



SZAKDOLGOZAT

DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG MÉRÉSE

Készítette: Tóbiás Anett

Gazdaságinformatikus szak

Témavezető: Leskó Anett Katalin, egyetemi tanársegéd

Konzulens: Dr. Veres Laura, egyetemi adjunktus

Miskolci Egyetem

2014

Tartalomjegyzék

Bevezetés	3.
I. Szakirodalmi áttekintés	4.
1.1. Személyügyi tevékenység fejlődése	4.
1.2 Munkaügyi kapcsolatok.	6.
1.3 Az emberi erőforrás.	7.
1.4. Dolgozói elégedettség	8.
1.5. A célok meghatározása	9.
1.6. A mérés módszertana	10.
1.7. A mérés célja	12.
1.8. Motivációs elméletek	12.
1.9. Ösztönzés menedzsment	15.
II. Nyékládháza Városi Önkormányzat Polgármesteri Hivatal bemutatása	20.
2.1. Alapítás.....	20.
2.2. Szervezeti felépítés	22.
2.3. Tevékenységi körök	23.
III. Jelenleg végzett elégedettség mérés a Polgármesteri Hivatalnál	24.
3.1. A kérdőíves felület bemutatása.....	26.
IV. Az elégedettség mérés eredményei	31.
V. Következtetések, javaslatok	39.
Összefoglalás.....	42.
Summary.....	43.
Irodalomjegyzék.....	43.
Táblázat- és ábrajegyzék.....	45.
Függelék	46.
Mellékletek.....	47.
Köszönetnyilvánítás	54.

Bevezetés

A szakdolgozatomban a munkavállalók elégedettségének a méréséről fogok írni, mivel szerintem a mai vállalati irányításban nagyon fontos szerepet játszik a munkavállalók megítélésének a módszere, hiszen a profit termelésben a legnagyobb szerepet maguk a dolgozók veszik ki.

A vezetés nem tekinthet a munkavállalókra úgy, mint a termelésben résztvevő eszközökre, fokozottan ügyelnie kell az emberi teljesítményre, amin akár a vállalat jövője is múlhat. Ha egy munkás elégedetlen, akkor előfordulhat, hogy többet hiányzik a munkahelyéről, ronthatja munkatársai hangulatát esetleg még a teljesítménye is csökken, ezért kell az elégedettség mérést elvégeznie a vezetésnek, mert a mérési mutatók alapján, olyan lépéseket tud majd tenni, amivel esetlegesen befolyásolni tudja a munkavállalók hozzáállását a termeléshez. Ehhez azonban statisztikákra, felmérésekre, mérhető eredményekre van szükség.

Dolgozatomban szeretnék kitérni az elégedettség mérés technikájának a módszerére, a kérdőív szerkezetére, a válaszok értékelésére, kifejtteni, hogy hogyan is tudja a vezetőség motiválni és ösztönözni a munkavállalókat. Ugyanakkor szeretném bemutatni a Nyékládháza Városi Önkormányzat Polgármesteri Hivatalát, ahol lehetőségem akad egy kisebb fajta mérést végezni, azt kiértékelni, és következtetéseket levonni. Ezen kívül kitérek még az online kérdőív készítésének menetére, és céljára, annak felhasználására, amely internetes felületen lesz elérhető.

Ezeket a vázlatpontokat fogom strukturáltan, részletesen kibontani a szakdolgozatom egyes fejezeteiben, pontjaiban.

I. Szakirodalmi áttekintés

A dolgozói elégedettség mérés tudományának megismeréséhez tekintsük át először, hogy hogyan is alakultak ki a személyügyi tevékenységek, valamint mik azok az alapterületek, amelyekkel összefüggésben van a munkavállalók elégedettségének mérése.

1.1. Személyügyi tevékenység fejlődése

Az alfejezetben található definíciók, fogalmak az [1] szakirodalomban találhatók. A XIX. század végétől a gazdasági és társadalmi környezet jelentősen átalakult, ezáltal szükségessé vált az önálló funkcionális munkakör létrehozása, amelynek feladata az alkalmazottakkal való foglalkozás és gondoskodás, illetve azoknak a területeknek a kutatása, hogy mely módon lehet a dolgozókat eredményes, sikeres munkavégzésre bírni. Tehát a **személyügyi tevékenység** nem más, mint a munkaerővel foglalkozó tevékenységek összessége. A személyügyi tevékenység mellett az emberrel való foglalkozás módszertana is párhuzamosan fejlődött. Az alábbi táblázatban követhető végig, hogy a XX. században a munkaszervezés tudományának iskolájától hogyan változott és alakult ki a vállalati kultúra elméletének kidolgozásáig, azaz hogyan bővült a személyügyi vezetés eszköztársa.

A személyügyi tevékenység történelmi fejlődése	
Vezetési konceptió	1910 – Munkaszervezés
	1923 – Ösztönző javadalmazás
	1945 – A vezetés által irányított teljesítmény
	1950 – A motiváció, mint teljesítmény tényező
	1959 – Belső ösztönzés
	1973 – A szükségletek kielégítése a célok elérésével
	1981 – Emberi kapcsolatok a szervezeten belül

1. táblázat

A személyügyi rendszerek változása napjainkban is folyamatos. A gazdálkodás az emberi erőforrásokkal (angolul Human Resource Management, röviden: HRM) a személyügyi tevékenység fejlődésének legújabb kori állomása.

A HRM négy alapelve épül:

- Az emberi erőforrás a szervezet sikerének a kulcsa;
- Szervezeti siker titka, ha a humánstratégia szorosan kapcsolódik a stratégiai tervekhez;
- Vállalati kultúra, munkahelyi légkör folyamatos ápolása, alakítása;
- Emberek közötti egység folyamatos javítása szervezeti célok érdekében.

A HRM célja a szervezeti hatékonyság biztosítása, olyan gazdálkodási elvek és módszerek kidolgozásával, amelyek figyelembe veszik a szervezet sikeres működéséhez hozzájáruló csoportok és egyének szükségleteit, törekvéseit, egyeztetve a szervezet céljaival és követelményeivel. A HRM alapvető funkciói a munkaerő vonzása, megtartása, motiválása és hasznosítása. A humán erőforrás gazdálkodás területét a következő tíz tevékenység fedi le:

- Szervezeti (vállalati) és humán stratégia;
- Szervezettervezés és szervezetfejlesztés;
- Munkaerő tervezés;
- Munkaerő toborzás, kiválasztás, beillesztés, leépítés;
- Képzés és fejlesztés;
- Teljesítményértékelés;
- Bér- és fizetési adminisztráció;
- Munkaügyi kapcsolatok, vezetés és a szakszervezetek közötti viszony;
- Egészségügy és munkavédelem;
- Jóléti ügyek, szociálpolitika;

1.2. Munkaügyi kapcsolatok

Az alfejezetben található definíciók, fogalmak az [1] szakirodalomban találhatók. **Munkaügyi kapcsolatnak** nevezzük azt az alapvető tevékenységet, amely minden egyes szervezetnél megtalálható, ahol bérből és fizetésből élő alkalmazottakat foglalkoztatnak. Munkaügyi kapcsolat a munkavállaló részéről, a kezdő tényezők, a képzettség, a szakmai gyakorlat, valamint munkahelyi érdeklődése, munkaadó részéről pedig a folyamat, mely szerint kiválasztja a követelményeknek megfelelő munkaerőt. Innentől kezdve mind a munkavállaló mind a munkaadó a munkaerő legkedvezőbb hasznosítására törekszik, csak más és más céllal.

A munkavállalók természetesen a jövedelmük növelésére, megélhetésük javítására törekszenek. A keresetüket, a munkában kifejtett erőfeszítéseiket, a munkakörülményeiket a vállalatban belüli és vállalatban kívüli munkaerő piaci lehetőségekhez viszonyítják. Ezzel szemben a munkaadó a hatékony gazdálkodásra törekszik, ami a maximális profit elérését is jelenti egyben, ezáltal minimalizálni szeretné a költségeit. Ez nem jelent mást, mint a bérek és járulékos költségek minimalizálását, azaz a munkavállaló és munkaadó érdekei nem minden esetben jelentik ugyanazt. Leegyszerűsítve a munkavállaló a javadalmazás-erőfeszítés kettősben lát rációt, míg a munkaadó a javadalmazás-teljesítmény kettősében. Ez a leglényegesebb különbség a két szereplő érdekei között. Ennek ellenére, mindkét félnek közös érdeke a munkaviszony fenntartása, mivel a munkavállalónak meg kell élnie valamiből, a munkaadónak pedig munkaerő kell a termeléshez. Tekintsük át a következő tényezőket, amelyek az érdekegyeztetés fontosságát igazolják:

- Munkavállaló és munkaadó közötti együttműködés javulása;
- Formális egyenjogúság biztosítása;
- Jogok, kötelezettségek és munkahelyi szabályok rögzítése átláthatóvá teszi a rendszert mindkét fél részére;
- Munkaügyi viták kezelése, konfliktusok elkerülése;
- Alkalmazottak részvétele a döntéshozatalban.

Miután tisztáztuk a munkavállaló és munkaadó közötti egymásrautaltságot, nézzük meg a **munkahelyi kapcsolatok** pontos definícióját: „Munkaügyi kapcsolatok alatt a munkavállalók és a munkáltatók, illetve ezek érdekképviselői szervezetei között fennálló hivatalos és nem hivatalos kapcsolatainak összességét értjük.”

Összefoglalva tehát a munkakapcsolatok a munkaviszonyt, foglalkoztatást átfogó szabályok rendszere. Feladata olyan szabályok, utasítások és eljárások megalkotása, amelyek megfelelően befolyásolják a munkavállalók és munkaadók viselkedését a szervezeti céloknak megfelelően.

1.3. Az emberi erőforrás

Az alfejezetben található definíciók, fogalmak az [1] szakirodalomban találhatók. „A személyügyi tevékenység a vállalati-intézményi célok megvalósításának egyik eszköze.” Feladata az emberi erőforrással való gazdálkodás, a szervezeti célok megvalósításához szükséges munkaerő megszerzése, felhasználása és fejlesztése a szervezet által meghatározott tervek érdekében.

A munkaerő azok az erőforrások egyike, amik a vállalati-intézményi funkciók teljesítéséhez szükségesek. Az emberi erőforrás különleges, mert egyéni vágyai, törekvései, értékei befolyásolják a magatartását és teljesítményét. Ezért az egyének viselkedésének, munkahelyi magatartásának és a háttérben húzódó törekvéseknek, érdekeknek, motivációknak a megismerése valamint a befolyásolása a személyügyi tevékenység eredményes végzésének egyik fontos feltétele.

A személyügyi tevékenység feladata a munkavállalói és a munkaadói stratégiák összehangolása, a szervezeti célok figyelembe vételével. Éppen ezért van szükség dolgozói elégedettség mérésre, hogy ezeket a stratégiákat mérhető eredményekkel, statisztikákkal tudjuk alátámasztani.

1.4. Dolgozói elégedettség

Először nézzük meg, hogy mit jelent és mi a célja a **dolgozói elégedettség mérésnek**. A Humánerőforrás szótára szerint a mérés célja a dolgozók általános elégedettségének a felmérése, az ezt befolyásoló tényezők feltárása, olyan területek felkutatása, amelyekkel a munkavállalók elégedetlenek, és az elégedettség mértékének az összehasonlítása a különböző szervezeti egységek között. Az általánosan alkalmazott módszer, hogy a dolgozók kérdőívet töltenek ki, és a fontosság szempontjából és az elégedettség tekintetében értékelik a kérdéseket [2].

A kérdőívek elemzése után olyan területek mutathatók ki, amelyek befolyásolják az elégedettséget. A menedzsmentnek pontosan ezeket a tényezőket kell előtérbe helyeznie, hogy a munkavállalói elégedettséget fenn tudja tartani, és a dolgozókat meg tudja tartani, hiszen a szervezetek egyik legfontosabb tényezője a sikerhez, az egy elégedett munkatárs.

A vezető számára meghatározó céllá váljon az emberek munkahelyi viselkedésére ható feltételek feltárása, majd annak módszeres irányítása, hogy elérjen és megtartsa egy állandó színvonalú teljesítményt a dolgozóktól.

Fontos tisztáznunk, hogy mit is értünk **elégedett dolgozó** alatt. Olyan személyt értünk, aki motivált, ismeri és elfogadja a szervezetének céljait, munkatársaira pozitív hatással van, és a szervezeti kultúrába beilleszkedett, valamint teljesítményét maximalizálja, így a cég számára profitot termel, és a szervezet hosszú távon számíthat rá, azaz stabil munkaerő állománynak számít.

De nézzük a dolgok negatív oldalát, hogy mit értünk egy **elégedetlen dolgozó** alatt. Elégedetlen dolgozónk, nem vagy hiányosan rendelkezik a szükséges információkkal, ettől munkájában bizonytalan, feszült, nem megfelelően motivált, mert nem tud megfelelően azonosulni a szervezet céljaival, ezért a teljesítményét nem tudja maximalizálni, vagy nem is akarja, sőt mi több, nem termel profitot a cég számára, esetleg még hátráltatja is annak haladását [3].

Sok esetben már az is fokozza az elégedettséget, a teljesítményt, ha több figyelmet fordítanak a dolgozókra, illetve ha kétirányú kommunikáció alakul ki a vezetőség és a dolgozók között. Érdemes azonban oda figyelni arra, hogy ha a vizsgálat után nem történik semmiféle tevékenység, az negatív érzéseket válthat ki a dolgozók körében. Feszültté, bizonytalanra válhatnak, ezáltal a teljesítményük is csökkenhet. Ezért a dolgozói elégedettség fokozása a vállalati hatékonyság növelésének az eszköze kell, hogy legyen.

1.5. A célok meghatározása

Először fontosnak tartom leszögezni, hogy miért van szükség a dolgozói elégedettség vizsgálatára. Ha a vizsgálat eredményeit vesszük, akkor a belső változtatásokkal növelhető az elégedettség, illetve egyfajta bizalmi légkör alakulhat ki, amely által megint csak növekszik az elégedettség.

Azonban definiálnunk kell az **emberi tőke** fogalmát. Emberi tőke vagy máshogy fogalmazva szellemi tőke alatt tanult szaktudást, szellemi kapacitást, képességpotenciált értünk, amellyel az egyén képes anyagi javakat és szolgáltatásokat előállítani illetve értéküket növelni. Azonban működtetése és fejlesztése jelentős költségekkel és befektetésekkel jár mind az egyén mind a szervezet részéről. Tekintsük át a következő pontokban az emberi beruházások formáit [1]:

- Egészségügyi ellátás, mely az emberek életminőségét befolyásolja;
- Formális, szervezett, közép- és felsőfokú oktatás;
- Munkahelyi képzés, továbbképzés, átképzés;
- Munkahelyen kívüli felnőtt képzés;
- Emberi tőkeáramlás során felmerülő terhek (pl. munkahelykeresés);
- Kutatás, mely új információk felfedezését és kidolgozását jelenti;

Pontosan ezek a tényezők miatt kell a dolgozók elégedettségét kutatni, mérni, hogy ezek a beruházások optimálisak legyenek. Határozzuk meg tehát, hogy melyek azok a fontos alapelvek és területek, amelyek meghatározzák a szervezet állapotát és hozzájárul a dolgozói elégedettséghez [3]:

- A munkavégzés körülményei, a végzett munka tartalma.
- Motivációs rendszerek (kereset, juttatások).
- Vállalati kötődés.
- Kommunikáció nyíltsága, visszajelzések rendszere.
- Karrier-lehetőségek.
- A szervezet jövőképe, perspektívája.

1.6. A mérés módszertana

Az alfejezetben található definíciók, fogalmak a [3] szakirodalomban találhatók. Az fentiekben említett területek pontos elemzéséhez adatokra, mérési eredményekre van szükségünk. Erre három módszer is a rendelkezésünkre áll, melyet a következő táblázat foglal össze:

Strukturált, önkitöltős kérdőív	Kérdezőbiztossal felvett kérdőív	Strukturált interjú
• a válaszoló tölti ki, anonim • zárt kérdések • előre megadott válaszok • lehetőséget ad válaszok számszerűsítésére	• személyes, és szóban tölti ki a kérdezett • segítségnyújtás a kérdezettnek a kérdés értelmezésében • nagyon hasonlít a strukturált interjúra	• személyes • kérdezőbiztossal • interjúvázlat • kötött sorrend • nyílt kérdések

2. táblázat

Ha a szervezetünk nagy létszámot foglalkoztat, akkor a legegyszerűbb és leggyorsabb módszer a **strukturált kérdőív** használata, amely helyet ad a területek, részlegek, szellemi vagy fizikai dolgozók, csoportok véleményének felmérésére.

Fontos kérdés tehát, hogy mely témakörök alapján épüljön fel a strukturált kérdőív. Nézzük meg ezeket a pontokat:

- Munkavégzés és körülményei;
- Bérrendszerrel való elégedettség;
- A munka tartalmával való elégedettség;
- Vezetéssel való elégedettség;
- Kommunikáció és informáltság;
- Változásokhoz való viszonyulás;
- Léggör;
- Szervezeti kultúra.

Tartsuk szem előtt, hogy a kérdőív tartalmazzon ellenőrző kérdés-párt, mert csak akkor lesz elfogadható, ha az ellenőrző kérdések megegyeznek, vagy csak kis mértékben térnek el. Továbbá a kérdőív biztosítson anonimitást, mindössze a nemre, életkorra, beosztásra, szolgálati időre vonatkozó adatok lehetnek fontosak a feldolgozáshoz. A kérdésekre 1-től 5-ig lehet választ adni, azaz a dolgozónak csupán egy X-el kell megjelölnie azt az értéket, amely szerinte a legjobban jellemző a kérdés területére, a munkahelyére. Nagyon fontos, hogy a szervezet a lehető legjobb módon tüntesse fel a vizsgálatot a dolgozók előtt, ismertesse a célokat, azért hogy bizalmat keltsen a dolgozói szemében, az őszinte válaszok tekintetében. Biztosítani kell a visszajelzést az eredményekről, és az ígért változtatásokat tartsa be.

1.7. A mérés célja

Az alfejezetben található definíciók, fogalmak a [4] szakirodalomban találhatók. A mérhető eredmények megkövetelik a menedzsertől az ok-okozati összefüggések gyakorlati elemzését, ezáltal a későbbiekben lehetősége van a dolgozók viselkedését befolyásolni, olyan módon, hogy az a vállalat számára profitot hozzon. Tisztázzuk, mit is jelent a **viselkedés befolyásolása**. Az emberek munkahelyi viselkedésével foglalkozik ez a tudomány, célja, hogy azokat a körülményeket elemezze, amelyek miatt egy dolgozó nagyobb valószínűséggel érkezik pontosan a munkahelyére, nem akar munkát változtatni vagy hatékonyabban teljesít a munkában. Olyan helyzeteket határoz meg, amelyekben a munkavállalók élvezik a munkájukat. Tehát a viselkedés és a környezet kapcsolatát elemzi, és azok módszeres irányítását teszi lehetővé, hogy elérjen egy kitűzött színvonalat a teljesítményben.

Fontos, hogy ez a viselkedésbefolyásolási módszer főleg pozitív formát alkalmazzon az emberek munkahelyi magatartásának irányításában. Tehát a pozitív és negatív irányítás között az a különbség, hogy az a munkás, aki alapvetően jól érzi magát a munkahelyén, nagyobb valószínűséggel fog jobban teljesíteni, ha pozitívan irányítják, például az elvégzett munkájáért vagy a pontos érkezésért dicséretet kap. Azonban, ha a vezetője negatív irányítást alkalmaz, azaz megbünteti a dolgozót, akkor az feszültséget, szorongást okozhat, ezáltal a dolgozó még jobban elkerüli a munkahelyét, és az esetleges munkahely váltás is felmerül benne. Titkos vagy manipulációs módszerről szó sincs tehát, a cél az, hogy az emberi teljesítményt még eredményesebben tudják befolyásolni, ellenőrizni, irányítani és motiválni.

1.8. Motivációs elméletek

Az alfejezetben található definíciók, fogalmak az [1] szakirodalomban találhatók. Először is definiáljuk mi a **motiváció**: Pszichológiai meghatározás szerint a motiváció az egyén olyan belső tudati állapota, amely arra készíti, hogy valamilyen módon viselkedjen. A vezetéselméleti szakirodalomban pedig a motiválás vezetési

tevékenységet jelent, amelynek során a vezető másokat olyan cselekvésekre készítet, amik szervezeti szinten elvárt eredményekre vezetnek. Tehát azt mondhatjuk, hogy a vezető motiválja a dolgozóit.

A motiváció definíciója után, nézzük meg a **motivációs elmélet** fogalmát is. Alapja az egyén és a környezet közötti kölcsönhatás együtthatója, amiket belső motivációs állapotnak, vagy szükségletnek, belső készítésnek nevezünk. Viszont csak akkor tudjuk motiválni dolgozóinkat, ha ismerjük az egyéni érdekeit, definiáljuk tehát azt is. Az **érdek** nem más, mint tudatosult szükséglet, amely megfelelő motivációs stratégiával olyan érdekeltséggé alakítható át, hogy az megfelel a szervezeti céloknak, tehát biztosítja az egyéni és szervezeti szükségletek összehangolását.

Két fajta motivációs elméletet különböztethetünk meg. Azokat az elméleteket, amelyek azokra az okokra koncentrálnak, amelyek valamilyen viselkedést váltanak ki az emberekből, azt a **motiváció tartalomelméleteinek** nevezzük, míg azokat az elméleteket, amelyek magára a folyamatra koncentrálnak, amely a viselkedést kiváltja, azt a **motiváció folyamatelméleteinek** nevezzük.

Tekintsük át röviden a **motiváció tartalomelméleteit**:

- **Maslow elmélete:** az egyéni szükségleteket hierarchiába rendezte, és e szerint haladva, mindig a nem kielégített szükséglet hat motiválón az egyénre, továbbá Maslow szerint az önmegvalósítás szükséglete sohasem elégíthető ki teljesen.
- **Herzberg elmélete:** ketté választotta a munka tartalmát a munkavégzés feltételeitől, és szerinte azzal lehet motiválni az embereket, ha a megváltoztatják a munka minőségét nem pedig a feltételeket, amivel ellenkező hatást érhetnek el.
- **McCelland elmélete:** szervezeti szempontból az egyénben különböző szinten vannak a teljesítmény és a hatalmi motívumok, és egymáshoz viszonyítva ezek különböző erősségűek, tehát úgy kell ezeket a folyamatokat formálni, hogy azok a szervezeti célokat szolgálják.

Tekintsük át ezek után a **motiváció folyamatelméleteit** röviden:

- **Az elvárás elmélet:** az emberek olyan erőfeszítéseket tesznek meg szívesen, amelyek számukra kívánatos eredményekre vezetnek, ezáltal felméri a különböző tevékenységek erőforrásait, és a legkedvezőbbet választják ki.
- **A méltányosság elmélet:** az emberek szeretnék, hogy az általuk végzett tevékenységet és az elért teljesítményüket méltányosan elismerjék, ezért önmagukat mások eredményeivel hasonlítják össze, és ha eltérés van, azon változtatni próbálnak.
- **A célkitűzési elmélet:** a tetteket, cselekedeteket valamilyen emberi szándék előzi meg, célja a szervezeti és emberi szándékokat összhangba hozni.
- **A megerősítés elmélet:** az emberek számára a cselekedeteik pozitív következménye növeli, a negatív következménye pedig csökkenti azok jövőbeli előfordulási arányát. Négy féle viselkedést befolyásoló stratégiáról beszélhetünk: a pozitív megerősítésről, a negatív megerősítésről, a megszüntetésről és a büntetésről. Ezek más és más hatékonysággal rendelkeznek.

A motivációs elméletek közül, vagy azok kombinációi közül, akkor érdemes választani, ha azt vezetői motivációs stratégiák segítségével dolgozzák ki. Ehhez azonban számításba kell venni az emberi és szervezeti tényezőket.

1.9. Ösztönzés menedzsment

Az alfejezetben található definíciók, fogalmak az [1] szakirodalomban találhatók. A dolgozói elégedettségmérés során a szervezetnek befolyásolnia kell valamilyen módon a dolgozóit a hatékony munkavégzésre, anélkül, hogy kényszerítené őket bármire is. Ezért van szükség ösztönzés menedzsmentre. Mielőtt azonban ösztönzési stratégiákat elemeznénk, tekintsük át, hogy melyek azok a feltételek, amelyeknek teljesülni kell az alkotó munkahelyi légkörhöz:

- Ha a dolgozóktól a maximumot várják el, akkor a vezetőknek is a maximumot kell tudniuk nyújtani;
- A csoport céljainak és feladatainak teljes körű támogatása, a tagok szükségleteinek szem előtt tartása;
- Ha a beosztottak hibáznak, legyen az a cél, hogy a hibákból tanuljanak;
- Teljesítmény és elért eredmények elismerése, jutalmazása, valamint negatív visszajelzés és szankciók használata;
- Csoporton belüli zavartalan együttműködés segítése, ésszerű versenyszellem kialakítása;
- Építő jellegű kritika alkalmazása, és konfliktusok feloldása.

Hogy az ösztönzés sikeres legyen, gondoskodni kell a vezető és a beosztott kapcsolatáról, hogy a szervezet, csoport és egyén között a kölcsönös elvárások tisztázva legyenek, a követelmények legyenek magasak, de ne elérhetetlenek, és hogy legyenek tisztázva a hatáskörök.

Tekintsük át, hogy mik azok az eszmei értékek, amelyeket a sok erőfeszítésért és teljesítményért elvárnak maguk a munkavállalók:

- tudás;
- hatalom;
- függetlenség;
- siker;
- elismerés;
- barátság;
- felelősség;
- alkotóképesség;
- biztonság;
- elkötelezettség;
- méltányosság
- egyenlőség.

Ezek után vegyük át azokat a fontos ismérveket, amelyek a helyes jutalmazást mutatják be:

- Csak akkor járjon a jutalom, ha a feladat sikeresen el van végezve;
- Az ígért jutalom legyen összhangban az emberek igényeivel;
- Csak teljesíthető jutalmat ajánljanak fel;
- Konkrétan fogalmazzák meg a jutalmat, ne bizonytalan ígéretetés legyen;
- A jutalom tükrözze az emberekben korábban kialakult vállalati képet;
- Jutalmat csak a minimális normákat meghaladó munkáért adjanak;

Vannak szabályok, amelyek növelik a javalmazás hatékonyságát, abban hogy a munkavállalók között méltányosság és következetesség érvényesüljön:

- A jutalmazásban és az emberekkel való bánásmódban ne legyen egyenlőség;
- Mindig időben történjen meg a reakció;
- A beosztottak önállóságának növelése;
- A vélemény legyen tisztességes, javító szándékú, és hangozzon el a megfelelő időben;

Sok esetben mégis hatástalan a legtöbb javadalmazási és ösztönzési rendszer. Miért? Nézzük meg ezeket:

- Nincs kitűzve hosszú távú cél;
- Eltúlzott belső versengés alakulhat ki;
- A csoportmunka és az együttműködés figyelmen kívül hagyása;
- Nem megfelelően és nem méltányosan alkalmazott jutalom;
- Kevésbé teljesítő csoportban az erőfeszítések hiábavalóvá tétele;

Összefoglalva tehát, hatékony munkára ösztönözni azt jelenti, hogy segíteni kell a dolgozók munkáját, és termelékeny munkahelyi légkört kell teremteni. Magas, de elérhető normákat kell felállítani a dolgozók és a vezetők számára is, és legyen elvárt mindenkitől a teljesítése. A hibázás lehetősége legyen fenn tartva, hiszen az abból való okulás a leghasznosabb a dolgozók számára, ezáltal felszámolhatják saját hiányosságaikat, és növelhetik teljesítményüket. Legyen mindenki számára nyilvánvaló, hogy mire vágnak a dolgozók, és mit hajlandóak érte megtenni, ezzel is személyre szabva a jutalmakat. Legyen mindennapos a csapatmunka támogatása.

Nézzük meg mit értünk **érdekeltség és ösztönzés** alatt. A gyakorlatban az érdekek érdekeltség formájában jelennek meg. Az érdekeltség az objektíve létező és felismert érdek által kiváltott állapot, aktív cselekvőképesség. Ösztönzés az érdekérvényesítés módja, meghatározott munkahelyi magatartás fenntartására, módosítására, illetve megszüntetésére irányuló befolyásolás. Az érdekeltség és az ösztönzés között nagyon is szoros kapcsolat áll, ugyanis nem lehet olyan feladatra, tevékenységre ösztönözni, amelyhez nem fűződik érdekeltség. De fordítva is alkalmazható, hiszen a különböző ösztönző módszerekkel befolyásolható az érdekeltség iránya.

Az ösztönzési rendszer a vállalatban belüli érdekegyeztetés eszköze, amely az egyének, a csoportok és a szervezet érdekeit veszi célba. Tisztázzuk, hogy mit értünk

ösztönzés-menedzsment alatt. Olyan ösztönzési stratégia, gyakorlat és rendszerek kifejlesztése, amelyek elősegítik a szervezet céljainak elérését, a szükséges emberek megszerzésével, megtartásával, motivációjuk és elkötelezettségük növelésével. Tekintsük át azokat a követelményeket, amelyeknek meg kell, hogy feleljen az ösztönzés-menedzsment stratégia:

- Támogassa a vállalati értékeket;
- Kiinduló pontja a vállalat célja, és üzleti stratégiája legyen;
- Álljon szoros kapcsolatban a teljesítmény összehangolásával;
- Célja a vállalat által elvárt viselkedés kialakítása, versenyképesség fenntartása, fokozása, magas szintű szakértelem biztosítása;

Most tekintsük át röviden, hogy mik azok az összetevők, amelyekből felépül maga az **ösztönzés-menedzsment stratégia**:

- **Ösztönzés politika:** meghatározza, hogyan épüljön fel a szervezeti kultúra, felajánlja az ösztönzés különböző típusait, rendszertervet készít, külső környezet megvizsgálása, belső méltányosság szinten tartása és a versenyképesség fokozása.
- **Fizetési szintek és arányok:** a fizetési struktúrákkal foglalkozik, melyben elemzi a piaci-rátákat és a munkakör-értékelést.
- **Ösztönzés struktúrák:** megtervezi és fejleszti a fizetési struktúrákat.
- **Teljesítmény utáni fizetés:** megtervezi és irányítja a teljesítmény-bérezés rendszerét, továbbá figyelemmel követi az egyén, a csoport és vállalat elért eredményeit.
- **Az alkalmazottak juttatásai és a globális díjazás:** alkalmazotti juttatáscsomaggal és az ösztönzés-menedzsment globális díjazásával foglalkozik.

Végezetül vegyük észre, hogy a vállalatnak nem az a célja, hogy elégedett munkavállalói legyenek, ugyanis könnyen tönkremehet a vállalat, ha túlságosan sok energiát és ráfordítást fektet bele. A dolgozói elégedettség csupán jó politika a szervezetnek, hiszen könnyebb olyan munkavállalókkal együtt dolgozni, esetleg valamilyen teljesítményt elérni, akik örömet lelnek a munkájukban. Ezért olyan fontos a munkavállalók ösztönzése.

A következő fejezetben a Nyékládháza Városi Önkormányzat Polgármesteri Hivatalát fogom bemutatni, szervezeti felépítését valamint tevékenységi körét.

II. Nyékládháza Városi Önkormányzat Polgármesteri Hivatal bemutatása

Először is vegyük át mit értünk **helyi önkormányzás** alatt. Az 1990. évi LXV. törvény alapján [5]: „A helyi önkormányzás lehetővé teszi, hogy a választópolgárok helyi közössége - közvetlenül, illetőleg a választott helyi önkormányzata útján - önállóan és demokratikusan intézze a helyi érdekű közügyeit. Az Országgyűlés, támogatva a helyi közösségek önszervező önállóságát, segíti az önkormányzáshoz szükséges feltételek megteremtését, előmozdítja a közhatalom demokratikus decentralizációját.” Valamint a 2011. évi CLXXXIX. törvény alapján [6]: „A helyi önkormányzatok az egységes állami szervezetrendszer részeként hozzájárulnak az Alaptörvényben foglalt államcélok megvalósításához, elősegítik a jogszabályi kötelezettségek teljesítését.”

És most szeretném bemutatni a Nyékládháza Városi Önkormányzat Polgármesteri Hivatalát, mint a szakdolgozatom „bázisvállalatát”. Az adatokat a Nyékládháza Városi Önkormányzat Polgármesteri Hivatal Alapító okirata, valamint Szervezeti és működési szabályzata biztosította.

2.1. Alapítás

Az intézményt a Nyékládháza Város Képviselő-testülete alapította a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 38. §-a értelmében egységes hivatalt hozott létre. Az alapító okirat tartalmazza az intézmény működésére vonatkozó legfontosabb adatokat, melyet a Képviselő-testület fogadott el. Tekintsük át az intézmény legfontosabb adatait:

- Az intézmény megnevezése: Nyékládháza Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatala;
- Az intézmény székhelye, címe: 3433 Nyékládháza, Vasút u. 16;

- Az intézmény alaptevékenysége: általános közigazgatás;
- Az alapító megnevezése: Nyékládháza Város Önkormányzat Képviselő-testülete;
- Az alapítás éve: 1990;
- Az intézmény működési területe: Nyékládháza Város közigazgatási területe;
- Az intézmény irányító szerve: Nyékládháza Város Képviselő-testülete;
- Az intézmény gazdálkodási jogköre: önálló jogi személy, képviseletét a Képviselő-testület megbízása alapján a jegyző látja el. A Polgármesteri Hivatal maradványérdekeltségű, önállóan, teljes jogkörrel gazdálkodó költségvetési szerv;
- Az intézmény gazdálkodási formája: önállóan működő és gazdálkodó.

Nézzük meg, hogy mik azok az alaptevékenységek, amelyeket állami feladatként kell ellátnia a helyi önkormányzatnak:

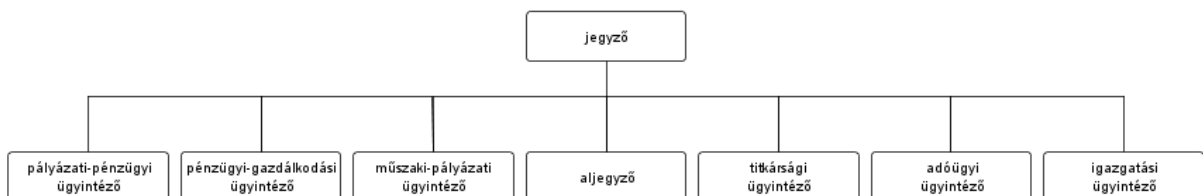
- a) Közigazgatási és hatósági feladatai körében a belügyi igazgatási, földművelésügyi, ipari és kereskedelmi igazgatás, környezetvédelmi és területfejlesztési igazgatási, közlekedési és vízügyi igazgatási, közoktatási és közművelődési igazgatási, egészségügyi és szociális igazgatási, pénzügyi és általános igazgatási feladatok ellátása;
- b) Pénzügyi-gazdasági feladatai körében a Polgármesteri Hivatal feladatainak pénzügyi tervezése, operatív lebonyolítása, az információs és pénzügyi tevékenység ellátása;
- c) Az előző pontokban felsorolt tevékenységekhez kapcsolódó műszaki, személyi és tárgyi feltételek terv szerinti biztosítása és működtetése a mindenkori költségvetési törvény a központi és helyi rendeletek szerinti keretek között;

2.2. Szervezeti felépítés

A Polgármesteri Hivatal belső felépítése az alábbi személyekből áll:

- 1 fő jegyző;
- 1 fő aljegyző;
- 1 fő műszaki, pályázati ügyintéző;
- 1 fő pénzügyi-gazdálkodási ügyintéző;
- 1 fő pályázati-pénzügyi ügyintéző;
- 1 fő titkársági ügyintéző;
- 2 fő adóügyi ügyintéző;
- 1 fő igazgatási ügyintéző.

A Polgármesteri Hivatal szervezeti felépítését az alábbi ábra szemlélteti:



1. ábra

Tekintettel a köztisztviselők létszámára és az általuk ellátandó feladatok sokrétűségére szervezeti tagozódás hiányában nem kerül sor specializálódásra, az ellátandó feladatokat a jegyző határozza meg a munkaköri leírásokban. A munkaköri leírások összeállítása, folyamatos karbantartása a jegyző feladata.

A Polgármesteri Hivatalt a polgármester, a Képviselő-testület döntései szerint és saját önkormányzati jogkörében a jegyző útján irányítja.

2.3. Tevékenységek

A polgármester feladatai az irányítói jogkörében:

- A jegyző javaslatainak figyelembe vételével meghatározza a Polgármesteri Hivatal feladatait az önkormányzat munkájának szervezésében, a döntések előkészítésében, végrehajtásában;
- A jegyző javaslatára előterjesztést nyújt be a Polgármesteri Hivatal belső szervezeti tagozódásának, munkarendjének, valamint ügyfélfogadási rendjének meghatározására;
- Gondoskodik a Polgármesteri Hivatal rendeltetésszerű működéséről, meggyőződik a Képviselő-testület határozatainak végrehajtásáról;
- Rendszeresen tájékozódik az ügyintézés általános helyzetéről, színvonaláról;
- Külön döntésétől függően egyetértési jogot gyakorol a köztisztviselő kinevezése, felmentése, illetményének meghatározása, jutalmazása során.

A Polgármesteri Hivatal, mint egységes igazgatási szervezet operatív szakmai vezetője a jegyző. A jegyző a polgármester irányításával a jogszabályoknak és a szakmai követelményeknek megfelelően vezeti a hivatal apparátusát, valamint gyakorolja a munkáltatói jogokat a hivatal köztisztviselői és fizikai munkavállalói tekintetében. Gondoskodik a Polgármesteri Hivatalban folyó munka megszervezéséről, valamint meghatározza a feladatok végrehajtási idejét, módját, ütemét. Gondoskodik a köztisztviselők terv szerinti továbbképzéséről.

Mivel jelenleg elégedettségmérés nem működik a Nyékládháza Városi Önkormányzat Polgármesteri Hivatalban, ezért következő fejezetben az általam végzett elégedettségmérés módszeréről fogok írni.

III. Jelenleg végzett elégedettség mérés a Polgármesteri Hivatalnál

A Polgármesteri Hivatalban jelenleg nem működik dolgozói elégedettség mérés, a dolgozók ösztönzése a közszolgálati tisztségviselői illetményeltérítéssel történik. Ezt jogszabály rögzíti a 2011. évi CXCV. törvény 235. §: „A képviselő-testület hivatalánál minősítéssel, ennek hiányában teljesítményértékeléssel alátámasztott, kimagasló teljesítményt nyújtó köztisztviselőnek az e törvényben meghatározott illetményrendszerre vonatkozó szabályoktól eltérő személyi illetményt állapíthat meg - a polgármester, a főpolgármester, a megyei közgyűlés elnöke jóváhagyásával - a jegyző, illetve a főjegyző.” [7]

Mint az előzőekben említettem, jelenleg az intézményben nem működik elégedettség mérés, ezért szeretném elvégezni a hivatal dolgozói körében. Véleményem szerint a dolgozói megelégedettségnek 3 általános területe van: a sajátos munkatényezők, az egyéni jellemvonások és a munkán kívüli csoportkapcsolatok, ezért a vizsgálat nem merülhet ki csupán néhány a témával kapcsolatos részterületre vonatkozó kérdésben. Pontosan azért, mert ez a problémakör összetett, és csak akkor kaphatunk teljes képet, ha a kérdések lefedik a teljes témakört. Ez a terület főleg munkalélektani kérdés, ezért különösen fontos a megfelelő kérdőív szerkesztése.

Mielőtt bármibe is belekezdenék, szeretném leszögezni, hogy a jelenlegi elégedettségmérés alatt biztosítottam a dolgozók számára a teljes anonimitást. Ahhoz, hogy a mérés hiteles és megbízható legyen, anonimitást kell biztosítani a dolgozók részére, ezzel ugyanis őszinte válaszokat kaphatunk, mivel a válaszadók biztosítva vannak afelől, hogy a kérdőívek beazonosíthatatlanok. Korábban papír alapú kérdőíveket alkalmaztak, amiket lezárt gyűjtőládában gyűjtöttek, azonban hatalmas előrelépést jelent a web alapú adatgyűjtési rendszer. Nagy létszámú szervezetek esetén korra, nemre, végzettségre vonatkozó adatokat kérdezhetnék, azonban jelen esetben a kis létszám miatt nem kérek ilyen jellegű információkat a munkavállalóktól, mert előfordulhat, hogy a válaszadók könnyen beazonosíthatónak éreznék magukat, és nem

a valósághoz hű válaszokat kapnék. A webes megoldás miatt a beazonosítás lehetetlené válik, mivel semmilyen személyes jegy nem található benne, mint például a kézírás; minden kitöltés csupán egy sor lesz egy táblázatban, ahonnan statisztikákat készíthetünk. Tekintsük át, hogy miért biztonságosabb és megbízhatóbb a webes módszer [8]:

- A válaszadó nem tudja eltéveszteni, hogy egy kérdésre több választ adhat-e meg, vagy csak egyet;
- A kitöltött kérdőívek rögtön kódolt formában tárolódnak, nincs adatvesztés;
- Nem marad megválaszolatlan kérdés;
- Kényelmesebb és átláthatóbb a papíros megoldásnál;
- Kommunikáció lehetősége a válaszadók és a kérdőív készítője között;
- Számos lehetőség különféle statisztikák készítésére;

A Nyékládháza Városi Önkormányzat Polgármesteri Hivatal dolgozóinak elégedettségét kérdőíves módszerrel vizsgálom, ugyanis így gyorsan és költséghatékonyan lehet megismerni a szervezetben dolgozók véleményét. A kérdőíves módszer használatának az előnye, hogy olcsó, gyors, biztosítja a válaszadók anonimitását, valamint a kapott eredményeket könnyű számszerűsíteni és összehasonlítani. A kérdőív során a válaszokat értékelő skála segítségével értékelem, azaz a megkérdezettnek a kérdéseknél azt kell eldöntenie egy 1-től 5-ig terjedő skálán, hogy milyen mértékben ért vagy nem ért vele egyet. Ezt **Likert típusmércéjének** nevezzük, amelynek öt fokozata van [9]:

1. Egyáltalán nem;
2. Nem teljesen;
3. Igen is meg nem is;
4. Részben;
5. Teljes mértékben.

A Likert-skála előnye, hogy egyértelműen sorba rendezettek a válaszkategóriák, és az egyes válaszokra adott pontszámok alapján könnyű statisztikákat, számításokat végezni. Vegyük észre, hogy a Likert-skála páratlan számú válaszadási lehetőséget ad, így a megkérdezett közömbös választ is megadhat, nincs kényszerítve csak pozitív vagy csak negatív véleménynyilvánításra.

3.1. A kérdőíves felület bemutatása

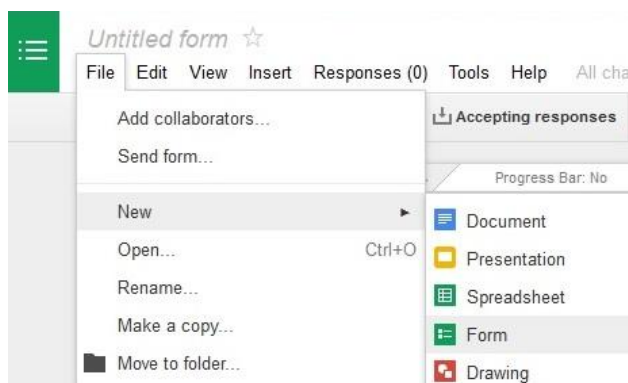
A kérdőívet az egyszerűség szempontjából a Google Drive segítségével készítettem el, mégpedig azért, mert amikor online kérdőív szerkesztőket kerestem, szinte csak olyanokat találtam, amelyek korlátozott lehetőségeket biztosít ingyen. Azaz csak néhány fajta kérdéstípust, és az adatbázist is csak néhány hónapig tárolja, vagy fizetség ellenében további lehetőségeket ad, azonban az adatbázis még mindig csak hónapokig tárolódik (pl.: unipoll.hu, kerdoivem.hu, ripet.hu, stb.). Ezzel szemben a Google Drive teljesen ingyenes, és addig tárolja az adatbázist, amíg mi akarjuk. Nézzük meg, hogy mi is az a Google Drive. A **Google Drive** egy úgynevezett felhő alapú szolgáltatás, melynek a lényege, hogy a különböző fájlokat nem egy konkrét számítógéphez tartozó adathordozón (pl. merevlemezen) tároljuk, hanem az interneten egy erre a célra kialakított tárhelyen. Ez a szolgáltatás azonban nem csupán webes tárhelyet biztosít a felhasználóknak, hanem egy online szerkesztő eszköz csomag segítségével azt is lehetővé teszi, hogy bizonyos programok telepítése nélkül tudjunk szerkeszteni különböző típusú állományokat, mint például szövegek, táblázatok, prezentációk, képek, kérdőívek, stb. Sőt azt is lehetővé teszi számunkra, hogy ezeket az állományokat megosszuk az interneten másokkal is. [10]

A Google Drive nem csupán ingyenes szolgáltatás, de még 10 gigabájt internetes tárhelyet biztosít a felhasználóknak, ráadásul számítógépre telepíthető változattal is rendelkezik. Dokumentum, táblázat, prezentáció létrehozására, szerkesztésére, megosztására és még számos tevékenységre ad lehetőséget, továbbá lehetővé teszi, hogy a szolgáltatást a megszokott fájlkezelőnkön keresztül használjuk.

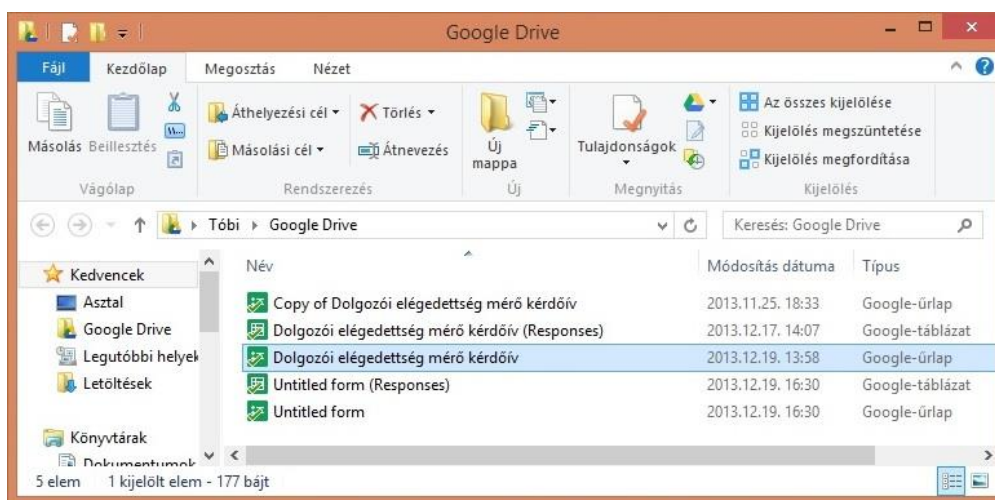
Jelenleg a Google Drive biztosítja a kérdőív online felületét, illetve az adatbázist a válaszok tárolására. A következőkben tekintsük át a kérdőív készítésének folyamatát.

A böngészőben létrejött szerkesztő felületen rögtön lehetőségünk akad új állományok létrehozására. Az alapértelmezés szerint az alábbi típusok közül tudunk választani:

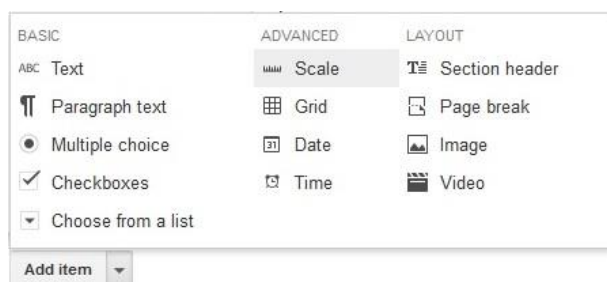
- Dokumentum;
- Prezentáció;
- Táblázat;
- Űrlap;
- Rajz.



Miután kiválasztottuk az állomány típusát, amit szeretnénk készíteni, a Google Drive automatikusan létrehoz a böngészőben egy (online) szerkesztő felületet, ahol összeállíthatjuk és elnevezhetjük az adott dokumentumot. A rendszer automatikusan ment minden módosítást, így nem kell aggódnunk a mentések miatt sem. Az állományokat a számítógépünkre telepített Google Drive mappába menti, és ezeket az elemeket a rendszer automatikusan szinkronizálja a Google Drive webes tárhelyével.



Mivel a szakdolgozatom témája a dolgozói elégedettség mérése, ezért az **úrlap készítést** fogom bemutatni. Az online szerkesztő felületen a megfelelő állománytípus (úrlap) kiválasztása után egy alapértelmezett úrlapot állít elő nekünk a Google Drive. Itt első lépésekben megadhatjuk a kérdőív címét valamint egy leírást a témával kapcsolatban. Itt célszerű feltüntetni a kérdőívünk funkcióját és célját, valamint biztosítani a megkérdezett az anonimitásának biztonsága felől. Ha ezzel megvagyunk, elemeket adhatunk hozzá az úrlaphoz, tulajdonképpen ezekből az elemekből fog felépülni a kérdőívünk. Lehetőségünk van szövegdobozt, skálát, jelölő négyzetet, képet, videót, fejezet címet, táblázatot és még sok más hozzáadni.



 A screenshot of the Google Forms editor showing the configuration for a Scale question type. The 'Question Title' field contains 'Untitled Question'. The 'Question Type' is set to 'Scale'. The 'Scale' section shows a range from '1' to '5'. Below the range, there are two input fields for labels: '1: Label (optional)' and '5: Label (optional)'. At the bottom left is a blue 'Done' button, and at the bottom right is a checkbox labeled 'Required question'.

Én minden kérdés esetében skálát alkalmaztam, ahol első lépésben magát a kérdést kellett megfogalmaznom. A szerkesztő felület felajánl egy úgynevezett 'Help text' sort, ahol olyan információkat adhatok meg, amivel egyértelművé válik mindenki számára a feltett kérdés. Mivel értékelő skáláról van szó, beállíthatóak az értékek is. Én Likert típusmércéjét alkalmaztam a kérdéseknél, ezért egy 1-től 5-ig terjedő skálát terveztem, mégpedig úgy, hogy az 1-es értéknek az „Egyáltalán nem” míg az 5-ös értéknek a „Teljes mértékben” értékeket adtam. Továbbá beállíthatom azt is, hogy a kérdéseket kötelező legyen-e vagy sem kitölteni, így amikor a megkérdezett véletlenül

megválaszolatlanul hagyna egy kérdést, a „Submit” gomb lenyomásakor az űrlap figyelmezteti őt a kötelező kitöltésre. Én az összes kérdés megválaszolását kötelezővé tettem, kivéve az utolsó kérdést, lehetőséget adva egy szöveges dobozzal a megkérdezetteknek a saját véleményük kifejtésére.

A kérdések megszerkesztése után, lehetőségünk van a kérdőívnek alapértelmezett témát kiválasztani, amely a kérdőív úgynevezett élő formájában fog megjelenni, de ez csupán esztétikai kérdés. A kérdések sorrendje bármikor felcserélhető, módosítható, valamint maguk a skálák tartalma is.

A kérdőívet az alábbi témakörök alapján szerkesztettem meg, mégpedig úgy, hogy minden témakörhöz 2-3 kérdést fogalmaztam, hogy megbízhatóbb és értékelhetőbb legyen:

- Munkavégzés és körülményei;
- Bérrendszerrel való elégedettség;
- A munka tartalmával való elégedettség;
- Vezetéssel való elégedettség;
- Kommunikáció és informáltság;
- Változásokhoz való viszonyulás;
- Léggör;
- Szervezeti kultúra.

A teljes kérdőív ezen a webes felületen tekinthető meg:

<https://docs.google.com/forms/d/1pROCFcJ1cFyHAupMpE1BntViuDx9aNXkLEZCk36OzPE/viewform>

Valamint megtekinthető az 1. számú mellékletben.

A kérdőív élő formája az alábbi képen tekinthető meg:

Mennyire van megelégedve Ön a munkavégzés körülményeivel? *
(felszerelés, komfort)

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljesen mértékben

Mennyire van ellátva Ön a pontos és hatékony munkavégzéshez szükséges technikai eszközökkel? *

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljes mértékben

Mennyire elégedett Ön a környezete kialakításával, méretével? *
(ergonómia)

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljes mértékben

Az elkészült kérdőívem a Nyékládháza Városi Önkormányzat Polgármesteri Hivatal dolgozói töltötték ki, természetesen online felületen. Az elkészült válaszokat a Google Drive egy táblázatban összesíti, melyből később statisztikákat, táblázatokat, diagramokat lehet készíteni. A Google Drive továbbá egy Excel táblázatba is konvertálja a kérdéseket és a válaszokat, mely megkönnyíti az elemzést.

	A	B	C	D	E	F
1	Timestamp	Mennyire van megelégedve Ön a munkavégzés körülményeivel?	Mennyire van ellátva Ön a pontos és hatékony munkavégzéshez szükséges technikai eszközökkel?	Mennyire elégedett Ön a környezete kialakításával, méretével?	Megfelelő Ön számára a szociális helyiségek felszereltsége, kényelme és tisztasága?	Elégedett Ön a közvetlen irodai környezete tisztaságával?
2	12/5/2013 11:40:57	4	4	5	3	5
3	12/5/2013 11:42:45	4	4	5	4	5
4	12/5/2013 12:23:10	3	3	4	3	4
5	12/9/2013 8:31:54	3	3	5	3	5
6	12/17/2013 11:23:33	5	5	5	5	5

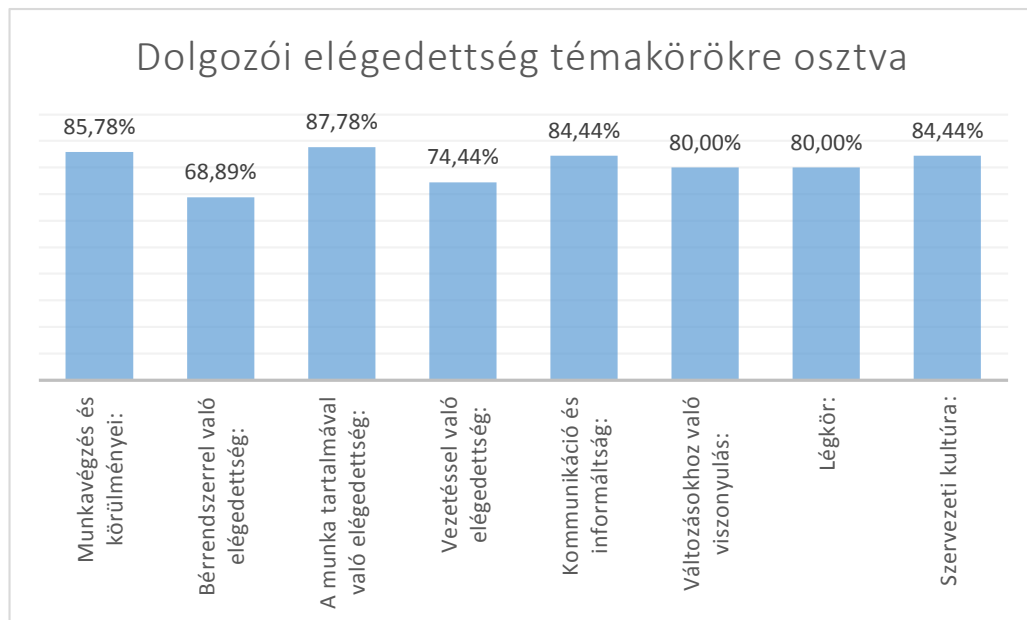
Az összes válasz a 2. számú mellékletben megtekinthető.

A következő fejezetben fogom a kitöltött kérdőíveket kiértékelni, elemezni, továbbá diagramokkal szemléltetni a dolgozói elégedettség mérés eredményeit.

IV. Az elégedettség mérés eredményei

A Nyékládháza Városi Önkormányzat Polgármesteri Hivatal dolgozói online felületen töltötték ki az elégedettség mérő kérdőívet. Az eredményeket egy adatbázisban összesítettem, melyet a Google Drive biztosított, amit egy Excel táblázatba konvertáltam. A táblázat segítségével átláthatóak lettek a válaszok, és a további értékelést is elősegítette a beépített függvények és diagram szerkesztő használata.

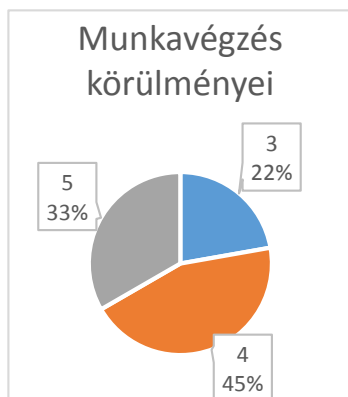
A felmérés eredményeit szeretném ismertetni 8 témakör szerint, melyekre a kérdőív kérdései támaszkodtak. Mivel a kérdések Likert típusmércéje szerint épülnek fel, így a válaszok 1-től 5-ig terjedő értékeket vesznek fel. Az összesített válaszokból kérdésenként és témakörönként átlagot vontam, majd ezután egyszerű százalékszámítást alkalmaztam. Az alábbi táblázatban összesítettem a kérdéskörönkénti válaszokból kiszámolt elégedettséget:



2. ábra

A kérdések és válaszok az 1. valamint 2. számú mellékletben megtekinthetőek.

1) Munkavégzés és körülményei



3. ábra

A munkavégzés körülményei témakör a munkavégzéshez szükséges technikai eszközöket, a munkavégzés környezetének méretét, kialakítását, valamint a szociális helyiségek tisztaságát, felszereltségét jelenti.

Az ábrán szemléltetett válaszok a „Mennyire van megelégedve Ön a munkavégzés körülményeivel” kérdésre beérkezett válaszokat szemlélteti.

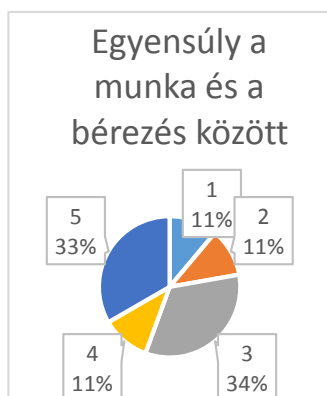
A válaszadók háromnegyede elégedett ezzel, mindössze a dolgozók 22%-a adott semleges választ a kérdéssel kapcsolatban. Ezzel szemben a munkavállalók 89%-a teljes mértékben elégedett a környezete tisztaságával. A dolgozók 78%-a szerint jól vannak ellátva a hatékony munkavégzéshez szükséges technikai eszközökkel. A környezetük kialakításával és méretével kapcsolatos kérdésre az összes alkalmazott pozitív választ adott.

A legpozitívabb válaszok a közvetlen irodai környezete tisztaságával kapcsolatos kérdésre érkeztek be, a legnegatívabb válaszok pedig a szociális helyiségek felszereltsége, kényelme és tisztasága kérdésre. Az előbbit személyesen is alátudom támasztani, ugyanis a Polgármesteri Hivatal épülete, és helyiségei rendkívül igényesek.

Összességében a dolgozók 85,78%-ban elégedettek ebben a témakörben.

2) Bérrendszerrel való elégedettség

A bérrendszerrel való elégedettség alatt értjük a munkavállalók elégedettségét az általuk elvégzett munka és a bérezés közötti egyensúlyát, valamint a juttatási rendszerrel való elégedettséget, mint például üdülési vagy étkezési juttatásokat.



4. ábra

Az ábra a „Mit gondol, egyensúly van az Ön által elvégzett munka és a bérezése között” megválaszolt kérdés válaszait prezentálja.

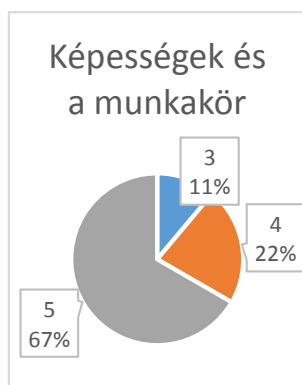
A munkavállalók 45%-a szerint teljes mértékben megfelelő, 33%-a szerint közepesen megfelelő, a többi 22% szerint pedig nem a megfelelő jutalmazásban van része. Arról, hogy egyensúlyban van-e a dolgozók által elvégzett munka és a

bérezésük között, a dolgozók 44%-a vélekedik pozitívan, 22%-a negatívan és 34%-a közömbösen. A juttatási rendszerrel pedig a válaszadóknak több mint a fele elégedett.

A legpozitívabb válaszok az elvégzett munkáért megfelelő jutalmazás kérdésére érkeztek, míg a legnegatívabb válaszok a jelenlegi juttatási rendszer struktúrája kérdésére érkezett. Az utóbbinak az lehet az oka, hogy a munkaidőn túl végzett munkáért például nem jár külön juttatás, valamint, hogy évek óta nem történt változás az illetményalappal kapcsolatban.

Összességében a dolgozók 68,89%-ban elégedettek a bérrendszerrel.

3) A munka tartalmával való elégedettség



5. ábra

A munka tartalmával való elégedettség kérdéskör alatt, azokra a kérdésekre keressük a választ, hogy egyensúly van-e a dolgozó tudása és a kapott feladatai között, vagy, hogy a munkavállaló a képzettségének megfelelő munkakörben dolgozik-e.

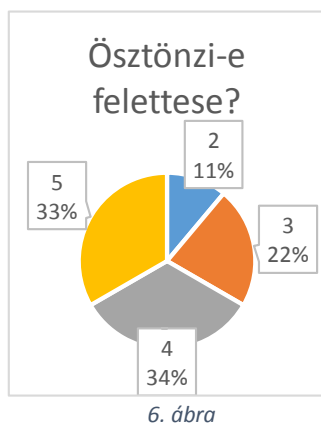
Jelen kördiagram a „Mit gondol, a képességeinek és a képzettségének megfelelő munkakörben dolgozik?” kérdésre beérkezett válaszokat mutatja.

A dolgozók 44%-a teljesen egyetért, 34%-a részben egyetért és 22%-a semleges választ adott arról, hogy a kapott feladatok és a tudásuk között egyensúly van. Viszont 89%-uk pozitívan vélekedett arról, hogy a képességeiknek és végzettségüknek megfelelő munkakörben dolgoznak, csupán az alkalmazottak egytizede adott közömbös választ erre a kérdésre.

A legpozitívabb értékelés a képességeknek és képzettségnek megfelelő munkakör kérdésére történt, a legnegatívabb értékelés pedig a kapott feladatok és tudás közötti egyensúly kérdésére történt.

Összességében a dolgozók a munka tartalmával 87,78%-ban elégedettek.

4) Vezetéssel való elégedettség



A vezetéssel való elégedettség önmagába foglalja azokat a kérdéseket, hogy ösztönzőleg hat-e a dolgozóira, vagy elismeri-e a dolgozói munkáját, lehet-e számítani a vezetőségre.

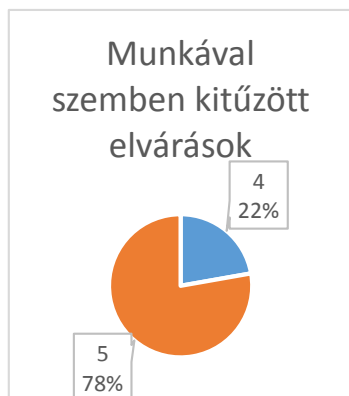
Ez az ábra a „Ösztönzi Önt a felettese kreatív, önálló munkavégzésre” kérdés válaszait elemzi.

A dolgozók 22%-a szerint teljesen, 33%-a részben, 33%-a szerint közömbösen, valamint 11%-a egyáltalán nem ismeri el a vezetőség az alkalmazottak munkáját. Arra a kérdésre, hogy a vezetőség ösztönzi-e a dolgozókat kreatív, önálló munkavégzésre, a munkavállalók 67%-a pozitív, negyede semleges és tizede negatív visszajelzést adott.

A legpozitívabb válaszáadás az felettesektől való ösztönzés kérdésre érkezett, ezzel szemben a legnegatívabb válaszáadás az elismert munkával kapcsolatos kérdésre érkezett.

A dolgozók összességében a vezetéssel 74,44%-ban elégedettek.

5) Kommunikáció és informáltság



7. ábra

Kommunikáció és informáltság alatt azokat a területeket értjük, miszerint vannak a dolgozók információkkal ellátva a munkakörükről, a vállalat jövőjéről, vagy a vezetőséggel való kommunikációt.

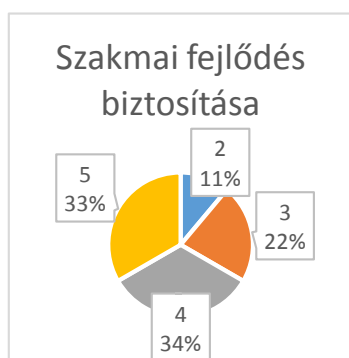
Ez az ábra a „Tisztában van Ön a munkájával szemben kitűzött elvárásokkal” kérdést prezentálja.

A munkavállalóknak csupán egytizede gondolja úgy, hogy teljes mértékben, egyharmada részben, másik harmada igen is, meg nem is van teljesen bevonva a szakmai döntésekbe. A dolgozók 95,55%-os választ adtak arra kérdésre, hogy mennyire vannak tisztában a munkájukkal szemben kitűzött elvárásokkal, továbbá az alkalmazottak 78%-a pozitívan vélekedik arról, hogy felettesük készséggel áll a rendelkezésükre, ha bármilyen kérdésük van.

A legpozitívabb értékek a munkával szemben kitűzött elvárásokkal való informáltság kérdésére érkeztek, a legnegatívabb értékek pedig a szakmai döntésekbe való bevonás kérdésére érkeztek.

Ezzel a témakörrel a dolgozók elégedettsége 84,44%-os elégedettséget mutat.

6) Változásokhoz való viszonyulás



8. ábra

Itt a dolgozók szakmai fejlődésének biztosítására, a folyamatos képzésekre, valamint a cég jövőjével kapcsolatos tervekre gondolhatunk.

Jelen diagram a „Mennyire biztosított az Ön szakmai fejlődése” kérdés válaszait szemlélteti.

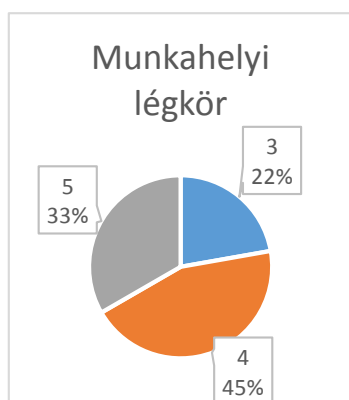
A dolgozók 67%-a pozitívan vélekedett a szakmai

fejlődésük támogatásáról, csupán egytizedük adott negatív választ, továbbá a munkavállalók háromnegyede érzi úgy, hogy támogatják a folyamatos szakmai fejlődését. A dolgozók 89%-a tisztában van a vállalat jövőjével kapcsolatos tervekkel.

A legpozitívabb válaszok a cég jövőjével kapcsolatos tervekről való informáltság kérdésére érkeztek, a legnegatívabb válaszok pedig a szakmai fejlődés biztosítás kérdésére.

Összességében a dolgozók válaszai 80%-os elégedettséget mutatnak ebben a témakörben.

7) Léghő



9. ábra

A léghő témakörében a dolgozók munkahelyi légkörét értjük, azaz, hogy nyugodt környezetben folyik-e maga a munkavégzés, illetve, hogy a vezetőség magatartása milyen alapot nyújt a dolgozóknak a munkavégzéshez.

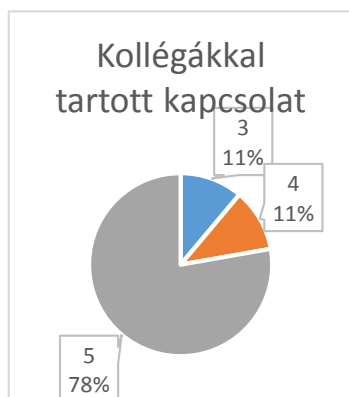
Ez az ábra az „Összességében mennyire elégedett a munkahelye légkörével” kérdést mutatja be.

Az alkalmazottak több mint háromnegyede gondolja úgy, hogy felettesei magatartása megfelelő alapot nyújt a nyugodt és pontos munkavégzéshez, 11%-a pedig semleges és 11%-a negatív választ adott.

A legpozitívabb értékek a munkahelyi légkörrel úgy összességében kérdésére érkeztek, a legnegatívabb értékek pedig a felettesek magatartása a nyugodt munkavégzéshez kérdésére érkeztek.

Összességében a munkahelyi légkörrel a dolgozók 82,22%-ban elégedettek.

8) Szervezeti kultúra



10. ábra

A szervezeti kultúra a kollégákkal tartott kapcsolatot, és a dolgozó biztonságérzetét érintjük.

Ez az ábra a „Mennyire elégedett a kollégáival tartott kapcsolattal” kérdésre adott válaszokat prezentálja.

A munkavállalók több mint háromnegyede teljes mértékben elégedett, egytizede csak részben elégedett és másik tizede közömbös a kollégáival

tartott kapcsolattal. A dolgozók 11%-a érzi teljes mértékben, 67%-a részben, 11%-a közömbösen és 11%-a nem teljesen érzi biztonságban magát a munkahelyén.

A legpozitívabb értékek a kollégákkal tartott kapcsolat kérdésére érkeztek, míg a legnegatívabb értékek a munkahelyen való biztonságérzet kérdésére érkeztek.

A szervezeti kultúrával a dolgozók összességében 84,44%-ban elégedettek.

Az adatok alapján megállapítható, hogy a dolgozók a legjobban a munka tartalmával kapcsolatos témában a legelégedettebbek, azaz, hogy képzettségüknek és képességeiknek megfelelő munkakörben dolgoznak, és ehhez mért feladatokat látnak el. A legtöbb pozitív válasz az alkalmazottaktól a környezetük tisztaságára, a munkájukról való informáltságra valamint a kollégáikkal való kapcsolatra vonatkozó kérdésre érkezett.

Foglalkozzunk kicsit a negatív oldallal is. A dolgozók a bérrendszerrel való elégedettséghez tartozó kérdéskört értékelték a legkevésbé, csupán 68,8%-os elégedettség derült ki a válaszaikból. A legnegatívabban értékelt kérdések közé a

juttatási rendszer struktúrája, az elvégzett munka és bérezés közötti viszony valamint a vezetőség által elismert munka kérdések tartoznak.

A Nyékládháza Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatal dolgozói nagyon örültek az általam végzett elégedettség mérésnek, ugyanis korábban még nem történt, hogy megkérdezték volna a saját véleményüket a munkájukkal kapcsolatban. Maga a kitöltés jó hangulatban telt, örültek minden egyes kérdésnek, azonban hiányolták, hogy nem kérdeztem rá a munkaidőn túl végzett munkára, és annak bérezésére. Magam is belátom, hogy ha módosíthatnék, ezzel mindenképpen bővíteném a kérdőívet.

Megismertük a dolgozók elégedettségét számokban, így joggal merül fel a kérdés, hogy hogyan is javíthatunk a „negatív” mutatókon. Ezt a következő fejezetben fejtem ki, a véleményem szerinti fejlesztési javaslatokkal.

V. Következtetések, javaslatok

Az előző fejezetekből kiderült, hogy a dolgozói elégedettséget szervezeti körülmények befolyásolják, mint például a vezetési stílus, a javadalmazás, a munkatársak közötti kapcsolatok vagy a szervezeti kommunikáció.

A mérési adatok szerint a dolgozók nagy része elégedett a munkavégzés körülményeivel, tisztaságával, a munka tartalmával és jellegével valamint a munkahelye biztonságával. A munkavállalók többsége tisztában van a munkájával kapcsolatos elvárásokkal. Ezzel szemben voltak kevésbé elégedettek is például a jutalmazás igazságosságával, a juttatási rendszer struktúrájával, valamint nem érzik magukat kellőképpen ösztönözve és megbecsülve.

Szeretném leszögezni azonban, hogy az előző állítások, a kérdésekre adott válaszok átlaga, azaz általánosítás, holott az összes kérdésnél előfordult olyan válasz, amellyel bizonyos dolgozó teljes mértékben elégedett volt, de volt olyan is, aki nem teljesen vagy egyáltalán nem volt elégedett. Véleményem szerint, mindig lesznek olyan körülmények, szempontok, tételek, melyekkel nem feltétlenül elégedett a szervezet összes résztvevője. De a jó hír az, hogy az elégedettségi szintet növelhetjük néhány apró vagy nem is olyan apró változtatással.

Ha a mérés eredményeit tekintjük, akkor megállapíthatjuk, hogy a Nyékládháza Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatal dolgozói alapvetően elégedettek, ugyanis ha az összes válaszból átlagot vonunk, akkor az átlagos válaszadási érték 4,05. Százalékosan átszámolva pedig az átlagos munkavállalói elégedettség 81%-os. Azonban, hogy ezt az értéket növeljük, a 2. fejezetben ismertetett dolgozói elégedettséghez hozzájáruló és a szervezet állapotát meghatározó alapelvek szerint tennék javaslatokat a dolgozói elégedettség növelésére.

- **A munkavégzés körülményei, a végzett munka tartalma:**

Alapvetően a dolgozók ezzel a területtel elégedettek voltak, így azt tudnám javasolni, hogy az eddigiekhez hasonlóan figyeljenek oda munkavégzéshez szükséges eszközök és a komfortérzet biztosítására. A dolgozók képességeinek és képzettségének megfelelő feladatok, tevékenységek alkalmazását, valamint a munka változatossá tételét.

- **Motivációs rendszerek (kereset, juttatások):**

Ezen a területen tapasztaltam kis elégedetlenséget, azonban a Polgármesteri Hivatal dolgozóinak bérezését jogszabály rögzíti, melyet a 24. oldalon ki is fejtettem. Esetleg a teljesítmény fokozottabb értékelését tudnám tanácsolni, illetve ide sorolnám a munkavállalók személyes biztatását, ösztönzését, elismerését.

- **Vállalati kötődés:**

Olyan szféra kialakítása, ahol a munkavállalók jól érzik magukat a munkahelyükön, ezáltal saját feladatuknak érzik a pontos és alapos munkavégzést.

- **Kommunikáció nyíltsága, visszajelzések rendszere:**

A vezetőség felől irányuló 2 oldali kommunikációra gondolok, hogy a dolgozókkal bensőséges kapcsolat alakuljon ki, ahol lehetőség van a problémák megbeszélésére, vagy egy feladattal kapcsolatos információk átbeszélésére, kérdések tisztázására.

- **Karrier-lehetőségek:**

Munkavállalók belső ösztönzése akár ranglétrán való feljebb jutással, akár a juttatásban, jutalmazásban való magasabb eredmények elérését tudnám javasolni.

- **A szervezet jövőképe, perspektívája:**

Fontos, hogy a munkavállalók tisztában legyenek a vállalat jövőjével kapcsolatos tervekkel, esetleg jobban bevonni őket a szakmai döntésekbe, több információt adni a jövőbeni feladatokról, ezzel is növelve a munkahelyi biztonságérzetüket.

Ezeket betartva, talán a 100%-ot sosem, de nagy valószínűséget látok abban, hogy ahhoz közelítő elégedettségi szintet érhet el a vezetőség az alkalmazottai körében, nem beszélve arról, hogy elégedett munkavállalóval együtt dolgozni több mint ajándék.

Összefoglalás

Szakdolgozatom témája egy önkormányzat dolgozóinak az elégedettségmérése volt online kérdőív segítségével, melynek a Nyékládháza Városi Önkormányzat Polgármesteri Hivatala adott helyt.

A dolgozat megírása közben megtapasztaltam, hogy a szervezetek legfontosabb erőforrását a munkavállalók képezik, azonban csak a munkájukkal elégedett dolgozóktól várhatunk el a szervezet céljainak megfelelő hatékony munkavégzést. Elégedettséget viszont csak mérési adatok alapján lehet befolyásolni.

Magát a mérést szakirodalmi áttekintés előzte meg, melyet nagyrészt az emberi erőforrás menedzsment alapozott meg. Az alapok átnézése után szerkesztettem meg a kérdőívet, melyet online felületen érhettek el és tölthettek ki a Polgármesteri Hivatal dolgozói. Az adatbázist a Google Drive biztosította, melyet egy Excel táblázatba konvertáltam, így az elemzés is egyszerűvé és átláthatóvá vált számomra.

Az eredmények megmutatták, hogy a dolgozói elégedettség egy összetett fogalom, melyet számos szervezeti tényező befolyásol. Ezeket a tényezőket kell folyamatosan figyelemmel kísérni, fejleszteni. Javaslataim nagyrészt ezekre a területekre irányultak.

A magam részéről pedig nagyon pozitív élményekkel gazdagodtam. Nagy öröm volt számomra a dolgozók pozitív hozzáállása, és a pozitív elégedettségi eredmények. Szerintem célszerű lenne elégedettség mérést alkalmazni a közeljövőben is, akár bizonyos időközönként is. Amit módosítanék a mérésen, hogy jobban rákérdeznék a munkaidőn túl töltött munkavégzésre és annak bérezésére. Összességében azt tudom mondani, hogy az egész kutatással azt kaptam, amit vártam.

Summary

I wrote my thesis about measuring the satisfaction of the workers of a local government (Nyékládháza Town Government Mayor's Office) by using an online questionnaire.

While making my thesis I learned that the employees are the most important resource of an organization. However, dissatisfied employees cannot be expected to do their jobs efficiently, fitting to the purpose of the organization. Satisfaction can only be influenced based on measurement data.

The measurement took place after studying the professional literature, which was mostly based on human resource management. After getting familiar with the fundamentals I composed a questionnaire available from an online interface for the employees of the Mayor's Office. The database provided by Google Drive was later converted into an Excel spreadsheet so the analysis would be easier and more manageable.

Results point to employee satisfaction being a complex property influenced by several organizational factors. These factors should be constantly monitored and improved. My suggestions mostly aimed at these areas.

Personally, I was enriched with very positive experiences. The positive attitude of the employees and the positive satisfaction results gratified me greatly. In my opinion, satisfaction measurement should be applied again in the near future, maybe even from time to time. Next time I would modify the questionnaire to ask more about overtime and overtime waging. Summarily I may say that the research gave me what I expected.

Irodalom jegyzék

- Lawrence M. Miller – *A munkahelyi viselkedés befolyásolása*, Mezőgazdasági Könyvkiadó Vállalat (1982)
- Tóthné Sikora Gizella – *Humán Erőforrások Gazdaságtana*, Bíbor Kiadó (2000)
- Nyékládháza Városi Önkormányzat Polgármesteri Hivatal Alapító okirata, valamint Szervezeti és működési szabályzata
- Hr portál – *Humánerőforrás szótár*:
<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=42619>
- Göndör András, Gáspár Bálint – *Dolgozói elégedettségmérés másképp – A szervezetfejlesztés új dimenziója*: http://elib.kkf.hu/okt_publ/tek_2008_08.pdf
- A dolgozói elégedettségmérés lehetőségei:
http://fn.hir24.hu/karrier/2007/09/28/dolgozoi_elegedettseg_meres_lehetosegei
- Complex hatályos jogszabályok gyűjteménye:
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99000065.TV
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100189.TV
- Husztiné Hajdú Erika, Nyírcsák János – *Dolgozói attitűdök – elégedettségi vizsgálatok tükrében*
- Szlávicz Ágnes – *A „Dolgozó magyarok 2006” dolgozói elégedettségmérés módszertani elemzése*

Táblázatjegyzék

1. **táblázat:** A személyügyi tevékenység fejlődése 4.
saját szerkesztés, forrás: Tóthné Sikora Gizella – *Humán Erőforrások Gazdaságtana*, Bíbor Kiadó (2000)
2. **táblázat:** Mérési technikák10.
saját szerkesztés, forrás: http://media.ektf.hu/levelezo/orai_anyagok/interju.pdf,
<http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/marketingkutatas/ch03s05.html>

Ábrajegyzék

1. **ábra:** Polgármesteri Hivatal szervezeti felépítése22.
2. **ábra:** Dolgozói elégedettség témakörökre osztva.....31.
3. **ábra:** Munkavégzés körülményei.....32.
4. **ábra:** Egyensúly a munka és a bérezés között33.
5. **ábra:** Képességek és a munkakör.....33.
6. **ábra:** Ösztönzi-e a felettese?34.
7. **ábra:** Munkával szemben kitűzött elvárások35.
8. **ábra:** Szakmai fejlődés biztosítása.....35.
9. **ábra:** Munkahelyi légkör.....36.
10. **ábra:** Kollégákkal tartott kapcsolat37.

Függelék

- [1] - Tóthné Sikora Gizella – *Humán Erőforrások Gazdaságtana*, Bíbor Kiadó (2000)
- [2] - www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=42619
- [3] – fn.hir24.hu/karrier/2007/09/28/dolgozoi_elegedettseg_meres_lehetosegei
- [4] - Lawrence M. Miller – *A munkahelyi viselkedés befolyásolása*, Mezőgazdasági Könyvkiadó Vállalat (1982)
- [5] - http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99000065.TV
- [6] - http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100189.TV
- [7] - http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100199.TV
- [8] - http://elib.kkf.hu/okt_publ/tek_2008_08.pdf
- [9] - <http://hu.wikipedia.org/wiki/K%C3%A9rd%C5%91%C3%ADv>
- [10] – http://source.smepro.eu/sites/default/files/sme-courses/documents_public/googledrive_v1.pdf

Mellékletek

1.számú melléklet: A kérdőív	48.
2.számú melléklet: A válaszok	52.

1. számú melléklet: A kérdőív

Dolgozói elégedettség mérő kérdőív

A szakdolgozatom témája a dolgozói elégedettség mérése, és ez a kérdőív kiemelt része a felmérésnek, melyben a munkahelyével kapcsolatos kérdésekben vagyok kíváncsi az Ön véleményére. Kérem, őszintén válaszoljon a kérdésekre, mert az Ön saját érzéseire vagyok kíváncsi a munkahelyével kapcsolatban. Nincs jó és rossz válasz, minden válasz elősegíti a munkahelyi elégedettség megteremtését. A kérdőív mindössze pár percet vesz igénybe és teljesen névtelenül működik, biztosítva az Ön válaszainak biztonságát. A kérdőíveket én dolgozom fel, így a válaszokat csak én láthatom. Előre is köszönöm az együttműködését!

Mennyire van megelégedve Ön a munkavégzés körülményeivel?
(felszerelés, komfort)

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljes mértékben

Mennyire van ellátva Ön a pontos és hatékony munkavégzéshez szükséges technikai eszközökkel?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljes mértékben

Mennyire elégedett Ön a környezete kialakításával, méretével?
(ergonómia)

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljes mértékben

Megfelelő Ön számára a szociális helyiségek felszereltsége, kényelme és tisztasága? (pihenőhelyiségek, tisztálkodási lehetőségek, stb.)

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljes mértékben

Elégedett Ön a közvetlen irodai környezete tisztaságával?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljes mértékben

Mit gondol, az elvégzett munkájáért megfelelő jutalmazásban van része?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljes mértékben

Mit gondol, egyensúly van az Ön által elvégzett munka és a bérezése között?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljes mértékben

Megfelelőnek tartja Ön a jelenlegi juttatási rendszer struktúráját?

(üdülési lehetőségek, étkezési hozzájárulás, stb.)

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljes mértékben

Mit gondol, egyensúly van a kapott feladatok és az Ön tudása között?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljes mértékben

Mit gondol, a képességeinek és a képzettségének megfelelő munkakörben dolgozik?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljes mértékben

Mennyire biztosított az Ön szakmai fejlődése?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljes mértékben

Támogatják Önt abban, hogy képzésekkel folyamatosan fejlessze a tudását?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljes mértékben

Mennyire ismerik el az Ön munkáját?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljes mértékben

Ösztönzi Önt a felettese kreatív, önálló munkavégzésre?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljes mértékben

Mennyire vonják be Önt a szakmai döntésekbe?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljes mértékben

Felettesei magatartása megfelelő alapot nyújt a nyugodt és pontos munkavégzéshez?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljes mértékben

Tisztában van Ön a munkájával szemben kitűzött elvárásokkal?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljes mértékben

Tisztában van Ön a cég jövőjével kapcsolatos tervekkel?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljes mértékben

Felettese készséggel rendelkezésre áll, ha kérdése, észrevétele van a munkájával kapcsolatban?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljes mértékben

Mennyire elégedett a kollégáival tartott kapcsolattal?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljes mértékben

Össességében mennyire elégedett a munkahelye légkörével? *

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljes mértékben

Mennyire érzi magát biztonságban az adott munkahelyen?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ teljes mértékben

Egyéb észrevétel, amit szeretne megosztani?

Köszönöm türelmét és őszinte válaszait!

A kérdőívet készítette és feldolgozza: Tóbiás Anett

2. számú melléklet: A válaszok

Timestamp	Mennyire van megelégedve Ön a munkavégzés körülményeivel?	Mennyire van ellátva Ön a pontos és hatékony munkavégzéshez szükséges technikai eszközökkel?	Mennyire elégedett Ön a környezete kialakításával, méretével?
12.5.2013 11:40:57	4	4	5
12.5.2013 11:42:45	4	4	5
12.5.2013 12:23:10	3	3	4
12.9.2013 8:31:54	3	3	5
12.17.2013 11:23:33	5	5	5
12.20.2013 11:37:05	4	5	4
12.20.2013 11:40:46	5	4	5
12.20.2013 11:42:25	4	4	4
12.20.2013 11:42:45	5	4	4

Megfelelő Ön számára a szociális helyiségek felszereltsége, kényelme és tisztasága?	Elégedett Ön a közvetlen irodai környezete tisztaságával?	Mit gondol, az elvégzett munkájáért megfelelő jutalmazásban van része?	Mit gondol, egyensúly van az Ön által elvégzett munka és a bérezése között?	Megfelelőnek tartja Ön a jelenlegi juttatási rendszer struktúráját?
3	5	1	1	3
4	5	3	2	3
3	4	2	3	2
3	5	3	3	3
5	5	5	4	3
5	5	5	5	5
4	5	5	5	4
4	5	3	3	3
4	5	5	5	4

Mit gondol, egyensúly van a kapott feladatok és az Ön tudása között?	Mit gondol, a képességeinek és a képzettségének megfelelő munkakörben dolgozik?	Mennyire biztosított az Ön szakmai fejlődése?	Támogatják Önt abban, hogy képzésekkel folyamatosan fejlessze a tudását?	Mennyire ismerik el az Ön munkáját?
3	5	2	4	1
4	4	4	3	3
4	4	3	3	3
3	3	3	4	3
5	5	5	5	5
5	5	5	4	4
5	5	4	4	5
4	5	5	5	4
5	5	4	4	4

Ösztönzi Önt a felettese kreatív, önálló munkavégzésre?	Mennyire vonják be Önt a szakmai döntésekbe?	Felettesei magatartása megfelelő alapot nyújt a nyugodt és pontos munkavégzéshez?	Tisztában van Ön a munkájával szemben kitűzött elvárásokkal?	Tisztában van Ön a cég jövőjével kapcsolatos tervekkel?
2	3	2	5	4
4	2	4	5	4
3	3	4	4	4
3	5	3	5	5
5	3	5	5	3
4	5	5	5	5
5	4	4	5	4
4	4	4	4	4
5	4	4	5	4

Felettese készséggel rendelkezésére áll, ha kérdése, észrevétele van a munkájával kapcsolatban?	Mennyire elégedett a kollégáival tartott kapcsolattal?	Összességében mennyire elégedett a munkahelye légkörével?	Mennyire érzi magát biztonságban az adott munkahelyen?	Egyéb észrevétel, amit szeretne megosztani?
3	5	4	2	
4	3	3	3	
4	4	4	4	
3	5	3	4	
5	5	5	4	
5	5	4	4	
4	5	4	4	
5	5	5	4	
5	5	5	5	

Köszönetnyilvánítás

Hálával és köszönettel tartozom témavezetőmnek, Leskó Anett Katalinnak, a tanácsaiért és segítségéért, valamint konzulensemnek Dr. Veres Laurának, a folyamatos támogatásáért.

Továbbá végtelenül hálás vagyok a Nyékládháza Városi Önkormányzat Polgármesteri Hivatal dolgozóinak, akik segítettek és helyet adtak a szakdolgozatom megírásának, valamint Török Zsuzsannának, a Polgármesteri Hivatal jegyzőjének, aki mindig készséggel állt a rendelkezésemre.

Végül, de nem utolsó sorban, szeretném hálámat kifejezni a családomnak és barátaimnak, akik sosem hagytak csüggedni, és mindig ösztönöztek a dolgozat írására.