

MUNKÁVAL KAPCSOLATOS MOTIVÁCIÓK ÉS ELÉGEDETTSÉG – SZEMÉLYORIENTÁLT ELEMZÉS

FÉNYSZÁROSI ÉVA¹ – SALLAY VIOLA¹ – MATUSZKA BALÁZS² –
MARTOS TAMÁS¹

¹Szegedi Tudományegyetem, Pszichológiai Intézet
²Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Pszichológiai Intézet

E-mail: fenysz.eva@gmail.com

Beérkezett: 2018. február 24. – *Elfogadva:* 2018. szeptember 20.

A legtöbb felnőtt ember életének jelentős részét képezi a munkavégzés, így az, hogy mi motiválja őket ebben, nagy szerepet játszik a mindennapjaikban. Kutatásunkban 1662 magyar munkavállaló munkahelyi motivációs mintázatait vizsgáltuk az öndetermináció elméletének tükrében. A Többdimenziós Munkamotivációs Skála (Gagné és mtsai, 2015) alkálainak klaszterelemzése során öt munkahelyi motivációs profil különült el, melyek a következők: (1) „belsőleg motiváltak”, (2) „kiegyensúlyozottak”, (3) „rendkívül motiváltak”, (4) „alulmotiváltak” és (5) „külsőleg motiváltak”. A további elemzések arra utalnak, hogy a klaszterek által reprezentált munkavállalói csoportok jelentősen különböznek a munkahelyen megélt három pszichológiai alapszükséglet, az autonómia-, kompetencia- és kapcsolódásélmény megtapasztalásának gyakoriságában. Ezen felül eltérően ítélik meg elégedettségüket az életükkel és a munkájukkal, elért mértékű stresszt tapasztalnak munkahelyükön, továbbá munkahelyváltási szándékuk is jelentősen különbözik. A munkavégzésre irányuló motiváció tehát kihatással van az emberek jóllétére, és ezáltal mindennapi életükre is.

Kulcsszavak: munkamotiváció, öndetermináció elmélete, munkával való elégedettség, személyorientált megközelítés, klaszterelemzés

„Válassz olyan munkát, amit szeretsz, és egy napot sem kell dolgoznod az életedben.” (Konfuciusz)

Ha elfogadjuk Konfuciusz gondolatának az igazságát, arra a következtetésre juthatunk, hogy aki dolgozik, az olyasvalamit csinál, amit nem szeret. Feltételezhetjük, hogy a munkavégzésre pusztán a mindennapi megélhetésre való törekvés, vagyis valamilyen külső motiváló tényező készteti. A szeretettel végzett munka ehhez képest vajon mitől más – és más-e valóban? A munka és a munkahely, annak minden aspektusával a legtöbb felnőtt életének jelentős részét képezi: a foglalkoztatási arány Európai Unió átlagértéke a 20–64 éves lakosság körében 2016-ban 71,5% volt (Központi Statisztikai Hivatal, 2017). Ha tehát a munkavégzés nem belső indítatásból történik, akkor az ember idejének java részét olyan tevékenység tölti ki, melyet nem szívesen végez. Ha az embert csupán a külső jutalmak megszerzése (vagy büntetések elkerülése) és ilyen módon a szelffel kevésbé kongruens célok elérése vezérli, az negatív hatással van egyebek közt tevékenységének hatékonyságára, testi és lelki jóllétére, érzelmeire, önmegvalósítására és vitalitására (Deci és Ryan, 2000). Mind a lelki és testi egészség, mind pedig a munkavégzés valódi hatékonysága szempontjából alapvető, hogy az ember mennyire és miként motivált munkájának végzésére.

Jelen kutatás célja az öndeterminációs elmélet alapján kidolgozott munkamotivációs elmélet bemutatása és empirikus vizsgálata, melynek során a nemzetközi, valamint a hazai szakirodalomban is egyre inkább teret nyerő megközelítést, a személyorientált elemzési módot (Bergman és Lundh, 2015; Bergman, Magnusson és Khouri, 2003; Vargha, Torma és Bergman, 2015) alkalmazzuk.

AZ ÖNDETERMINÁCIÓ ELMÉLETE AZ ÖNSZABÁLYOZÁSRÓL

Az öndetermináció elmélete szerint a motiváció egy kontinuum mentén határozható meg, amelynek egyik végpontja a teljes mértékben kívülről kontrollált viselkedés, az extrinzik motiváció, másik végpontja az autonóm, önrányított viselkedés, az intrinzik motiváció. Ezen kívül helyezkedik el az amotiváció, ami mind az autonóm, mind a kontrollált viselkedéssel szemben áll, mert ilyenkor a személy nem mutat semmilyen szándékot, motivációt a cselekvés végrehajtására, tehát az adott viselkedéssel kapcsolatban az önrányítottság teljes hiányát mutatja (*1. ábra*, Deci és Ryan, 2000, 2008). Mivel a hazai szakirodalomban ezeknek az önszabályozási és motivációs módoknak a bemutatása már részletesen megtalálható (Martos, 2009, 2016), itt csak röviden utalunk az egyes szabályozási módokra (vö. Deci és Ryan, 2000). *Intrinzik motivációról* olyan esetekben beszélhetünk, amikor a személy a cselekvést kifejezetten a cselekvésért önmagáért végzi, azért mert azt érdekesnek és élvezetesnek találja. Amennyiben nem teljes mértékben ez a helyzet, akkor extrinzik szabályozásról beszélhetünk, ennek azonban számos fokozata van. A *külső szabályozás* az extrinzik motiváció legnyilvánvalóbb esete. A személy külső megerősítések érdekében cselekszik, hogy elkerüljön valamilyen büntetést vagy külső jutalmat kapjon. *Introjektált szabályozás* során a személy belső kényszerek hatására cselekszik (például szorongás, büntudat elkerülése), melyek a külső szabályozások bizonyos mértékig internalizált eredményei. Az *identifikált szabályozás*

Viselkedés	Nem öndeterminált					Öndeterminált	
A motiváció típusa	Amotiváció		Extrinzik motiváció			Intrinzik motiváció	
A szabályozás típusa	Nincs szabályozás	Külső szabályozás	Introjekció	Identifikáció	Integráció	Belső szabályozás	
Az okozás észlelt helye	Személytől független	Külső	Inkább külső	Inkább belső	Belső	Belső	

1. ábra. Az öndetermináció elméletének motivációs kontinuumja

Forrás: Deci és Ryan (2000)

alapja, hogy az egyén felismeri és elfogadja a viselkedés alapját képező értékeket, és azonosul azokkal. Az extrinzik motiváció internalizációjának legteljesebb változata az *integrált szabályozás*, mely az elfogadott értékeket integrálja a szelf más vonatkozásaival. Egy átfogóbb felosztás szerint pedig az autonóm motiváció magába foglalja az intrinzik és az identifikált szabályozást. Ezzel ellentétben a kontrollált motiváció külső és introjektált szabályozásból áll (Deci és Ryan, 2000, 2008).

A szabályozás észlelt helyének modelljével az öndetermináció elmélete a motiváció mennyisége helyett annak minőségére összpontosít (Deci és Ryan, 2000, 2008). Számos kutatás bizonyította, hogy az autonóm motiváció (belső, integrált és identifikált szabályozás) és a kontrollált motiváció (introjektált és külső szabályozás) egészen más következményekhez vezetnek (pl. Deci és Ryan, 2000; Teixeira, Carraça, Markland, Silva és Ryan, 2012). Az autonóm motiváció jellemzően jobb testi és lelki egészséget, pozitívabb érzelmeket, magasabb fokú kompetenciát és elköteleződést, s a heurisztikus típusú tevékenységeken való hatékonyabb teljesítményt eredményez, mint a kontrollált motiváció (Deci és Ryan, 2000, 2008; Teixeira és mtsai, 2012). A belső motiváció pozitív kapcsolatban áll továbbá a cél felé történő eredményes haladással (Koestner, Otis, Powers, Pelletier és Gagnon, 2008), és a viselkedés hosszabb távú fennmaradásához vezet (Deci és Ryan, 2000; Teixeira és mtsai, 2012). Az extrinzik célok – melyek külső jutalom vagy mások dicséretének megszerzésére irányulnak – negatív összefüggésben állnak a jólléttel, és pozitívan korrelálnak a szorongással, míg az intrinzik célok – melyek kielégítik az ember alapvető pszichológiai szükségleteit – a jólléttel mutatnak pozitív összefüggést, a szorongással negatívát (Kasser és Ryan, 1996).

AZ ÖNDETERMINÁCIÓ ELMÉLETE ÉS A MUNKAMOTIVÁCIÓ

A kontrollált munkahelyi motiváció kimeríti a proaktív viselkedésben jelen lévő erőforrásokat, és ha kompenzálásképp nem figyelhető meg autonóm motivációból származó pozitív energiafelszabadulás, akkor erőforráshiány, és ennek megfelelően

munkahelyi stressz lép fel (Strauss, Parker és O'Shea, 2017). Ugyanis amikor a munkavállalók munkájuk során kontrollált motivációt tapasztalnak, miközben a proaktív viselkedésben nem figyelhető meg autonóm motiváció, a proaktív célszabályozó folyamat kevésbé lesz hatékony, és ennek következtében nagy valószínűséggel csalódást és kudarcélményt tapasztalnak, ami növeli az erőforrás-kimerülést és a stresszválasz megjelenésének valószínűségét/az észlelt stressz mértékét (Strauss és mtsai, 2017). Minél internalizáltabb a motiváció, vagyis minél inkább önirányított az egyén, annál pozitívabb a munkahelyhez való hozzáállása (Graves, Cullen, Lester, Ruderman és Gentry, 2015).

A motivációkutatások egy csoportja az öndetermináció elméletét alapul véve személyorientált megközelítéssel vizsgálja a motiváció terén megjelenő egyéni különbségeket (például Friederichs, Bolman, Oenema és Lechner, 2015; Gillet, Fouquereau, Vallerand, Abraham és Colombat, 2017; Graves és mtsai, 2015; Howard, Gagné, Morin és Van den Broeck, 2016). E megközelítés által jobban megérthetjük az egyénen belüli különböző motivációs szabályozások egyidejű létezését (Friederichs és mtsai, 2015; Moran, Diefendorff, Kim és Liu, 2012). Ennek oka, hogy a motiváció „változóközpontú” vizsgálata figyelmen kívül hagyja a lehetőséget, hogy természetesen elkülönülő motivációs együttállások is léteznek, és hogy az öndetermináció elméletén alapuló általános motivációs mintázatok, vagyis profilok különféle összhangban lehetnek más változókkal (Moran és mtsai, 2012). Egy motivációs profil a különböző motivációk pontszámainak sajátos mintázatát tükrözi, mely több diagnosztikai információt hordoz, mint az egyes pontszámok az elkülönített motivációs dimenziókon (Vansteenkiste, Sierens, Soenens, Luyckx és Lens, 2009). A motivációs profilok így nemcsak magas vagy alacsony önirányítottságot tükrözhetnek, hanem egyszerre autonóm és kontrollált motivációs formák kialakulását is jelezhetik (Gillet és mtsai, 2017; Moran és mtsai, 2012; Van den Berghe és mtsai, 2014; Van den Broeck, Lens, De Witte és Van Coillie, 2013).

Graves, Cullen, Lester, Ruderman és Gentry (2015) menedzserek körében hat, Moran, Diefendorff, Kim és Liu (2012) munkakörök szempontjából kiterjedt kutatásukban öt különböző munkahelyi motivációs profilt különböztettek meg. Két, tanárokat vizsgáló tanulmány (Jansen in de Wal, den Brok, Hooijer, Martens és van den Beemt, 2014; Van den Berghe és mtsai, 2014) és három, különböző munkatevékenységet elemző kutatás (Gillet és mtsai, 2017; Howard és mtsai, 2016; Van den Broeck és mtsai, 2013) azonban négy motivációs klasztert tárt fel a munkavállalók körében. A profilok különböztek a munkával való elégedettség és elkötelezettség (Gillet és mtsai, 2017; Graves és mtsai, 2015; Howard és mtsai, 2016; Van den Broeck és mtsai, 2013), az észlelt munkahelyi környezet, a pszichológiai alapszükségletek kielégítettsége, a munkahelyi teljesítmény (Moran és mtsai, 2012), a kiegészítés (Gillet és mtsai, 2017; Howard és mtsai, 2016; Van den Berghe és mtsai, 2014; Van den Broeck és mtsai, 2013), a szorongás, a munkahelyi élet minősége, valamint az észlelt szervezeti támogatás (Gillet és mtsai, 2017) tekintetében.

Graves és munkatársai (2015) az önirányított, nagy mértékű belső motivációval rendelkező profilokat nagyfokú munkahelyi elégedettséggel és szervezeti elkötelezettséggel hozták összefüggésbe, miközben azt találták, hogy az alacsony belső motivációjú

csoportba tartozó menedzserek munkahelyváltási szándéka a legmagasabb. Ezzel összhangban Gillet és munkatársai (2017) kutatásukban rámutattak, hogy az autonóm módon motivált profilok magasabb munkahelyi elköteleződéssel és elégedettséggel rendelkeznek, illetve munkahelyi életük minősége is jelentősen jobb, mint az alacsony vagy közepes mértékű autonóm motivációval rendelkező profiloké, miközben a kiégés és a munkahelyi szorongás esetükben a legalacsonyabb mértékű. Mindezek mellett az autonóm módon motivált profilok munkahelyi teljesítménye és jólléte is magasabb fokú, mint az efféle motivációval nem vagy csak kevésbé rendelkező klasztereké (Howard és mtsai, 2016).

A korábban említett hét, munkahelyi motivációt vizsgáló tanulmány meglehetősen különböző motivációs profilokra derített fényt, akadnak azonban kutatásokon átívelő, hasonló mintázatú klaszterek is. A hét kutatásból háromban is megjelenik egy olyan profil, melyet közepes mértékű extrinzik motiváció, jelentős mértékű introjektált, identifikált szabályozás és erős intrinzik motiváció jellemez (Graves és mtsai, 2015; Howard és mtsai, 2016; Moran és mtsai, 2012). Több kutatásban is kirajzolódik továbbá közepes mértékű extrinzik és intrinzik motivációval, és szintén közepes mértékű introjektált és identifikált szabályozással rendelkező profil (Gillet és mtsai, 2017; Howard és mtsai, 2016; Moran és mtsai, 2012; Van den Berghe és mtsai, 2014). Emellett két kutatás talált olyan klasztert, melyre alacsony mértékű extrinzik motiváció, közepes mértékű introjektált szabályozás és erős identifikált szabályozás és intrinzik motiváció jellemző (Graves és mtsai, 2015; Jansen in de Wal és mtsai, 2014). Friederichs és munkatársai (2015) kutatásukban a fizikai aktivitás motivációs mintázatait vizsgálták, és a három elkülönülő motivációs profilból egy szintén ez utóbbi mintázatot mutatta.

Jelen kutatás bemutatása

Az öndetermináció elméletén alapuló, munkahelyi motivációs mintázatokat vizsgáló kutatások többsége négy motivációtípusra épült, ezért kutatásunkban mi is az extrinzik motiváció, az introjektált és identifikált szabályozás, valamint az intrinzik motiváció mentén vizsgáltuk a motivációs mintázatokat (Graves és mtsai, 2015; Jansen in de Wal és mtsai, 2014; Van den Berghe és mtsai, 2014). Az amotivációt a korábban említett, munkamotivációt vizsgáló tanulmányok közül mindössze egy kutatás vonta be klaszterelemzésébe, ezért mi is mellőztük ezt jelen kutatás során (Howard és mtsai, 2016). Mivel korábbi tanulmányok eltérő számú munkahelyi motivációs klasztert tártak fel, kutatásunkban nem fogalmaztunk meg hipotézist a várható motivációs profilok pontos számára vonatkozóan. Minőségi szempontból feltételeztük azonban (1. hipotézis), hogy a klaszterelemzés során elkülönül majd egy „önirányított” profil közepes mértékű extrinzik motivációval, magas introjektált, identifikált szabályozással és magas intrinzik motivációval, egy „közepesen motivált” profil közepes mértékű extrinzik és intrinzik motivációval és szintén közepes mértékű introjektált és identifikált szabályozással, valamint egy „autonóm” profil, melyet alacsony extrinzik motiváció, közepes mértékű introjektált szabályozás és magas identifikált szabályozás és intrinzik motiváció jellemez.

Az autonóm szabályozású viselkedés korábban említett pozitív következményei a három pszichológiai alapszükséglet magasabb fokú kielégülésével magyarázhatók, ugyanis nincs megfelelő internalizáció és intrinzik motiváció az autonómia, kompetencia és kapcsolódás szükségletének kielégülése nélkül (Deci és Ryan, 2000). A klaszterelemzés során feltárt profilokat összehasonlítottuk a munkahelyen tapasztalt autonómia-, kompetencia- és kapcsolódásélmény mértékével. Feltételeztük (2. hipotézis), hogy az autonóm módon motivált profil(ok) esetén jelentősebb lesz a három alapszükséglet (autonómia, kompetencia és kapcsolódás) kielégülésének mértéke, mint az ezen szabályozással nem vagy csak kismértékben rendelkező profilok esetén. A klasztereket ezen felül megvizsgáltuk az étellel és a munkával való elégedettség (mint lehetséges pozitív tapasztalatok) tekintetében, illetve a munkahelyváltási szándék és a munkában észlelt stressz (mint a munkával kapcsolatos lehetséges negatív következmények) vonatkozásában is.

MÓDSZER

Vizsgálati minta

Az adatfelvétel kényelmi mintavételezéssel történt 2014 és 2017 között, az elemzéseket 1662 fős adatbázison végeztük. Jelen kutatás a Szegedi Tudományegyetem Pszichológiai Intézetében és a Pázmány Péter Katolikus Egyetem Pszichológiai Intézetében folyó közös tudományos kutatás keretein belül valósult meg, melynek központi témája a munkahelyi jóllét, és ennek személyes és társas meghatározói voltak. A mintavétel során a foglalkozást, illetve a munka típusát tekintve heterogenitásra törekedtünk, így e tekintetben nem szabtuk semmilyen kikötést. A kutatásban való részvétel kritériuma a 18. életév betöltése volt, mint a felnőtt, önálló döntéshozatal elméleti alsó határa; továbbá az, hogy a válaszadónak legyen legalább napi 4 órás munkája, annak érdekében, hogy a munkával kapcsolatos tapasztalatai rendszeres munkavégzésből származzanak.

A vizsgálati minta jellemzőit az 1. táblázatban közöljük. A vizsgálatban részt vevő 1662 fő 45,8%-a férfi, 54,2% nő volt. Életkor tekintetében a teljes minta 7,6%-ára vonatkozóan nincs adatunk, a fennmaradó 92,4% átlagéletkora 36,58 év volt (szórás: 11,66, medián: 35, módusz: 25). A minta 61,2%-a egyetemi, főiskolai vagy magasabb iskolai végzettséggel, 12,2%-a felsőfokú szakképzéssel, 22%-a érettségivel, 4,1%-a szakiskolai vagy szakmunkásképző ipari iskolai végzettséggel, 0,5%-a pedig 8 általános iskolai vagy ennél alacsonyabb végzettséggel rendelkezett. A minta 75,7%-a szellemi munkát, 13,7%-a pedig fizikai munkát végző személy volt (10,6% „egyéb”). A vizsgálati személyek 85,1%-a teljes munkaidőben dolgozó, 11,9%-a pedig részmunkaidőben foglalkoztatott személy volt (2,9% „egyéb”), legtöbbször, 70,8%-uk önálló felelősséggel rendelkező alkalmazottként, 13,6%-uk középvezetőként, 9,1%-uk vállalkozóként, 4,9%-uk felsővezetőként dolgozó (1,7% „egyéb”). A résztvevők 25,3%-a 10 vagy több éve dolgozott az adott munkahelyén a kitöltés időpontjában, 14,8%-uk 5–10 éve, 37,1%-uk 1–5 éve, 16,4%-uk 3–12 hónapja, 6,5%-uk pedig 3 hónapnál kevesebb ideje. A válaszadók 53,9%-ának munkahelye városban helyezkedett el, 35,9%-uk a fővárosban, Budapesten dolgozott, 5%-uk pedig községben/faluban (5,2% „egyéb”).

1. táblázat. A vizsgálati minta jellemzői

		Elemzés (a teljes minta %-a)
Nem	férfi	761 (45,8)
	nő	901 (54,2)
Átlagéletkor (szórás)	36,58 év (11,66)	1536 (92,4)
Iskolai végzettség	egyetemi, főiskolai oklevél vagy magasabb	1017 (61,2)
	felsőfokú szakképzés	202 (12,2)
	érettségi	366 (22)
	szakiskola, ipari iskola, szakmunkásképző	68 (4,1)
	8 általános vagy kevesebb	9 (0,5)
Foglalkozási kategória	szellemi munka	1258 (75,7)
	fizikai munka	227 (13,7)
	egyéb	177 (10,6)
Munkaidő	teljes munkaidő	1415 (85,1)
	részmunkaidő	198 (11,9)
	egyéb	49 (2,9)
Munkahelyi beosztás	alkalmazott (önálló felelősséggel)	1176 (70,8)
	középvezető	226 (13,6)
	vállalkozó	151 (9,1)
	felsővezető	82 (4,9)
	egyéb	27 (1,7)
Munkaévek az adott munkahelyen	10 vagy több év	420 (25,3)
	5–10 év	246 (14,8)
	1–5 év	616 (37,1)
	3–12 hónap	272 (16,4)
	kevesebb, mint 3 hónap	108 (6,5)
Munkahely településtípusa	város	896 (53,9)
	főváros	597 (35,9)
	község/falu	83 (5)
	egyéb	86 (5,2)

Eljárás és eszközök

A kutatási kérdőívet online, a Surveygizmo weboldalon keresztül vettük fel. A kérdőívek kitöltése átlagosan 25–30 percet vett igénybe. A kitöltés megkezdése előtt a kutatásban részt venni szándékozók tájékoztatást kaptak, miszerint a vizsgálatban való részvételük teljesen önkéntes és anonim, a kutatás során nyert adatok személyes azonosításra, illetve munkahelyük meghatározására nem adnak módot. A kutatáshoz előzetesen megkaptuk az EPKEB etikai engedélyét is.

Jelen kutatásban a teljes, 17 kérdőívből álló kérdőívcsomagból 5 kérdőív került felhasználásra. Emellett felmérésre került a résztvevők munkahelyváltási szándéka („Milyen gyakran gondol arra, hogy új munkahelyet keres magának?”), melyet a válaszadók 10-fokú Likert-típusú skálán jelöltek (1 = soha, 10 = nagyon gyakran).

Több Dimenziós Munkamotivációk Kérdőív

A munkahelyi motivációk felmérésére a Munkamotivációk Kérdőívet használtuk, melyben a válaszadók 7-fokú Likert-típusú skálán jelölhették, hogy az adott állítások milyen pontosan írják le az okokat, melyek miatt ők energiát fektetnek a munkájukba (Gagné és mtsai, 2015; Matuszka és mtsai, 2018). A kérdőív 19 tétele ezzel felmérte a kitöltők extrinzik (tovább bontható társas és anyagi értelemben vett extrinzik motivációra), introjektált, identifikált és intrinzik motivációinak erősségét (Cronbach-alfák: 0,784, 0,741, 0,852 és 0,912, a fenti sorrendben). A skálák kialakítása során összevonásra kerültek a társas és anyagi értelemben vett extrinzik motiváció pontszámai egy átlagolt extrinzik motivációs pontszámmá. A két pontszám átlagának kiszámítása előtt elvégeztünk egy Pearson-féle korrelációs vizsgálatot, mely igazolta, hogy a társas és az anyagi értelemben vett extrinzik motiváció jelentős mértékű pozitív együttjárást mutat ($r(1662) = 0,479$, $p < 0,001$). A továbbiakban ezt az „összesített” extrinzik motivációt használtuk a klaszterelemzés során.

Pszichológiai Alapszükségletek a Munkában Kérdőív

A Pszichológiai Alapszükségletek a Munkában Kérdőív 9 tétele a vizsgálatban részt vevők munkában megélt autonómia-, kompetencia- és kapcsolódásélményét felmérő mérőeszköz (Cronbach-alfák: 0,764, 0,689 és 0,756, a fenti sorrendben), melyben a vizsgálati személyek 7-fokú Likert-típusú skálán jelölhették, mennyire értenek egyet a kérdőív egy-egy állításával (Deci és mtsai, 2001). Ezzel a válaszadók munkahelyi pszichológiai alapszükségleteinek személyes tapasztalatairól tudhattunk meg többet. A kérdőív jelen kutatásban használt 9 tételű változata egy rövidített verzió, melynek magyarországi validálása jelenleg zajlik.

Élettel Való Elégedettség Kérdőív

A szubjektív jóllét és boldogság – azaz az élettel való elégedettség – meghatározása az Élettel Való Elégedettség Kérdőívvel történt, mely az élettel való szubjektív elégedettség kognitív, értékelő összetevőjét mérő öttételes mérőeszköz (Martos, Sallay, Désfalvi, Szabó és Ittész, 2014). A válaszadók 7-fokú Likert-típusú skálán jelölhették, hogy mennyire értenek egyet a kérdőív adott állításaival (Cronbach-alfa: 0,883).

Munkával Való Elégedettség Kérdőív

A munkával kapcsolatos elégedettség felmérése az öttételes Élettel Való Elégedettség Kérdőív tételeinek átfogalmazásával készült, a jelen kutatás számára (pl. „A munkám a legtöbb tekintetben közel van az ideálshoz”). A válaszadók 7-fokú Likert-típusú ská-

lán jelölhették, hogy mennyire értenek egyet a kérdőív adott állításaival. Bár a kérdőívet külön nem validáltuk, belső megbízhatósága kiválónak bizonyult (Cronbach-alfa: 0,855), és az eredeti kérdőívvel való lényegi hasonlósága is a validitása mellett szól.

Rövid Észlelt Stressz Skála a Munkában

A Rövid Észlelt Stressz Skála a Munkában a munkával kapcsolatban észlelt stressz mennyiségét becslő skála, melyet a négytételű Rövid Észlelt Stressz Skála (Stauder és Konkoly Thege, 2006) instrukciójának kismértékű átfogalmazásával alkalmaztunk, és a munkában tapasztalt stressz mennyiségét lehet becsülni vele. A válaszadók 5-fokú Likert-jellegű skálán jelölhették, hogy a 4 állítás mennyire volt rájuk jellemző az elmúlt időszakban (pl. „Úgy érezte, hogy képtelen kézben tartani azokat a dolgokat, amelyek fontosak a munkájában”). A kérdőív belső megbízhatósága megfelelő volt (Cronbach-alfa: 0,694).

Az elemzési folyamat áttekintése

Az adatok elemzésére és feldolgozására az IBM SPSS Statistics 22.0 programot használtuk. A motivációs profilok kialakítása a ROPstat statisztikai szoftverrel történt, és mint már korábban említésre került, a profilok elkülönítése négy változó – az extrinzik motiváció, az introjektált és identifikált szabályozás, valamint az intrinzik motiváció – mentén történt. Az elemzésbe bevont változók alapvető leíró jellemzőit a 2. táblázatban adjuk meg.

Az előzetes adatelemzés és leíró statisztikák futtatása után a klaszterelemzés alapjául szolgáló MWMS-H alksálák alapján lehetséges kilógó (outlier) eseteket kerestünk a mintában. Ennek értelme az, hogy néhány kilógó eset a saját jelentőségéhez képest jóval nagyobb mértékben képes befolyásolni a klaszterelemzés eredményét (pl. Bergman, Magnusson és El-Khoury, 2003, 109–110). A kilógó esetek kizárása után az MWMS-H alksáláin klaszterelemzést végeztünk a ROPstat statisztikai programcsomag mintázatfeltáró modulja segítségével (Vargha, 2016; Vargha és mtsai, 2015). Egy iterációs folyamat során meghatároztuk a leginkább megfelelő klaszterszámot (vö. Takács, Makrai és Vargha, 2015; Vargha, Bergman és Takács, 2016). Az így kialakított klasztertagságokat egyrészt értelmeztük, továbbá egy sor ANOVA-elemzés során összevetettük a válaszadók további jellemzőivel.

EREDMÉNYEK

Klaszterelemzés

Elsőként Vargha és munkatársai (2015) ajánlásainak megfelelően hierarchikus klaszterelemzést futtatunk az MWMS-H négy alksálájának pontszámain (externális, introjektált, integrált és intrinzik munkamotiváció) és a 3-tól 10 klaszteres megoldások

2. táblázat. Az elemzésben szereplő változók leíró statisztikája és kétváltozós összefüggései

Változó	Alfa	m	SD	Pearson-féle korrelációs együtthatók																
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10							
1 MWMS_ex	0,784	3,78	1,29																	
2 MWMS_intro	0,741	4,54	1,44	0,375**																
3 MWMS_id	0,852	5,46	1,33	0,038	0,484**															
4 MWMS_intri	0,912	5,1	1,57	-0,048*	0,313**	0,717**														
5 SWLS	0,883	4,68	1,30	-0,07**	0,800**	0,300**	0,371**													
6 SWWS	0,855	4,38	1,35	0,009	0,154**	0,481**	0,648**	0,503**												
7 STR	0,694	2,26	0,65	0,120**	-0,007	-0,272**	-0,337**	-0,348**	-0,429**											
8 BPNS_au	0,764	4,67	1,41	-0,106**	0,133**	0,451**	0,564**	0,338**	0,647**	-0,41**										
9 BPNS_comp	0,689	4,99	4,99	-0,013	0,235**	0,539**	0,677**	0,319**	0,593**	-0,384**	0,646**									
10 BPNS_rel	0,756	5,58	1,01	-0,003	0,123**	0,313**	0,372**	0,295**	0,449**	-0,36**	0,508**	0,446**								
11 MVSZ	-	4,66	2,85	-0,03	-0,11**	-0,329**	0,444**	-0,268**	-0,551**	0,314**	-0,384**	-0,337**	-0,255**							

Jelmagyarázat: MWMS_ex = Multidimensional Work Motivation Scale extrinzik regulation; MWMS_intro = Multidimensional Work Motivation Scale introjected regulation; MWMS_id = Multidimensional Work Motivation Scale identified regulation; MWMS_intri = Multidimensional Work Motivation Scale intrinzik regulation; SWLS = Satisfaction with Life Scale; SWWS = Satisfaction with Work Scale; STR = Rövid Észlelt Stressz Skála a Munkában; BPNS_au = Basic Psychological Needs autonomy; BPNS_comp = Basic Psychological Needs competence; BPNS_rel = Basic Psychological Needs relatedness; MVSZ = Munkahely Váltási Szándék

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

megfelelőségi mutatóit vetettük össze. A klaszterelemzést standardizált változókön végeztük, Ward eljárással, négyzetes Euklideszi távolságok módszerével, mivel ez az eljárás maximalizálja a csoportok közötti, és minimalizálja a csoporton belüli különbségeket. Az első klasztermegoldásokat a megfelelelőségi mutatók szerint hasonlítottuk össze: megmagyarázott hibaszázalék (Explained Error Sum of Squares – EESS %; lehetőleg nagyobb, mint 60%), pontbiszeriális korreláció (lehetőleg nagyobb, mint 0,3), Silhouette-együttható (lehetőleg nagyobb mint 0,5), módosított Xie-Beni-index (minél nagyobb legyen, illetve lokális maximum szükséges) és átlagos klaszterhomogenitás (HC-átlag, lehetőleg kisebb mint 1,0). A feltüntetett elvart határértékeket Vargha és munkatársai (2016) alapján adtuk meg.

A mi elemzésünkben talált klasztermegoldások jellemzőit a 3. táblázatban közöljük. A végleges klaszterszámot egyrészt a megfelelelőségi mutatók, másrészt a klaszterek értelmezhetőségének szempontjai szerint alakítottuk ki. Az adatok alapján úgy találtuk, hogy az ötklaszteres megoldás megfelelő részletességgel és pontossággal reprezentálja az adatokat, miközben lehetővé teszi az egyes klaszterek egymástól való megkülönböztetését, és így az értelmezést is. Valamennyi adekvációs index az elvart tartományban vagy annak közelében volt, a Xie-Beni-index pedig lokális maximumot mutatott. A klaszterek számának meghatározása után újrafuttattuk az elemzést, ezúttal viszont relokációt is kértünk az ötklaszteres megoldásra. A relokáció tovább növelte a modell által magyarázott varianciát (56,08%-ról 61,4%-ra), s így már a Silhouette-együttható is 0,5 feletti értéket vett fel. A végleges klasztertagságot a további elemzések számára elmentettük. Az öt klaszter részletes adatai az 2. táblázatban láthatóak. Az egyes klaszterek számaránya a mintán belül 7,6% és 27,3% között alakult, ami a két alcsoport között valamivel kisebb mint 4-szeres különbség, ami még megfelelően kiegyensúlyozott csoportosításnak tekinthető.

A következőkben azt vizsgáltuk meg, hogy az elkülönülő profilok jelentősen különböznek-e a négy motivációtípus tekintetében. Az egyes motivációs skálakon elért átlagok statisztikai különbségének tesztelésére egyszempontos varianciaanalízist alkalmaztunk, melyben a csoportosító változó az ötklaszteres megoldás, a függő változó

3. táblázat. A hierarchikus klaszterelemzés adekvációs indexei, 3–10 klaszteres megoldások

Lépés	N	EESS %	Pont-biszeriális eh.	XieBeni (mod)	Silhouette eh.	HC átlag
i =1652	10	68,14	0,282	0,066	0,377	0,641
i =1653	9	66,38	0,306	0,584	0,399	0,676
i =1654	8	64,54	0,307	0,157	0,395	0,713
i =1655	7	62,55	0,314	0,324	0,41	0,752
i =1656	6	59,35	0,323	0,128	0,412	0,816
i =1657	5	56,08	0,355	0,591	0,444	0,881
i =1658	4	51,34	0,337	0,282	0,473	0,975
i =1659	3	43,53	0,366	0,287	0,504	1,131
<i>Relokáció után</i>	5	61,4	0,375	0,669	0,567	0,774

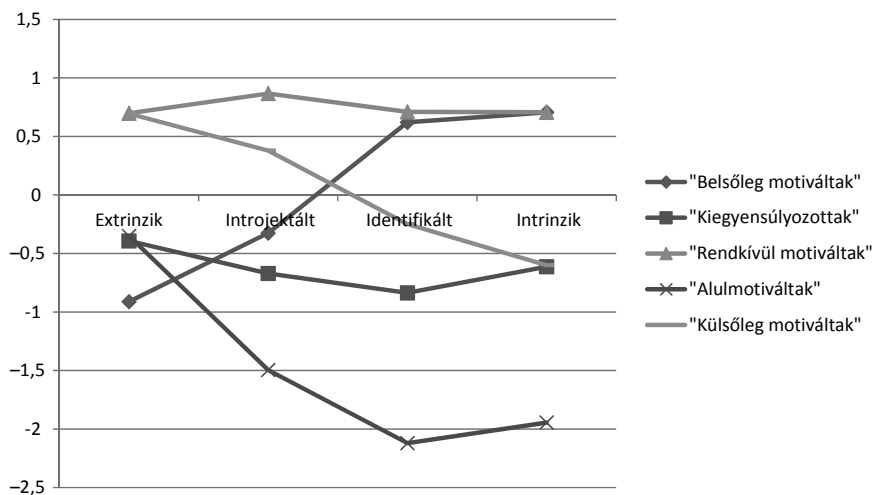
Jelmagyarázat: N = a klaszterek száma; EESS % = megmagyarázott hibaszázalék (Explained Error Sum of Squares); Pont-biszeriális eh. = pont-biszeriális korreláció; XieBeni (mod) = módosított Xie-Beni index; HC átlag = átlagos klaszterhomogenitás

pedig a négyféle – extrinrik, introjektált, identifikált és intrinrik – motivációtípus volt. A vizsgálatban kiderült, hogy a klaszterek átlagpontoszámái szignifikáns mértékben különböznek az extrinrik motiváció ($F(4) = 402,28$, $p < 0,001$), az introjektált ($F(4) = 434,62$, $p < 0,001$) és identifikált ($F(4) = 1043,98$, $p < 0,001$) szabályozás, valamint az intrinrik motiváció ($F(4) = 954,62$, $p < 0,001$) tekintetében is. Hogy megtudjuk, pontosan mely csoportok között van jelentős eltérés, Bonferroni utótesztet alkalmaztunk. A teszt eredményeit a 4. táblázat „Átlagpontoszám” oszlopában felső indexekkel jelöltük. A statisztikailag jelentős mértékben eltérő átlagokat az egyes motivációtípusokon belül különböző írásjelek jelölik. Tehát csak azon esetekben nem volt kimutatható szignifikáns eltérés az átlagok között, melyet egy motivációtípuson belül azonos betű jelöl a felső indexben.

A pontosabb értelmezés érdekében a klaszterek vizuális megjelenítésekor (2. ábra) z-pontoszámokkal operáltunk. Az első klaszter egy „belsőleg motivált” profil, melyet közepes mértékű extrinrik motiváció és introjektált szabályozás, valamint magas identifikált szabályozás és intrinrik motiváció jellemez. A második klaszter egy „közepesen

4. táblázat. Az öt elkülönülő motivációs klaszter elemszámai, továbbá az extrinrik motiváció, introjektált és identifikált szabályozás, valamint az intrinrik motiváció skáláján elért átlagpontoszámok és az ehhez tartozó szórások. Az egyes motivációtípusokon belül eltérő felső indexszel jelölt átlagok statisztikailag jelentős mértékben különböznek egymástól

	Klaszter	Elemsszám	Átlagpontoszám	Szórás
Extrinrik motiváció	1	442	2,607 ^a	0,857
	2	289	3,275 ^b	0,903
	3	454	4,677 ^c	0,935
	4	126	3,328 ^b	1,219
	5	351	4,673 ^c	0,850
	Összesen	1662	3,780	1,286
Introjektált szabályozás	1	442	4,072 ^a	1,256
	2	289	3,577 ^b	0,891
	3	454	5,786 ^c	0,895
	4	126	2,393 ^d	1,039
	5	351	5,084 ^c	0,844
	Összesen	1662	4,541	1,436
Identifikált szabályozás	1	442	6,291 ^a	0,647
	2	289	4,347 ^b	0,865
	3	454	6,410 ^a	0,530
	4	126	2,635 ^c	0,913
	5	351	5,131 ^d	0,771
	Összesen	1662	5,463	1,334
Intrinrik motiváció	1	442	6,212 ^a	0,732
	2	289	4,141 ^b	1,007
	3	454	6,213 ^a	0,643
	4	126	2,050 ^c	0,830
	5	351	4,161 ^b	1,118
	Összesen	1662	5,103	1,570

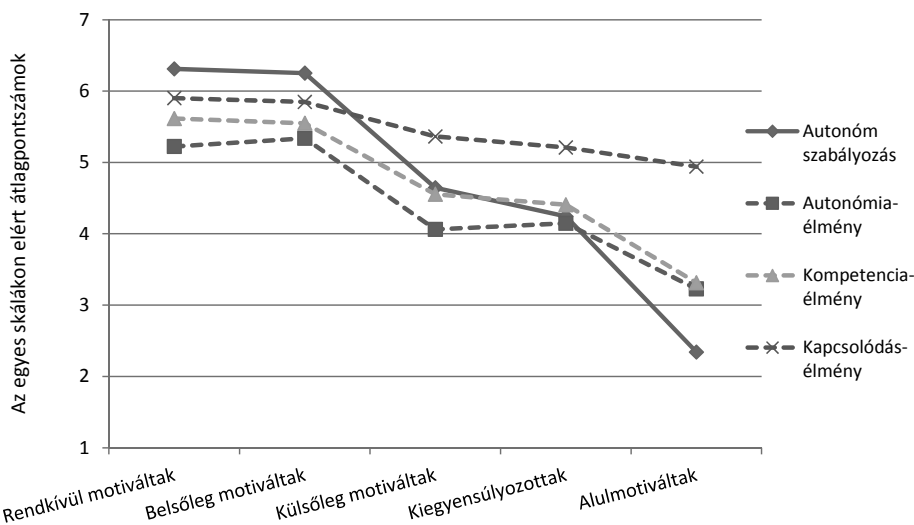


2. ábra. Az egyes profilok motivációs alskálákon elért pontszámai z-pontszámokban kifejezve

motivált” profilt takar, mely minden motivációtípus tekintetében közepes motiváltsággal jellemezhető. A harmadikként elkülönülő klaszter „rendkívül motivált”, a profilra tehát mindegyik motivációtípus tekintetében magas motiváltság jellemző, kiváltképp az introjektált szabályozást illetően. A negyedik klaszter egy „alulmotivált” profil, mely három motivációtípust illetően alacsony mértékű motivációt mutat, tehát jelentősen alacsony introjektált és identifikált szabályozással, valamint intrinzik motivációval, ám ezeknél némileg magasabb, közepes mértékű extrinzik motivációval jellemezhető. Az ötödik klaszter egy „külsőleg motivált” profilt takar, melyet magas extrinzik motiváció, közepesen magas introjektált szabályozás, valamint közepes mértékű identifikált szabályozás és intrinzik motiváció jellemez (2. ábra).

Kutatásunkban a három feltételezett profil közül kettő jelent meg: a „közepesen motivált” (itt: „kiegyensúlyozott”) és az „autonóm” (itt: „belsőleg motivált”) profil. Második hipotézisünket, miszerint az autonóm módon motivált profil(ok) esetén statisztikailag jelentős mértékben magasabb lesz a három alapszükséglet – az autonómia, kompetencia és kapcsolódás – kielégítettsége, mint az ezen szabályozással nem vagy csak kis mértékben rendelkező profilok esetén, egyszempontos varianciaanalízissel teszteltük. Ennek első lépéseként – az identifikált szabályozás és az intrinzik motivációs pontszámokat átlagolva – kiszámításra került egy belső, vagyis autonóm motivációs pontszám. Ehhez először Pearson-féle korrelációval megvizsgáltuk az identifikált szabályozás és intrinzik motiváció, vagyis az autonóm szabályozást alkotó motivációtípusok együttjárását. A próba során kiderült, hogy a két motivációtípus statisztikailag jelentős mértékű pozitív együttjárást mutat ($r(1662) = 0,72$, $p < 0,001$), tehát értékeik összevonhatók.

Ezt követően végeztük el az egyszempontos varianciaanalízist, mely kimutatta, hogy a klaszterek átlagai autonóm szabályozás tekintetében szignifikánsan eltérnek ($F(4)$



3. ábra. Az egyes profilok autonóm szabályozásának, autonómia-, kompetencia- és kapcsolódásélményének átlagpontoszámjai. Mindegyik skála tartománya 1–7-ig terjed, ahol az 1-es érték azt jelöli, hogy az adott állítás egyáltalán nem igaz a válaszadóra, a 7-es érték pedig azt, hogy teljes mértékben igaz rá

= 1764,96, $p < 0,001$). Utótesztként Bonferroni-próbát alkalmaztunk, melynek során kiderült, mely klaszterek között van jelentős különbség az autonóm szabályozást illetően. A „rendkívül motiváltak” (átlag: 6,31, szórás: 0,47) és a „belsőleg motiváltak” (átlag: 6,25, szórás: 0,55) szignifikáns mértékben a leginkább autonómak, őket követik a „külsőleg motiváltak” (átlag: 4,65, szórás: 0,7), majd a „kiegyensúlyozottak” (átlag: 4,24, szórás: 0,61), legkevésbé autonóm szabályozásúak pedig az „alulmotiváltak” (átlag: 2,34, szórás: 0,68; az eredményeket lásd a 3. ábrán is).

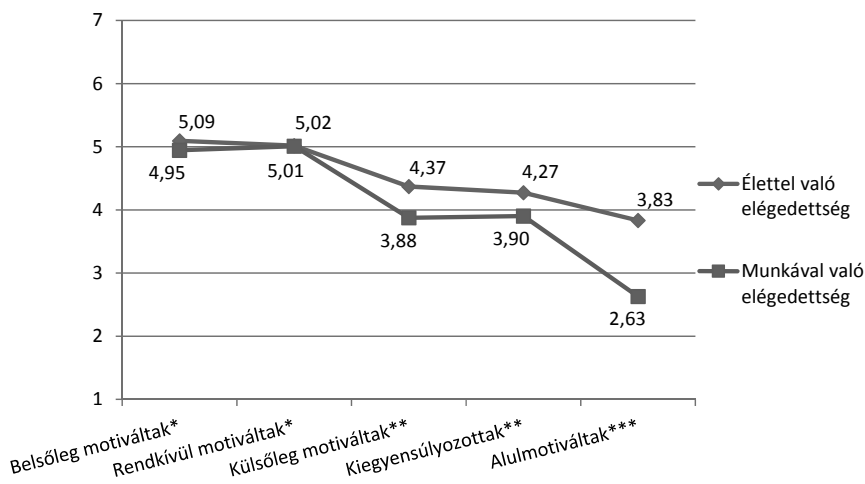
A munkahelyen megélt autonómia-, kompetencia- és kapcsolódásélmény klaszterek szerinti összehasonlítására is egyszempontos varianciaanalízist, majd Bonferroni-utótesztet alkalmaztunk. A varianciaanalízis kimutatta, hogy a klaszterek átlagai statisztikailag jelentős mértékben eltérnek az autonómiaélmény ($F(4) = 134,09$, $p < 0,001$), a kompetenciaélmény ($F(4) = 211,17$, $p < 0,001$) és a kapcsolódásélmény ($F(4) = 50,56$, $p < 0,001$) tekintetében is.

A munkahelyükön a legtöbb autonómiaélményt a „belsőleg motiváltak” (átlag: 5,34, szórás: 1,17) és a „rendkívül motiváltak” élik meg (átlag: 5,22, szórás: 1,1), őket követik azonos mértékben megélt munkahelyi autonómiával a „kiegyensúlyozottak” (átlag: 4,15, szórás: 1,3) és a „külsőleg motiváltak” (átlag: 4,06, szórás: 1,28), legkevésbé pedig az „alulmotiváltak” (átlag: 3,22, szórás: 1,48) tapasztalnak autonómiát a munkahelyükön. A munkahelyen megélt autonómiaélmény mértékének klasztersorrendje tehát megegyezik az autonóm szabályozás mértékének klasztersorrendjével, azzal az eltéréssel, hogy az autonómiaélmény tekintetében a „külsőleg motiváltak” és a „kiegyensúlyozottak” átlagértékei nem különböznek szignifikáns mértékben..

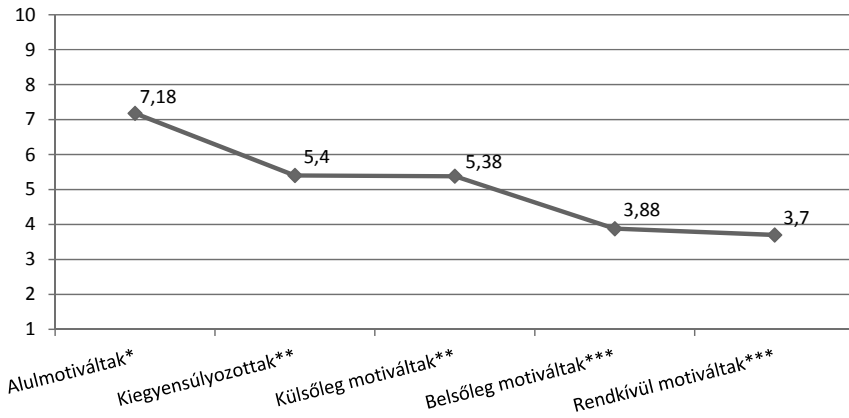
Munkahelyi kompetenciaélményt leginkább a „rendkívül motiváltak” (átlag: 5,62, szórás: 0,88) és a „belsőleg motiváltak” (átlag: 5,55, szórás: 0,94) tapasztalnak, tőlük azonos mértékben kevésbé élik ezt meg a „külsőleg motiváltak” (átlag: 4,55, szórás: 1,09) és a „kiegyensúlyozottak” (átlag: 4,41, szórás: 1,07), legkevésbé pedig az „alulmotiváltak” (átlag: 3,31, szórás: 1,12). A munkahelyen megélt kompetenciaélmény mértékének klasztersorrendje tehát megegyezik az autonóm szabályozás mértékének klasztersorrendjével, azzal a különbséggel, hogy a kompetenciaélmény tekintetében a „külsőleg motiváltak” és a „kiegyensúlyozottak” átlagértékei nem különböznek statisztikailag jelentős mértékben.

A legtöbb munkahelyi kapcsolat élményt a „rendkívül motiváltak” (átlag: 5,9, szórás: 0,85) és a „belsőleg motiváltak” (átlag: 5,85, szórás: 0,89) élik meg, őket követik azonos mértékben megélt kapcsolatélménnyel a „külsőleg motiváltak” (átlag: 5,36, szórás: 1) és a „kiegyensúlyozottak” (átlag: 5,2, szórás: 1,06), legkevesebb kapcsolatélményük pedig az „alulmotiváltaknak” (átlag: 4,94, szórás: 1,15) van a munkahelyükön, akiknek átlaga nem különbözik statisztikailag jelentős mértékben a „kiegyensúlyozottakétól”. A munkahelyen megélt kapcsolatélmény mértékének klasztersorrendje tehát megegyezik az autonóm szabályozás mértékének klasztersorrendjével, azzal az eltéréssel, hogy a kapcsolatélmény megélésének tekintetében a „külsőleg motiváltak” és a „kiegyensúlyozottak”, illetve a „kiegyensúlyozottak” és az „alulmotiváltak” átlagpontszámai nem különböznek szignifikáns mértékben. Ezt erősíti továbbá a Pearson-féle korrelációs vizsgálat, mely szerint az autonóm szabályozás statisztikailag jelentős pozitív együttjárást mutat a munkahelyen megélt autonómia- ($r(1662) = 0,553$, $p < 0,001$), kompetencia- ($r(1662) = 0,662$, $p < 0,001$) és kapcsolódásélménnyel ($r(1662) = 0,372$, $p < 0,001$). Mindezek alapján elmondható, hogy hipotézisünk, mely szerint az autonóm módon motivált profil(ok) esetén statisztikailag jelentős mértékben magasabb lesz a három alapszükséglet – az autonómia, kompetencia és kapcsolódás – kielégítettsége, mint az ezen szabályozással nem vagy csak kis mértékben rendelkező profilok esetén, beigazolódott (3. ábra).

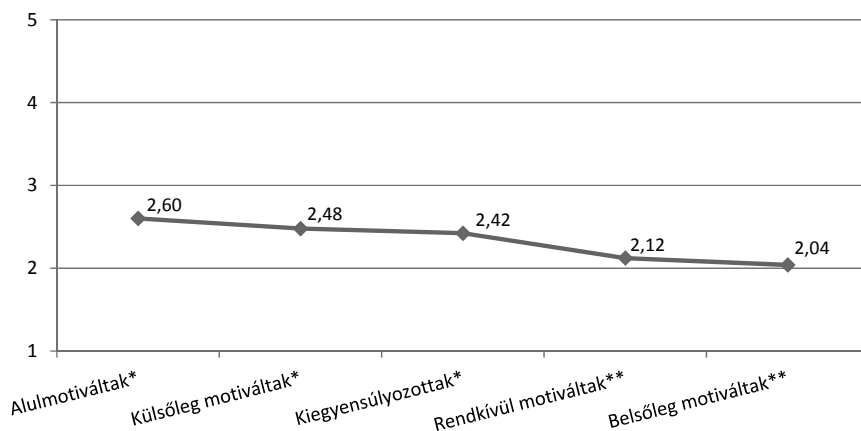
A klasztereket megvizsgáltuk továbbá az étellel és a munkával való elégedettség szempontjából, illetve a munkahelyváltási szándék és a munkában észlelt stressz tekintetében: ezek az eredmények a 4., 5. és 6. ábrán láthatók. A belsőleg és rendkívül motivált klaszterek átlagpontszámai mind a négy esetben megegyeztek: ez a két klaszter a legelégedettebb mind az életével, mind a munkájával, továbbá nekik legkisebb a munkaváltási szándékuk, s munkahelyükön ők érzélik a legkevesebb stresszt. A külsőleg motivált és kiegyensúlyozott klaszterek étellel és munkával való elégedettsége a korábbi két profil értékeihez képest szignifikánsan kisebbnek, munkahelyváltási szándékuk pedig jelentősen nagyobbak bizonyult. Az alulmotiváltak étellel és munkával való elégedettségének átlagpontszámai szignifikánsan a legalacsonyabbak, emellett munkahelyváltási szándékuk nekik a legnagyobb. A külsőleg motivált és kiegyensúlyozott klaszterekkel megegyező mértékben, az alulmotiváltak jelentősen több stresszt érzelnek munkahelyükön, mint a belsőleg és a rendkívül motivált klaszterek.



4. ábra. Az egyes profilok élettel és munkával való elégedettségének átlagpontszámái. Mindkét skála tartománya 1–7-ig terjed, ahol az 1-es érték azt jelöli, hogy a válaszadó egyáltalán nem ért egyet az adott állítással, a 7-es érték pedig azt, hogy tökéletesen egyetért. Az eltérő számú *-gal jelölt profilok átlagpontszámái szignifikánsan eltérnek



5. ábra. Az egyes profilok munkahelyváltási szándékának átlagpontszámái. A skála tartománya 1–10-ig terjed, ahol az 1-es érték azt jelöli, hogy a válaszadó soha, a 10-es érték pedig azt, hogy nagyon gyakran gondol arra, hogy új munkahelyet keres magának. Az eltérő számú *-gal jelölt profilok átlagpontszámái szignifikánsan eltérnek



6. ábra. Az egyes profilok munkahelyen érzelt stressz-átlagpontszámai. A skála tartománya 1–5-ig terjed, ahol az 1-es érték azt jelöli, hogy a válaszadó soha, az 5-ös érték pedig azt, hogy nagyon gyakran élte át az adott állításban szereplő élményeket a munkahelyén. Az eltérő számú *-gal jelölt profilok átlagpontszámai szignifikánsan eltérnek

MEGVITATÁS

A profilok

Jelen kutatás Moran, Diefendorff, Kim és Liu (2012) tanulmányához hasonlóan öt munkahelyi motivációs klasztert talált a vizsgált mintában. A profilok az öndetermináció elméletét (Deci és Ryan, 2000) alapul véve négy, egymástól minőségileg eltérő motivációtípus – az extrinrik motiváció, introjektált szabályozás, identifikált szabályozás és intrinrik motiváció – mentén különültek el egymástól, és statisztikailag jelentős különbséget mutattak e típusok mennyiségi vonatkozásában. A kutatásban elkülönült öt klaszter (1) egy „belsőleg motivált”, (2) egy „kiegyensúlyozott”, (3) egy „rendkívül motivált”, (4) egy „alulmotivált” és (5) egy „külsőleg motivált” profilt takar.

A „belsőleg motivált” profil 442 főt (a minta 26,6%-a) foglal magába. Alacsony mértékű extrinrik motivációval, közepes mértékű introjektált szabályozással, továbbá magas identifikált szabályozással és intrinrik motivációval jellemezhető. A „kiegyensúlyozott” klaszter egy 289 fős (a minta 17,4%-a) profil, melyet minden motivációtípus (extrinrik motiváció, introjektált szabályozás, identifikált szabályozás, intrinrik motiváció) tekintetében közepes mértékű motiváltság jellemez. A „rendkívül motivált” profil 454 főt (a minta 27,3%-a) számlál, és mindegyik motivációtípus tekintetében magas motiváltság jellemzi, kiváltképp az identifikált szabályozást és az intrinrik motivációt illetően. Az „alulmotivált” profil a legkisebb létszámú, 126 fős (a minta 7,6%-a) klaszter, mely jelentősen alacsony introjektált és identifikált szabályozással, szintén alacsony intrinrik motivációval, továbbá ezeknél némileg magasabb, közepes mértékű extrinrik motivációval jellemezhető. A „külsőleg motivált” profil létszáma 351 fő (a minta 21,1%-a), és magas extrinrik motiváció, közepesen magas introjektált, közepes mértékű identifikált szabályozás, valamint közepesen alacsony intrinrik motiváció jellemzi.

Hipotéziseink

A jelen kutatásban feltárt profilok első feltételezésünkkel ellentétben csak részben mutatnak azonosságot a korábbi kutatásokban gyakran megjelenő munkahelyi motivációs mintázatokkal (Gillet és mtsai, 2017; Graves és mtsai, 2015; Howard és mtsai, 2016; Jansen in de Wal és mtsai, 2014; Moran és mtsai, 2012; Van den Berghe és mtsai, 2014). Első hipotézisünkben ugyanis azt feltételeztük, hogy kutatásunk során elkülönül majd egy „önirányított” profil közepes mértékű extrinzik motivációval, magas introjektált, identifikált szabályozással és magas intrinzik motivációval, egy „közepesen motivált” profil közepes mértékű extrinzik és intrinzik motivációval, és szintén közepes mértékű introjektált és identifikált szabályozással, valamint egy „autonóm” profil, melyet alacsony extrinzik motiváció, közepes mértékű introjektált szabályozás, valamint magas identifikált szabályozás és intrinzik motiváció jellemez. Hipotézisünk részben igazolódott, ugyanis a három feltételezett profil közül két – a hipotézisben „közepesen motivált” és „autonóm” profilként szereplő – klaszter megjelent kutatásunkban. Mi a „kiegyensúlyozott” és „belsőleg motivált” nevet adtuk ezeknek a klasztereknek. A magas introjektált és autonóm szabályozással jellemezhető csoport azonban a mi mintánkban nem jelentkezett önállóan, illetve a „rendkívül motivált” klaszter esetében ehhez magas extrinzik motiváció is társult. Úgy tűnik, hogy a külső jutalmak fontossága az általunk vizsgált mintában szorosan összefügg a belsővé tett kényszerek, szorongások meglétével.

A klaszterstruktúrák különbségei kulturális különbségeket jelezhetnek. Érdeemes megemlíteni, hogy a korábbi, munkahelyi motivációs profilokat vizsgáló hét kutatásból három felmérés nem vagy csak kisebb részben zajlott Európában (Graves és mtsai, 2015; Howard és mtsai, 2016; Moran és mtsai, 2012), az európai felmérések pedig Hollandiára, Belgiumra és Franciaországra korlátozódtak (Howard és mtsai, 2016; Jansen in de Wal és mtsai, 2014; Van den Berghe és mtsai, 2014; Van den Broeck és mtsai, 2013). Ahogyan arra Ratelle és munkatársai (2007) rámutattak, a profilok kialakulása érzékeny lehet a tágabb kontextusra. Így jelen kutatásunk eredményei magukon hordozhatják a magyarországi vezetési és munkahelyi kultúra hatásait, például a munkahelyi autonómia eltérő szerepét is (vö. Roe, Zinovieva, Dienes és Ten Horn, 2000). Egy összehasonlító kutatásban (vö. Roe, Zinovieva, Dienes és Ten Horn, 2000) például azt találták, hogy az autonómia tapasztalata magyar munkavállalók esetében jóval gyengébben jelezte előre a munkával kapcsolatos elkötelezettséget és bevonódást, mint a holland munkavállalóknál (megjegyzendő viszont, hogy a bolgár válaszadók esetében az autonómiának nem is volt szerepe a végleges modellben). Bakacsi és Sarkadi-Nagy (2003) kutatásaiból kiderül például, hogy a magyar vezetőkkel kapcsolatban megfogalmazott elvárások között alacsonyabb a jelentősége az autonómiának és nagyobb a „karizmatikusságnak” (azaz a vezetői inspiráció és befolyásolás elvárásának), mint például a német vagy a közép-európai vezetési környezetben. Valószínű, hogy ez összefüggésben van a munkavállalókkal kapcsolatban képviselt vezetői magatartással is, így a munkavállalói kezdeményezés és autonómia kiemelt támogatása helyett a hazai vezetési kultúra könnyebben mozdul a vezetői befolyásolás egyéb, esetenként kontrolláló módjai irányába. Ennek a két kutatási területnek (szervezeti és vezetési kultúra és munkavállalói motiváció) az összekapcsolása azonban további vizsgálatokat igényel.

Második hipotézisünk, mely szerint az autonóm módon motivált profil(ok) esetén statisztikailag jelentős mértékben magasabb lesz a három alapszükséglet kielégítettsége, igazolódtott, ugyanis a leginkább autonóm szabályozású „rendkívül motivált” és „belsőleg motivált” klaszter a többi profilnál szignifikánsan több autonómia-, kompetencia- és kapcsolatélményt tapasztal a munkahelyén. A „külsőleg motiváltak” és a „kiegyensúlyozottak” közepes mértékben autonóm szabályozású klaszterek, ennek megfelelően a munkahelyen megélt pszichológiai alapszükségeik is közepes mértékben kielégítettek, míg a legkevésbé autonóm „alulmotiváltak” profil éli meg legkevésbé munkahelyén az autonómia, kompetencia és kapcsolódás élményét. Mindezt alátámasztja, hogy az autonóm szabályozás szignifikánsan pozitív együttjárást mutat a három pszichológiai alapszükséglet kielégítettségével, vagyis minél magasabban autonóm szabályozású valaki, annál több autonómia-, kompetencia- és kapcsolódásélményt tapasztal munkahelyén. Ezek a megállapítások egybecsengenek a korábbi kutatások eredményeivel (Jansen in de Wal és mtsai, 2014; Moran és mtsai, 2012; Van den Berghe és mtsai, 2014), továbbá hozzájárulnak az öndeterminációs elmélet azon megállapításának igazolásához, mely szerint az autonómia, kompetencia és kapcsolódás iránti szükségleteink alapszükségeitek, melyek megfelelő kielégülése elegendhetetlen az autonóm szabályozás megvalósulásához, és ezáltal annak minden pozitív következményéhez is (Deci és Ryan, 2000).

A klasztereket megvizsgáltuk továbbá az étellel és a munkával való elégedettség (mint lehetséges pozitív tapasztalatok) tekintetében, illetve a munkahelyváltási szándék és a munkában észlelt stressz (mint lehetséges negatív tapasztalatok) vonatkozásában. A két leginkább autonóm szabályozású profil, a „rendkívül” és a „belsőleg motiváltak” szignifikánsan elégedettebbek életükkel és munkájukkal is, mint a másik három klaszter. A „külsőleg motiváltak” és a „kiegyensúlyozottak” nem különböznek a két pozitív következmény tekintetében, az „alulmotiváltak” azonban statisztikailag jelentős mértékben elégedetlenebbek mindkét vonatkozásban, mint az összes többi profil. A negatív következményeket illetően az „alulmotiváltak” észlelik szignifikánsan a legtöbb stresszt munkájukban, és ők azok, akikben szignifikánsan magasabb a munkahelyváltási szándék, mint a többi profil esetén. A „rendkívül” és a „belsőleg motivált” profil nem különbözik e tekintetben sem: a két klaszter egyaránt jelentősen kevésbé van kitéve a negatív következményeknek, mint az összes többi profil. Ezek a megállapítások egybecsengenek Graves és munkatársai (2015) eredményeivel, miszerint a belsőleg (is) motivált profilok a legelégedettebbek munkájukkal, és a kevésbé intrinzik módon motivált klaszterek munkahelyváltási szándéka jelentősen magasabb, mint a magas autonóm motivációval rendelkező profiloké.

További következtetések

Az autonóm és a kontrollált motivációt leggyakrabban egymással szembehelyezik, ezért különösen érdekesnek bizonyult, hogy kutatásunkban egy olyan profil is megjelent, mely mind belsőleg, mind külsőleg erősen motivált („rendkívül motivált” profil). Ez a profil bizonyos szempontból motivációs tehetségként is értelmezhető. A motivációs tehetség fogalma a különböző motivációtípusok egyidejű jelenlétét feltételezi,

egy-egy motívum domináns volta nélkül. Egy motivációs tehetség ugyanis több motivációs komponensből álló repertoárral rendelkezik, és képes arra, hogy ezt a fejlett motívumrendszert egy-egy helyzetben mindig optimális kombinációban mobilizálja. Ezzel a képességgel az egyén motivált tud maradni, hiszen az adott környezet kívánalmához adaptívan tud alkalmazkodni (Fülöp, 2017).

Az öndetermináció elmélete szerint nem a motiváció mennyisége, hanem annak minősége az, ami lényeges az optimális működés szempontjából (Deci és Ryan, 2000). Felmerül tehát a kérdés, hogy a mennyiségileg és minőségileg is igen motivált klaszter pozitívabb kimeneteleket jelez-e előre, mint a „belsőleg motivált” klaszter, mely nagy mennyiségben „csupán” „jó” minőségű, belső motivációval rendelkezik? Kutatásunkban azt találtuk, hogy a „rendkívül motivált” profil minden vizsgált változó – vagyis az autonóm szabályozás, a munkahelyen megélt autonómia-, kompetencia- és kapcsolódásélmény, továbbá a pozitív és negatív következmények – tekintetében megegyezik a „belsőleg motivált” profillal, vagyis azzal a klaszterrel, melynek szabályozása közepes mértékben kontrollált és magasán autonóm. Van den Broeck és munkatársai (2013) is hasonló eredményekre jutottak, ugyanis ők sem találtak jelentős különbséget a magasán autonóm–alacsonyán kontrollált és magasán autonóm–magasan kontrollált profil pozitív és negatív következményekkel való összefüggései között.

A két profinnál azonos mértékben magasán kielégített három alapszükséglet alátámasztja Deci és Ryan (2000) azon meglátását, mely szerint ezek nélkül nincs autonóm szabályozás és optimális működés. A két profil ezen felül azonos mértékben elégedett munkájával és életével is, vagyis úgy tűnik, hogy a „rendkívül motiváltak” esetén megjelenő nagymértékű kontrollált szabályozás nemcsak hogy megfér az autonóm szabályozással, hanem mit sem von le annak pozitív következményeiből. Hasonló eredményre jutottak e tekintetben Moran és munkatársai (2012), akik kutatásukban azt találták, hogy a munkahelyi teljesítmény akkor a legjobb, ha minden motivációtípus (vagyis mind a belső, mind a külső motivációk) szintje magas, de további kutatások is azt bizonyítják, hogy a magas kontrollált szabályozás meglepte önmagában nem tűnik lényegesnek akkor, ha magas autonóm motiváció is társul hozzá (Graves és mtsai, 2015; Howard és mtsai, 2016; Strauss és mtsai, 2017; Van den Berghe és mtsai, 2014; Van den Broeck és mtsai, 2013).

Az egyes motivációtípusok következményeivel kapcsolatban számos korábbi, munkahelyi motivációs profilokat vizsgáló tanulmány is hasonló eredményekre jutott (Gillet és mtsai, 2017; Graves és mtsai, 2015; Howard és mtsai, 2016; Jansen in de Wal és mtsai, 2014; Moran és mtsai, 2012; Van den Berghe és mtsai, 2014), ezzel is alátámasztva, hogy bár a kutatásokban megjelenő profilok nem minden esetben fedik egymást, a külső-belső szabályozásra utaló konzisztensen megjelenő tendenciák igazolják az öndetermináció elméletének univerzális és kultúrától független voltát (Deci és Ryan, 2000). Továbbá a megállapítások egybecsengenek az öndetermináció elméletének azon megfontolásaival, miszerint a három alapszükséglet megfelelő kielégítése elengedhetetlen az autonóm szabályozás létrejöttéhez, valamint a folyamatban lévő pszichológiai fejlődéshez, integritáshoz és jólléthez, illetve, hogy az alapszükségletek kielégítésének korlátozása kontrollált szabályozáshoz vezet, mely negatív következményekkel hozható összefüggésbe (Deci és Ryan, 2000).

Deci és Ryan (2000) elmélete szerint az ember aktív, növekedésorientált organizmus, mely természeténél fogva intrapszichés és interperszonális integrációra törekszik. A dolgozók motiválását illetően tehát arra (is) érdemes figyelmet fordítani, hogy olyan munkakörülményeket teremtsünk, melyek teret engednek az ember azon természetes folyamatainak, melyek a három alapszükséglet kielégítését szolgálják. A kompetenciaélmény gyakoribb megélése például olyan feladatok/tevékenységek biztosításával érhető el, melyek elegendő izgalmat, elköteleződést és élvezetet nyújtanak az egyén számára, mert egy optimális kihívás sikeres teljesítésével az egyén kompetensnek érezheti magát (Deci és Ryan, 2000). Az autonómia szükségletének kielégítéséhez hozzájárulhat például, ha az egyénnek szabad teret adunk bizonyos döntésekben és/vagy véleménye, ötletei szabad kinyilvánításában (ezek kompetenciaélményt is adhatnak), a munkahelyi kapcsolatélményt például közös terek kialakításával és a munkatársi kapcsolatok erősítésével növelhetjük.

A kutatás korlátai

Kutatásunkban a magyar munkavállalók tekintetében nem reprezentatív mintával dolgoztunk, így eredményeink értelmezésének széles körű kiterjesztése csak korlátozottan lehetséges. Az összefüggések elemzése során továbbá keresztmetszeti adatokra támaszkodtunk, ami az okozás irányának megállapítására nem ad módot. A kutatás további korlátja, hogy viszonylag heterogén munkavállalói mintával dolgoztunk, melyben eltérő arányban szerepeltek például részmunkaidőben vagy képzés mellett munkát vállalók (pl. egyetemi hallgatók), illetve teljes állásban foglalkoztatottak. További, célzott mintavételen alapuló kutatások szükségesek annak feltérképezéséhez, hogy ezeknek a csoportoknak milyenek a sajátos motivációs jellemzőik.

ÖSSZEFOGLALÁS, KITEKINTÉS

Összességében elmondhatjuk, hogy eredményeink alátámasztják Deci és Ryan (2000) motivációs elméletének számos vonatkozását. Kutatásunk rámutat, hogy a nagymértékű belső motiváció megléte magasabb jólléti mutatókat hoz magával, még abban az esetben is, ha ehhez nagymértékű külső motiváció is társul. A dolgozók motiválását illetően tehát arra (is) érdemes figyelmet fordítani, hogy olyan munkakörülményeket teremtsünk, melyek teret engednek az ember azon természetes folyamatainak, melyek a három alapszükséglet kielégítését szolgálják. Ezek kielégítése ugyanis lehetővé teszi az autonóm szabályozás kialakulását és fennmaradását, melynek köszönhetően az egyén nemcsak hogy jobbnak érzi egészségi állapotát és elégedettebb életével, hanem jobban teljesít munkahelyén (Moran és mtsai, 2012), kevésbé van kitéve a kiegészés és a szorongás veszélyének (Gillet és mtsai, 2017; Howard és mtsai, 2016; Van den Berghe és mtsai, 2014; Van den Broeck és mtsai, 2013), továbbá munkájával is elégedettebb és elkötelezettebb (Gillet és mtsai, 2017; Graves és mtsai, 2015; Howard és mtsai, 2016; Van den Broeck és mtsai, 2013), és viselkedése hosszabb távon fennmarad (Deci és Ryan, 2000; Teixeira és mtsai, 2012). Ezen felül minél inkább önirányított az egyén,

annál eredményesebben halad céljai felé (Koestner és mtsai, 2008) és annál pozitívabb a munkahelyhez való hozzáállása (Graves és mtsai, 2015). Tehát, ha a dolgozó azért végzi munkáját, mert az személyes meggyőződéseivel és értékeivel kongruens, élvezeti és érdekesnek tartja azt (vagyis motivációja belső), a személyes pozitív következmények mellett a munkahelyén is kedvezőbb kimenetek várhatóak.

IRODALOM

- Bakacsi, Gy., Sarkadi-Nagy, A. (2003). Latinos magyar Leadership – vezetésfelfogásunk a Globekutatás tükrében. *Alkalmazott Pszichológia, 3–4*, 7–26.
- Bergman, L. R., & Lundh, L.-G. (2015). The Person-Oriented Approach: Roots and Roads to the Future. *Journal for Person-Oriented Research, 1*(1–2), 1–6.
- Bergman, L. R., Magnusson, D., & Khouri, B. M. E. (2003). *Studying Individual Development in An Interindividual Context: A Person-oriented Approach*. Psychology Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne, 49*(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*(8), 930–942.
- Friederichs, S. A., Bolman, C., Oenema, A., & Lechner, L. (2015). Profiling physical activity motivation based on self-determination theory: A cluster analysis approach. *BMC Psychology, 3*, 1. <https://doi.org/10.1186/s40359-015-0059-2>
- Fülöp M. (2017). A motiváló iskola. In Hunyady Gy., Csapó B., Pusztai G., Szivák J. (szerk.), *Az oktatás korproblémái* (pp. 104–129). Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Broeck, A. van den, Aspel, A. K., ... Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gillet, N., Fouquereau, E., Vallerand, R. J., Abraham, J., & Colombat, P. (2017). The Role of Workers’ Motivational Profiles in Affective and Organizational Factors. *Journal of Happiness Studies, 1–24*. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9867-9>
- Graves, L. M., Cullen, K. L., Lester, H. F., Ruderman, M. N., & Gentry, W. A. (2015). Managerial motivational profiles: Composition, antecedents, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 87*, 32–42. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.12.002>
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J. S., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior, 95–96*, 74–89. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.004>
- Jansen in de Wal, J., den Brok, P. J., Hooijer, J. G., Martens, R. L., & van den Beemt, A. (2014). Teachers’ engagement in professional learning: Exploring motivational profiles. *Learning and Individual Differences, 36*, 27–36. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2014.08.001>

- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1996). Further Examining the American Dream: Differential Correlates of Intrinsic and Extrinsic Goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(3), 280–287. <https://doi.org/10.1177/0146167296223006>
- Koestner, R., Otis, N., Powers, T. A., Pelletier, L., & Gagnon, H. (2008). Autonomous motivation, controlled motivation, and goal progress. *Journal of Personality*, 76(5), 1201–1230. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00519.x>
- Központi Statisztikai Hivatal (2017. április). Magyarország, 2016. *Dr. Vukovich Gabriella* (felelős kiadó; online). Nyilvántartási szám: Y/15319. Elérhető: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo2016.pdf>. Letöltés dátuma: 2018.01.18.
- Martos T. (2009). Célok, tervek, törekvések. II. A személyes célok és életcélok kapcsolata - módszertani kérdések és demonstráció. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 64(3), 573–592.
- Martos T. (2016). Motiváció, értékek és társas kapcsolatok: az öndetermináció elméletének alapjai. In Baritz S. L., & Dabóczy G. (szerk.), *Emberközpontú gazdaság: A Keresztény Társadalmi Elvek a Gazdaságban (KETEG) képzés szakkönyve* (pp. 242–255). Budapest, Magyarország: KETEG Oikonomia Kutató Intézet Alapítvány.
- Martos T., Sallay V., Désfalvi J., Szabó T., & Ittész, A. (2014). Az Élettel való Elégedettség Skála magyar változatának (SWLS-H) pszichometriai jellemzői. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 15(3), 289–303. <https://doi.org/10.1556/Mental.15.2014.3.9>
- Matuszka B., Csuka S., Hódos E., Nagy A., Pálffy P., Sallay V., & Martos T. (2018). A Többdimenziós Munkamotiváció Kérdőív magyarországi adaptációja. Kézirat közlésre benyújtva
- Moran, C. M., Diefendorff, J. M., Kim, T.-Y., & Liu, Z.-Q. (2012). A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.09.002>
- Ratelle, C. F., Guay, F., Vallerand, R. J., Larose, S., & Senecal, C. (2007). Autonomous, Controlled, and Amotivated Types of Academic Motivation: A Person-Oriented Analysis. *Journal of Educational Psychology*, 99(4), 734–746.
- Roe, R., Zinovieva, I., Dienes, E., & Ten Horn, L. (2000). A Comparison of Work Motivation in Bulgaria, Hungary, and the Netherlands: Test of a Model. *Applied Psychology*, 49(4), 658–687. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00039>
- Stauder A., & Konkoly Thege B. (2006). Az észlelt stressz kérdőív (PSS) magyar verziójának jellemzői. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 7(3), 203–216.
- Strauss, K., Parker, S. K., & O’Shea, D. (2017). When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.001>
- Takács Sz., Makrai B., & Vargha A. (2015). Klasszifikációs módszerek mutatói. *Psychologia Hungarica*, 3(1), 67–88.
- Teixeira, P. J., Carraça, E. V., Markland, D., Silva, M. N., & Ryan, R. M. (2012). Exercise, physical activity, and self-determination theory: A systematic review. <https://doi.org/10.1186/1479-5868-9-78>
- Van den Berghe, L., Soenens, B., Aelterman, N., Cardon, G., Tallir, I. B., & Haerens, L. (2014). Within-person profiles of teachers’ motivation to teach: Associations with need satisfaction at work, need-supportive teaching, and burnout. *Psychology of Sport and Exercise*, 15(4), 407–417. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2014.04.001>
- Van den Broeck, A., Lens, W., De Witte, H., & Van Coillie, H. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers’ motivation for well-being: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 69–78. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.11.005>

- Vansteenkiste, M., Sierens, E., Soenens, B., Luyckx, K., & Lens, W. (2009). Motivational profiles from a self-determination perspective: The quality of motivation matters. *Journal of Educational Psychology, 101*(3), 671.
- Vargha, A., Bergman, L. R., & Takács, Sz. (2016). Per-forming cluster analysis within a person-oriented context: Some methods for evaluating the quality of clustersolutions. *Journal of Person-oriented Research, 2*(1–2), 78–86.
- Vargha, A. (2016). A ROPstat statisztikai programcsomag. *Statisztikai Szemle, 94*(11–12), 1165–1192.
- Vargha, A., Torma, B., & Bergman, L. R. (2015). ROPstat: a general statistical package useful for conducting person-oriented analyses. *Journal of Person-Oriented Research, 1*(1–2), 87–97.

WORK MOTIVATION AND SATISFACTION – A PERSON-CENTERED APPROACH

FÉNYESZÁROSI, ÉVA – SALLAY, VIOLA – MATUSZKA, BALÁZS – MARTOS, TAMÁS

Job takes an important part in most adults' life, therefore, work motivation plays a significant role in peoples' everyday functioning. Using Self-determination Theory as a guiding framework we identified work motivation patterns in a sample of 1662 Hungarian employees. Cluster analysis of the subscale scores of the Multidimensional Work Motivation Scale (Gagné et al., 2015) revealed five work motivation clusters, which we labeled (1) "intrinsically motivated", (2) "balanced", (3) "extremely motivated", (4) "poorly motivated" and (5) "extrinsically motivated". Further analysis has shown that the employee groups, represented by these clusters, differed significantly in their experiences of the three basic psychological needs: autonomy, competence and relatedness. In addition, satisfaction with life and with job as well as perceived workplace stress and turnover intentions were consistently different across the clusters. We may conclude that patterns of work motivation may have a differential impact on people's well-being and thereby on their everyday life too. Further conclusions concerning motivational and organizational psychology are also discussed.

Keywords: *work motivation, self-determination theory, satisfaction with work, person-centred approach, cluster analysis*