

# A motiváció és az ösztönzésmenedzsment

Fábián Endre

Az előző cikkekben arról volt szó, hogy mi jellemzi a jó vezetőt, most nézzük a jó vezető legfontosabb eszközét, a motivációt.

„Motivációról akkor beszélhetünk, ha hajlandóak vagyunk a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésekre, amellyel egyben egyéni szükségleteket is kielégíthetünk.” (Bakacsi Gyula: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment.*)

A jó vezető egyik legfontosabb ismérve, hogy az általa irányított, vezetett munkatársakat rá tudja-e venni a szervezet iránti feltétlen lojalitásra, vagyis arra, hogy azok „csont nélkül” teljesítsék a rájuk rótt feladatokat mennyiségben, minőségben egyaránt. A vezetői eredményesség egyik meghatározó feltétele kétségtelenül a vezető alkalmazottakat motiváló tevékenysége. Nem véletlen tehát, hogy minden vezető élénken foglalkoztatja a kérdés: Hogyan és milyen módszerekkel érhető el a munkatársakban szunnyadó lelkesedés és egyéb hajtóerők felszabadítása, és minél jobb hatásfokú hasznosítása?

A szervezeti motiváció nem más, mint az ember viselkedésének megváltoztatására irányuló tudatos és célirányos vezetői tevékenység. A motivációs rendszer célja: az egyéni és a cégérdek harmonizációja sajátos motivációs eszközökkel. A motiváció ilyen értelemben tehát nem más, mint az, hogy az embereket rá kell venni olyan erőfeszítésekre kifejtésére, amelyek a cég érdekeit szolgálják. Az igazi művészet az, ha ezt az emberek valóban meggyőződésből teszik, sőt ha ebben örömeiket látják. A motivációs eszközök alkalmazásával az egyének és csoportok szükségleteinek, vágyainak kielégítésére kell törekedni.

A motivációs elméletekkel sokan foglalkoztak, talán a legismertebb Maslow egyszerűsített szükségletpiramisa. Maslow szükséglethierarchiája így alakul a legmagasabb szintről a legalacsonyabb szint felé haladva: *egyéni teljesítmény, önmegvalósítás, elismerés, mint egyén, státusszük-*

*ségletek, csoporttal való azonosság, biztonsági szükségletek, biztonság, egészség, végül a fiziológiai szükségletek.* A legalacsonyabb szinten a fiziológiai szükségletét elégíti ki a dolgozó. Az elmélet szerint először ételt, italt akarnak az emberek. Ez az, amiért elmennek dolgozni. Ha a munkájukból fedezni tudják, amire alapvetően szükségük van, más meghatározó pont kell, ami motiválja őket. Ha az egészség karbantartására is van fedezet, tovább fognak kezdeményezni. Az első kettő után az ösztönözheti az egyént, hogy: „Én leszek a főnök!” De amikor már ez is beteljesült, más erők működnek. Akik elismerést akarnak, tovább kezdenek újítani. Újabb és újabb ötleteken törik a fejüket. Újabb és újabb üzleti kezdeményezésbe fognak. Kérdés: hol ennek a vége? Úgy tűnik, hogy az egyén motivációjának nincs vége. Hajt és hajt a cselekvés vágya. A cég, vállalat, vállalkozás keretein belül fontos tudni, hogy mi hiányzik az embereknek. Hiába beszélnek az elismerésről, ha még lakása sincs az illetőnek. A csúcsra eljutásra legnagyobb az esély, a potenciális siker, ha az emberek olyan támogatást, elismerést kapnak, ami tovább lendíti őket az önmegvalósítás folyamatában.

Herzberg kéttényező-elmélete a sokakat inkább elgondolkoztató tartalomelmélet. Ez az úriember a hatvanas évek amerikai jóléti társadalmát empirikus módon vizsgálva alapozta meg elméletét, amelynek kiindulópontjával a munkával való elégedettség tényezői (és nem a motivációkat mozgató szükségletek) szolgáltak. Közvetlen munkafelügyelőktől, művezetőktől felső középvezetőig terjedő mintán végzett kutatása lényegében attitűdvizsgálat volt. Kimutatta, hogy más tényezők hatnak a dolgozók munkával való elégedettségére, mint a motivációjukra. Ennek megfelelően két tényezőcsoportot különböztetett meg: az ún. higiénés tényezőket és a motivátorokat.

Motivátoroknak az olyan tényezők bizonyultak, mint az eredmény, az elismertség, az elő-

meneteli lehetőségek, a nagyobb felelősség, a személyes fejlődés vagy a munka tartalma, érdekessége. Ezek lényegében nem mások, mint a benső motivációs tényezők, amelyek jól kapcsolhatók a Maslow által megnevezett magasabb rendű szükségletekhez. Ezekkel a tényezőkkel magyarázhatjuk a munkával való megelégedettséget, míg kielégítetlenségük esetén ez a megelégedettség hiányzik.

A következő higiénés tényezőkre hívta fel a figyelmet: a munkakörnyezet fizikai és szervezeti jellemzői (a szervezetre jellemző szabályok, működési elvek, a közvetlen munkafeltételek, a fizetés nagysága, a közvetlen munkafelügyelet, a munkavégzés biztonsága) és a munka társas környezete (a közvetlen vezetővel, a munkatársakkal és a beosztottakkal való kapcsolat minősége, kommunikáció, a kivívott státusz vagy a magánélet).

### **Az ösztönzésmenedzsment célrendszere**

Az ösztönzésmenedzsment fő célja: olyan ösztönzési stratégiának, politikának, gyakorlatnak és rendszereknek a kifejlesztése és alkalmazása, amely elősegíti a szervezet céljainak elérését a megfelelő emberek megszerzése, megtartása, motiválása által.

#### **Azaz a célok:**

- ◆ a munkaidő hatékony kihasználása,
- ◆ a szaktudás, képességek, humán potenciál fejlesztése,
- ◆ a rugalmas, multifunkcionális munkavégzés,
- ◆ az előléptetésre törekvés,
- ◆ a szervezeti eredményesség növelése,
- ◆ a külső, belső motiváció erősítése (ami nem csak bérezést jelent!).

#### **Az ösztönzési rendszer részei, formális elemei:**

- ◆ a javadalmazás (bér és kiegészítő juttatások), amely összhangban van a betöltött szereppel, feladattal és az elvégzett munkával,
- ◆ a nem anyagi juttatások, ami sokszor meghatározó lehet, hisz a munkahely gondoskodását fejezheti ki,
- ◆ az előléptetés, amely a jövőképet adja meg,
- ◆ a munkakör-gazdagítás, amely izgalmassá teheti a feladatokat,
- ◆ a rugalmas munkarend,
- ◆ a karrierlehetőségek,
- ◆ a képzés stb.

A helyes szemlélet: a költségeket az emberi erőforrásba befektetett beruházásként kezeli. Ez azonban azt is jelenti, hogy az emberi erőforrásokba investált tőke hozadékának hosszabb vagy rövidebb távon feltétlenül pozitív előjelűnek kell lennie.

A jól tervezett ösztönzési rendszer motiváló hatása, a rosszul tervezett demoralizáló! És igazán itt van a motiváció és az ösztönzési rendszer kapcsolata. Az így kialakult motiváció, valamint az egyéni és szervezeti képességek együttese vezet a szervezeti teljesítményre. Minél magasabb az egyes elemek erőssége, annál magasabb szintű eredményt lehet elérni.

Hogyan hasznosíthatók a motivációs elemek a tervezési munka során? Az ösztönzési gyakorlat kialakításánál Maslow szükségletpiramisát pl. úgy hasznosíthatjuk, hogy a különböző szükségleti szintekhez hozzárendeljük a megfelelő juttatási formákat, és ezt a menüt a felmért dolgozói igényekhez igazítjuk (a célkitűzésekhez leginkább alkalmasnak ítélt ösztönzési formák kiválasztásával).

- ◆ A piramis alján helyet foglaló „alapszükségletek” a fiziológiai, vegetatív szükségletek. Ehhez a szinthez leginkább az alap- és mozgóbételek, illetve az anyagi juttatások köre társítható, mint a mindennapi megélhetés biztosítása.
- ◆ A második szint a biztonság. A hosszú és rövid távú biztonság érzését pl. a veszélyességi pótlék, a karriertervek, a munkavédelmi-munkabiztonsági intézkedések, a munkakörülmények, a munkajogi garanciák, az élet- és nyugdíjbiztosítási formák és az üzemegegség-ügy eszközeivel érhetjük el. Bizonyos szituációkban ugyanis ezek az intézkedések pénzbeni megváltással nem helyettesíthetők (pl. életveszélyes munkaeszközök).
- ◆ A harmadik szinten a közösségi, kulturális szükségletek foglalnak helyet. Ezért fontosságuknak megfelelő igényességgel kell tekintenünk a közösségi és kulturális rendezvényekre, társadalmi és vállalati ünnepekre. (Pl. a dolgozók gyermekeinek mikulácsolomaga helyett nem adhatjuk oda a csomag árát vagy nőnapkor a hölgyeknek a virág költséget.)
- ◆ A negyedik szinten a megbecsülés és az elismerés bonyolult kérdésköre vetődik fel. Jutalmak, dicséretetek, kitüntetések oldják fel ezt az igényt. Bizonyos helyzetekben a különleges kihívást jelentő feladatok adása vagy az

előléptetés is megoldás lehet. Sok emberben a hatalom vagy a státusz kilátásba helyezése ösztönzőbb, mint az egyszerű jutalom. Ez magyarázza meg az erkölcsi elismerések fontosságát!

- ◆ A csúcson, a legfelső szinten az önmegvalósítás, a fejlődési lehetőség iránti vágy kielégítésének szükségessége jelentkezik. A képzési lehetőség, a karrier felvillantása, a döntési szabadság növelése, az alkotói szabadság biztosítása, ezek mind a munkaerő megtartásának fontos eszközei.

Fontos, hogy az ösztönzési motivációs piramisban haladjunk felfelé a gyakorlatban is. Fontos tudni: Az embereket a munkavégzésben mi mo-

tiválja, mi a személyes motivációjuk? Mi inspirálja, mi ösztönzi őket? Mire van szükségük ahhoz, hogy a munkájukkal elégedettek legyenek? Ha az elégedettség szükséglete kielégítődik, nagy valószínűség szerint nagyobb lesz a teljesítményük a soron következő munkafolyamatban. Cél, hogy az emberek a legjobb formájukat kihozzák magukból.

Az ösztönzési rendszer elfogadtatása még nagyon fontos kérdés, hiszen a kívánt motivációs hatás csak akkor érhető el, ha azzal a teljes kollektíva azonosulni tud. Továbbá fontos az ösztönzési rendszer működésének az ellenőrzése is, hogyan működik, és az ellenőrzés tapasztalatait hogyan lehet felhasználni a rendszer fejlesztésében.

## Érdekességek a flexó-előkészítés háza tájáról

**Csaba László**

**Terjedelmi korlátok miatt az alábbi híreket teljes egészében, további hasznos információk mellett, a Pack-Market Portál oldalain, a [www.packmarket.hu](http://www.packmarket.hu) címen olvashatja.**

**Üzembe áll Közép-Európa egyik igazán nagy méretekkkel büszkélkedő kliségyártó sora**

Nem csak a szlovák „gazdasági csoda”, pályázati források is közrejátszottak a nagyméretű komplett kliségyártó gépsor üzembe állításában Nyitrán.

A teljes gépsort a Degraf szállítja, és próbaüzeme után szeptemberben már a vevői igények kielégítésére fog maximálisan 1320 × 2032 mm méretű nyomólemezeket előállítani a berendezés, melyhez a környezetvédelem jegyében – a használt kimosó vegyszerek visszaforgatására – desztillálóberendezés is tartozik.

**Új, negyedik generációs pdfToolbox szoftver prepress-alkalmazásokhoz is**

A Callas Software, a nyomdaipari, dokumentumkezelési és archiválási technikák vezető

PDF-megoldás szállítója a drupa 2008 szakvásáron történt sikeres bemutatkozását követően bejelentette a vadonatúj Callas pdfToolbox 4 szoftver hozzáférhetőségét egy komplett minden egyben nyomtatási eszköztárban.

**A Kodak Flexcel NX digital flexographic system elnyerte a PIA/GATF Intertech Technology Award-díját**

A Kodak szerint, a Flexcel NX rendszer lehetővé teszi a nyomdászoknak, hogy kitágítsák a flexográfiai nyomtatás határait a mélynyomtatás minőségének irányában, különböző nyomathordozókon, beleértve a papírt, a fóliákat és a címkéket egyaránt.

Doug Edwards, a Kodak Graphic Communications Group prepress-részlegének igazgatója elmondta: „Mivel a Thermal Imaging Layer direktben a klisé felületére van laminálva, így nem következik be oxidáció, lehetővé téve a teljes stabilitást, sima felületű pontokat eredményezve a kliséen. A pontstruktúra redukálja a pontterület-növekedést, növeli a nyomtatás minőségét, és állandó, ismételtető eredményt ad a teljes tónustartományban.”