6	4	6	2	3	1	2	6	2	2
7	nő	45-55	>10	Irodai alk.	1	2	5	6	1	3	5	6	6	5	1	1	5	6	6	6	5
8	férfi	45-55	>10	Karbantartás	1	2	2	5	1	1	2	6	6	5	5	2	5	5	5	6	6
9	férfi	45-55	>10	Termelés	1	3	2	4	1	6	4	6	3	2	3	1	1	6	5	4	6
10	férfi	45-55	>10	Karbantartás	1	3	4	6	1	1	3	4	6	3	3	1	4	1	6	6	6
11	férfi	>55	>10	Termelés	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	6	5	1	6	6	6
12	férfi	45-55	>10	Termelés	1	1	1	6	1	3	2	6	1	1	1	1	1	1	6	6	6
13	férfi	45-55	>10	Termelés	1	2	6	4	2	5	4	2	3	2	1	2	1	4	6	4	2
14	férfi	35-45	>10	Termelés	5	5	5	5	1	1	6	6	6	6	6	5	1	5	5	6	5
1-esek száma					11	6	5	3	12	4	3	0	1	2	9	5	8	6	1	1	2
százalékos gyakoriság					78,6%	42,9%	35,7%	21,4%	85,7%	28,6%	21,4%	0,0%	7,1%	14,3%	64,3%	35,7%	57,1%	42,9%	7,1%	7,1%	14,3%

1. melléklet, hatodik oldal

Ssz.	Nem	Életkor (év)	Mióta dolgozik a cégnél? (hónap)	Beosztás	Kérdés száma								
					1	2	3	4	5	6	7	8	9
					Válasz								
1	férfi	25-25	6-12	Termelés	-	1	1	2	1	6	3	6	2

Magyarázat: "-" azt jelenti, hogy nincs válasz

2. melléklet, első oldal

Ssz.	Nem	Életkor (év)	Mióta dolgozik a cégnél? (év)	Mióta van vezetői állása? (év)	Mióta van vezetői állásban a cégen belül? (év)	Beosztás	Kérdés száma										
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
							Válasz										
1	nő	45-55	>10	>10	>10	Termelés	1	2	1	3	6	4	1	1	1	6	1
2	férfi	45-55	>10	>10	>10	Termelés	2	1	2	5	5	4	1	1	4	6	2
3	nő	45-55	>10	>10	>10	Irodai alk.	2	3	2	1	2	4	3	4	4	3	1

3. melléklet, első oldal

Ssz.	Nem	Életkor (év)	Mióta dolgozik a cégnél? (év)	Mióta van vezetői állása? (év)	Mióta van vezetői állásban a cégen belül? (év)	Beosztás	Kérdés száma											
							12	13	14	15	16	17	18	19	20			
							Válasz											
1	nő	45-55	>10	>10	>10	Termelés	1	1	6	1	1	6	1	4	1			
2	férfi	45-55	>10	>10	>10	Termelés	5	1	1	6	3	2	2	3	2			
3	nő	45-55	>10	>10	>10	Irodai alk.	2	1	2	5	2	3	1	2	2			

3. melléklet, második oldal

Ssz.	Nem	Életkor (év)	Mióta dolgozik a cégnél? (év)	Mióta van vezetői állása? (év)	Mióta van vezetői állásban a cégen belül? (év)	Beosztás	Kérdés száma						
							21	22	23	24	25	26	27
							Válasz						
1	nő	45-55	>10	>10	>10	Termelés	2	3	3	4	4	1	1
2	férfi	45-55	>10	>10	>10	Termelés	1	3	3	2	1	3	2
3	nő	45-55	>10	>10	>10	Irodai alk.	2	4	5	5	3	2	3

3. melléklet, harmadik oldal

Ssz.	Nem	Életkor (év)	Mióta dolgozik a cégnél? (év)	Mióta van vezetői állása? (év)	Mióta van vezetői állásban a cégen belül? (év)	Beosztás	Kérdés száma				
							1	2	3	4	5
							Válasz				
1	nő	45-55	>10	>10	>10	Termelés	c	a	a	d	a
2	férfi	45-55	>10	>10	>10	Termelés	b	a	a	c	a
3	nő	45-55	>10	>10	>10	Irodai alk.	b	d	c	d	a

3. melléklet, negyedik oldal

Kérdőív nem vezető beosztású alkalmazottaknak

Nem: Nő

Férfi

Életkora:

< 25 év

25-35 év

35-45 év

45-55 év

>55 év

Vállalatnál töltött idő:

kevesebb, mint egy év

1-5 év

5-10 év

10-20 év

20-30 év

több, mint 30 év

Beosztása:

- a) A termelésben közvetlen résztvevő.
- b) Karbantartó személyzet.
- c) Irodai alkalmazott.
- d) Egyéb (kérem megnevezni)

Kérem karikázzon be egy, az ön véleményével megfelelő választ, a következő szempontok alapján:

1 – Teljesen igaz

6 – Egyáltalán nem igaz

1. Véleményem szerint minden csoportnak szüksége van egy vezetőre.

1 2 3 4 5 6

2. A főnököm azért főnök, hogy mindent ő találjon ki, az én feladatom, hogy megcsináljam.

1 2 3 4 5 6

3. Nem tudnék más embert javasolni a vállalatból, aki jobb lenne közvetlen főnökömnek.

1 2 3 4 5 6

4. Mennyire tarja a következő tulajdonságokat fontosnak egy **közepvezető** esetén

✓ Becsületesség

1 2 3 4 5 6

✓ Alapos technikai ismeretek

1 2 3 4 5 6

✓ Korrektség

1 2 3 4 5 6

✓ Jó megjelenés

1 2 3 4 5 6

✓ Jó tárgyalóképesség

1 2 3 4 5 6

5. Mennyire tarja a következő tulajdonságokat fontosnak egy **felsővezető** esetén

✓ Becsületesség

1 2 3 4 5 6

✓ Alapos technikai ismeretek

1 2 3 4 5 6

✓ Korrektség

1 2 3 4 5 6

✓ Jó megjelenés

1 2 3 4 5 6

✓ Jó tárgyalóképesség

1 2 3 4 5 6

6. Véleményem szerint a közvetlen főnökömmel jól egyezek.

1 2 3 4 5 6

7. Bármilyen problémám van a munkahellyel kapcsolatosan, ezt a közvetlen felettesemnek nyugodtan elmondhatom.

1 2 3 4 5 6

8. A közvetlen felettesemre igazából nem is tekintek mindig főnökként, annyira jó kapcsolatom van vele.

1 2 3 4 5 6

9. Feletteseimet tisztелеm.

1 2 3 4 5 6

10. Véleményem szerint közvetlen felettesem megérdemli pozícióját, megdolgozott érte.

1 2 3 4 5 6

11. Mindig elfogadom a feletteseim döntéseit.

1 2 3 4 5 6

12. Szeretem ha újítanak a vállalatban belül.

1 2 3 4 5 6

13. A vállalat vezetősége úgy érzem törődik velem.

1 2 3 4 5 6

14. Amikor a vállalatban valamilyen újítást vittek végbe, minden egyes alkalmazott véleményét figyelembe vették.

1 2 3 4 5 6

15. Úgy érzem remek ötleteim vannak, amelyek által a vállalatban nagyon jó dolgokat lehetne véghez vinni.

1 2 3 4 5 6

16. Ha nekem, vagy egy munkatársamnak jó ötlete van a munka hatékonyságának a növelésére, akkor ezt a főnököm mindig meghallgatja és életbe is lépteti.

1 2 3 4 5 6

17. A kreatív gondolkozást ösztönzik a vállalat minden szintjén.

1 2 3 4 5 6

18. Gyakran kapok személyes elismerést a közvetlen felettesemtől.

1 2 3 4 5 6

19. Magánügyi problémáimat a felettesem mindig megérti.

1 2 3 4 5 6

20. A főnököm megértette ha súlyos magánügyi problémák miatt hiányoztam a munkahelyemről.

1 2 3 4 5 6

21. Szakmai téren a felettesem verhetetlen, ő ász a szakmában.

1 2 3 4 5 6

22. Amikor különféle ünnepek, névnapok-szülinapok vannak, a munkatársakkal és a főnökkel együtt mindig megünnepeljük.

1 2 3 4 5 6

23. A közvetlen főnököt a munkatársakkal együtt mindig felköszöntjük névnap, szülinap esetén.

1 2 3 4 5 6

24. Úgy vélem a főnököm túl sokat vár el tőlem.

1 2 3 4 5 6

25. A vállalati vezetősége véleményem szerint nem becsüli meg eléggé a kitartó, öntudatos munkát.

1 2 3 4 5 6

26. Amikor munkába készülődök, akkor mindig arra gondolok, hogy milyen jó lenne ha ma szabad napom lenne.

1 2 3 4 5 6

27. Amikor kiveszem a szabadságom, akkor hiányoznak a munkatársak.

1 2 3 4 5 6

28. A szabadság után vidáman megyek vissza dolgozni.

1 2 3 4 5 6

29. Jelenlegi munkahelyemet nagyon szeretem.

1 2 3 4 5 6

30. Nem mennék el máshova dolgozni, mert hiányoznának a munkatársak.

1 2 3 4 5 6

31. A munkatársaimat barátként és nem vetélytársként tekintem.

1 2 3 4 5 6

32. Szeretném ha egyénileg értékelnék a munkámat.

1 2 3 4 5 6

33. Inkább kevesebb terméket gyártok, mint többet és gyengébb minőségben

1 2 3 4 5 6

34. Egyes munkatársak mindenben különködnek.

1 2 3 4 5 6

35. Idegesít ha valaki a főnöknek megmond mindent, ami történik.

1 2 3 4 5 6

36. Volt már olyan, hogy egy kollega tévedett és én elmondtam a főnöknek.

1 2 3 4 5 6

37. A felettesem mindig megmondja, hogy pontosan mit, hogyan és mikorra kell megcsinálni.

1 2 3 4 5 6

38. A felettesem segít a nehezebb feladatok elvégzésében.

1 2 3 4 5 6

39. Amielőtt valamilyen fontos döntést hoznék a feladattal kapcsolatban a főnökkel mindig megbeszélem.

1 2 3 4 5 6

40. A főnök megbízik bennem, általában társként kezel.

1 2 3 4 5 6

41. Szeretem, ha főnököm elismeri teljesítményeimet.

1 2 3 4 5 6

42. Számomra a legfontosabb a pénz.

1 2 3 4 5 6

43. Nem zavar, ha nem értékelnek a vállalatban belül, ha elég nagy a fizetésem.

1 2 3 4 5 6

44. Nem szeretnék előlépni, ugyanis meg vagyok elégedve jelenlegi pozíciómmal.

1 2 3 4 5 6

45. A munkahelyen belüli biztonság számomra nagyon fontos.

1 2 3 4 5 6

46. Szerintem a vezetés nem fordít elég figyelmet a munkahelyen belüli biztonságra.

1 2 3 4 5 6

47. A munkatársaimmal olyan jó viszonyban vagyok, hogy ez az egyik fő tényező amiért nem megyek el a cégtől.

1 2 3 4 5 6

48. Úgy érzem, hogy ennél a vállalatnál mindent elérhetek, amit csak szakmailag elképzelhetek.

1 2 3 4 5 6

49. Úgy érzem a vállalat vezetősége minden tőle telhetőt megtesz, hogy megfelelőképpen motiváljon.

1 2 3 4 5 6

50. Ha nem vagyok elég motivált, akkor úgy általában nem figyelek oda a munkám minőségére.

1 2 3 4 5 6

51. Megértem azt, ha a vállalat érdeke megkívánja, hogy túlórázzak, vagy éppen szombat-vasárnap is dolgozzak.

1 2 3 4 5 6

52. Úgy érzem megérdemlem az előléptetést.

1 2 3 4 5 6

53. Mindig kapunk a vállalat vezetőségétől karácsonyi és húsvéti ajándékot.

1 2 3 4 5 6

54. Ezen gesztusok motiválnak, hogy jövőben még jobban teljesítsek.

1 2 3 4 5 6

55. Tudom, hogy ha jól és igazán lelkiismeretesen végzem munkám, akkor előbb vagy utóbb felfigyelnek rám és előléptetnek.

1 2 3 4 5 6

56. A vállalat vezetősége mindent megtesz, hogy a lehető legjobb munkakörülményeket biztosítsa alkalmazottjai számára.

1 2 3 4 5 6

57. Meg vagyok elégedve a jelenlegi munkahelyemmel.

1 2 3 4 5 6

Kérdőív felsővezetőknek

Nem: Nő

Férfi

Életkora:

25-35 év

35-45 év

45-55 év

>55 év

Vállalatnál töltött idő:

kevesebb, mint egy év

1-5 év

5-10 év

több, mint 10 év

Vezetői funkcióban eltöltött idő:

kevesebb, mint egy év

1-5 év

5-10 év

több, mint 10 év

Vezetői funkcióban vállalatnál eltöltött idő:

kevesebb, mint egy év

1-5 év

5-10 év

több, mint 10 év

A válaszok megadásakor kérem vegye figyelembe a következő pontozást:

1 – Teljesen igaz

6 – Egyáltalán nem igaz

1. A vállalat managereinek többsége alkalmazott is.

1 2 3 4 5 6

2. Egy új rendszer bevezetésekor a vállalat kikéri tanácsadó irodák véleményét is.

1 2 3 4 5 6

3. Úgy érzem, hogy a fontosabb részvényesek igen kis szabadságot hagynak a managereknek.

1 2 3 4 5 6

4. Létezik egy külső (a vezetőségtől különálló) könyvvizsgáló testület.

1 2 3 4 5 6

5. Ez a testület nagyon aktív munkát végez.

1 2 3 4 5 6

6. Mennyire tartja fontosnak 1-től 6-ig az alkalmazottak motivációját?

1 2 3 4 5 6

7. Motiváltaknak tartja alkalmazottait?

1 2 3 4 5 6

8. A motivációs tényezők feltárása nagyrészt a középvezetők hatásköre.

1 2 3 4 5 6

9. Véleményem szerint alkalmazottaimat semmi sem motiválja jobban, mint a pénz.

1 2 3 4 5 6

10. Amikor egy alkalmazottam elégedetlenségét nyilvánítja ki, akkor mindig tudom pontosan, hogy hogyan lehetne őt meggyőzni.

1 2 3 4 5 6

11. A túlórázást alkalmazottaim gond nélkül elfogadják.

1 2 3 4 5 6

12. A jelenlegi vezetők többsége úgy került jelenlegi pozíciójába, hogy kitartó és jó munkáját ezzel jutalmazta a vállalat.

1 2 3 4 5 6

13. A vállalat vezetősége próbál odafigyelni arra, hogy a munkások jól érezzék magukat munkahelyükön.

1 2 3 4 5 6

14. Ha látom, hogy egy alkalmazott jól végzi a feladatát, akkor megbízom benne.

1 2 3 4 5 6

15. Fontosnak tartom, hogy alkalmazottaim érezzék, hogy megbízok bennük.

1 2 3 4 5 6

16. A vállalat vezetősége különösen odafigyel, hogy a munkások biztonságosan tudják végezni munkájukat.

1 2 3 4 5 6

17. A biztonságos munkakörülmények megteremtése a vállalatnak nagy költségeket jelent.

1 2 3 4 5 6

18. A vállalat vezetősége stabil munkakörnyezetet teremtett alkalmazottai számára (alacsony az elbocsátások aránya).

1 2 3 4 5 6

19. Amikor egy alkalmazottam nyugdíjba vonul, az gyakran valamilyen külön kitüntetésben részesül a vállalat részéről (pl. aranyóra, ünnep a munkatársakkal a vállalat számlájára, stb.).

1 2 3 4 5 6

20. A vállalat vezetősége odafigyel arra, hogy az alkalmazottaknak egyre kihívóbb feladatokat adjon.

1 2 3 4 5 6

21. Állíthatom, hogy kevés alkalmazottam elégedetlen a munkahelyével.

1 2 3 4 5 6

22. A vállalat vezetősége odafigyel a különféle ünnepekre (karácsonykor ajándékokban részesesíti alkalmazottjait, szilveszter előtt megtartják évente a mikroszilvesztereket a vállalat számlájára, amire minden alkalmazott meg van hívva, stb.)

1 2 3 4 5 6

23. Véleménye szerint a vállalat melyik fázisban van? (1 – kezdeti, gyors növekedés, 6 – visszaesés, megszűnés szakasza).

1 2 3 4 5 6

24. A vállalat vezetősége nagy hangsúlyt fektet a jövőbeli, hosszútávú tervek kidolgozására.

1 2 3 4 5 6

25. Szerintem, a vállalat elég munkaerővel rendelkezik.

1 2 3 4 5 6

26. A jelenlegi munkaerő nagyon jól képzett.

1 2 3 4 5 6

Nyílt kérdések:

1. Milyen részlegek vannak a vállalaton belül? Ezek között milyen hierarchia létezik ha egyáltalán létezik?

2. Hány alkalmazottja van a vállalatnak? (esetleg részleg, nem, kor szerint csoportosítva)
3. Van külön kialakítva egy humán erőforrása menedzsment részleg? Ha nem, akkor ki végzi ezeket a feladatokat?
4. Ki a legújoncabb alkalmazott minden részlegen belül? (ez majd fontos lesz az alkalmazottaknak szánt kérdőív kitöltésében)
5. Hány szintből áll a vállalat vezetősége? Ennek a pontos megértése (jogok és kötelezettségek, hatalom és felelősség összekapcsolása). A vállalat felsővezetése válasza alapján a vezetők kérdőívezése, megkérdeni, hogy tudják-e pontosan, hogy milyen hatáskörrel, illetve felelősséggel rendelkeznek.
6. Döntések meghozatalakor kinek kéri ki a véleményét?
7. Kinek enged beleszólást a döntéshozatalba?

Kérdőív újonnan alkalmazottaknak

Nem: Nő

Férfi

Életkora:

25-35 év

35-45 év

45-55 év

>55 év

Vállalatnál töltött idő:

< 1 hónap

1-6 hónap

6-12 hónap

Beosztása:

e) A termelésben közvetlen résztvevő.

f) Karbantartó személyzet.

g) Irodai alkalmazott.

h) Egyéb (kérem megnevezni)

A válaszok megadásakor kérem vegye figyelembe a következő pontozást:

1 – Teljesen igaz

6 – Egyáltalán nem igaz

Kérdések:

1. A következő technikák közül melyeket alkalmazták akkor, amikor interjún vett részt az állás betöltéséhez? Kérem karikázza be a megfelelőket!
 - a) Skálás értékelés (pl. 1-től 6-ig kellett valamit értékeljen)
 - b) Helyzetgyakorlatok (mit tenne bizonyos helyzetekben?)
 - c) Személyiségleltár (érezte-e úgy, hogy olyan kérdőívet kell kitöltsön, amely alapján az ön személyiségére akarnak következtetni?)
 - d) Szubjektív technikák (különböző alakzatok magyarázása)
 - e) Sztory-tesztek (képek alapján egy történet felépítése)
 - f) Mondat kiegészítéses teszt (pl. Szeretném ha a főnököm..., a munkatársaimmal az a baj...)

2. Amikor felvették, akkor az egyéni munkaszerződés aláírása előtt pontosan közölték önnel, hogy mi a feladata és miért felel.

1 2 3 4 5 6

3. Hamar tisztázódott bennem az a kép, hogy én milyen pozícióban is vagyok a szervezeten belül, mi a szerepem.

1 2 3 4 5 6

4. Sikerült azonosulnom ezzel a szereppel.

1 2 3 4 5 6

5. Úgy érzem, hogy tagja vagyok egy igazi, összetartó csoportnak.

1 2 3 4 5 6

6. Nem szoktam a kollegáimat sértegetni, akár viccekkel sem.

1 2 3 4 5 6

7. Újabban gyakran megtörténik, hogy nagyon hasonlóan vélekedek, mint kollegáim.

1 2 3 4 5 6

8. Amikor valamilyen közös programot (munkaidő utáni tevékenységek, kirándulás, stb.) szerveznek a kollegák, akkor engem is, mint újoncot, bevonnak ebbe.

1 2 3 4 5 6

9. Úgy érzem, hogy már teljes jogú tagja vagyok a munkahelyen kialakult csoportnak.

1 2 3 4 5 6

Kérdőív középvezetőknek

Nem: Nő

Férfi

Életkora:

25-35 év

35-45 év

45-55 év

>55 év

Vállalatnál töltött idő:

kevesebb, mint egy év

1-5 év

5-10 év

több, mint 10 év

Vezetői funkcióban eltöltött idő:

kevesebb, mint egy év

1-5 év

5-10 év

több, mint 10 év

Vezetői funkcióban vállalatnál eltöltött idő:

kevesebb, mint egy év

1-5 év

5-10 év

több, mint 10 év

Beosztása:

i) A termelésben közvetlen résztvevő.

j) Karbantartó személyzet.

k) Irodai alkalmazott.

l) Egyéb (kérem megnevezni)

A válaszok megadásakor kérem vegye figyelembe a következő pontozást:

1 – Teljesen igaz

6 – Egyáltalán nem igaz

1) A felsővezetőség általában kiadja a parancsokat, nekem pedig teljesítenem kell ezeket.

1 2 3 4 5 6

2) Nem szeretem ha korlátozzák a hatáskörömet a döntések meghozatalakor.

1 2 3 4 5 6

3) Próbálok elérni a tökéletest még akkor is, ha tudom, hogy az elérhetetlen.

1 2 3 4 5 6

4) Ha versenyen veszek részt, akkor csak a nyereség jár a fejemben.

1 2 3 4 5 6

5) Nem érdekel, hogy milyen eszközökkel nyerek meg egy versenyt. Szerintem a célszentesíti az eszközt.

1 2 3 4 5 6

6) Szeretem ha megszokott, rutin szerű munkát végezhetek.

1 2 3 4 5 6

7) Úgy érzem az én feladatomban a munkatársak csapattá építése.

1 2 3 4 5 6

8) Elkerülöm általában a kockázatokat, még ha az nagy nyereséget is jelenthetne.

1 2 3 4 5 6

9) Amikor valamilyen hi-tech újdonság megjelenik (pl. I-pod, laptop), akkor mindent megteszek, hogy megszerezsem.

1 2 3 4 5 6

10) Gyakran megtörténik, hogy azon kapom rajta magam, hogy álmodozom a nap közepén a szabadságomról.

1 2 3 4 5 6

11) Sokat gondolkozok azon, hogyan lehetne a vállalaton belül valamit jobbra, hatékonyabbá tenni.

1 2 3 4 5 6

12) Nem is hallgatom meg, hogy ki mit gondol, ha úgy érzem nekem van igazam.

1 2 3 4 5 6

13) Amikor egy beosztottam hozzám jön valamilyen gondol, akkor figyelmesen meghallgatom.

1 2 3 4 5 6

14) Magaménak tekintem az alattvalóim problémáit.

1 2 3 4 5 6

15) Mondataimat gyakran így kezdem: "igen, de...".

1 2 3 4 5 6

16) Zavar, ha az alkalmazottak valami miatt szomorúak.

1 2 3 4 5 6

17) Ilyenkor megpróbálom őket felvidíteni.

1 2 3 4 5 6

18) Szerintem az emberek csak akkor teljesíthetnek jól, ha jól érzik magukat munkahelyükön.

1 2 3 4 5 6

19) Véleményem szerint alkalmazottaim jól érzik magukat a munkahelyükön.

1 2 3 4 5 6

20) Úgy vélem, hogy ha valami új technika bevezetésére kerülne sor, akkor én jó oktató lennék.

1 2 3 4 5 6

21) Úgy véli, hogy ön rendelkezik a magas színvonalú döntés meghozatalához szükséges információval.

1 2 3 4 5 6

22) Ezen információkat ön általában közvetlen felettesétől kapja meg.

1 2 3 4 5 6

23) Időben leértésítik önt felettesei, ha valami fontos döntésre került sor.

1 2 3 4 5 6

24) Általában az alkalmazottak véleménye alapján hozom meg a döntéseket.

1 2 3 4 5 6

25) Szerintem csak akkor lesz egy döntésnek jó előmenetele, ha azt elfogadtatom alattvalóimmal.

1 2 3 4 5 6

26) Alattvalóim még akkor is elfogadták döntéseimet, ha azt én egyedül hoztam meg.

1 2 3 4 5 6

27) Alattvalóim problémák lehetséges megoldásainak kidolgozása során a szervezeti érdekeket figyelembe veszik.

1 2 3 4 5 6

További kérdések:

1. Hogyan került ebbe a pozícióba?
 - a) Egyből ebben a pozícióban kezdte.

- b) Előléptették kiváló eredményeiért.
 - c) Előléptették, mert éppen megüresedett ez a hely azáltal, hogy az addigi vezető elhagyta a vállalatot (akár más vállalathoz ment, akár nyugdíjba ment).
 - d) Létrejött egy új részleg és felettesei önt látták a legalkalmasabbnak e pozíció betöltésére.
2. Hogyan látja, mikor lesz (legközelebb) előléptetve?
- a) Ha minden jól megy, akkor legkésőbb 1-2 év múlva, vagy még ennél rövidebb idő elteltével.
 - b) Valószínűleg az elkövetkező 5 évben.
 - c) Nem is gondolkoztam még azon, hogy előléptetnek.
 - d) Biztos vagyok abban, hogy nem fognak soha előléptetni.
3. Ha holnap a felettese közölné önnel, hogy előléptették, akkor hogyan reagálna?
- a) Nagyon boldogan elfogadnám, hiszen tudnám, hogy ez elismerést jelent a kitartó, eredményes munkáért.
 - b) Elfogadná vidáman, ám nem tudná, hogy igazából miért is részesül előléptetésben.
 - c) Elfogadná, de csak azért, hogy ne sértse meg a főnökét (igazából tudja, hogy nem érdemli meg e megtiszteltetést, hiszen nem érzi magát képesnek a pozíció betöltésére).
 - d) Nem fogadná el, mert úgy gondolja, hogy nem lenne képes megfelelni az elvárásoknak az új pozícióban.
4. Milyen végzettséggel rendelkezik?
- a) Szaklíceum.
 - b) Elméleti líceum.
 - c) Posztlíceum.
 - d) Egyetem.
5. Milyen profilú a végzettsége?
- a) Technikai (ide jönnek a mérnökök is)
 - b) Közgazdasági
 - c) Humán jellegű
 - d) Egyéb (kérem megjelölni)