

Belső ügyfelünk a dolgozó

MOTIVÁCIÓS LEHETŐSÉGEK A VEZETŐK KEZÉBEN

(AZ MNYPSZSZ HÉVÍZI MENEDZSER FÓRUMÁN ELHANGZOTT ELŐADÁS KIVONATA)

Markovits Dóra

Szeretném egy kérdéssel kezdeni ezt a cikket: Miért lehet a motiváció annyira csábító témakör? Ha egy rövid mondatban foglalnám össze a leg-egyszerűbben kifejezve a motiváció lényegét, akkor azt mondanám: rávenni valakit arra, hogy ugyanannyi idő alatt kétszer annyit végezzen el, és ezt ráadásul úgy, hogy semmibe sem kerül nekünk, azaz ingyen érjük ezt el. És mely vezetőt, tulajdonost, részvényest ne érdekelné az, hogyan lehet a felére csökkenteni a fajlagos bérköltséget?¹

Mielőtt beleásnánk magunkat a témakörbe, nézzük meg, honnan is ered a „motiváció” szó. Látszólag a motívum szóhoz áll a legközelebb, azonban más a gyökere. A latin „*movere*” szóból eredeztethető, mely *mozgatóerőt* jelent. Ez alapján olyan külső (vagy talán belső?) hatások összessége, ami arra készítet bennünket, hogy elmozduljunk valamilyen irányba. Hogyan lehet mérni, hogy valaki mennyire motivált? Ez nem egy mérhető, látható tulajdonság, csak azt tudjuk megfigyelni, amilyen viselkedéssel fejezi ki valaki, hogy motivált. Ha gyorsan felsorolnám, hogy milyen viselkedést tapasztaltam azoknál a munkatársaknál, akiket motiváltak tartok, akkor a jókedv, a vidámság, a gyors munka, az öröm, a lendületes munkavégzés jutna eszembe. A motiváció tehát egy olyan folyamat, amely jó *hatással van a viselkedésünkre*. Hogyan lehetne a legszemléletesebben leírni a motiváció folyamatát? Gondoljunk csak egy elvetett magra. Mit tudunk mi – akik felelősek vagyunk azért, hogy szép növény fejlődjön belőle – tenni azért, hogy szépen növekedjen? Nem mi készítjük arra, hogy növény fejlődjön belőle, de mi tudjuk kialakítani azt a környezetet, ami a legmegfelelőbb ahhoz, hogy a magból a legszebb virág fejlődjön. Ha ezt átültetjük a munkahelyi környezetre, akkor vezetőként azért vagyunk felelősek, hogy munkatársainknak egy olyan környezetet/léggöröt teremtsünk, ahol a legjobban tudják munkájukat végezni, és a legjobb teljesítményt tudják nyújtani.

Személyügyi szakemberként 1997 óta foglalkozom személyügyi kérdésekkel, kezdetben megismertem a HR alapjait, ami főleg az adminisztrációban merült ki, majd fokozatosan megtapasztaltam/megtanultam a HR egyéb területeit: kompenzáció és juttatások, munkaerőforrás tervezés, felvételek, elbocsátások, kommunikáció, munkaerő-megtartás, tréningek és továbbképzések, és nem utolsósorban a motiváció. Ez utóbbival elég hamar találkoztam még pályám elején, hiszen cégünknel, a Xerox Magyarország Kft.-nél évente méri a munkatársak elégedettségét egy elkötelezettségi felmérés keretében. Itt minden vezető fontosnak tartja, hogy megismerje a csapatának motivációját, ezzel is mankót szerezve ahhoz, hogy „apróságokkal” jobb teljesítményre ösztönözze őket.

Miért lehet fontos egy vezetőnek – bármely cégnél – az, hogy motivált munkatársak legyenek a környezetében? Kis- és nagyvállalatok vezetőivel, illetve tulajdonosokkal való beszélgetéseim során mindenki azt vallotta, hogy a legfontosabb számára az, hogy a bevétele növekedjen – ezzel a profit is –, az ügyfelei elégedettek legyenek, ezáltal több megrendelést tudjanak szerezni. Ezt elérni azonban csak úgy lehet, ha olyan munkatársakkal dolgozunk együtt, akik mindent megtesznek a célok eléréseért, ezek a munkatársak sokat és jól dolgoznak. Ha csak... nem mi magunk dolgozunk sokat és többet és még többet...

Eddig arról beszéltem, hogy mi az a motiváció, miért érdemes vele foglalkozni és mit eredményezhet, ha jól végezzük. Mielőtt rátérnék a hogyan? -ra, szeretném felvázolni egy 1999-ben elvégzett kutatás eredményét.

A kettő-öt éves szakmai tapasztalattal rendelkező diplomások körében elvégzett felmérés² arra kereste a választ, hogy mi alapján választanak ki egy munkahelyet maguknak a fent leírt csoportba tartozók. A kutatás egyik eredményét a táblázatban foglaltam össze.

1 Tartalom szerinti idézet *Bakacsi Gyula*: Szervezeti magatartás és vezetés (KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti kiadó Kft.) c. könyvből.

2 A kettő-öt éves szakmai tapasztalattal rendelkező diplomások munkahely-választási preferenciái. 1999. Gordio Tanácsadó csoport.

Maradásra ösztönző tényezők (Mi az, amit szeret jelenlegi munkahelyén?)				
Tényezők	Elégedett (%)	Nem elégedett (%)	Nem tudja (%)	Lojalitás, ha elégedett (%)
Cég hírneve	84	9	7	61
Fizetés	59	35	7	61
Jó munkacsoport	85	11	4	65
Karrierlehetőségek	49	36	15	70
Kompenzációs csomag	49	39	12	64
Kreatív, változatos munka	68	26	6	69
Önállóság a munkában	83	14	3	67
Önértékelés, teljesítményértékelés	54	35	11	70
Örömteli munka	74	19	7	70
Szakmai fejlődés lehetősége	75	19	6	67
Továbbképzési lehetőségek	58	33	9	66

Mint látható, a munkavállalók e csoportja az elkötelezettségében három legnagyobb szerepet játszott tényezőnek a *karrierlehetőségeket*, a *teljesítményértékelést* és az *örömteli munkát* sorolta. A fizetés és a kompenzációs csomag csak jóval hátrább jelenik meg.

Ez alapján akkor kijelenthetjük, hogy az a vezető, aki azért nem motiválja alkalmazottait, mert szerinte ez sokba kerül, nem ismeri, hogy igazán mivel tudná motiválni munkatársait.

Ezt az eredményt tudom alátámasztani a Xerox-nál másfél évente elvégzett elkötelezettségi felmérés eredményeivel is. A dolgozók véleménye szerint, a legfontosabbak elkötelezettségükben a *vonzó munkahely*, a *minőségi munka* és a *hatékonyág*. A fizetés és a kompenzáció az utolsó harmadban található csak.

Érdekes eredmények, nézzünk egy kicsit annak a mélyére, mi is okozhatja ezt. Két nagyon híres motivációelmélet létezik: *Maslow* szükséglet-hierarchiára alapozott motivációelmélete³, illetve *Herzberg* kéttényezős modellje⁴. Én ebből *Herzberg*ét részletezném kicsit bővebben. Ő azt tapasztalta, hogy lényeges különbség van azok között a tényezők között, amelyek megelégedettséget okoznak, és azok között, amelyek a munkával való elégedetlenségért felelősek. Ez alapján vannak higiéniai tényezők – munkakörnyezet, szervezetre jellemző szabályok, a fizetés nagysága,

az emberi kapcsolatok a munkában és a magánéletben, és motivátorok – az elismertség, az előmeneteli lehetőségek, az elért teljesítmény. Ez utóbbiak jelentősége akkor van, ha megjelennek, ilyenkor jobb teljesítményre ösztönöznek, míg a higiéniai tényezők szerepe akkor válik fontossá, ha nincsenek. Ezek demotiválhatnak, ha nincsenek, de nem motiválhatnak minket!

A *Herzberg* által feltett kérdésre – *Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat?* – meglepő következtetést kell levonnunk: a higiéniai tényezőkhöz kapcsolható ösztönzőkkel nem lehet érdemi motivációt elérni. Motivációról akkor beszélhetünk, ha azt nem kell kívülről folyamatosan megerősíteni, hanem valamifajta belső erő is hajtja.

Milyen gyakorlati útravalót lehetne akkor adni azoknak a vezetőknek, akik szeretnének egy motivált csapattal együtt sikereket elérni?

1. Mindenki feltette már magának a kérdést, hogy honnan tudhatná meg azt, mi motiválja munkatársait. A legegyszerűbb őket megkérdezni erről, ugyan előfordulhat, hogy első „zavarukban” nem tudnak mit mondani. Lehet ilyenkor azzal segíteni, hogy megkérdezzük tőlük, mi az, ami demotiválja őket, hiszen könnyebben kezdenek el olyan dolgokat felsorolni, amiktől rosszul érzik magukat, mert azt hamarabb észreveszik – sajnos. Én megkérdeztem kollégáimat, és a következő demotiváló tényezőket sorolták

3 *Maslow, A. H.*: A Theory of Human Motivation. Psychological Review, July 1943.

4 *Herzberg, F. R.*: Még egyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat? Üzempszichológia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1974.



fel: rossz hangulat, ígéretek be nem tartása, unalmas munka, főnök kérdezősködése, elismerés hiánya, bizonytalanság, nem fair bánásmód, munkaterhelés stb. Ha jól végiggondoljuk, ezeknek az ellentéte fogja motiválni a munkatársaimat, azaz máris választ kaptam egy kérdésemre. És semmi mást nem kellett tennem, mint *belevonni* a folyamatba az érintetteket. Ha megfigyelik, a fentiek közül *semelyik* nem kerül közvetlenül pénzbe, azaz újra bizonyítva láthatjuk, hogy a motivációhoz nem kell óriási összegeket elkülöníteni.

Szeptember 9-én rendezte az MNYPSSZ első menedzserkonferenciáját Hévízen. A két szekcióban tartott előadások pozitív fogadtatásban részesültek. Vállalatvezetési kérdésekkel foglalkozott a két szekció hat-hat előadása, melyből három lapunk hasábjain is közzétettünk. Az előadók ágazatunkat legjobban ismerő nyomdák és beszál-

2. Meg kell kérdeznünk magunktól is, hogy vezetőként mi az, amit rosszul teszünk, mit kellene másképp csinálnunk. A leggyakoribbak a „nem adok információkat; egyirányú a kommunikációm; nem ismerem be, ha hibázom; nem állítok fel számukra tiszta célokat és elvárásokat; mindig a nyakukon ülök és kérdezgetem őket a projekt haladásáról...” Ha ezekkel szembesültünk, akkor már csak azt a lépést kell megtennünk, hogy változtassunk is rajtuk.
3. Érdemes megtudni azt is, hogy milyen bürokratikus szabályok vannak, amik gátolják a munkatársakat munkájuk elvégzésében, illetve demotiválóan hatnak. A szabályok megváltoztatása pedig a legegyszerűbb dolog (pl. szabadságok kiadásának rendje, az ebédszünet hosszúsága stb). Végezetül hadd zárjam soraimat egy-két jó tanáccsal, amelyeket már magam is megtapasztaltam. Nem mindenkit motivál ugyanaz, a motiváció pozíció- és személyiségfüggő, nem lehet egységes, mindenkire érvényes, hatékony motivációs rendszert kiépíteni. Az elismerés ugyan mindenkit motivál, de fontos, hogy ezt hogyan, azaz személyre szabottan tesszük-e. Fontos, hogy a higiéniai alapigények valamilyen szinten ki legyenek elégítve, akkor léphetünk tovább egy felsőbb szintre. Bízunk kell az embereinkben, és azt mutatni is kell, bizalommal nagyon sok minden elérhető.

Mi lehet a következő lépés? Az, hogy először önmagunk motivációit keressük meg, hiszen a mi viselkedésünknek motivációt kell sugallani. Akkor tudunk motiválni, ha mi is azok vagyunk.

Végezetül szeretnék egy nagyon hasznos könyvet ajánlani azoknak, akik nem tudják, merre induljanak el, és egy-két jó tippre lenne szükségük: *Bob Nelson: 1001 ways to reward employees*, Workman publishing, New York.

Sok sikert!

lítók szakemberei voltak, így nem egy alkalommal élénk vitává, közös gondolkodássá alakult át az előadás. Az MNYPSSZ, illetve a PNYME honlapján megtekinthetők a Magyar Grafika támogatásával készült képek a rendezvényről a www.fedprint.hu, illetve a www.pnyme.magyar nyomdasz.hu címen.