**Motiváció és ösztönzés**

1. A motiváció értelmezése

Az emberi motiváció megértése a szervezetek életében fontos kérdés, hiszen az egyéni késztetések azok, amelyeken keresztül az egyén szervezeti célokért hajlandó erőfeszítést tenni. Az egyének azért csatlakoznak egy szervezethez, hogy bizonyos késztetéseiket, szükségleteiket kielégítsék, és akkor maradnak tagjai, ha azok tartósan kielégülnek. A vezetőknek az egyéni motivációk ismeretében olyan eszközök birtokában kell lenniük, amelyekkel az egyéni erőforrásokat a szervezeti célok irányába tudják mozgósítani.

A motiváció nem állandó tulajdonsága az egyénnek, hanem a motiváció különböző időpontokban és helyzetekben változhat. A motivációt jellemezhetjük erősségével (intesity), irányával (direction) és tartósságával (persistense). A motiváció erőssége arra vonatkozik, hogy a személy milyen keményen próbálkozik, *mekkora erőfeszítést tesz* a cél elérése érdekében. Az erőfeszítések csak akkor járulnak hozzá a cél eléréséhez, ha az erőfeszítések a célok irányába mutatnak, és megfelelő ideig fennállnak. Azaz a motivált személy kellő ideig fenntartja az erőfeszítését, hogy elérje a célját. A szervezeti célok felé irányuló és azokkal összhangban lévő tartós erőfeszítések azok, amelyek kialakítására a vezetőknek törekedniük kell.

A motiváció fogalma kétféle szempontból is azonosítható, mint pszichológiai eredetű fogalom az egyén belső késztetéseire vonatkozik, mint vezetéselméleti fogalom, az ösztönzés szinonímájaként arra a vezetői magatartásra utal, amely általa vezető a szervezeti célok elérésére készteti beosztottjait, azaz ebben az esetben a motiváció egyfajta belső késztetés kialakítását jelenti.

Az egyén képességei mellett a motivációja határozza meg a teljesítményét, a jó munkateljesítmény eléréséhez viszont a megfelelő munkafeltételekre (erőforrások biztosítása, munkaszervezés stb.) is szükség van.

Az emberek motiválása tehát fontos szervezeti kérdés, ezért a vezetőknek meg kell érteniük, hogy hogyan motiválhatók sikeresen a munkatársaik. A következőkben bemutatásra kerülő motivációselméletek ehhez járulnak hozzá.

1. Motivációs elméletek

A motivációelméleteknek két nagy csoportját különböztethetjük meg: a tartalomelméleteket és a folyamatelméleteket.

A tartalomelméletek arra keresik a választ, hogy mi az, ami az egyént motiválja. Feltételezik, hogy a munkavállaló akkor fog szervezeti célok érdekében cselekedni, ha a feladat végrehajtása a személyes jóllétéhez is hozzájárul.

A folyamatelméletek ezzel szemben arra keresik a választ, hogy az egyéni szükségletek bázisán hogyan lehet a munkatársak viselkedést a szervezeti célok elérésének irányába terelni.

* 1. Tartalomelméletek

A motiváció tartalomelméletei arra keresik a választ, hogy mi motiválja az egyéneket, melyek azok a szükségletek, illetve motívumok, amelyek cselekvésre késztetnek bennünket.

Bár a tartalomelméletek általános emberi vonatkozásokat keresnek, ezek tényleges megjelenési formáira hatással lehetnek személyiségbeli tényezők, valamint társas, kulturális, de gazdasági hatások is befolyásolhatják őket.

1. Maslow szükséglethierarchia modellje
2. Alderfer féle ERG elmélet
3. Herzberg kéttényezős modellje
4. Hunt célstruktúra modellje

2.2.1. Maslow szükséglethierarchia modellje

A legismertebb motivációs elmélet Abraham Maslow szükséglethierarchia elmélete, amely azt feltételezi, hogy az emberi szükségleteknek öt csoportja létezik:

1. **Fiziológiai szükségletek**: az alapvető emberi létfenntartáshoz kapcsolódó szükségletek, mint az éhség, a szomjúság, a nemi vágy és más testi szükségletek.
2. **Biztonsági szükségletek**: a biztonságos és fenyegetésmentes fizikai és érzelmi környezet fenntartására irányuló szükségletek. Például a megfelelő lakás, ruházat és az anyagi biztonság iránti vágy tartozik ide.
3. **Közösséghez való tartozás szükséglete**: a szeretet és elfogadás iránti szükséglet, a társ, a barát(ok) iránti vágy, a csoporthoz való tartozás igénye.
4. **Elismerés iránti szükségletek**: olyan belső tényezők, mint az önelfogadás, autonómia, és teljesítmény szükséglete, és olyan külső tényezők tartoznak ide, mint a státusz, a mások általi elismertség és figyelem iránti szükséglet.
5. **Önmegvalósítási szükségletek**: a vágy arra, hogy olyanokká váljunk, amelyekre képesek vagyunk. Magába foglalja a növekedést és fejlődést, a lehetőségeink kiaknázását, és az önmegvalósítást.

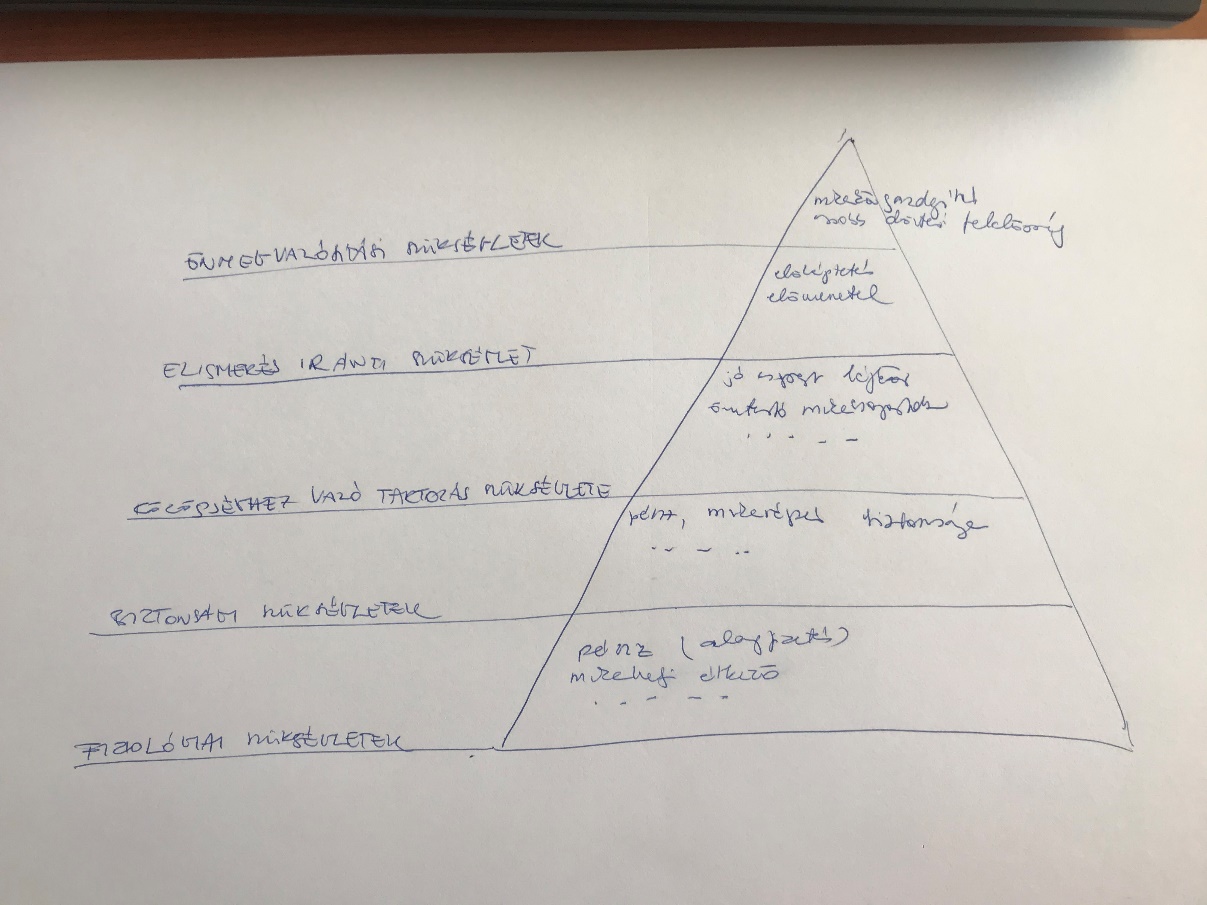
Maslow szerint ezek a szükségletek hierarchiában, egy piramist formálva helyezkednek el, amely azt fejezi ki, hogy az alacsonyabb szinten lévő szükséglet kielégülését követően elégülhetnek csak ki a magasabb szinten lévő szükségletek. Amennyiben az éppen motiváló szükséglet kielégül, akkor a viselkedést a hierarchiában felette elhelyezkedő szükséglet fogja meghatározni.

Bár Maslow a szükségletek szintjeit határozta meg, mégis a legelterjedtebb a hierarchia piramis formában történő ábrázolása.

Kép: Abraham Maslow (1908-1970)



Ábra: Maslow piramis munkahelyi ösztönzőkkel (Forrás: Bakacsi, 2010, 59. o. alapján)





Maslow elmélete széleskörűen ismert, könnyen érthető, ún. intuitív logikán alapul, de sajnos a legtöbb kutatás, leszámítva a fiziológiai szükségletek elsődlegességét, nem igazolta.

2.1.2. Alderfer féle ERG elmélet

Alderfer (1940-2015) tovább fejlesztette Maslow szükséglethierarchia modelljét úgy, hogy a szükségleteket három szintben határozta meg: létezés (existance-E), kapcsolat (relatedness-R) és növekedés (groth-G). Az elmélet megnevezése a szükségletek angol neveinek kezdőbetűjéből származik.

1. **Létezés, egzisztenciális szükségletek**: a fizikai és fiziológiai jóléthez kapcsolódnak, a maslow-i fiziológiai és biztonsági szükségleteknek feleltethető meg
2. **Kapcsolat, másokhoz tartozás szükséglete**: ezek vezérlik a másokkal való kielégítő társas kapcsolatok fenntartását, a társas igénynek feleltethető meg
3. **Növekedési szükségletek**: a bennünk rejlő potenciál kibontakoztatására, személyiség- és képességbeli fejlődésre ösztönöznek, az elismerés és önmegvalósítás iránti igénynek feleltethető meg.

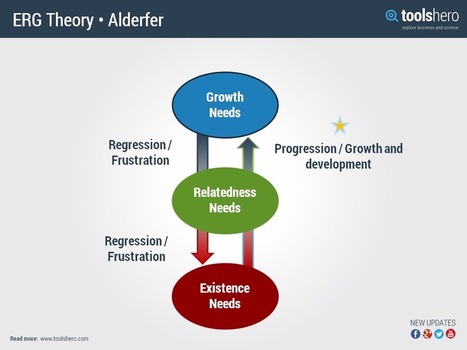
Mindamellett, hogy Alderfer fenntartja a szükségletek hierarchikus felépítését, kiáll amellett, hogy a viselkedést több szükséglet is motiválhatja egyszerre. Egy feladat elvégzésére a megszerezhető jutalom mellett a közösséghez tartozás igénye vagy a saját képességek fejlesztése egyszerre motiválhatja az egyént.

Továbbá megfogalmazza a frusztráció-regresszió elvét is. Ha az egyén nem képes a magasabb rendű szükségletét kielégíteni, akkor az frusztrációt, csalódottságot eredményez, és a szükségletekben az alacsonyabb szintre való visszalépést (regresszió) eredményezi. Például, ha a munka nem teszi lehetővé az egyén számára, hogy a fejlődési igényét kielégítse, akkor azt magasabb bérrel lehet kompenzálni vagy a társas kapcsolatok erősítésére kell helyezni a hangsúlyt.

A fejlődési szükséglet a másik két szükséglettől eltérő módon viselkedik, kielégítése nemhogy csökkentené, de még inkább ösztönzi az adott viselkedést, és lesz fontos az egyén számára.

Alderfer ERG elméletét az empirikus kutatások is megbízhatóbban támasztották alá.

Ábra: Alderfer EGR elmélete



növekedési szükségletek

kapcsolati szükségletek

létezési szükségletek

előrehaladás/növekedés és fejlődés

regeresszió/frusztráció

regeresszió/frusztráció

2.1.3. Herzberg két-tényezős modellje

A Herzberg (1923-2000) nevéhez fűződő motivációs elmélet szintén nagy népszerűségre tett szert. Empirikus kutatásai során azt a kérdést tette fel, hogy „Mit várnak az emberek munkahelyüktől? Azt kérte az emberektől, hogy írják le részletesen azokat a helyzeteket, amelyekben rendkívül jól vagy rosszul érzik magukat munkájuk során. A válaszok jelentősen különböztek egymástól: az elégedettséget és az elégedetlenséget eltérő tényezők okozták.



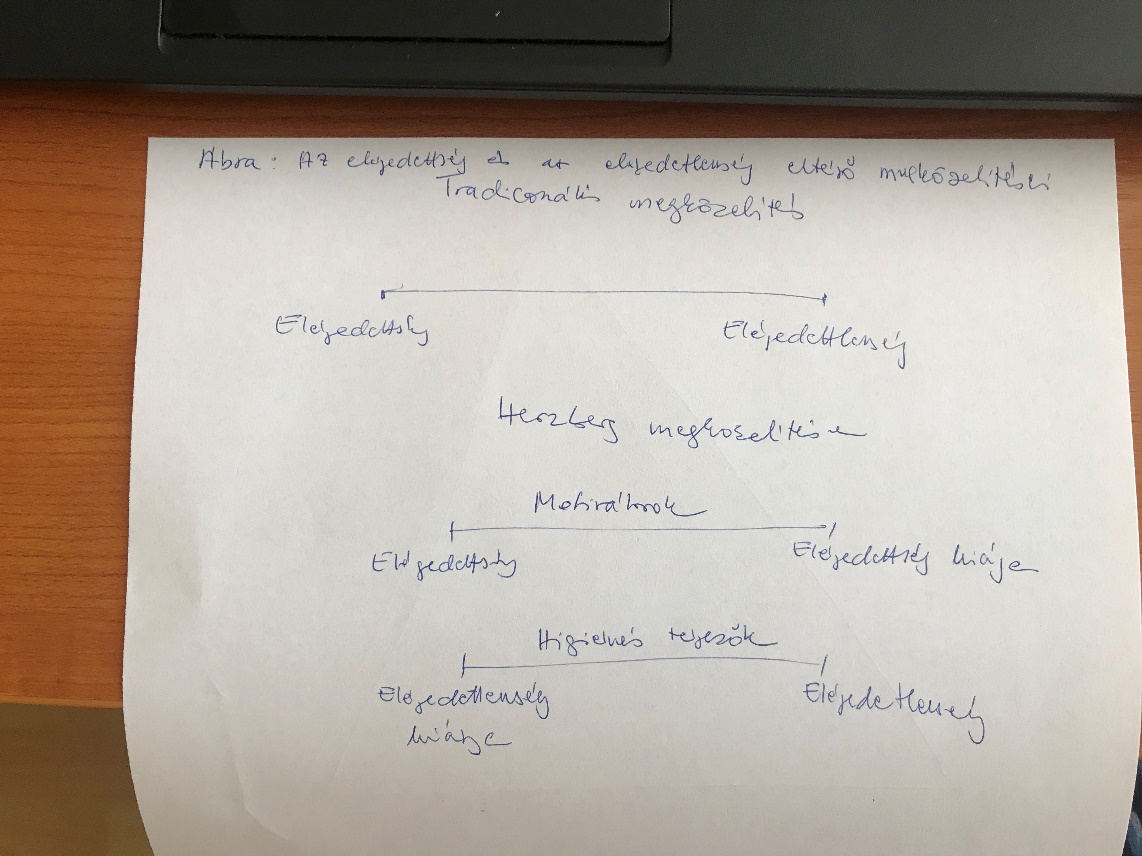
Ábra: Az elégedettsége és az elégedetlenséget okozó tényezők (Forrás: Gyökér és mtsai, 2016. alapján)

**Motivátoroknak** nevezte az elégedettséget okozó tényezőket: elért teljesítmény, elis­mertség, előmeneteli lehetőségek, a nagyobb felelősség, a személyes fejlődés, vagy a munka tartalma, érdekessége. Ezek a jellemzők a munka tartalmi elemeivel hozhatók összefüggésbe.

**Higiéniás tényezőknek** nevezte az elégedetlenséget csökkentő tényezőket: a munkakörnyezet fizikai és szervezeti jellem­zői (a szervezetre jellemző szabályok, működési elvek, a közvetlen munkafeltéte­lek, a fizetés nagysága, a közvetlen munkafelügyelet, a munkavégzés biztonsága) és a munka társas környezete (a közvetlen vezetővel, a munkatársakkal és a beosz­tottakkal való kapcsolat minősége, a kivívott státusz, vagy a magánélet). Ezek a jellemzők elsősorban a munkakörülményekkel hozhatók összefüggésbe.

Tanári magyarázat:

*Herzberg a korábbi egy helyett, két kontinuumot javasol, amely szerint a megelégedettségnek nem az elégedetlenség az ellentéte, hanem az elégedettség hiánya, illetve a munkával való elégedetlenségnek nem az elégedettség az ellentéte, hanem az elégedetlenség hiánya.*



(Forrás: Robbins és Judge, 2018. 133. o. alapján)

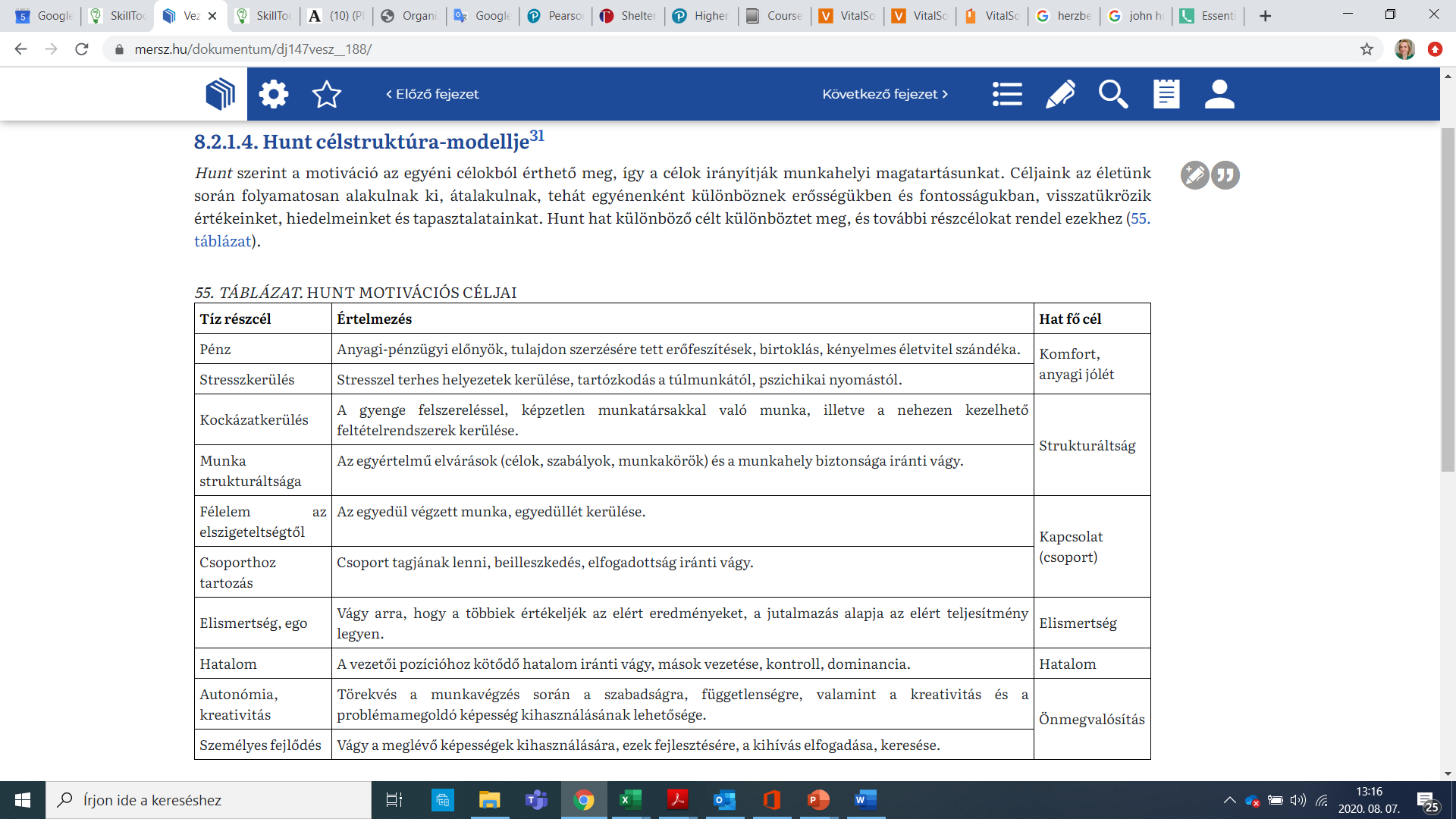
A megközelítés gyakorlati haszna, hogy felismerte, a higiénés tényezőkkel nem lehet elégedettséget növelni, azaz motivációt kelteni, erre sokkal alkalmasabbak a motivátorok, azaz a motiváció megteremtése érdekében elsősorban a munka tartalmi elemeire kell összpontosítani.

Bár Herzberg elmélete meggyőző, a további kutatások az ő megállapításait sem igazolták maradéktalanul, ugyanis kimutatták, hogy ha a higiéniás és a motivációs tényezők egyformán fontosak a személy számára, akkor mindkettő képes motiválni.

2.1.4. Hunt célstruktúra modellje

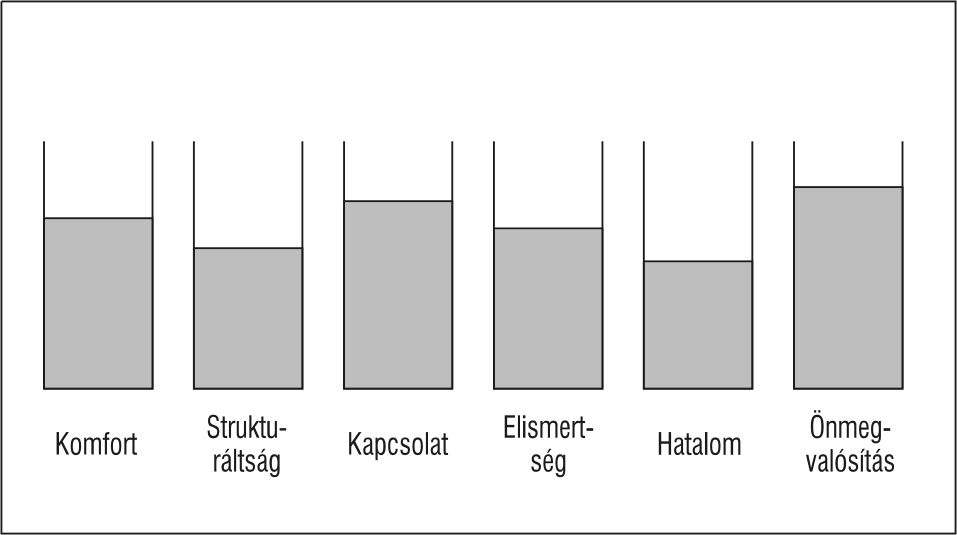
A szükségletekkel szemben John Hunt (1937-2015) szerint a motiváció lényege az egyéni célok megértésében rejlik. A célok, amelyek a munkahelyi viselkedést is vezérlik az életünk során folyamatosan alakulnak ki és változnak. Céljainkban az egyéni tapasztalatok mellett tükröződik a neveltetés, a saját értékek és hiedelmek.

Az elmélet hat fő célt, és további 10 részcélt különböztet meg:



Táblázat: Hunt célok és részcélok. (Forrás: Dobák, Antal, 2016., 356. o.)

A célok, mint a viselkedést orientáló tényezők válnak fontossá, és a hierarchia helyett dinamikus struktúrába rendeződve az életünk során változhatnak. A célok különbözhetnek erősségükben (motiváló erejükben) és a fontosságukban (prioritásukban). A célok rendszere a fizikában használatos közlekedőedényekhez hasonlítható. Ennek megfelelően nem kaphat minden cél egyformán magas értéket, az egyik erősségének vagy prioritásának növekedése szükségszerűen a másik csökkenését vonja maga után. A célok megváltozása a nemmel, a különböző életszakaszokkal, illetve különböző élet- és munkaszituációkkal is összefüggésbe hozható.



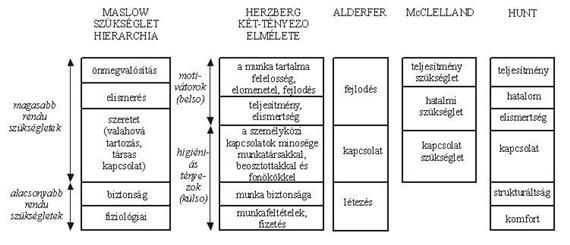
Ábra: Célok dinamikája (Forrás: Dobák, Antal, 2016, 357. o.)

Megállító kérdés

*Idézzen fel egy olyan életeseményt, amely változást hozott a célok priorizálásában! Mi változott meg? Hogy vélekedik erről a változásról most?*

Tanári magyarázat

*Az ábra jól szemlélteti a tartalomelméletek közötti kapcsolatokat. Bár több ponton is hasonlóságot láthatunk, a modellek között jelentős különbségek azonosíthatók. Maslow statikus szükséglethierarchia modellje a szükségletek kielégítésének szigorú irányt szab, és nem veszi figyelembe az egyéni különbségeket sem. Ehhez képest Alderfer rugalmasabb, három összetevőből álló motivációs rendszert feltételez, ezzel szemben Hunt hatelemű, helyzettől és életpályaszakasztól függő dinamikusan változó célstruktúrát javasol. Herzberg pedig két tényezőben különválasztja az elégedettséget és az elégedetlenséget befolyásoló munkajellemzőket.*



Forrás: Bakacsi (2010., 67. o.) alapján

* 1. Folyamatelméletek

A motiváció folyamatelméleti megközelítésének legegyszerűbb modellje a következő:

**szükségletek viselkedés következmény**

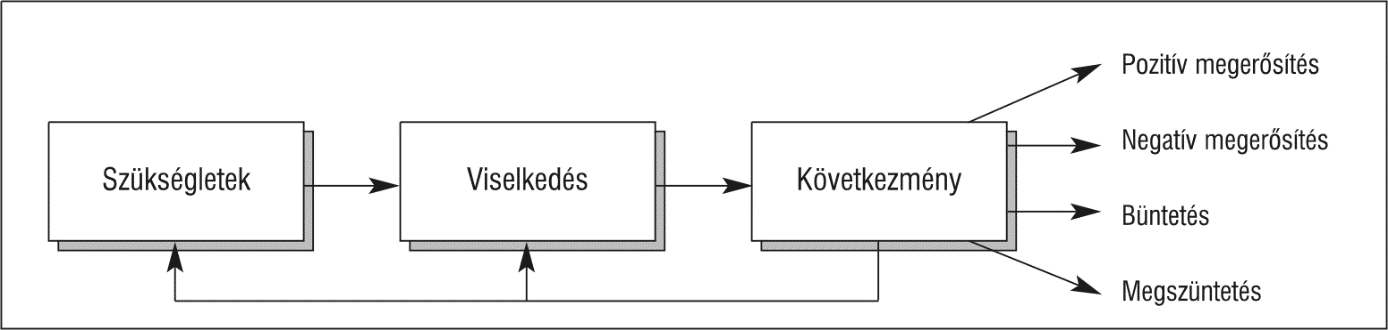
A folyamatelméletek jelentősége a vezetésben az, hogy a szükségletek ismeretében a vezető hogyan hathat eredményesen a munkavállalók viselkedésére, hogy a megfelelő következmény jelenjen meg pl. a munka szempontjából kívánatos viselkedés jelenjen meg és egyúttal az egyén számára a jelentőségteljes szükségletek is kielégülést nyerjenek.

1. Skinner megerősítéselmélet

2. Célkitűzéselmélet

* + 1. Skinner megerősítéselmélet

A Skinner féle megerősítéselmélet szerint az egyén akkor fog megismételni egy adott viselkedést, ha pozitív következményeket tapasztal. Azaz a következmény hatással lesz a későbbi viselkedésére.



Skinner négy féle következményt azonosít:

* pozitív megerősítés: a jutalom hatására nagyobb valószínűséggel ismétlődik meg a viselkedés
* negatív megerősítés: ha a viselkedéssel valamilyen kellemetlen, negatív helyzetnek a megszűnése következik be, akkor az növeli a viselkedés ismétlődésének a valószínűségét
* büntetés: a kellemetlen következmény csökkenti a viselkedés ismétlődésének esélyét, ugyanakkor nem segíti elő a kívánatos viselkedés megjelenését
* megszüntetés: pozitív következmények elmaradása csökkenti a viselkedés ismételt megjelenését, így a kedvezőtlen viselkedések megszűnésével akár kedvező viselkedési formák is eltűnhetnek.

A megerősítéselmélet alkalmazásában fontos szempont a visszacsatolás idői tényezője, azaz általában annál erősebb a visszacsatolás hatása, minél hamarabb követi a viselkedést.

Megállító kérdés

*Ha egy munkatárs betanulási folyamatára gondolunk nem feltétlenül szükséges a spontán viselkedés azonnali közvetlen megerősítése annak érdekében, hogy a helyes viselkedést az egyén elsajátítsa. Milyen tényezők játszhatnak szerepet a szükségletek megfelelő módon történő kielégítésében?*

*Válasz: A társak, mások jelenléte és viselkedésük megfigyelésének lehetősége. Ezt a pszichológia társas tanulásnak hívja. Az egyén megfigyel másokat viselkedés közben, és ha a megfigyelt viselkedést jutalmazzák, akkor az nagy valószínűséggel a megfigyelő/tanuló személy viselkedésében is meg fog jelenni. Tehát az új munkatárs az utánzás segítségével sajátítja el a viselkedési modell nyújtotta magatartásformákat, cselekvési módokat.*

* + 1. Célkitűzés-elmélet

A célkitűzés-elmélet, amely Edwin Locke (1938 - ) nevéhez köthető az egyéni célokból indul ki, és azt feltételezi, hogy a saját magunk által kitűzött, kellő kihívást jelentő célok lelkesítenek, nagyobb teljesítményre ösztönöznek bennünket. Az igazán vágyott célokért fokozott erőfeszítést vagyunk hajlandók tenni.

Nagyobb az erőfeszítés és a teljesítmény, ha

* a célok konkrétak
* a célok nehezek, összetettek, bonyolultak, azaz kihívást jelentenek
* ha a munkavállaló részt vesz a cél kialakításában, illetve elköteleződik a cél mellett
* ha közvetlen és rendszeres visszacsatolást kap a teljesítményéről
* nyilvánosságot kap a kitűzött cél, és ezzel külső nyomást is jelent a végrehajtójának.

Tanári magyarázat

*A célkitűzés elmélet gyakorlati alkalmazásának példája a teljesítménycélokkal történő vezetés (management by objectives, MBO), amelyet az 1970-es évektől alkalmaznak. Az MBO hangsúlyozza a részvételen alapuló, kézzelfogható, ellenőrizhető és mérhető célokat. A szervezet általános célkitűzéseit minden szervezeti szintre lebontják (divízió, osztály, egyén). Mivel az alacsonyabb szintű vezetők is részt vesznek a saját céljaik meghatározásában, az MBO alulról felfelé és felülről lefelé működik. Ennek eredményeképpen létrejön egy szervezeti célhierarchia, amelyben az alkalmazottak számára konkrét személyes teljesítménycélokat is rögzítenek.*

**Megállító kérdés**

*Gondolkozzon el azon, hogy Önnek milyen tanulási céljai vannak a Szervezeti és humán menedzsment tantárggyal kapcsolatban! Hosszú távú tanulási céljait hogyan látja tükröződni a tantárggyal kapcsolatban megfogalmazott céljaival?*

*Ha nincsenek konkrét tanulási céljai, fogalmazzon meg néhányat! Ebben segíthet az is, ha végig gondolja miért lesz Önnek hasznos, ha a tárgy keretében elsajátított ismerettel rendelkezni fogkonkrét tanulási célokat!*

1. Az alkalmazottak motivációjának növelése

A következőkben néhány gyakorlati módszert vizsgálunk meg, amelyek arra használhatók, hogy az alkalmazottak motiváltságát növeljék és nagyobb teljesítmény elérését eredményezzék. Az alkalmazottak motivációjának növelésében három fő eszközt különbözethetünk meg: a célkitűzést, a munkaszervezést és a munkakör kialakításának sajátosságait, illetve a jutalmazást. A célkitűzésről az előző fejezetben ejtettünk már szót, így a következőkben az utóbbi két eszközről írunk.

3.1. Munkaszervezés és munkaköralakítás

* + 1. Participáció (részvétel)

A bevonáson, a munkavállalók részvételén alapuló vállalati gyakorlatok növelik a motivációt és ezen keresztül a teljesítményt is. Ha a vezető bevonja az alkalmazottakat a döntéseibe, ezáltal el is ismeri őket. A részvételen keresztül a munkatársak több információhoz juthatnak, tanulhatnak, jobban megérthetik a vállalati működést és elkötelezettebbé válhatnak.

* + 1. Motiváló munkakör kialakítás - munkakörgazdagítás, rotáció

A munka tartalmi eleminek motiváló hatásáról korábban (lásd Herzberg) beszéltünk. A vezetők számára ez fontos következményekkel jár, hogyan alakítsák ki munkakört, hogy az megőrizze motiváló jellegét.

A munkakörbővítés során munkakörhöz olyan új feladatot kapcsolunk, amit addig a betöltője nem végzett, azaz horizontálisan bővítjük a munkakört.

A munkakör-gazdagítás során az eddig végzett tevékenységhez nagyobb felelősséget és önállóságot társítunk, azaz a munkakört vertikálisan bővítjük. Ez egyúttal magasabb rendű szükségleteke, pl. a pszichológiai növekedés lehetőségét is biztosíthatja a munkavállaló számára.

A rotáció a munkavállalók munkakörök közötti mozgatását jelenti. Jellegzetes módja a horizontális mozgatás, amikor a munkakör szintje nem változik, de a tartalma igen, ezzel elkerülhető a túlzott monotónia, illetve ismeretszerzést és tanulást is lehetővé tesz.

* + 1. Autonóm munkacsoportok

Az autonóm munkacsoportok kialakítása során a munkafeladatokat nem az munkavállalók kapják, hanem komplex feladat formájában egy munkacsoportra bízzák azokat, amely meglehetősen nagy önállósággal saját elgondolásai szerint szervezi meg a munka elvégzését. Az ilyen működés elősegíti, hogy az emberek kihasználják képességeiket, ösztönzi, hogy rendszeresen saját ötletekkel, javaslatokkal, kezdeményezéssel álljanak elő a működés fejlesztése és ezzel a teljesítmény fokozása terén.

3.2. Jutalmazás

A viselkedés megfelelő irányban való terelésének alapvető eszközeként tartjuk számon a jutalmazást. A jutalom két fajtája különböztethető meg a motivációs folyamatban: belső (intrinzik) jutalom esetén intrinzik (belső) motivációról beszélünk, hiszen a cselekvést ilyenkor az egyén maga kezdeményezi, lelkesen végzi, és ez önmagában jutalmazó értékűvé válik a számára. Külső (extrinzik) jutalomról és így extrinzik (külső) motivációról beszélünk akkor, ha a viselkedést külső hatások, mint a jutalom, a büntetés vagy büntetés elkerülése váltja ki.

A vezető elsősorban a külső jutalmazás eszközével élhet, ezt támogatja a szervezetben a bérezési-ösztönzési rendszer. Ennek kialakítása során két kritériumot kell szem előtt tartani, hogy az egyén számára értékes javadalmakat nyújtson, illetve kapcsolódjon egyértelműen a teljesítményhez.

A motiváció tartalomelméletei alapján a többféle elemből összeállított ösztönzési rendszer segítheti elő leginkább az egyéni szükségletekhez illetve a különböző szervezeti teljesítménydimenziókhoz való együttes illeszkedést.

Megállító kérdés:

*Milyen feladatok lelkesítenek engem a munkámban? Ezzel a kérdéssel tulajdonképpen arra keressük a választ, hogy melyek az Ön intrinzik motívumai? Sorolja fel őket!*

*Mivel vagyok motiválható? Ezzel a kérdéssel arra keressük a választ, hogy milyen feltételek, külső hatások vagy jutalmak (extrinzik motívumok) azok, amelyek elősegítik az Ön jó teljesítményét? Sorolja fel ezeket is!*

**Fogalomtár (10db)**

1. **célmeghatározási elmélet**: az az elmélet, amely szerint a konkrét és kellően nehéz célok, visszajelzéssel, magasabb teljesítményhez vezetnek.
2. **folyamatelméletek**: olyan motivációs elméletek, amelyek a szükségletek ismeretében arra keresik a választ, hogy az egyén viselkedése hogyan terelhető a kívánt magatartás kialakítása irányába.
3. **higiéniás tényezők:** elégedetlenséget csökkentő tényezők, amelyek a munkakörülményekkel
4. **kéttényezős elmélet:** Olyan elmélet, amely a munkavégzés tartalmához köthető és egyúttal belső motivációt kiváltó tényezőket az elégedettséggel hozza összefüggésbe, míg a munkavégzés külső tényezőit az elégedetlenséggel társítja. Motivációs-higiéniai elméletnek is nevezik.
5. **motiváció:** az a ciklikus folyamat, amely befolyásolja azon belső szükségleteket és hajtóerőket, amelyek kiváltják, irányítják és fenntartják az alkalmazottak teljesítményre irányuló erőfeszítését.
6. **motivátorok**: elégedettséget okozó tényezők, amelyek a munka tartalmi elemeivel hozhatók összefüggésbe.
7. **munkaköri rotáció**: a munkavállaló időszakos váltása egyik munkakörről egy másikra.
8. **szükséglethierarchia**: Abraham Maslow öt szükségletbőé – fiziológiai, biztonsági, társas, megbecsülés és önmegvalósítás – álló hierarchia modellje, amelyben az alacsonyabb rendű igények kielégülése után következő szükséglet dominál.
9. **teljesítménycélokkal történő vezetés (MBO)** Olyan módszer, amely tartalmazza a közösen kialakított, adott időszakra szóló specifikus célokat, és a visszajelzést, amely a célok előrehaladásáról szól.
10. **tartalomelméletek**: olyan motivációs elméletek, amelyek arra keresik a választ, hogy az egyénnek melyek az alapvető szükségletei, mi motiválja őket.

**Ellenőrző kérdések (15 db)**

1. Az ERG elmélete szerint, ha egy alacsonyabb szintű igény kielégítésre kerül, már nem jelent motivációt. H
2. A motivációs tartalomelméletek arra keresik a választ, hogy az embereket milyen tényezők motiválják. IA büntetés negatív beavatkozás a nemkívánatos viselkedés gyakoriságának csökkentésére. I
3. Az önmegvalósítás, ami a szükségletek hierarchiája elméletben (Maslow) megjelenik, az az ERG elmélet fejlődési/növekedési szükségletének a része. I
4. Az elfogadás/odatartozás szükséglete arra hajt bennünket, hogy kitűnjünk egy feladat végrehajtása során. H
5. A munkavállalók személyes felelősséget éreznek az eredményekért, ha a munkavégzés során autonómiát élhetnek meg. I
6. Herzberg higiéniai tényezői hozzájárulnak a hosszú távú munkaelégedettséghez, a motivációhoz és a teljesítményhez. H
7. Herzberg szerint eltérő tényezők szüntetik meg az elgdettlenséget, illetve alakítanak ki elégedettséget. – H
8. A célkitűzés elmélet szerint egy specifikus cél magasabb outputot eredményez, mint egy általános cél. I
9. A motiváció szintje mind személyek között mind az egyénen belül eltérő leht különböző időpontokban. I
10. Az elfogadás/odatartozás szükséglete arra hajt bennünket, hogy kitűnjünk egy feladat végrehajtása során. H
11. A megerősítéselmélet támogatói szerint a viselkedés
12. kognitív folyamatok eredménye
13. környezeti hatások eredménye
14. az egyén belső állapotának tükröződése
15. az ember szükségletének függvénye
16. az öröklődés szorzata

Helyes válasz: B

1. A megerősítés-elmélet szerint a legjobb eredmény elérése érdekében a jutalom legyen \_\_\_\_\_\_\_\_.
2. kis mértékű és egyszeri
3. nagy és szabálytalan időközönként adják
4. a kívánt viselkedésre adott válasz előtt
5. közvetlenül a kívánt viselkedést követően
6. sok ember előtt nyilvánosan átadott.

Válasz: D

1. Az alábbi állítások közül melyik igaz a célkitűzés elméletére?

A) A szervezeti célok iránti elkötelezettség és a saját célok iránti elkötelezettség független egymástól.

B) Az összetett célok nehezek, ezért nem motiválóak.

C) Az általános célok nagyobb teljesítményt eredményeznek, mint a konkrét célok.

D) Az emberek jobban teljesítenek, ha visszajelzést kapnak arról, hogy mennyire haladnak a céljaik felé.

Válasz: D

14. Az alábbi állítások közül melyik igaz a munkakör-rotációra?

A) Csökkenti a szervezet rugalmas alkalmazkodóképességét.

B) Csökkenti a munkavállalók motivációját.

C) Rövid távon csökkenti a termelékenységet.

D) Csökkenti a vezető terhelését

Válasz: C

15. Az alábbi elméletek közül melyik javasolja a kettős kontinuum gondolatát?

A) Maslow szükséglethierchia modellje

B) Herzberg modell

C) Célkitűzés elmélet

D) Megerősítés elmélet

Válasz: B

**Korszerű szakirodalmi ajánlások (szakkönyv, szakcikk)**

Bácsi, Katalin (2017) Miért és mikor jó a bevonás? – érvek munkáltatói és munkavállalói oldalon. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 48 (8-9). pp. 13-21. DOI https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.09.02

Farkas, Ferenc and Jarjabka, Ákos and Lóránd, Balázs and Bálint, Brigitta (2013) Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban (Workplace motivations in Hungary in 2013). Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 44 (10). pp. 12-23.

Krajcsák, Zoltán (2018) Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 49 (2). pp. 38-44. DOI https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.02.04

Takács, Sándor and Csillag, Sára and Kiss, Csaba and Szilas, Roland (2012) Még egyszer a motivációról, avagy "Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?" (Once again on the motivation or "how to motivate our employees here and now?"). Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 43 (2). pp. 2-17.

Sipos, Norbert (2016) A munkaelégedettség Herzberg-modelljének továbbfejlesztése a Frissdiplomások 2011-2014 adatbázisok alapján. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 47 (12). pp. 97-108. DOI 10.14267/VEZTUD.2016.12.09

**Linkgyűjtemény (videók, elektronikus anyagok)**

Mitől vagyunk motiváltak? Han Solo és a motivációelméletek I. rész - Külső-belső motiváció

<https://www.youtube.com/watch?v=xK_qPdDlVo8>

Pénz, hatalom, státusz? Te miért dolgozol? - Han Solo és a motivációelméletek II. rész

<https://www.youtube.com/watch?v=6AxgGhO8mWg>

Dan Pink A motiváció tudományának meglepő oldaláról <https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation?language=hu>

Bagdy Emőke – Motiváció, siker és bizalom az üzleti életben

<https://www.youtube.com/watch?v=e7guPJbuvs0>

**Felhasznált források**

Bakacsi Gyula (2010). A szervezeti magatartás alapjai. Aula Kiadó, Budapest.

Dobák Miklós, Antal Zsuzsa (2016). Vezetés és szervezés. Akadémiai Kiadó, Budapest. DOI: [10.1556/9789630598262](https://doi.org/10.1556/9789630598262)

Gyökér Irén, Finna Henrietta, Krajcsák Zoltán, Daruka Eszter, Szabó Tibor (2016). Szervezeti viselkedés. Oktatási segédanyag. BME GTK.

Robbins, S.P., Judge, T. A. (2018): Essentials of Organizational Behavior, 14th Edition. Pearson. ISBN: 978-0-13-452385