

## *A humánerőforrás fejlesztésének új irányai, a motiváció és a digitalizáció szerepe egy magyar KKV példáján keresztül*

### *New Directions of Human Resource Development: The Role of Motivation and Digitalization through the Example of a Hungarian SME*

**Összefoglalás:** Az írásunkban a humánerőforrás fejlesztésének aktuális kérdéseit vizsgáltam, különös tekintettel a munkavállalói motiváció, a fluktuáció és a digitalizáció összefüggéseire egy hazai kis- és középvállalkozás példáján keresztül.

A vizsgálat során arra kerestünk választ, hogy mely tényezők befolyásolják leginkább a munkavállalók elégedettségét és elkötelezettségét, valamint hogyan hat a digitalizáció a mindennapi munkavégzésre. A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a munkavállalók motivációs szintje jellemzően közepes, amely megfelelő intézkedésekkel tovább fejleszthető.

A motiváció alakulásában kiemelt szerepet játszik az anyagi elismerés, ugyanakkor a nem anyagi tényezők, különösen a munkahelyi légkör, a vezetői szemlélet és a visszajelzések rendszere szintén meghatározóak. A vizsgálat rávilágított arra, hogy a munkavállalók számára fontos a kiszámítható és biztonságos munkakörnyezet, ugyanakkor egyre nagyobb igény mutatkozik a rugalmasságra és a munka–magánélet egyensúlyának biztosítására.

A digitalizáció megítélése összességében pozitív, azonban annak hatása nagymértékben függ a rendszerek használhatóságától és a munkavállalók felkészültségétől. A nem megfelelően alkalmazott informatikai megoldások növelhetik a terhelést és csökkenthetik a hatékonyságot, míg a tudatosan bevezetett és támogatott rendszerek jelentős mértékben hozzájárulhatnak a munkavégzés javításához. A fluktuációval kapcsolatos, hogy a munkavállalók egy része nyitott a munkahelyváltásra, különösen kedvezőtlen munkakörülmények esetén.

Ez rámutat arra, hogy a munkavállalók megtartása érdekében elengedhetetlen a motivációs rendszer fejlesztése és a szervezeti működés tudatos alakítása.

\* Gábor Dénes Egyetem

Email: czinegeeniko@gmail.com

ORCID: 0009-0005-0115-0371

\*\* Gábor Dénes Egyetem, egyetemi docens

Email: kovacs.tamas@gde.hu

ORCID: 0009-0000-6826-1539

Összességében megállapítható, hogy a motiváció, a fluktuáció és a digitalizáció egymással szoros összefüggésben állnak, és együttesen befolyásolják a szervezet működésének hatékonyságát. A tudatos humán erőforrás gazdálkodás, a megfelelő vezetői gyakorlatok és a jól alkalmazott technológiai megoldások hozzájárulhatnak a munkavállalói elégedettség növeléséhez és a hosszú távon fenntartható működés biztosításához.

A kutatás eredményei rámutatnak arra, hogy a humán erőforrás-fejlesztés és a digitalizáció összehangolt alkalmazása nemcsak a munkavállalói elégedettséget növeli, hanem közvetlenül hozzájárul a szervezeti versenyképesség erősítéséhez.

**Kulcsszavak:** Humán erőforrás fejlesztés, munkavállalói motiváció, munkaerő-megtartás, digitális átalakulás, kis- és középvállalkozások.

**Abstract:** This study examines new directions in human resource development, with particular focus on the relationships between employee motivation, turnover, and digitalization through the example of a Hungarian small and medium-sized enterprise. The relevance of the topic is supported by the transformation of the labor market, the growing labor shortage, and the changing expectations of employees, all of which increasingly influence organizational operations.

The aim of the research is to explore which factors employees consider most important in terms of motivation, as well as how digitalization affects everyday work processes. The study is based on a questionnaire survey with 53 respondents.

The results indicate that employee motivation is generally moderate, but it is significantly influenced by financial recognition, workplace atmosphere, and managerial attitude. The findings also show that digitalization has an overall positive impact on work processes; however, the improper use or underutilization of systems may reduce efficiency and increase employee workload.

It can be concluded that the conscious development of human resources combined with the effective application of digitalization contributes to higher employee satisfaction and improved organizational performance.

**Keywords:** Human resource management, employee motivation, turnover, digitalization, SME.

## Bevezetés

Az elmúlt években a munkaerőpiac jelentős átalakuláson ment keresztül, amely a vállalatok működésére és a munkavállalók elvárásaira egyaránt hatással van. A globalizáció és a technológiai fejlődés következtében a szervezetek egyre összetettebb kihívásokkal szembesülnek, különösen a humánerőforrás területén. A vállalatok sikerességét ma már nem kizárólag a gazdasági eredmények határozzák meg, hanem az is, hogy mennyire képesek motivált és elkötelezett munkavállalókat megtartani [1].

A humánerőforrás a vállalatok egyik legfontosabb erőforrásává vált, mivel a munkavállalók teljesítménye, elkötelezettsége és motivációja közvetlen hatással van a szervezeti működés hatékonyságára. A motiváció hiánya, a nem megfelelő kommunikáció és a vezetői bizalom hiánya hosszabb távon a fluktuáció növekedéséhez vezethet [2].

Ez különösen a kis- és középvállalkozások esetében jelent problémát, ahol a munkavállalók pótlása és betanítása jelentős erőforrást igényel. A digitalizáció szintén meghatározó szerepet tölt be a vállalatok működésében. Az informatikai rendszerek hozzájárulnak a folyamatok átláthatóságához és az adatalapú döntéshozatalhoz, ugyanakkor ezek a rendszerek nem kerülnek teljes mértékben kihasználásra. A digitalizáció ezért nem csupán technológiai, hanem szervezeti és vezetési kérdés is [3].

Írásunkban egy hazai kis- és középvállalkozás működésén keresztül vizsgáljuk a motiváció, a fluktuáció és a digitalizáció közötti kapcsolatot. A célunk, hogy feltárjuk azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a munkavállalók elégedettségét és elkötelezettségét, valamint olyan fejlesztési lehetőségeket mutassunk be, amelyek hozzájárulhatnak a hatékonyabb működéshez. A vizsgálat során arra törekedtünk, hogy a különböző tényezőket ne külön-külön, hanem egymással összefüggésben elemezzük, mivel a gyakorlatban ezek együttesen hatnak a szervezeti működésre. Tapasztalataink alapján a motiváció nem állandó tényező, hanem folyamatosan változik a munkakörülmények, a vezetői hozzáállás és a szervezeti környezet függvényében [4][5].

[1] Bakacsi G. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula.

[2] Herzberg F. (1968): One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46., (1.), pp. 53–62.

[3] Dobák M. (2008): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: Akadémiai.

[4] Deci E. L.–Ryan, R. M. (2000): The What and Why of Goal Pursuits. *Psychological Inquiry*, 11., (4.), pp. 227–268.

[5] Maslow, A. H. (1943): A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50., (4.), pp. 370–396.

[1] Bakacsi G. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula.

[6] Központi Statisztikai Hivatal (2024): *Munkaerő*. <https://www.ksh.hu/munkaero>

[7] Deloitte. (2023): *Global Human Capital Trends Report*. Deloitte Insights.

[8] Központi Statisztikai Hivatal (2021): *Felértékelődött a távmunka a COVID-19 árnyékában*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html>

[9] Eurofound (2020): *Élet, munka és COVID-19. Az Eurofound-felmérés megállapításai. Munkaügyi Szemle*, 64., (3.), pp. 82–85.

[10] Jenei Sz.–Módosné Szalai Sz. (2022): *A digitális átalakulás és a koronavírus hatásai a munkaerőpiacon. Új Munkaügyi Szemle*, 3., (2.), pp. 2–12.

## A téma jelentősége és aktualitása

A munkaerőpiac az elmúlt években jelentős változásokon ment keresztül, amelyek alapvetően befolyásolják a vállalatok működését és a munkavállalók elvárásait. A gazdasági és technológiai környezet átalakulása következtében a szervezeteknek egyre nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a humán erőforrás hatékony kezelésére, különösen a motiváció fenntartására és a fluktuáció csökkentésére [1]. A munkaerőhiány és a megfelelő szakemberek megtalálása egyre nagyobb kihívást jelent. A munkavállalók mobilitása növekedett, és egyre gyakoribbá vált a rövidebb időn belüli munkahelyváltás. Ennek következtében a vállalatok számára nemcsak a munkaerő megszerzése, hanem annak hosszú távú megtartása is kiemelt jelentőségűvé vált [6]. A munkavállalói elvárások is jelentősen átalakultak. A stabil munkahely és a biztos jövedelem mellett egyre fontosabb szerepet kap a munkahelyi légkör, a vezetői hozzáállás és a megfelelő kommunikáció. A munkavállalók számára lényeges, hogy munkájukat elismerjék, és hogy értékes tagjai legyenek a szervezetnek. Különösen a fiatalabb generációk esetében figyelhető meg, hogy nagyobb hangsúlyt fektetnek a munka és a magánélet közötti egyensúlyra, valamint a rugalmas munkavégzési lehetőségekre [7]. A rugalmas munkavégzés, különösen a távmunka és a hibrid munkavégzés iránti igény az elmúlt években jelentősen megnőtt. [8]. Mindez új kihívásokat jelent a vállalatok számára a munkaszervezés és a teljesítményértékelés területén. A szervezeteknek alkalmazkodniuk kell ezekhez az elvárásokhoz annak érdekében, hogy versenyképesek maradjanak a munkaerőpiacon [9]. A digitalizáció szintén meghatározó tényezővé vált. Az informatikai rendszerek lehetővé teszik a munkafolyamatok hatékonyabb szervezését és az információk gyorsabb áramlását. Az adatalapú működés támogatja a döntéshozatalt és növeli a szervezeti hatékonyságot [10]. Ugyanakkor a gyakorlatban sok esetben megfigyelhető, hogy a rendelkezésre álló rendszerek nem kerülnek teljes mértékben kihasználásra. A motiváció és a fluktuáció szorosan kapcsolódik ezekhez a folyamatokhoz. A nem megfelelő motivációs rendszerek, a visszajelzés hiánya és a bizonytalan munkakörnyezet hozzájárulhatnak a munkavállalók elvándorlásához. A vállalatok számára ezért kiemelten fontos, hogy tudatosan foglalkozzanak ezekkel a tényezőkkel, és olyan megoldásokat alkalmazzanak, amelyek hosszú távon is fenntarthatóak.

Úgy látom, hogy azok a szervezetek, amelyek képesek alkalmazkodni a változó környezethez, és figyelembe veszik a munkavállalók igényeit, hosszú távon versenyelőnyre tehetnek szert.

A túlzott kontroll és a rugalmatlan működés ezzel szemben csökkentheti a motivációt és az elégedettséget, ami közvetve a fluktuáció növekedéséhez vezethet [1].

## Elméleti háttér

### A MUNKAVÁLLALÓI MOTIVÁCIÓ ELMÉLETI HÁTTERE

A munkavállalói motiváció a szervezeti működés egyik alapvető tényezője, amely közvetlen hatással van a teljesítményre, az elégedettségre és a szervezethez való kötődésre. A motiváció meghatározza, hogy a munkavállalók milyen mértékben hajlandók erőfeszítést tenni feladataik ellátása során [1][11]. A motiváció elméleti megközelítései közül az egyik legismertebb Maslow szükséglet-hierarchia-elmélete, amely szerint az emberek különböző szükségletek kielégítésére törekednek, hierarchikus sorrendben [5][12]. A munkahelyi környezetben ez azt jelenti, hogy az alapvető szükségletek kielégítése után jelennek meg a magasabb szintű igények, mint az elismerés vagy az önmegvalósítás.

1. ábra. Maslow (1943) szükséglet piramis



Forrás [12]

[1] Bakacsi G. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula.

[5] Maslow, A. H. (1943): A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50., (4.), pp. 370–396.

[11] Dobák M.–Antal Zs. (2016): *Vezetés és Szervezés*. Budapest: Akadémiai.

[12] Maslow A. H. (1998): *Maslow on Management*. New York: John Wiley-Sons.

[1] Bakacsi G. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula.

[4] Deci E. L.–Ryan, R. M. (2000): The What and Why of Goal Pursuits. *Psychological Inquiry*, 11., (4.), pp. 227–268.

[13] Sipos N. (2016): A munkaelégedettség Herzberg-modelljének továbbfejlesztése. *Vezetéstudomány*, 47., (12.), pp. 97–108.

Herzberg kéttényezős elmélete szerint különbséget kell tenni a higiénés és a motívációs tényezők között. A higiénés tényezők hiánya elégedetlenséget okoz, ugyanakkor meglétük nem eredményez tartós motivációt. A valódi motivációt azok a tényezők biztosítják, amelyek a munka tartalmához kapcsolódnak, például az elismerés és a fejlődési lehetőség [13].

2. ábra. Herzberg kéttényezős modellje

Motiváló tényezők	Higiénés tényezők
Teljesítmény	Kapcsolat a kollégákkal
Elismerés	Vállalati politikák
Maga a munka	Fizikai munkakörnyezet
Előrelépési lehetőségek	Munkafeltételek
Személyes növekedés lehetősége	Fizetés
Fejlődési lehetőségek	Státusz

Forrás: [13]

A modern megközelítések közül kiemelhető Deci és Ryan elmélete, amely szerint a belső motiváció három alapvető tényezőre épül az autonómiára, a kompetenciára és a kapcsolódásra [4]. Amennyiben ezek a tényezők jelen vannak, a munkavállalók nagyobb elkötelezettséggel végzik munkájukat. A motiváció nem egységes jelenség, mivel azt számos tényező befolyásolja, többek között a vezetői stílus, a munkahelyi légkör és a visszajelzések rendszere. A szervezetek számára ezért fontos, hogy komplex motivációs rendszereket alakítsanak ki, amelyek figyelembe veszik a különböző munkavállalói igényeket [1].

## A FLUKTUÁCIÓ ÉS A MUNKAERŐ MEGTARTÁS ÖSSZEFÜGGÉSEI

A fluktuáció a munkavállalók szervezetén belüli elvándorlásának mértékét jelenti, amely fontos mutatója a vállalat stabilitásának és működésének. Bizonyos mértékű fluktuáció természetes jelenség, azonban a túlzott elvándorlás már komoly problémákat okozhat a szervezet számára. A munkavállalók távozása több szempontból is kedvezőtlen hatással van a vállalatra. Egyrészt jelentős költségekkel jár, mivel az új munkavállalók toborzása, kiválasztása és betanítása idő és erőforrásigényes folyamat. Másrészt a tapasztalt dolgozók elvesztése a szervezeti tudás csökkenéséhez vezet, ami hosszabb távon a működés hatékonyságának romlását eredményezheti [14].

A fluktuáció egyik legfontosabb oka a motiváció hiánya. Amennyiben a munkavállalók nem érzik magukat megbecsültnek, nem kapnak megfelelő visszajelzést, vagy nem látnak fejlődési lehetőséget, nagyobb valószínűséggel döntenek a munkahelyváltás mellett [13]. A munkahelyi elégedettség és a szervezethez való kötődés ezért kulcsfontosságú a megtartás szempontjából.

A munkaerő megtartásában egyre nagyobb szerepet kapnak a nem anyagi ösztönzők is. A munkahelyi légkör, a vezetői kommunikáció és a közösség minősége jelentős hatással van arra, hogy a munkavállalók mennyire érzik magukat elkötelezettnek. Emellett a karrierlehetőségek és a szakmai fejlődés biztosítása szintén meghatározó tényező [15][16]. A fluktuáció csökkentése érdekében a vállalatoknak komplex megközelítést kell alkalmazniuk. Ez magában foglalja a megfelelő bérezési rendszer kialakítását, a pozitív szervezeti kultúra megteremtését és a vezetői szerep tudatos erősítését. A közvetlen vezető hatása különösen fontos, mivel a mindennapi kapcsolat jelentős mértékben befolyásolja a munkavállalók elégedettségét [1]. Megfigyelhető az is, hogy a fluktuáció nem minden szervezeti területen jelenik meg azonos mértékben. Azokon a területeken, ahol a terhelés magasabb vagy a munkakör kevésbé kiszámítható, nagyobb az elvándorlás valószínűsége. Ez további terhet ró a meglévő munkavállalókra, ami könnyen egy negatív folyamatot indíthat el. A munkavállalók megtartása ezért nemcsak gazdasági, hanem szervezeti stabilitási kérdés is. A tudatos HR-gyakorlatok alkalmazása hozzájárulhat a fluktuáció csökkentéséhez és a hosszú távon fenntartható működéshez [17][18].

[1] Bakacsi G. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula.

[13] Sipos N. (2016): A munkaelégedettség Herzberg-modelljének továbbfejlesztése. *Vezetéstudomány*, 47., (12.), pp. 97–108.

[14] Bencsik A. (2024): *Tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Budapest: Akadémiai.

[15] Monos E. (2007): *A motiváció, az érzelem és a magatartás pszichofiziológiai alapjai*. Budapest: Semmelweis.

[16] Szabó B. (2018): A munkavállalói siker és az elérését támogató szervezeti karriermenedzsment-eszközök. *Vezetéstudomány*.

[17] Poór J. (2019): *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Wolters Kluwer.

[18] Karoliny M.–Farkas F. (2009): *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Complex.

[3] Dobák M. (2008): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: Akadémiai.

[7] Deloitte. (2023): *Global Human Capital Trends Report*. Deloitte Insights.

[10] Jenei Sz.–Módosné Szalai Sz. (2022): A digitális átalakulás és a koronavírus hatásai a munkaerőpiacon. *Új Munkaügyi Szemle*, 3., (2.), pp. 2–12.

[19] Armstrong M.–Taylor S. (2020): *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

[20] Gallup (2023): *State of the Global Workplace Report*. Washington: Gallup.

[21] pwc (2022): *pwc's Global Workforce Hopes and Fears Survey*.

[22] Venczel-Szakó T.–Sipos N.–Bankó Z. (2023): *Munkavállalói elégedettség a home office-szal a Covid alatt és után*.

## A MODERN MUNKAVÉGZÉS ÉS A DIGITALIZÁCIÓ SZEREPE

A digitalizáció az elmúlt években a vállalati működés egyik meghatározó tényezőjévé vált. A technológiai fejlődés lehetővé teszi a munkafolyamatok hatékonyabb szervezését, az információk gyorsabb áramlását és az adatok pontosabb nyomon követését. A modern szervezetek számára a digitalizáció ma már nem csupán versenyelőnyt jelent, hanem alapvető működési feltétellé vált [3]. A vállalati információs rendszerek, például az ERP és CRM megoldások, hozzájárulnak a folyamatok átláthatóságához és a döntéshozatal támogatásához. Az adatalapú működés lehetővé teszi, hogy a szervezetek pontosabb képet kapjanak saját teljesítményükről és működésükről [19]. A digitalizáció hatása azonban nem kizárólag pozitív. A nem megfelelően kialakított vagy nehezen használható rendszerek növelhetik az adminisztrációs terheket és csökkenthetik a munkavállalók motivációját. Különösen problémát jelenthet, ha a munkavállalók nem kapnak megfelelő képzést a rendszerek használatához [10]. A digitalizáció és a motiváció között szoros kapcsolat figyelhető meg. Amennyiben a technológiai megoldások támogatják a munkavégzést és csökkentik a terhelést, az pozitív hatással van az elégedettségre. Ezzel szemben a túl bonyolult vagy nem hatékony rendszerek növelhetik a stresszt és a bizonytalanságot [20][21]. A szervezetek számára ezért fontos, hogy a digitalizációt ne csupán technológiai fejlesztésként kezeljék, hanem a szervezeti működés szerves részeként. A sikeres alkalmazás feltétele a megfelelő képzés, a vezetői támogatás és a folyamatok tudatos használata. A digitalizáció megfelelő alkalmazása hozzájárulhat a hatékonyság növeléséhez, a döntéshozatal javításához és a munkavállalói elégedettség erősítéséhez. Ez hosszú távon a szervezet versenyképességét is növeli [22][7].

## A kutatás bemutatása és módszertana

### KUTATÁSI CÉLOK ÉS HIPOTÉZISEK

A kutatás során arra törekedtünk, hogy feltárjuk a munkavállalói motiváció, a munkahelyi elvárások és a digitalizáció közötti összefüggéseket. A vizsgálat célja annak bemutatása, hogy mely tényezők befolyásolják leginkább a munka-

vállalók motivációját, valamint hogyan hat a munkakörnyezet és a vezetői hozzáállás az elégedettségre [5][4].

A kutatás során az alábbi hipotéziseket fogalmaztuk meg:

- A munkavállalói motiváció szintje közepes vagy annál magasabb.
- Az anyagi elismerés kiemelt szerepet játszik a motiváció kialakulásában.
- A pozitív munkahelyi környezet növeli a munkavállalók elégedettségét.
- A digitalizáció összességében pozitív hatással van a munkavégzésre.

A hipotézisek a szakirodalmi háttér és a saját tapasztalataink alapján kerültek meghatározásra, és irányt adnak a kutatás elemzéséhez [1].

#### A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A kutatás során primer adatgyűjtést alkalmaztunk, amelynek eszköze egy online kérdőív volt. Az űrlap összeállításakor arra törekedtünk, hogy a kérdések egyértelműek és könnyen értelmezhetőek legyenek, valamint átfogó képet adjanak a vizsgált témáról [19]. Az adatgyűjtés online kérdőív-felületen keresztül történt, anonim módon. A válaszadás önkéntes volt, amely hozzájárult az őszinte véleménynyilvánításhoz. A kutatás során összesen 53 válasz érkezett, amelyek megfelelő alapot biztosítottak az elemzéshez.

A kérdőív több témakört ölelt fel:

- demográfiai adatok,
- motiváció szintje,
- motivációs tényezők,
- munkahelyi elvárások,
- digitalizáció megítélése.

Az adatok feldolgozása leíró statisztikai módszerekkel történt. Az eredményeket százalékos megoszlások segítségével elemeztem, amely lehetővé tette az egyes válaszok összehasonlítását és értelmezését. A módszer alkalmazása gyors és hatékony adatgyűjtést tett lehetővé, ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy az eredmények nem tekinthetők reprezentatívnak. Ennek ellenére jól tükrözik a válaszadók tapasztalatait és véleményét. A kérdőíves módszer lehetőséget biztosított a munkavállalói tapasztalatok közvetlen megismerésére.

[1] Bakacsi G. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula.

[4] Deci E. L.–Ryan, R. M. (2000): The What and Why of Goal Pursuits. *Psychological Inquiry*, 11., (4.), pp. 227–268.

[5] Maslow, A. H. (1943): A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50., (4.), pp. 370–396.

[19] Armstrong M.–Taylor S. (2020): *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

#### A VIZSGÁLT VÁLLALAT BEMUTATÁSA

A vizsgálat során egy hazai kis- és közép vállalkozás működését elemeztük, amely Budapest agglomerációban található. A vállalat ipari vegyi anyagok és speciális alapanyagok kis- és nagykereskedelmével foglalkozik. A működése saját telephelyen történik, ahol a raktározási és csomagolási folyamatok egyaránt jelen vannak. A vállalat B2B jelleggel működik, vagyis elsősorban más vállalkozások számára értékesít. A beszerzési folyamatok során hazai és külföldi partnerekkel is kapcsolatban áll, ami összetett logisztikai és adminisztratív feladatokat eredményez.

Az értékesítés főként belföldi piacra irányul, ugyanakkor exporttevékenység is jelen van. A szervezet létszáma 18 fő, ami lehetővé teszi a közvetlen kommunikációt és a rugalmas működést. A kisebb szervezeti méretből adódóan a munkakörök között gyakran átfedések figyelhetők meg, ami egyszerre jelent előnyt és kihívást. Az együttműködés kulcsszerepet játszik a mindennapi működés során. A vállalat szervezeti felépítése egyszerű. A vezetői feladatokat az ügyvezető látja el, aki a stratégiai döntések mellett az operatív működésben is aktívan részt vesz. Az irodai területen a pénzügyi és adminisztratív feladatok zajlanak, míg az értékesítési terület az ügyfélkapcsolatokért és a bevételek biztosításáért felel.

A raktári és gyártási terület a megrendelések teljesítésében játszik meghatározó szerepet. A működés során jól megfigyelhető, hogy a különböző területek szoros együttműködésére van szükség. Az információáramlás minősége közvetlen hatással van a hatékonyságra, ezért a kommunikáció kiemelt jelentőségű. A humán erőforrás helyzetét tekintve a vállalatnál időszakos terhelésingadozás figyelhető meg. Bizonyos időszakokban, különösen a megnövekedett kereslet idején, a munkatempó jelentősen felgyorsul, ami fokozott terhelést jelent a munkavállalók számára. Ez hosszabb távon hatással lehet a motivációra és az elégedettségre is.

A működés során az is megfigyelhető, hogy a különböző munkakörök eltérő módon járulnak hozzá a vállalat eredményességéhez, azonban ez nem minden esetben jelenik meg a motivációs rendszerben. Ez különösen az adminisztratív területeken jelenthet problémát, ahol a teljesítmény nehezebben mérhető. A digitalizáció jelen van a vállalat működésében, azonban a rendszerek kihasználtsága nem teljes körű. Az informatikai megoldások elsősorban adminisztratív eszközként jelennek meg, és kevésbé támogatják a teljesítménymérést. A vállalat működése jól szemlélteti a KKV-kra jellemző humán erőforrás és digitalizációs kihívásokat.

## A kutatás eredményei

### A MUNKAVÁLLALÓI MOTIVÁCIÓ

A kutatás eredményei alapján a munkavállalók motivációs szintje jellemzően közepesnek tekinthető. A válaszadók többsége nem érzi magát teljes mértékben motiváltként, ugyanakkor nem is elégedetlen a jelenlegi helyzetével. Ez arra utal, hogy a motiváció fejleszthető, és megfelelő intézkedésekkel növelhető. A motiváció szintje szoros kapcsolatban áll a munkakörülményekkel és a vezetői hozzáállással. A válaszok alapján jól látható, hogy a munkavállalók számára nemcsak az anyagi tényezők fontosak, hanem a munkahelyi légkör és az elismerés is jelentős szerepet játszik [5] [23]. Ez azt mutatja, hogy a megfelelő vezetői támogatással és motivációs eszközökkel a munkavállalói teljesítmény és elégedettség jelentősen növelhető. A kutatás eredményei a megfogalmazott hipotézisek többségét alátámasztották.

### A MOTIVÁCIÓT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A kutatás során a válaszadók több tényezőt is megjelöltek, amelyek hatással vannak a motivációjukra. Az egyik legfontosabb tényező az anyagi elismerés, amely továbbra is meghatározó szerepet tölt be. Emellett kiemelt jelentősége van a vezetői visszajelzésnek, a munkahelyi közösségnek és a fejlődési lehetőségeknek. A válaszok alapján egyértelműen megfigyelhető, hogy a nem anyagi tényezők szerepe egyre nagyobb. A befolyásoló faktorok összhangban állnak a szakirodalmi megállapításokkal, amelyek szerint a belső motiváció erősítése hosszú távon hatékonyabb, mint a kizárólag anyagi ösztönzés [4]

### A MODERN MUNKAHELYEL KAPCSOLATOS ELVÁRÁSOK

A válaszadók elvárásai alapján a modern munkahely legfontosabb jellemzői közé tartozik a megfelelő bérezés, a stabilitás és a pozitív munkahelyi légkör. Emellett egyre nagyobb szerepet kap a rugalmas munkavégzés és a munka-magánélet egyensúlya.

[4] Deci E. L.–Ryan, R. M. (2000): The What and Why of Goal Pursuits. *Psychological Inquiry*, 11., (4.), pp. 227–268.

[5] Maslow, A. H. (1943): A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50., (4.), pp. 370–396.

[23] Chapman G.–White P. (2013): *A munkahelyi elismerés 5 nyelven*. Budapest: Harmat.

[13] Sipos N. (2016): A munkaelégedettség Herzberg-modelljének továbbfejlesztése. *Vezetéstudomány*, 47., (12.), pp. 97–108.

[15] Monos E. (2007): *A motiváció, az érzelem és a magatartás pszichofiziológiai alapjai*. Budapest: Semmelweis.

A válaszok azt mutatják, hogy a munkavállalók számára fontos a kiszámíthatóság és a biztonság, ugyanakkor igénylik a rugalmasságot is. Ez a kettősség kihívást jelent a vállalatok számára, mivel egyszerre kell stabil és alkalmazkodó működést biztosítaniuk.

#### A DIGITALIZÁCIÓ HATÁSÁNAK MEGÍTÉLÉSE

A kutatás alapján a digitalizáció megítélése összességében pozitív, azonban nem egyértelműen. A válaszadók egy része úgy látja, hogy a digitális rendszerek megkönnyítik a munkavégzést, míg mások szerint inkább többletterhelést jelentenek. Ez az eltérés arra utal, hogy a rendszerek használhatósága és a munkavállalók felkészítése kulcsszerepet játszik a megítélésben. Amennyiben a digitalizáció megfelelően támogatja a munkát, növeli a hatékonyságot és az elégedettséget.

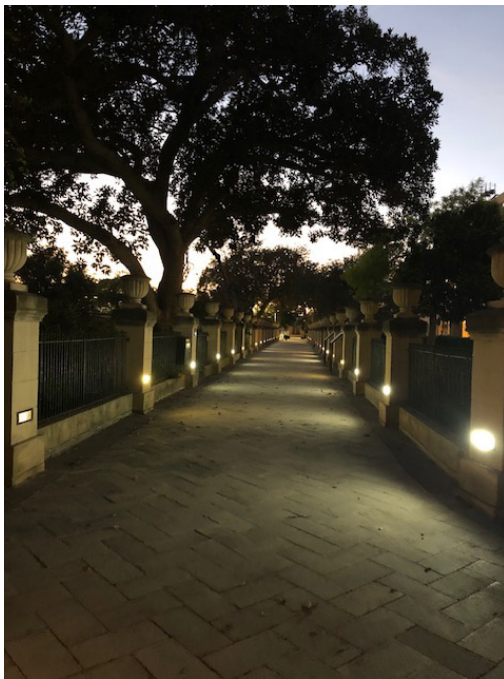
#### A FLUKTUÁCIÓVAL KAPCSOLATOS ATTITÜDÖK

A válaszok alapján megfigyelhető, hogy a munkavállalók egy része nyitott a munkahelyváltásra, különösen abban az esetben, ha nem elégedett a jelenlegi körülményekkel. Ez összhangban áll a motiváció és a fluktuáció közötti kapcsolatot bemutató szakirodalmi megállapításokkal [13] [15]. A fluktuációval kapcsolatos attitűdök azt mutatják, hogy a munkavállalók megtartása érdekében szükség van a motivációs rendszer fejlesztésére és a munkakörülmények javítására.

#### Fejlesztési javaslatok

A kutatás eredményei alapján több olyan terület azonosítható, ahol a szervezet működése fejleszthető. A humán erőforrás területén fontos a rendszeres és tudatos visszajelzés biztosítása. A munkavállalók számára lényeges, hogy munkájukat elismerjék, és hogy tisztában legyenek a teljesítményükkel. Ez hozzájárulhat a motiváció növeléséhez [2]. A teljesítményértékelési rendszer fejlesztése szintén indokolt.

Az átlátható és igazságos ösztönzési rendszer növeli az elégedettséget, különösen azokban a munkakörökben, ahol a teljesítmény nehezebben mérhető [19]. A rugalmas munkavégzés lehetőségének bővítése hozzájárulhat a munka–magánélet egyensúlyának javításához. Ez különösen fontos a hosszú távú megtartás szempontjából [7]. A digitalizáció területén a meglévő rendszerek hatékonyabb kihasználása és a munkavállalók képzése jelenthet előrelépést. A megfelelően alkalmazott technológiai megoldások csökkenthetik az adminisztrációs terheket és növelhetik a hatékonyságot [10]. A fejlesztések várható hatásai közé tartozik a motiváció növekedése, a fluktuáció csökkenése és a szervezeti működés javulása. A különböző intézkedések együttes alkalmazása hozzájárulhat a hosszú távon fenntartható működéshez.



[7] Deloitte. (2023): *Global Human Capital Trends Report*. Deloitte Insights.

[10] Jenei Sz.–Módosné Szalai Sz. (2022): A digitális átalakulás és a koronavírus hatásai a munkaerőpiacon. *Új Munkaügyi Szemle*, 3., (2.), pp. 2–12.

[19] Armstrong M.–Taylor S. (2020): *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.