

A DIÁKKORI CSAPATVERSENYEK HATÁSA A MUNKAHELYI VERSENYSZITUÁCIÓKBAN TANÚSÍTOTT MAGATARTÁSRA EMPIRIKUS VIZSGÁLAT ALAPJÁN

INFLUENCE OF TEAM COMPETITIONS AT SCHOOL AGE ON PARTICIPATION IN COMPETITIVE WORKPLACE SITUATIONS DURING ADULTHOOD EMPLOYMENT (BASED ON EMPIRICAL ANALYSIS)

A közgazdaságtan alapfogalmai közül talán a versenyképességgel foglalkozik a legtöbbet a szakirodalom. Ezt az egyes szerzők különböző szempontokból vizsgálják. Viszonylag ritkán foglalkoznak azonban a sport és a munkahelyi verseny közötti közvetlen kapcsolattal. Jelen munka egy saját kérdőíven alapuló kutatás keretében elemzi a kérdést. A szerzők a diákkorban versenyszerűen üzött csapatsportok hatását vizsgálják a felnőttkori munkahelyi versenyszituációkban megfigyelhető magatartásra, kiegészítve az egyéni sportokra vonatkozó korábbi munkájukat. Ennek során egyrészt a demográfiai jellemzők, másrészt az iskolai végzettség, illetve a munkahelyi beosztás alapján csoportosították a válaszadókat. Jelen vizsgálat az iskolai és a felnőttkori versenymotivációkra fókuszált. Ezek között sikerült szignifikáns kapcsolatokat kimutatni. A szerzők igazolták, hogy az iskoláskorban versenyzésre készítő tényezők egy része változatlanul hat felnőttkorban is. Vannak továbbá külsőből belsővé alakuló motivációk is, valamint ellenkező irányú változás is megfigyelhető. Az eredmények jelzik a terület kutatásának fontosságát és a tapasztalatok gyakorlati felhasználhatóságát egyaránt.

Kulcsszavak: verseny, siker, kudarc, versenyszellem

Among the fundamental concepts of economics perhaps competitiveness is discussed the most in scientific literature. Each author addresses a different aspect of it. However, authors they rarely deal with the direct relationship between workplace rivalry and participation in sports. The current paper analyses this question in the framework of a research study based on a questionnaire drawn up by the authors. The authors search for the impact of team sports performed during childhood on behaviour observable in adulthood competitive situations in the workplace. While doing so, they grouped the respondents under demographic characteristics on the one hand, and on the basis of educational achievement and working position on the other hand. The present investigation focused on childhood and adulthood motivations for competing. Significant relationships between them have been clearly demonstrated. The authors have verified that some of the circumstances incentivising school-age children to compete still prevail in adulthood. In addition, the phenomenon of motivations turning from external to internal has also been observed and change in the opposite direction can be observed as well. The results show both the importance of researching this area and the practical usefulness of the experiences.

Keywords: competition, success, failure, competitiveness

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Juhász Tímea, tudományos főmunkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem, (juhasz.timea@uni-bge.hu)

Dr. Tóth Arnold, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, (toth.arnold@uni-bge.hu)

Kálmán Botond, jogászhallgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem, (kalmanbotond@caesar.elte.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 09. 10-én, javítva: 2020. 03. 11-én, elfogadva: 2020. 09. 14-én.

This article was received: 10. 09. 2019, revised: 11. 03. 2020, accepted: 14. 09. 2020.

A versenyszituációkkal nap mint nap találkozunk a mindennapi életünk során. Akár az otthoni tevékenységeink alkalmával, akár a munkahelyünkön olyan helyzeteket élünk meg, ahol szembesülünk azzal, hogy ki a legügyesebb, a legbátrabb, a legkreatívabb stb., azaz ki a „leg” valamiből. Ennek meghatározása gyakran versenyhelyzetekkel történik, amelyekben mindenki másképpen vesz részt, avagy eltérően reagál. Tény, hogy a versenyés kódolva van bennünk, és szeretjük megmérettetni magunkat, ki-ki más-más területen.

Már kisgyermekkorban találkozunk a versenyese-ményekkel: lehet ez tanulmányi, vagy akár sport, ahol indulhatunk egyénileg, avagy csapatban. Ez utóbbi hatásait vizsgálták meg a szerzők tehát azt, hogy aki diák-ként csapatsportban versenyzett, mennyire tudja megállni a helyét a munkahelyén a megmérettetési helyzetekben. Természetesen a kapott eredményeket jelentősen befolyásolják további tényezők, például a személyiség fejlettsége, motivációs mintázatai. Fontos kérdéskörként kapcsolódik a jelen munka témájához az egyéni sportok hatása a választott kutatási területre. Ez utóbbit azonban már elemezték a szerzők egy korábbi tanulmányukban. A csapatsportokhoz hasonlítható az iskolai testnevelés is, amit jelen kutatásban a szerzők nem tártak fel részletesen, bár moderáló tényezőként játszott szerepének fontossága valószínűsíthető. Mivel a motivációk kialakulása komplex pszichológiai folyamat, még munkahelyi körülmények között is, a kialakításban szerepet játszó tényezők közötti bonyolult kapcsolati hálózat feltárása a jelenleginél jóval kiterjedtebb kutatást igényel – szinte bizonyosan szükség van ehhez a társtudományok képviselőinek segítségére is. Fontosnak tartották viszont az önmeghatározás-elmélet részletesebb megismerését, hiszen a vizsgálatban felhasznált egyéni kérdőívük alapját nagyrészt ez az elmélet és ezen alapuló validált kérdőívek adták.

Rövid szakirodalmi bemutatás

A csapatsportok fogalma kétféleképpen is használatos a szakirodalomban és a mindennapi szóhasználatban is (Alderfer, 1977). Klasszikus értelmezésben a csapatsport olyan tevékenység, melyet egyének egy csoportja közösen végez, és együttműködésük sikerességétől függ a közösen elért teljesítmény is. Ilyen sportok például a labdajátékok, vagy a jégkorong.

A másik jelentés olyan csapatot jelöl, ahol a tagok egyéni sikerei vagy kudarcai adódnak össze a végeredmény kialakításakor, azaz a küzdelem egyéni, az értékelés közös. Erről van szó például egy tornász-, egy judo- vagy egy öttusacsapat esetében. A szerzők jelen tanulmányban a csapatsport első jelentésére összpontosítottak, mivel ezek alkalmasak olyan készségek kialakítására, amelyek a munkahelyi tevékenység során is használhatók.

Más szempontból is osztályozhatók a sporttevékenységek (Ha, Lee, & Ok, 2015). Ha és társainak felosztása inkább a sport jellegére fókuszálva tömegsportot, versenysportot és profi sportot különböztet meg. Katz közelről tanulmányozta a győztesek és vesztesek szokásait és magatartását, mielőtt megalkotta a sport- és a munkahelyi

teljesítményt összekapcsoló elméletét (Katz, 2001). Kiemeli, hogy a csapat sikerében az egyéni tehetség ugyan fontos tényező, de még lényegesebb a csapattagok közötti kooperáció. A sikeres edző és a sikeres munkahelyi vezető is arra motiválja csapata tagjait, hogy úgy működjenek együtt, hogy közben igyekezzenek egymás teljesítményét is felülmúlni. Az alkalmazottaknak ugyanis fel kell ismerniük, hogy a szervezeti, céges szabályok hasonlóak a sport szabályaihoz. Itt is érvényes a legendás edző, Vince Lombardi megállapítása: „A győzelem nem minden. Az csak egy dolog” (idézi George, 1997). Lombardi definíciója azonban a munka világában már nem alkalmazható egyértelműen, ahogy azt Joshua Margolis kimutatta: „A sport egy jól körülírt tevékenység, az üzlet viszont expanzív. A játéktér jól körülírt, világosan látható, mi van kint és mi van bent. A végeredmény és a következmények a játékszabályokkal egyértelműen előre meghatározhatók. A munkahelyen ritkán fordul elő ilyen tiszta elkülönülés. A következmények pedig számos kivülállót is érintenek, például a részvényeseket és fogyasztókat” (Margolis, 1999).

A csapatsportokkal kapcsolatban számos olyan készség és tapasztalat szerezhető, amelyek a munkahelyi versenyszituációkban is felhasználhatók. Ezek közé tartozik a szociális identitás kialakulása. Ennek elméleti hátterét tárgyalja (Oja et al., 2015) a szociális identitás elmélete (Social Identity Theory – SIT). Ennek keretében alakul ki a szervezethez tartozás (Tyler, 2012). Ezzel kapcsolatban kimutatták továbbá azt is, hogy sportegyesületeknél dolgozó alkalmazottak között a munkahelyi szervezeti kötődés mellett a csapathoz tartozás is kialakul (Swanson & Kent, 2015). Míg a szervezeti identifikáció során az alkalmazott kötődése alakul ki a cégéhez, addig a csapathoz tartozás kialakulás során a rajongók és a szurkolók azonosítják magukat a sportegyesülettel és a csapattal. Ez annak ellenére megtörténik, hogy formálisan nem tagjai sem az egyesületnek, sem a csapatnak (Wann et al., 2017). Ezt a folyamatot már jelentős tudományos figyelem kíséri (Lock & Heere, 2017). Vizsgálták például az egyetemközi atlétikai csapatversenyekben részt vevő egyetemisták fejlődését „munkahelyükön”, azaz egyetemi tanulmányaik során (Good, 2015). Good kutatásának eredményei szerint a sportoló egyetemistákra jelentős pozitív hatással vannak az egyetemközi versenyek mind a tanulmányi fejlődésüket, mind a mindennapi életben használt készségeik fejlődését illetően. Tanulmányának egyik fontos megállapítása, hogy nemcsak az edzők hatása szignifikáns ezen a téren, hanem más prominens egyetemi személyeké, pl. a professzoroké is, akik támogatták az egyetemi sportokat. Ezeknek a diákoknak a mentorukhoz fűződő kapcsolata az egyetem után is megmaradt. Sokan említették még a csapattársukat is, mint fő motiváló tényezőt. Valamennyi résztvevő egyöntetűen arról számolt be, hogy az egyetemi évek sporttevékenysége és versenyei egyértelműen pozitív hatást gyakoroltak mind a tanulmányi, mind a későbbi fejlődésükre. Szélesebb látószögben vizsgálja a sportfejlesztő hatásait Ha és társai munkája (Ha et al., 2015). Ezek a hatások segíthetik a testi-lelki-kulturális fejlődést, vagy a konfliktuskezelő képesség kialakulását, ami például a diplomáciában nélkülözhetetlen. Megtanít a

kulturális különbségek elfogadására és a társadalmi integrációra és kapcsolatépítésre is. Ezáltal egyéni, közösségi és társadalmi szinten is előnyös hatást fejt ki. A legnagyobb sportrendezvények, világbajnokságok, olimpiák kifejezetten alkalmasak a globális problémáknak a figyelem középpontjába állítására és ennek révén hatékonyabb kezelésükre is. További pozitív hatásokat sorol fel Van Yperen (2019). Ő a sporttal kapcsolatos szociálpszichológiai kutatásokban kikristályosodott alapelveket tekinti át, amelyek segítik a hatékony önszabályozást és teljesítménynövelést. Ezek közé sorolják a konkrét és az elérhető célok kitűzésének képességét, az elkerülés helyett a megfelelő megközelítést. A sport megtanít egyszerre dolgozni az erősségeken és a gyengeségeken. Segít a külső nyomás kezelésében, például a belső állapotok sokaságából a releváns jelzések kiszűrésével. Mindezek a képességek, hozzáátéve még a megmértetési helyzet okozta feszültségek kezelését is, nemcsak a sportban, de a mindennapi életben, így a munkahelyi versenyszituációkban is használhatóak. Ha és társai megkülönböztetik a sport fejlődését a sporton keresztül megvalósuló fejlődéstől (Ha et al., 2015). Felhívják a figyelmet arra, hogy míg az előbbi folyamat az elit sportolórétég kialakulásával a sport beszűküléséhez vezet, addig a sport általi fejlődés széles körű pozitív egyéni, társadalmi és gazdasági előrelépést jelent. A személyiségvonások is kapcsolódnak a motivációk kérdésköréhez. A szakirodalomban direkt, indirekt és teljes hatásokat különböztetnek meg (McGuigan et al., 2018).

Számos tanulmány vizsgálta, hogy a fiatalok, csapat-sportokban való versenyzésnek milyen hatása van egyrészt a pályakezdők munkaerő-piaci kilátásaira, másrészt a későbbi karrierjükre (Kniffin, Wansink, & Shimizu, 2015). A vizsgálatok általában retrospektívek és a fiatalok tapasztalatokra is visszakérdező, biografikus jellegű kérdőívek használatával történnek (Cucina, Caputo, Thibodeaux, & Maclane, 2012). Ezek hasznosságát az alkalmazott kiválasztásban számos, többnyire metaanalízissel készült kutatás bizonyította (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010). Sikerült kimutatni azt is, hogy azok, akik diákkorukban sportolnak, később, a munkaerőpiacon szignifikánsan magasabb jövedelmet érnek el nem sportoló társaiknál (Stevenson, 2010). A kérdés fontosságát mi sem mutatja jobban, mint azok a kvalitatív kutatási eredmények, melyek szerint a diákkori sporttevékenységre számos állásinterjúban is rákérdeznek, és a jelentkező válasza befolyásolja, hogy alkalmazják-e az adott munkakörre (Rivera, 2012). A sporttémájú kutatások is vizsgálják ezt a területet, például a csapattagság és a munkahelyi jelenlét/hiányzás témáját (Kniffin & Mihalek, 2014), vagy azt, hogy az egykori csapattagok bére hogyan alakul a későbbi életszakaszokban (Kniffin, 2009). A fiatalok sport hatásait a tanulmányok jellemzően négy területen vizsgálják, melyek a diákevektől a késői életszakaszokig minden időszakra kiterjednek. A vizsgálatok egy része a diákevek alatti sportolás iskolai teljesítménnyel való kapcsolatát kutatja (Swanson, Kowalski, Gettman, & Lee, 2012), mások a munkakezdés, alkalmazás kezdeti karrierterületére kifejtett hatást (Kniffin et al., 2015). Egyes szerzők a munka szempontjából aktív életszakasz sikereinek korábbi sport-

tapasztalatok általi meghatározottságával is foglalkoznak (Soltani, 2016). Végül a negyedik terület a későbbi életszakaszokban tanúsított munkahelyi magatartásformák és a fiatalok sport összefüggését elemzi (Shahri, Shahram, Yazdankhah, & Heydari, 2015). Számos szerző alkotott modellt abból célból, hogy a kérdéskör komplexitását alaposabban vizsgálhassa (Kniffin et al., 2015; Kao, 2019). Kniffin és társai koncepcionális modellje azon a kiinduló feltételezésen alapul, hogy az ifjúsági sportcsapatok tagjaiban tartósan megmaradó vezetői készségek alakulnak ki akkor is, ha nem ők a csapatkapitányok. Ez főleg azokban a csapatokban jelentős, amelyek úgynevezett labdajátékokat űznek, mint például a futball, a kézilabda, de még a jégkorong is ide sorolható. Ezekben ugyanis mind a játék, mind az edzések közben rengeteg interakció zajlik a csapattagok között. Ennek során olyan képességeket sajátítanak el, mint az együttműködés, egymás segítése, bizalom, és ezeket a tulajdonságokat a sport világán kívül, a későbbi munkahelyen is kamatoztatni tudják majd (Sitkin & Hackman, 2011). A sikeres edző olyan módon készíti fel csapatát, hogy egyszerre alakítja ki a játékosokban a kooperáló és a kompetitív magatartást (1. ábra).

1. ábra

Versengés és együttműködés csapaton belül

<p>Összetartó csapat, melyben az egyéni teljesítmény nem fokozza a csapat összteljesítményét</p>	<p>Erősen motivált csapattagok, akik hatékonyan dolgoznak együtt</p>	<p>magas</p>	<p>kooperáció szintje</p>
<p>alacsony</p>		<p>magas</p>	
<p>Kompetitív szintje</p>			

Forrás: Kat (2001) alapján saját szerkesztés

Ezáltal egyrészt a tagok egymást segítve dolgoznak a közös sikerért, másrészt az egyik játékos jobb teljesítménye a másikat is intenzívebb munkára ösztönzi (Katz, 2001). Ez az úgynevezett transzkompetíció (Robbins & Finley, 1998), vagy más néven ko-opetíció (Brandenburger & Nalebuff, 1996). Nagyon fontos azonban figyelni arra, hogy a kompetíció ne legyen erősebb a kooperációnál, mert ez aláássa a csapat teljesítményét (Katz, 2001). Kniffin és társai modelljükben az ifjúsági versenyszerű csapatsportok, a vezetői készségek és a proszociális magatartásformák kapcsolatát elemezték. Kao (2019) sportoktatási modellje (Sport Education Model - SEM) elsősorban a testnevelés iskolai oktatásának hatásait vizsgálja, de számos megállapítása felhasználható a csapatsportok esetére is. A testnevelést és a versenysportot nem vetélytársakként, hanem kiegészítő tevékenységekként kell kezelni, ahogyan ezt mások is javasolják (Aquilina, 2013). A teljesítményt befolyásoló tényezők lehetnek külső körülmények és belső, lelki folyamatok. A két csoport ter-

mészetesen nem független egymástól. A sok tényezőt a szakirodalom összességében és külön-külön is vizsgálja. Az egyik fontos tulajdonság a perfekcionizmus (Madigan, Hill, Mallinson-Howard, Curran, & Jowett, 2018). Bár a témával foglalkozó szerzők egy része szerint a tökéletesség kényszere nem befolyásolja lényegesen a teljesítményt (Stoeber, 2012), metaanalitikus vizsgálati eredmények árnyaltabb képet festenek (Madigan et al., 2018). Eszerint Stoeber véleménye csak a sport területén tartható, míg az oktatás és a munkahely esetében a perfekcionizmus negatív hatással van a teljesítményre. A sportban szerzett képességek sporton kívüli területeken való alkalmazhatóságát is több szerző vizsgálta (Chad, 2015; Bin Mat, 2018). Chad kutatási eredményei szerint minden válaszadó véleménye szerint az élet minden területén hasznosak azok a készségek, melyeket a sport során sajátítottak el. Ezeket foglalja össze a szakirodalom life skills néven, amit a World Health Organization (WHO) úgy definiál, mint az alkalmazkodás és pozitív viselkedés képességét, ami lehetővé teszi az élet kihívásainak való megfelelést (WHO, 1999). A fentieket más szerzők kiegészítik azzal, hogy sportban szerzett készségek nem automatikusan használhatók más területeken, hanem csak megfelelő transzformáció után, amelynek sikeressége részben az egyén adottságaitól, részben a környezet hatásaitól függ (Jones & Lavalley, 2009; Walsh, Ozaeta, & Wright, 2010; Allen, Rhind, & Koshy, 2014).

A sporttal kapcsolatos motivációk kutatásának egyik leggyakrabban használt eszköze a Sport Motivation Scale (Pelletier et al., 1995). Ez egy hétfokozatú Likert-skálás kérdőív, ami az intrinzik és extrinzik motivációk szerepét vizsgálja a sportban. Módszerként az ún. confirmatory factor analysis (CFA) (LISREL-eljárással, és az alsókálák közötti korrelációs vizsgálatokat használták. Az előbbieik közé tartozik a tanulás vágya, az önmegmérettetés igénye vagy maga a mozgás öröme is. Utóbbiak közé sorolták a kérdőív kidolgozói többek között a szülői elvárásokat, az anyagi jutalmazást, vagy a mások által történő elismerést és népszerűséget. Nem méri viszont az integrált motivációk területét, ezért megalkotása után közel húsz évvel megjelent módosított formája, az SMS-II, más néven a 24 elemű SMS-6 (Mallet, Kawabata, Newcombe, Otero-Ferrero, & Jackson), ami az integrált motivációk mellett további elméleti és statisztikai-metodikai változásokat is tartalmaz. Az új kérdőív felülvizsgálatát részben a régi szerzők végezték (Pelletier, Rocchi, Vallerand, Deci, & Ryan, 2013). Ehhez készítették a szerzők egy megelőző metaanalízist, a CFA-t pedig kiegészítették egy feltárási faktoranalízissel. Mivel az eredeti kérdőívet több nyelvre is lefordították¹, az új kérdőívet ezek mindegyikén validálták. A magyar validációt Paic (2018) és társai végezték el. Ugyancsak megvizsgálták a szerzők a férfiakra és a nőkre optimalizált SMS-változatokat (Li & Harmer, 1996), és az egyéni és csapatsportokra kidolgozott változatokat is (Pelletier & Sarrazin, 2007). A módosított kérdőív validálását végző kutatócsoportban ketten is szerepeltek az eredeti kérdőív megalkotói közül (Pelletier & Vallerand), valamint a csoport tagja volt még Edward L. Deci, aki a témában számos publikációt írt már az SMS első változa-

tának megjelenése előtt, majd utána is (Deci, 1975; Deci & Ryan, 1985; Deci, Eghrari, Patrick, & Leone, 1994; Deci & Ryan, 2000; Deci & Ryan, 2016). A kutatók vizsgálatának eredménye, hogy az SMS-II validált kérdőívként használható (Pelletier et al., 2013). A klasszikus motivációk közül sok egészségügyi jellegű: jobb egészségi és fittségi állapot elérése, vérnyomáscsökkentés, fogyókúra, stresszcökkentés. Bár sportmotivációs kérdőívről van szó, az SMS minden változata egy komplex pszichológiai elméletstruktúrán, az önmeghatározási teórián (Self Determination Theory – SDT) alapul (Deci & Ryan, 1985). Eszerint a motivált, produktív és boldog állapot feltétele az alapszükségletek, azaz a kompetencia, az autonómia és a kötődés megfelelő arányban történő kielégítettsége. Az elmélet a motivációkat külső és belső csoportra osztja fel. Az előbbieik közé tartozik a jutalom, a jó értékelés vagy mások véleménye, a belső hajtóerők pedig olyan hatások, amelyek fenntartják az érdeklődést, a célért kifejtett erőfeszítést, illetve a kreativitást. Óvatosságra int viszont a modell használatával szemben, hogy Deci és Ryan szerint a spontán cselekvések jutalmazása csökkenti a belső motiváltságot. Deci és Ryan, illetve a velük egy csoportban dolgozó többi kutató az élet számos területén alkalmazta az elméletet a motivációs vizsgálatokban, az internalizációtól a sporton át a szervezeti folyamatokig.

Áttekintve a téma szakirodalmát a szerzők megállapították, hogy számos tanulmány vizsgálja ugyan a sport és a munkahelyi versenyszituációk közötti kapcsolatot, ezek általában nem különböztetik meg az egyéni és csapatsportokat. A sport minden formája számos pozitív és a mindennapi élet más területén is alkalmazható képesség kialakításában játszik szerepet. Ilyen például a kitartás, a rendszeresség, a célokért való jelentős energiabefektetés vagy a kudarc feldolgozásának képessége. Vannak viszont olyan tulajdonságok is, amelyeket csak a csapatsportok alakítanak ki, ezek közé sorolható a közös célokért végzett közös munka, az alkalmazkodás, az egymás segítése. Ezek a készségek az egyéni sportok területén, ahol a cél a másik legyőzése, nem alakulnak ki ilyen határozottan. Ezért a szerzők úgy döntöttek, hogy elválasztják vizsgálatukban a sport e két fajtáját és külön-külön vizsgálják a diákként üzött sportok későbbi, munkahelyi versenyszituációkra kifejtett hatását – ezt az egyéni sportok esetében egy másik kutatásban valósítják meg. A téma komplexitására és szerteágazóságára tekintettel jelen vizsgálatban egy részterületre fókuszáltak, a motivációk időbeli változására. Megismerve ennek törvényszerűségeit ugyanis lehetővé válhat olyan személyre szabott készségfejlesztési módszerek kidolgozása, amivel a mai munkahelyek által támasztott követelményeknek való megfelelés mértéke javítható.

Módszertan

A szakirodalmi összefoglalóból is jól látszik, hogy a versenyvizsgálatok igen népszerűek a kutatásokban. Több terület köré csoportosultak az elemzések. A kutatások egyrészt vizsgálták a csapatversenyek során elsajátított képességek alkalmazhatóságát az egyén későbbi életsza-

kaszaiban, illetve a kutatók a későbbi karrierre gyakorolt befolyását kutatták. A szerzők egy viszonylag új, a szakirodalom által még nem igazán tárgyalt aspektusból elemezték a kérdést. Arra voltak kíváncsiak, hogy a diákkori csapatversenyeknek van-e bármilyen hatása a későbbiekben arra, hogy valaki miképpen viszonyul a munkahelyen megjelenő versenyszituációkra. A munkahelyi versenyszituációkon nem sport megméréstétést értenek a szerzők. Itt olyan helyzeteket vizsgáltak a tanulmány írói, amikor az adott vállalatokon belül a dolgozók rivalizálnak egymással különböző szituációkban: legyen szó akár egy pozíció eléréséről, egy feladat teljesítéséről, egy elismerés megszerzéséről, stb. E kérdéskörön belül is elsősorban arra fókuszáltak, hogy miképpen változnak a versenyt indukáló motivációk az életkor függvényében, és hogy mennyire élvezik az egyének a szervezeti versenyeket?

Ennek megismerése céljából a tanulmány írói 2018-ben egy átfogó vizsgálatot végeztek, amely alapvetően egy kérdőíves felmérés volt, azaz egy internetes, kvantitatív kutatás. A mintagyűjtés módszere a hólabda eljárás volt, alapvetően az egyszerű alkalmazhatósága miatt és a szerzők mintagyűjtési korlátai végett. Ezzel a mintagyűjtési módszerválasztással a kutatók egyben azt is elfogadták, hogy így a minta nem reprezentatív. A kérdőívben a kutatók célzottan nem tértek ki az egyéni sportok hatására sem, mert ezzel a témával külön tanulmányban foglalkoztak, és csak konkrétan a csapatversenyek során fellépő hatásokat elemezték.

A válaszadóknak egy előre összeállított, alapvetően nominális és metrikus skálákból felépülő kérdéssort kellett kitölteniük. A kérdőív megalkotásánál az önmeghatározás elmélet szolgált kiinduló pontként (Deci & Ryan, 1985, 2007, 2013), amely széles módszertani lehetőséget nyújt az emberi motiváció és a személyiség vizsgálatára. Ám a szerzőknek nem volt célja a már korábban megalkotott kérdőívek felhasználása, különösen azért, mert egy még nem vizsgált területet szándékoztak elemezni. Ezért egy saját kérdőív megalkotását találták célravezetőnek, melynek részletesebb ismertetésére a módszertani fejezetben kerül sor. Jelen kutatás egy folyamat első lépéseként ennek a kérdőívnek a használhatóságára is irányult, megalapozandó egy későbbi szélesebb körű felmérés metodikai hátterét is. A diákkori versenyeket motiváló tényezőket öt faktorba, majd a munkahelyit három faktorba tömörítették az írók. A kérdőív kérdéseinek csoportosítását az 1. táblázat foglalja össze.

A kapott válaszokat a szerzők a következő statisztikai módszerekkel elemezték: gyakorisági és átlagvizsgálatok, ANOVA, faktoranalízis, korreláció, keresztábrák-elemzés.

A kutatók a következő célokat fogalmazták meg a kutatás során:

1. Bizonyítani, hogy van kapcsolat a diákkori aktív, csapatban történő versenysportolás és a munkahelyi versenyszituációk (az egyének szervezetben belüli rivalizáció) iránti motiváció között.
2. Feltérképezni, hogy milyen diákkori versenyt motiváló tényezők azonosíthatók felnőttkorban a szervezeti versenyeket indukáló változók között.

A célok mentén a következő vizsgálati hipotéziseket fogalmazták meg a szerzők:

Hipotézisek

1. Azok a válaszadók, akik diákként csapatsportot versenyszerűen űztek, felnőttként is sokkal nyitottabban a szervezeti versenyszituációkra és könnyebben is kezelik azokat.
2. A diákkori csapatversenyek főbb motivációs tényezői a munkahelyi versenyszituációkban is kimutathatók.

A kutatásban 308 válaszadó vett részt. Azonban ezek közül, akik diákkorukban valóban részt vettek csapatsportban 164 válaszadó volt. Itt a szűrési szempont pontosan az volt, hogy az általános, vagy a középiskolában versenyszerűen űzött-e valamilyen csapatsportot az egyén. E szűkítési indokot az adta a szerzőnek, hogy ezek a válaszadók 18 éves koruk alatt így rendszeresen ki voltak téve versenyszituációknak. Azaz, csak olyan résztvevők válaszoljanak átgondoltan a kérdésekre, akiknek volt csapatsport tapasztalata, ezért a szerzők 164-re redukálták a felhasználható válaszadók körét. A kutatás eredményeinek bemutatását a szerzők a minta specifikálásával kezdik.

Kutatási eredmények

A vizsgálatban 70 férfi és 94 női válaszadó vett részt.

A lakóhelyük alapján mintegy fele a megkérdezetteknek a közép-magyarországi régióból származott, 23% Észak-Magyarországról, közel 6% Észak- és Dél-Alföldről, a Nyugat-Dunántúlról, míg legkisebb arányban mint-

1. táblázat

A kérdőív szerkezete

1. kérdéscsoport <i>A minta specifikációja</i>	2. kérdéscsoport <i>A diákkori csapatversenyek</i>	3. kérdéscsoport <i>A munkahelyi versenyek</i>
Lakóhely Iskolai végzettség Nem Életkor Munkahelye mérete Munkahelyi beosztása	A diákkori csapatversenyek jellemzői és kiváltó indokai és motivációi	A munkahelyi versenyek jellemzői Az egyéni és csapatmunka Munkahelyi rivalizálásokat indukáló okok Munkahelyi versenyek hatásai

Forrás: saját szerkesztés

egy 2% a Dél-Dunántúlról. Valamennyi régió képviseltette magát a mintában, igaz közel sem azonos arányban.

Végzettség alapján a válaszadók 88%-a középfokú tanulmányokat végzett, a diplomások aránya 12% volt.

A beosztás szerint 80%-uk beosztott alkalmazásban volt, míg 20% vezető. 22-22%-ban mikro- és kisvállalatnál dolgoztak, 19% középvállalatnál, míg a többiek, minden harmadik válaszadó, nagyvállalatnál állt foglalkoztatásban (2. táblázat).

2. táblázat

A minta specifikációja

Jellemzők	Gyakoriság (N)
Nem	70 férfi 94 nő
Lakóhely	38 Észak-Magyarország 11 Észak-Alföld 10 Dél-Alföld 82 Közép-Magyarország 9 Közép-Dunántúl 11 Nyugat-Dunántúl 3 Dél-Dunántúl
Végzettség	3 Középfokú érettségi nélkül 115 Középfokú érettségivel 26 Felsőfokú (OKJ) 20 Felsőfokú (diplomás)
Beosztás	130 Beosztott 6 Alapszintű vezető 17 Középszintű vezető 6 Felsőszintű vezető 5 Tulajdonos

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadóknak 17 külső és belső motivációs tényezőről kellett eldönteniük, hogy mennyire befolyásolta őket diákkorukban, hogy csapatsportversenyeken vegyenek

részt. Ezeket a tényezőket Ryan és Deci (2000, 2006) vizsgálatai alapján választották ki a jelen tanulmány szerzői. A felmérés résztvevőinek egy ötös skálán kellett értékelniük, hogy az adott változó mennyire volt jellemző az ő esetükre. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. A 3. táblázat az adott állításokra kapott átlagokat és szórásokat mutatja be.

3. táblázat

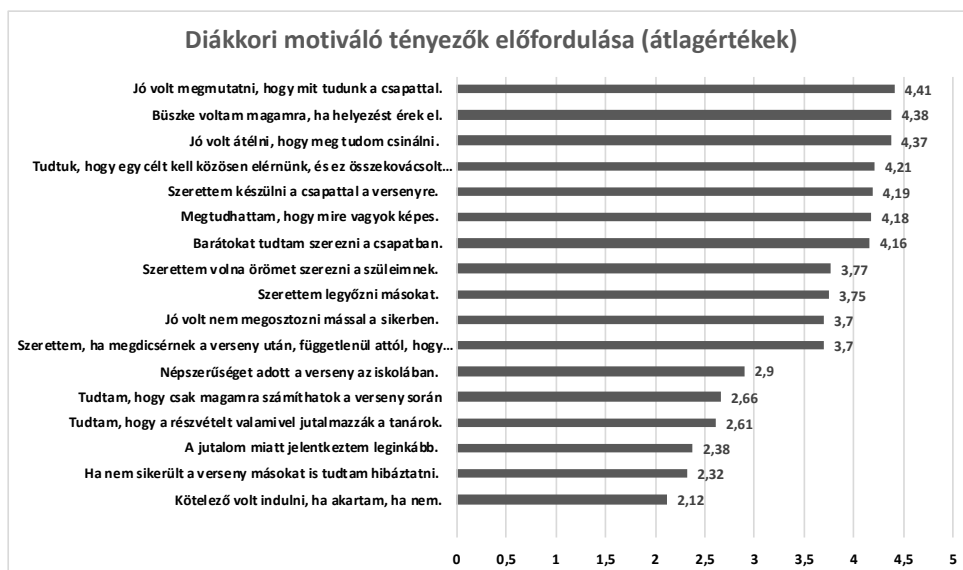
A diákkori csapatsport-versenyben történő részvételt motiváló tényezők

Meghatározás	Átlag	Szórás
Kötelező volt indulni, ha akartam, ha nem.	2,12	1,237
Ha nem sikerült a verseny másokat is tudtam hibáztatni.	2,32	1,324
A jutalom miatt jelentkeztem leginkább.	2,38	1,240
Tudtam, hogy csak magamra számíthatok a verseny során	2,66	1,438
Népszerűséget adott a verseny az iskolában.	2,90	1,350
Szerettem, ha megdicsérnek a verseny után, függetlenül attól, hogy nyertünk-e, vagy sem.	3,70	1,255
Jó volt nem megosztotni másval a sikerben.	3,70	1,380
Szerettem legyőzni másokat.	3,75	1,245
Szerettem volna örömet szerezni a szüleimnek.	3,77	1,236
Tudtam, hogy a részvételt valamivel jutalmazták a tanárok.	2,61	1,308
Barátokat tudtam szerezni a csapatban.	4,16	,974
Megtudhattam, hogy mire vagyok képes.	4,18	,902
Szerettem készülni a csapattal a versenyre.	4,19	1,048
Tudtuk, hogy egy célt kell közösen elérnünk, és ez összekovácsolt minket.	4,21	,951
Jó volt átélni, hogy meg tudom csinálni.	4,37	,836
Büszke voltam magamra, ha helyezést érek el.	4,38	,896
Jó volt megmutatni, hogy mit tudunk a csapattal.	4,41	,885

Forrás: saját szerkesztés

2. ábra

A csapatsportokban történő versenyzést motiváló tényezők diákkorban



Forrás: saját vizsgálati adatok alapján

A válaszokat az átlagok alapján sorba rendezve a következők állapíthatók meg (2. ábra). Az átlagok és a szórások azt mutatják, hogy alapvetően nem volt jellemző, hogy valaki külső nyomásra vett részt ezeken a versenyeken és a kudarc felelősségelosztás kérdése sem volt igazán motiváló a válaszadóknak. Érdekes módon a külső jutalmazás sem igazán szerepelt igazi ösztönzőként, a legkorábbi megjelenése csupán a nyolcadik leggyakrabban megjelölt szülőknél való örömet szerzés. Annál fontosabbnak tartották a válaszadók, hogy közösen elérjenek valamit, amiben az egyén hozzáadott értéke fontos szerepet töltött be. A csapaton belüli önmegvalósítás és a társas kapcsolati együttműködés jelentette a válaszadóknak az igazi sikert.

A további vizsgálatok céljából a szerzők az adott változókat faktorokba tömörítették. A változók valamennyien alkalmasak voltak a faktorképzésre a KMO Barlett teszt: KMO: ,747 megk. Khi-négyzet: 803,819 df:136 szign.: ,000, a magyarázott varianciarányad: 60,286 %. A társadalomtudományi kutatásokban a 60%-os magyarázott hányad már elfogadható (Sajtos & Mitev, 2007). A faktorszám meghatározása varianciarányad módszerrel történt. A következő faktorokat alakították ki Varimax rotálással, amelyek során a faktorok nem korrelálnak egymással, és jobban elválasztja a faktorokat egymástól, mint a többi eljárás (4. táblázat).

A szerzők megvizsgálták, hogy a beosztás és a végzettség tekintetében különböznek-e válaszadók az adott faktorokat tekintve. Az iskolázottságot vizsgálva a 3. faktor esetében lehetett különbséget azonosítani: $F: 4,128$ szign.: ,044 $p < 0,05$. Míg a felsőfokú képzéssel rendelkezőket nem motiválta korábban a mások legyőzése, addig ez kevésbé mondható el a középfokú tanulmányokat végzetekről.

A pozíció alapján az önbecsülést erősítő motiváció tekintetében lehetett azonosítani szignifikáns eltérést: $F: 5,551$ szign.: ,020 $p < 0,05$. A vezetőket ez a cél kevésbé ösztönözte, míg a beosztottakat igen.

Minden tizedik válaszadó naponta szokott versenyezni a kollégáival a munkavégzés közben, és minden harmadik havonta többször is. Az ANOVA elemzés igazolta azt, hogy azok a válaszadók, akiket korábban a csapattal együtt készülés motivált és ezért szerettek csapatversenyekre járni, gyakrabban vállalnak be versenyhelyzeteket, mint akiknél ez kevésbé volt jellemző ($F: 3,253$ szign.: ,023 $p < 0,05$). A többi faktor vizsgálata nem mutatott szignifikáns kapcsolatot a munkahelyi verseny gyakoriságával.

A megkérdezetteknek egy ötös skálán kellett értékelniük, hogy mennyire élvezik a munkahelyi versenyeket, az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. A válaszok átlaga: 2,95 lett, ami azt is jelenti, hogy a megkérdezettek többé-kevésbé

4.táblázat

A rotált komponens mátrix

	Komponens				
	1	2	3	4	5
Ha nem sikerült a verseny másokat is tudtam hibáztatni.	0,750				
A jutalom miatt jelentkeztem leginkább.	0,740				
Tudtam, hogy csak magamra számíthatok a verseny során.	0,738				
Kötelező volt indulni, ha akartam, ha nem.	0,716				
Tudtam, hogy a részvételt valamivel jutalmazták a tanárok.	0,686				
Népszerűséget adott a verseny az iskolában.	0,508				
Megtudhattam, hogy mire vagyok képes.		0,778			
Jó volt átélni, hogy meg tudom csinálni.		0,723			
Tudtuk, hogy egy célt kell közösen elérnünk, és ez összekovácsolt minket.		0,673			
Büszke voltam magamra, ha helyezést érek el.		0,665			
Barátokat tudtam szerezni a csapatban.		0,639			
Jó volt megmutatni, hogy mit tudunk a csapattal.		0,553			
Szerettem legyőzni másokat.			0,782		
Jó volt nem megosztani mással a sikerben.			0,732		
Szerettem volna örömet szerezni a szüleimnek.				0,811	
Szerettem készülni a csapattal.					0,759
Szerettem, ha megdicsérnek a verseny után, függetlenül attól, hogy nyertünk-e, vagy sem.					-0,542

Forrás: saját szerkesztés

1. faktor A népszerűség és a jutalom indukálta a részvételt (Cronbach Alpha : 0,790),
2. faktor Az önbecsülést erősítő célok indukálták a részvételt (Cronbach Alpha: 0,804),
3. faktor A mások legyőzése indukálta a részvételt (Cronbach Alpha: 0,471),
4. faktor A szülőknél történő örömszerzés indukálta a részvételt (itt Cronbach Alpha nem szerepel, mert csak egy változót tartalmaz a faktor, ezért változók közötti konzisztenciáról nem beszélhetünk),
5. faktor A csapattal készülés élménye indukálta a részvételt (Cronbach Alpha: 0,156),

érzik pozitívnak a megmérettetés e formáját, igaz a szórás 1,296, ami azt igazolja, hogy a válaszolók nem egyöntetűen vélekednek a kérdésről.

Korrelációs vizsgálatok azt igazolták, hogy azoknál a válaszadóknál bizonyítható volt a vállalati verseny kedvelése, akik diákkorukban a mások legyőzését élvezték és emiatt jelentkeztek csapatversenyekre (r^2 : ,223 szign.: 0,004 p: 0,01). Azaz, minél inkább örömet leltek valaki a másik feletti győzelemben, annál inkább élvezte a mostani munkája során a versenyeket.

A szerzők arra is rákérdeztek, hogy miért versenyeznek a válaszadók a munkahelyen. Itt is az ötös skálát használták a kutatók, azaz az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. A tényezőket, a kapott átlagokat és a szórásokat az 5. táblázat mutatja

5. táblázat

A munkahelyi versenyben történő részvételt motiváló tényezők

Tényezők	Átlag	Szórás
Népszerűséget ad a verseny.	2,63	1,209
Tudom, hogy a részvételt valamivel jutalmazták.	2,73	1,244
Szeretem legyőzni a másikat.	3,04	1,329
Szeretem a versenyek izgalmát.	3,46	1,317
Szeretem, ha megdicsérnek.	3,70	1,220
Új dolgokat tanulhatok a verseny közben.	3,78	1,157
Nagyon jó érzés, hogy engem választanak a legjobbnak.	3,85	1,199
Sokat tanulok a verseny során a többiektől is.	3,86	1,156
Büszke vagyok magamra, ha én vagyok az első.	3,98	1,180

Forrás: saját szerkesztés

A munkahelyi versenyek esetében a jutalom kevésbé lép fel motiváló erőként, az egyén kiemelkedése a szervezetben viszont sokkal inkább ösztönző lehet. Itt főleg a dolgozó szempontjai kerülnek előtérbe, továbbá a másoktól tanulás, az új dolgok megismerése a vonzó (3. ábra).

A szerzők a további elemzés miatt ezeket a változókat is faktorokba tömörítették: KMO Barlett teszt: KMO: ,789 megk. Khi-négyzet: 581,231 df: 36 szign.: ,000, a magyarázott varianciarányad: 69,805 %. A faktorok számát, mint korábban is, varianciarányad módszerrel határozták meg a szerzők. A 6. táblázatban látható faktorok készültek Varimax rotálással.

6. táblázat

A rotált komponens mátrix

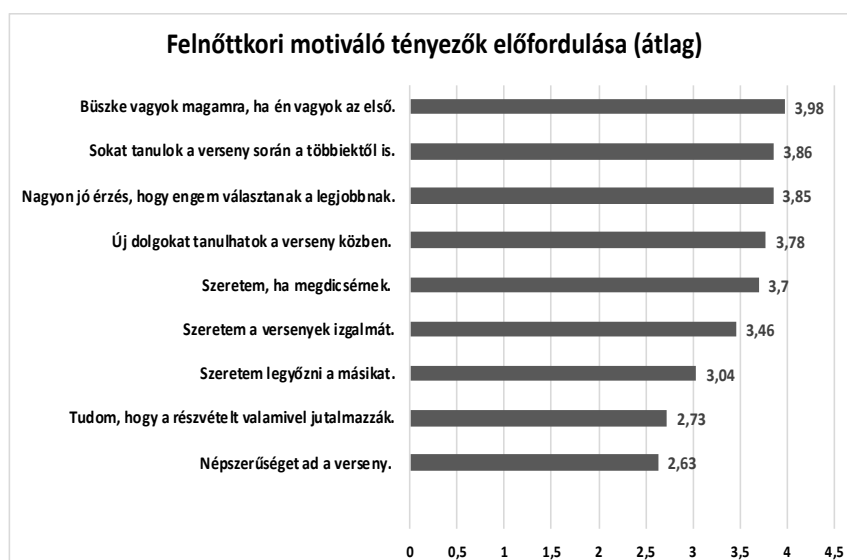
Tényezők	Komponens		
	1	2	3
Büszke vagyok magamra, ha én vagyok az első.	0,788		
Szeretem legyőzni a másikat.	0,767		
Nagyon jó érzés, hogy engem választanak a legjobbnak.	0,726		
Szeretem, ha megdicsérnek.	0,713		
Sokat tanulok a verseny során a többiektől is.		0,870	
Új dolgokat tanulhatok a verseny közben.		0,865	
Szeretem a versenyek izgalmát.		0,609	
Tudom, hogy a részvételt valamivel jutalmazták.			0,866
Népszerűséget ad a verseny.			0,773

Forrás: saját szerkesztés

1. faktor: „Én vagyok az első” elérését indukáló részvétel (Cronbach Alpha: ,806),
2. faktor: A tanulás iránti vágyat kielégítő részvétel (Cronbach alpha: ,777),
3. faktor: A jutalom iránti vágyat kielégítő részvétel (Cronbach alpha: ,652).

3. ábra

A csapatsportokban történő versenyzést motiváló tényezők felnőttkorban



Forrás: saját vizsgálati adatok alapján

Az adott faktorokat vizsgálva a végzettség és a beosztás szerint nem volt igazolható a szignifikáns különbség.

Az ANOVA elemzés azt mutatta, hogy az első két faktor tanulás iránti vágyat indukáló faktor tekintetében lehetett azonosítani szignifikáns különbséget a tekintetben, hogy milyen gyakran versenyzik valaki (F: 3,893 szign.: ,010 $p < 0,05$). Leginkább erős ez a faktor azok esetében, akik naponta versenyeznek.

A korrelációs vizsgálat pedig azt igazolta, hogy leginkább azok élvezik a versenyt, akiket a tanulás iránti vágy motivál (Pearson-féle korr.: ,405 szign.:0,00 $p: 0,01$), illetve, akik elsők szeretnének lenni Pearson-féle korr.: ,336 szign.:0,00 $p: 0,01$).

Végezetül a szerzők elemezték azt, hogy a diákkori motiváció indokai és a munkahelyi versenyindikátorok között van-e szignifikáns kapcsolat. A 7. táblázat a szignifikáns kapcsolatokat és az erősségüket mutatja be

használt csoportosítást alkalmaztak (Deci & Ryan, 1985, Hennessey, Moran, Altringer, & Amabile, 2015): intrinzik és extrinzik motivációkat különítettek el. A belső késztetések közé sorolták a sikerorientált magatartásokat, mint pl. a győzelem öröme, a tanulás lehetősége. A belső késztetések legfőbb jellemzője az, hogy hatásukra a probléma megoldása sokkal kreatívabb, mint a külső hajtóerők hatására (Amabile, 1998). A külső hajtóerők közé tartozik a másoknak megfelelés, pl. a gyermekkori szülői ráhatás, a másoktól várt elismerés, a mások feletti győzelem, de még a pénz is.

A további vizsgálat céljára a szerzők a gyermekkori motivációkból faktorokat képeztek. Az így létrehozott öt faktor közül két intrinzik és három extrinzik jellegű volt. A felnőttkori motivációk átlaga 2,63 – 3,98 közötti, a külső és belső motivációk ebben a korcsoportban nem különböznek el olyan látványosan, mint az iskoláskor idején.

7. táblázat

A faktorok közötti korreláció ($p=0,01$, $p=0,05$)

Faktor/Faktor	Népszerűség és jutalom	Önbecsülés	Mások legyőzése	Szülőknek öröm	Csapattal készülés
„Én vagyok az első”	,185 szign.:,018	,240 szign.:,002	,376 szign.:,000		
Tanulás iránti vágy	-,236 szign.:,002	,370 szign.:,000			
A jutalom iránti vágy	,481 szign.:,000		-,215 szign.:,006		-,172 szign.:,027

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat adatai azt mutatják, hogy azok, akik gyerekkorukban a népszerűség, a jutalom, az önbecsülés és a mások legyőzése miatt vállalták a csapat versenysportot, azok ma inkább az elsőség miatt vesznek részt a munkahelyi versenyekben. Akiket ma a tanulás motivál a versenyhelyzetekben, azok korábban az önbecsülés miatt keresték a megmérettetést. Látható, hogy a külső motivációs ösztönzők megmaradtak továbbra is külsőnek, míg a belső is fennálltak belső befolyásolóknak.

A jutalom motiválta versenydöntések, most és korábban is, egymással pozitívan korrelálnak.

Diszkusszió

A tanulmány egy 2018. évi kutatás néhány eredményét mutatja be, kitöltve azt a szakirodalmi rést, ami az iskoláskori csapatsportok motivációi és a későbbi munkaerő-piaci versenymotivációk közötti kapcsolat kutatásában van. A szerzők által végzett jelen vizsgálat célja az volt, hogy kapcsolatot keressenek a munkahelyi versenyzést, versengést meghatározó motivációk és a fiatalok sporttevékenységet elősegítő késztetések között. Mivel a munkahely elsősorban egy munkatársakból álló csapatot jelent, a szerzők a fiatalok sport vizsgálatához is a csapatsportok szegmensének hajtóerőit vizsgálták. A két terület összefüggését a már említett Katz-féle kutatás igazolta (Katz, 2001; Gerhart & Fang, 2015; Singh, 2016). Az elvégzett vizsgálatban a szerzők egy a szakirodalomban elterjedten

Jól mutatják ezt a felnőttkori válaszok alapján létrehozott faktorok is. Mind az iskoláskori, mind a felnőtt faktorok között az extrinzik jellegűekből volt több. Közös a két korcsoportban az is, hogy mindkettőben önálló faktor a mások legyőzése. Ez a motiváció azokra jellemző már gyerekkorban, akik később a legmagasabb iskolai végzettsége többnyire középfokú. A külső és belső motivációk életkor szerinti vizsgálatának eredményeivel a szerzők egyrészt azt a szakirodalmi irányt erősítették vizsgálatukkal, mely szerint az extrinzik motivációk szerepe a kor előrehaladásával nő (Giancola, 2006; Wong et al., 2008), bár eredményeik azt mutatják, hogy ez inkább a belső motivációk szerepének csökkenésére vezethető vissza. Tekintettel azonban arra, hogy az intrinzik motivációk életkorral történő növekedését kimutató tanulmányok száma is igen jelentős (Calk & Patrick, 2017), jelen kutatás végzői úgy gondolják, hogy a két álláspont közötti közös nevező kialakításával jobban megragadható a valóság. Ráadásul egyes szerzők arra is felhívják a figyelmet, hogy az extrinzik motiváció nem egyértelműen rosszabb az intrinziknél (Gerhart & Fang, 2015). Az azonban elmondható, hogy a külső motivációk káros hatásainak mértéke és az életkor között fordított arányosság írható le, azaz a külső késztetések, gyakran kényszerek kisgyermekkorban a legveszélyesebbek, hiszen ebben a korban a személyiség és annak védő mechanizmusai még kiforratlanok. Ennek ellenére számos kutató azon a véleményen volt, hogy a kompenzáció a motivációt aláásó jelenség (Frey & Osterloh, 2012).

Más kutatók viszont éppen ellentétesen vélekedtek (Britz et al., 1993). Másrészt a felnőttkori extrinzik motiváció akár hasznos is lehet. Különösen igaz ez azokban az esetekben, amikor a jutalmazással az autonómiát és önállóságot díjazják. Ezen felül a teljesítményfüggő motiváció pozitív hatásai sem kapnak mindig elég hangsúlyt (Fang & Gerhart, 2012). Ezért a szerzők eredményeik alapján azt a szakirodalmi irányzatokat szintetizáló feltételezést fogalmazzák meg, hogy a motivációk alakulása hullámmódo: a gyermekkor belső késztetéseinek helyét fokozatosan elfoglalják a külső motiváló erők, ennek eredményeképpen a fiatal munkavállalóknál az anyagi és előmeneteli szempontok jelentik a fő hajtóerőt, ahogyan ezt más vizsgálatok is alátámasztották (Vlaccseková & Mura, 2017). A későbbi életszakaszokra viszont a munkavállalók számára ismét értékesebbé válik a szabadság és az önállóság, mint az anyagiakért és a rangokért való küzdelem (Delange et al., 2011; Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad, 2017). Bár jelen tanulmányhoz kapcsolódó kutatás előzetes vizsgálatként készült egy nagyobb, átfogóbb kutatómunka megkezdése előtt, néhány szempont kiemelését a szerzők így sem kerülhetik el. Ezek egyike, hogy jelen munka a külső és a belső motivációkat látszólag egymással szembe állítva tárgyalja. Valójában azonban ezek egymással kapcsolatban állnak és jelentős mértékben befolyásolják is egymást (Amabile, 1993). Mivel jelen kutatásban a minta sem elemszáma sem a mintagyűjtés módszere miatt nem reprezentatív, a szerzők az általuk fentebb megfogalmazott elméletnek a hullámmélelet (waving-theory) nevet adták és igazolására a kutatás további bővítését tűzték ki célul.

Konklúzió

A sport nemcsak a fizikum fejlesztésének és az egészség megőrzésének eszköze, hanem a mindennapi életben szükséges pozitív készségek és képességek kialakításának egyik leghatékonyabb módja is. Ezek közül is kiemelendő az autonómia, a döntés képessége, a kapcsolatteremtés képessége, melyek a hatékony munkavégzésben is nélkülözhetetlenek. A jelen vizsgálat számos kérdést tárgyalt, melyek közül ez a tanulmány azt mutatta be, hogy azok, akik diákkorukban versenyszerűen sportoltak csapatban, miért vesznek részt a szervezeti versenyekben is. Gyakorlati tapasztalat ugyanis, hogy a motivált dolgozók elköteleződése a cég iránt nagyobb, mint nem motivált társaiké (Lee & Raschke, 2016). Az intrinzik és extrinzik motivációk és a munkateljesítmény vizsgálata az utóbbi húsz évben egyre gyakoribb lett (Tremblay et al., 2009). A kutatás azt igazolta, hogy a diákkori versenymotivációk közül több megmaradt, vagy korrelál a munkahelyi versenymotivációkkal. Ugyanakkor szem előtt kell tartani, hogy a sport és az üzlet világa egymástól különbözik. Az előbbiben a győzelemhez vezető út egyenes és világos. Az üzleti életben viszont gyakran változnak a célok, ezért sokkal nehezebb egy olyan szervezeti stratégia kialakítása, amelyik a dolgozók optimális teljesítményét eredményezi. Az eredmények tükrében a szerzők által megfogalmazott mindkét hipotézis elfogadottnak tekinthető. Ennek az sem mond

ellent, hogy az eredmények alapján felnőttkorra eltolódás figyelhető meg az extrinzik motivációk irányába, ez csupán annyit jelent, hogy külső jutalmazással a belső motíváltság megerősíthető. Összességében elmondható, hogy a fiatalokban aktívan üzőtt csapatsportoknak nagyon értékes hatása van a későbbi, munkával töltött évekre. Ezek a sportok ugyanis belső értéként alakítanak ki művelőikben olyan tulajdonságokat és készségeket, mint a kooperáció, az eredményért végzett közös munka vagy a közös siker öröme.

Természetesen adódik a kérdés, hogy az egyéni diákversenyegeknek is van-e ilyen befolyásoló hatásuk, sőt, aki egyéniben és csapatban is versenyzett, az miképpen viselkedik egy szervezeti versenyhelyzetben, azaz ezek a motiváló faktorok additívan vannak-e jelen a napi munkájuk során. A munkával kapcsolatos motivációk napjainkban népszerű témái a munka- és szervezettudományi kutatásoknak. Ezek egyrészt elméleti, másrészt gyakorlati kutatások, melyeknek eredményei felhasználhatók a munkahelytervezés és munkaszervezés területén csakúgy, mint a munkahelyi szociális háló kialakítása és megerősítése céljából. A gyakorlati alkalmazhatóság érdekében számos aspektusból közelíthető a téma, melyek közül jelen munka a motivációk időbeli alakulását vizsgálta, összekapcsolva a gyermekkor csapatsportokat és a munkaerő-piaci motivációs tényezőket. A további kutatási cél, melyet a szerzők jelen vizsgálat eredményei alapján megfogalmaztak, egy nagyobb projekt következő lépése. Ebben az SMS-II és a WEIMS használatával egy reprezentatív mintán tervezik megvizsgálni a sporttal és munkával kapcsolatos motivációkat és a két terület közötti kapcsolatokat. Az idézett szakirodalom elsősorban azt vizsgálja, hová juttathatja el a tudományt és a mindennapi gyakorlatot a motivációkutatás. Legalább ugyanilyen fontos kérdés azonban, hogy merre, milyen irányba tart ez a terület. Napjainkban az Ipar 4.0 korában a versenyképesség és a teljesítményközpontúság felértékelte a humán tőke szerepét. A képzettebb, megfelelő készségekkel rendelkező dolgozó már nemcsak munkaerő, hanem érték is a cég számára. Igényeinek, szükségleteinek a munkáltató részéről figyelembevétele és kielégítése elengedhetetlen ahhoz, hogy elvárható legyen tőle a megfelelő szintű teljesítmény. Ezért a motivációk vizsgálata és feltárása, megismerése sokkal fontosabb céllá vált, mint az Ipar 4.0 előtt. Ehhez a munkához kíván hozzájárulni a jelen tanulmány is.

Jegyzetek

- ¹ Franciára (Jackson, Ford, Kimiecik, & Marsh, 1998), bolgárra (Chantal, Guay, & Martinova, 1996), spanyolra (Nuñez, Albo, Navarro, & Gonzalez, 2006).
- ² Önálló döntéshozatal, munkaszervezés és rugalmasság.
- ³ Pozitív visszajelzések, megbecsülés, vezetői támogatás.
- ⁴ Bizalom, szociális háló, közösségi szellem.

Felhasznált irodalom

Alderfer, C. (1977). Group and intergroup relations. In J. R. Hackman, & J. L. Suttle (Eds.), *Improving life at work* (pp. 227-296). Santa Monica, CA.: Goodyear.

- Allen, G., Rhind, D., & Koshy, V. (2014). Enablers and barriers for male students transferring life skills from the sports hall into the classroom. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 7(1), 53-67. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2014.893898>
- Amabile, T. A. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-s](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-s)
- Amabile, T. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446213704.n2>
- Aquilina, D. (2013). A study of the relationship between elite athletes' educational development and sporting performance. *The International Journal of the History of Sport*, 30(4), 374-392. <https://doi.org/10.1080/09523367.2013.765723>
- Bin Mat, N. M. E. (2018). *Sport and Life Skills Development: Examining the Experience from Former Student-athletes in Malaysia* (Maser's thesis). Retrieved from Seoul National University Open Repository <http://s-space.snu.ac.kr/handle/10371/144130>
- Brandenburger A., & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. London: Currency/Doubleday.
- Britz, A., Cushing, M. J., Findley, P. P., Head, S., Gaul, N., Holcomb, S., & Turnipseed, L. (1993). Tying Pay to Performance: One Critical Care Unit's Approach. *Nursing Management (Springhouse)*, 24(9), 112Q [https://doi.org/10.1016/s0029-7437\(08\)70487-7](https://doi.org/10.1016/s0029-7437(08)70487-7)
- Calk, R., & Patrick, A. (2017). Millennials Through The Looking Glass: Workplace Motivating Factors. *The Journal of Business Inquiry*, 16(2), 131-139. Retrieved from <http://www.uvu.edu/woodbury/jbi/volume16>
- Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2010). *The psychology of personnel selection*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Chantal, Y., Guay, F., & Martinova, D. T. (1996). Motivation and elite performance: an exploratory investigation with Bulgarian athletes. *International Journal of Sport Psychology*, 27(2), 173-182.
- Cucina, J. M., Caputo, P. M., Thibodeaux, H. F., & Maclane, C. N. (2012). Unlocking the key to biodata scoring: A comparison of empirical, rational, and hybrid approaches at different sample sizes. *Personnel Psychology*, 65(2), 385-428. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01244.x>
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L. (1992). On the nature and functions of motivation theories. *Psychological Science*, 3(3), 167-171. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1992.tb00020.x>
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalisation: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62(1), 119-142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00797.x>
- 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. (2016). Optimizing students' motivation in the era of testing and pressure: a self-determination theory perspective. In W. C. Liu, J. C. Wang, & R. M. Ryan (Eds.), *Building Autonomous Learners* (pp. 9-29). Singapore, Springer.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2017(4), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- De Lange, A. H., Bal, P. M., Van der Heiden, B. I. J. M., De Jong, N., & Schaufeli, W. B. (2011). When I'm 64: Psychological contract breach, work motivation and the moderating roles of future time perspective and regulatory focus. *Work & Stress*, 25(4), 338-354. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.632610>
- Fang M. & Gerhart, B. (2012). Does pay for performance diminish intrinsic interest? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1176-1196. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561227>
- Frey, B.S., & Osterloh, M. (2012). Stop tying pay to performance. *Harvard Business Review*, 90(1-2), 51-52. Retrieved from <https://hbr.org/2012/01/tackling-business-problems>
- Finegold, D., Mohrman, S., & Spreitzer, G. M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 655-674. <https://doi.org/10.1002/job.159>
- George, G. (ed.). (1997). *Winning is a habit: Vince Lombardi on winning, success and pursuit of excellence*. London: HarperCollins.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2015(2), 489-521. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418>
- Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality? *Human Resource Planning*, 29(4), 32-37.
- Good, R. C. (2015). *Ways in Which Participation in Intercollegiate Athletics Contributes to the Learning and Development of Student-Athletes* (Theses and Dissertations, 398). Retrieved from Illinois State University Open Repository <https://ir.library.illinoisstate.edu/etd/398>
- Ha, J., Lee, K. & Ok, G. (2015). From Development of Sport to Development through Sport: A Paradigm Shift for Sport Development in South Korea. *The International Journal of the History of Sport*, 32(10), 1262-1278. <https://doi.org/10.1080/09523367.2015.1062756>

- Hackman J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
<https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B., & Amabile, T. M. (2015). *Extrinsic and Intrinsic Motivation*. In P.C. Flood & Y. Freney (eds.), *Wiley Encyclopedia of Management*, vol. 11. Organizational Behavior. Chichester: John Wiley & Sons.
<https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110098>
- Jackson, S., Ford, S., Kimiecik, J. C., & Marsh, H. (1998). Psychological correlates of flow in sport. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 20(4), 358-378.
<https://doi.org/10.1123/jsep.20.4.358>
- Jones, M. I., & Lavallee, D. (2009). Exploring the life skills needs of British adolescent athletes. *Psychology of Sport and Exercise*, 10(1), 159-167.
<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2008.06.005>
- Kao, C. (2019). Development of Team Cohesion and Sustained Collaboration Skills with the Sport Education Model. *Sustainability* 2019, 11(8), 2348.
<https://doi.org/10.3390/su11082348>
- Katz, N. (2001). Sports teams as a model for workplace teams: Lessons and liabilities. *Academy of Management Perspectives*, 15(3), 56-69.
<https://doi.org/10.5465/ame.2001.5229533>
- Kniffin, K. M. (2009). Evolutionary perspectives on salary dispersion within firms. *Journal of Bioeconomics*, 11(1), 23-42.
<https://doi.org/10.1007/s10818-009-9056-y>
- Kniffin, K. M., & Mihalek, V. (2014). Within-series momentum in hockey: No returns for running up the score. *Economics Letters*, 122(3), 400-402.
<https://doi.org/10.1016/j.econlet.2013.12.033>
- Kniffin, K. M., Wansink, B., & Shimizu, M. (2015). Sports at Work: Anticipated and Persistent Correlates of Participation in High School Athletics. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2), 217-230.
<https://doi.org/10.1177/1548051814538099>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61(August), 244-258.
<https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162-169.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004>
- Li, F., & Harmer, P. (1996). Testing the simplex assumption underlying the sport motivation scale. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 67(4), 396-405.
<https://doi.org/10.1080/02701367.1996.10607971>
- Lock, D., & Heere, B. (2017). Identity crisis: A theoretical analysis of 'team identification' research. *European Sport Management Quarterly*, 17(4), 413-435.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1306872>
- Madigan, D. J., Hill, A. P., Mallinson-Howard, S. H., Curran, T., & Jowett, G. E. (2018). *Perfectionism and Performance in Sport, Education, and the Workplace*. *Oxford Research Encyclopedia, Psychology*. New York: Oxford University Press USA.
- Mallett, C., Kawabata, M., Newcombe, P., Otero-Forero, A., & Jackson, S. (2007). Sport Motivation Scale-6 (SMS-6): a revised six-factor sport motivation scale. *Psychology of Sport and Exercise*, 8(5), 600-614.
<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2006.12.005>
- Margolis, J. (1999). *Playing by the rules*. Paper presented at *Academy of Management annual meeting*. Chicago: St. Louis.
- McGuigan, C., J., McGuigan, K., McGuigan, M., Shevlin, M., Mallett, J., & Tracey, A. (2018). Modelling the role of Personal Factors as Mediators in the Relationship between Workplace Stress, Motivation and Job Performance among Irish Retail Employees. *International Journal of Business and Globalisation*, 21(3).
<https://doi.org/10.1504/IJBG.2018.095507>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and tenure of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Núñez, J., Albo, J., Navarro, J., & Gonzalez, V. (2006). Preliminary validation of a Spanish version of the sport motivation scale. *Perceptual and Motor Skills*, 102(3), 919-930.
<https://doi.org/10.2466/pms.102.3.919-930>
- Oja, B. D., Bass, J. R., & Gordon, B. S. (2015). Conceptualizing employee identification with sport organizations: Sport Employee Identification (SEI). *Sport Management Review*, 18(4), 583-595.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.02.002>
- Paic, R., Kajos, A., Meszler, B. & Prisztóka, Gy (2018). A magyar nyelvű sportmotivációs skála (H-SMS) validációja és eredményei. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 73(2/3), 159-182.
<https://doi.org/10.1556/0016.2018.002>
- Pelletier, L. G., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., Tuson, K. M., Briere, N. M., & Blais, M. R. (1995). Toward a new measure of intrinsic motivation, extrinsic motivation, and amotivation in sports: The Sport Motivation Scale (SMS). *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17(1), 35-53.
<https://doi.org/10.1123/jsep.17.1.35>
- Pelletier, L., & Sarrazin, P. (2007). The revised six-factor sport motivation scale (Mallett, Kawabata, Newcombe, Otero-Forero, & Jackson, 2007): something old, something new, and something borrowed. *Psychology of Sport and Exercise*, 8(5), 615-621.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.psychsport.2007.03.006>
- Pelletier, L. G., Rocchi, M. A., Vallerand, R. J., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). Validation of the revised sport motivation scale (SMS-II). *Psychology of Sport and Exercise*, 14(3), 329-341.
<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2012.12.002>

- Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999-1022. <https://doi.org/10.1177/0003122412463213>
- Robbins, H., & Finley, M. (1998). *Transcompetition: Moving beyond competition and collaboration*. London: McGraw-Hill.
- Sajtos, L., & Mitev, A. (2007). *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Shahri, M., Shahram, A., Yazdankhah, M., & Heydari, F. (2015). The relationship between empowerment and organizational citizenship behavior of staff in youth and sports general office of Khorasan Razavi. *International Journal of Sport Studies*, 5(4), 475-481.
- Sinh, R. (2016). The Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivators on Employee Engagement in Information Organizations. *Journal of Education for Library and Information Science*, 57(2), 197-206. <https://doi.org/10.3138/jelis.57.2.197>
- Sitkin, S. B., & Hackman, J. R. (2011). Developing team leadership: An interview with Coach Mike Kryzewski. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 494-501. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0005>
- Soltani, M. K. (2016). The relationship between quality of work life and employee productivity general administration of sport and youth Sistan and Baluchestan Province. *The Social Sciences*, 11(10), 2642-2647.
- Stevenson, B. (2010). Beyond the classroom: Using Title IX to measure the return to high school sports. *Review of Economics and Statistics*, 92(2), 284-301. <https://doi.org/10.3386/w15728>
- Stoeber, J. (2012). Perfectionism and performance. In S. M. Murphy (Ed.), *The Oxford handbook of sport and performance psychology* (pp. 294-306). New York, NY: Oxford University Press.
- Swanson, J. A., Kowalski, K. B., Gettman, H. J., & Lee, J. (2012). Leadership characteristics and Title IX: A possible mechanism for the impact of sports participation on work outcomes. *International Leadership Journal*, 4(Summer), 40-61. Retrieved from https://campussuite-storage.s3.amazonaws.com/prod/1280306/3a32f069-629b-11e7-99ef-124f7febbf4a/1690349/469a472a-0190-11e8-9f9e-1208950ee77c/file/ILJ_Summer_2012.pdf#page=41
- Swanson, S., & Kent, A. (2015). Fandom in the workplace: Multi-target identification in professional team sports. *Journal of Sport Management*, 29(4), 461-477. <https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0132>
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213-226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>
- Tyler, T. (2012). Cooperation in organizations: A social identity perspective. In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 149-165). New York: Psychology Press.
- Van Yperen, N.W. (2019). Achievement goals and self-regulation in the sport context. In P.A.M. Van Lange, E.T. Higgins, & A.W. Kruglanski (Eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles* (third edition). New York: The Guilford Press.
- Walsh, D., Ozaeta, J., & Wright, P. (2010). Transference of responsibility model goals to the school environment: Exploring the impact of a coaching club program. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 15(1), 15-28. <https://doi.org/10.1080/17408980802401252>
- Wann, D. L., Grieve, F. G., Havard, C. T., Zapalac, R. K., Peetz, T. B. & Lanter, J. (2017). Sport fan evaluations of a Major League baseball season: Key predictors and influence of future evaluations and consumption behaviors. *Journal of Global Sport Management*, 2(3), 143-161. <https://doi.org/10.1080/24704067.2017.1350590>
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>
- World Health Organization (1999). *Partners in life skills education – Conclusions from a United Nations inter-agency meeting*. New York: World Health Organization, Department of Mental Health, Social Change and Mental Health Cluster.
- Zunft, H.-J. F., Friebe, D., Seppelt, B., Widhalm, K., de Winter, A.-M. R., de Almeida, M. D. V., Kearney, J. M., & Gibney, M. (1999). Perceived benefits and barriers to physical activity in a nationally representative sample in the European Union. *Public Health Nutrition*, 2(1a), 153-160. <https://doi.org/10.1017/s1368980099000208>