

Vezetők a satuban

...A VÁLLALATI ÉS A MUNKAVÁLLALÓI ÉRDEKELLENTÉTEK KÖZÖTT
2. RÉSZ

Albert Erika

***A legutóbbi cikkemben közelebről meg-
néztük, melyek a reaktív vezetés hátrányai,
valamint azt is, hogy a munkavállalókat
hogyan érdemes a tudás egyedisége és
a tudás stratégiai relevanciája szerint
tagolni. A következőkben a munkavállalók
jóllétével fogunk foglalkozni, és azzal,
hogy vezetőként mit tehetünk annak érde-
kében, hogy a munkavállalói és a vállalati
érdekek egyensúlyban maradjanak.***

KÜLSŐ ÉS BELSŐ MOTIVÁCIÓ

A szervezetpszichológia világában sokat foglalkoznak a szakértők a külső és belső motiváció témakörével. Nem véletlen, hiszen minden vezető arra vágyik, hogy motivált és elkötelezett munkavállalói legyenek. Ha abban a szerencsés helyzetben vagyunk, hogy az adott munkavállalónak épp az az életcélja, hogy azt a munkát végezze, amit mi a kezébe adunk, akkor sokat nem kell foglalkoznunk az adott ember motiválásával. Egy festőt vagy egy szobrászt ritkán kell valaki arra motiválnia, hogy alkotson. Ők azért alkotnak, mert van egy belső késztetésük, és maga az alkotási folyamat olyan pozitív érzelmekkel tölti el őket, hogy ez képes fenntartani a cselekvést akkor is, ha ez kemény munka. Ez esetben elmondhatjuk, hogy őket a belső hajtóerő viszi előre. Látják mindennap a haladást, a munkájuk eredményét, és a látvány önmagában motiváló. Ha ez valaki másnak is tetszik, az egy plusz bónusz.

Sajnos manapság a legtöbb ember nem látja a munkájának eredményét vagy értelmét. Főleg az alkalmazotti munkaviszonyban dolgozó emberekre jellemző, hogy sok esetben csak a fizetésért járnak be dolgozni. Ez nem jelenti azt, hogy nem elkötelezettek, vagy nincs belső motivációjuk, de a munka jellegéből adódóan nehezen tudnak mindennap értelmet lehelni abba, amit csinálnak. Vezetőként ebben nekünk is nagy szerepünk van, hogy értelmet adjunk min-

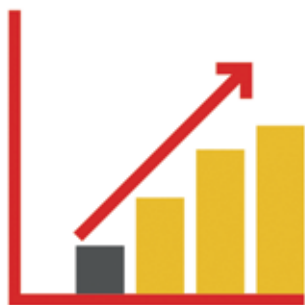
den egyes ember munkájának, de erre majd valamikor máskor visszatérünk. Ami a jelen téma szempontjából fontos, azok a különféle ösztönzők, amelyeket alkalmazni tudunk annak érdekében, hogy fenntartsuk munkavállalóink motivációját. Ezek közül a két legfontosabb: a pénz és a pénz. A fizetés és a bónuszok.

ELVÁRÁSOK ESZKALÁCIÓJA

Miért nem mindegy, hogy mikor és mennyi fizetést vagy bónuszt adunk az alkalmazottainknak? Az előző munkahelyemen október elején kezdtem. December közepén behívott a főnököm az irodájába, és átadott egy papírt, amin a karácsonyi bónuszom összege szerepelt. Értetlenül álltam a helyzet előtt, mivel nem értettem, hogy mire kaptam bónuszt, hiszen szinte semmit nem csináltam a kis idő alatt, amióta felvettek. A válasz elég egyszerű volt: „Itt mindenki kap bónuszt.” Elég viccesnek tartottam a helyzetet, és el is meséltem, hogy az előző munkahelyemen minimum kétmappányi bizonyítékkal kellett év végén megindokolnom, hogy miért érdemlem meg az év végi bónuszt. Bár akkor még látszólag nem értett velem egyet, utólag szerintem mindannyian láttuk, miért nem jó, ha mindig mindenkinek fix időközönként adunk bónuszt.

Mi történik akkor, amikor mindenkinek elkezdünk fix időközönként bónuszokat osztogatni? Ezt Csíkszentmihályi Mihály írta le jól az *elvárások eskalációja* fogalmával. Tegyük fel, hogy adunk az embereknek év végén egy bizonyos összeget. Eltelik egy év, a következő évben vajon mennyi bónuszt várnak el? Ugyanannyit? Valószínűleg nem. Hiszen ők beletettek még egy évet az életükből ebbe a munkahelybe, így inkább többet szeretnének, a következő évben pedig még többet. Szóval az elvárásaik eskalálódnak. És ez így mind szép és jó, amíg abban a szerencsés helyzetben vagyunk, megtehetjük, hogy jutalmazzuk őket. (Fig.5)

AE



ELVÁRÁSOK ESZKALÁCIÓJA

Ha viszont a vállalati teljesítmény ezt már nem indokolja, akkor nagy elégedetlenség lesz a következménye annak, ha ezt „megvonjuk”. Mert ilyenkor az emberek ezt már úgy élik meg, mintha azt a pénzt a zsebükből vennénk ki. Mert nemcsak hogy elvárják, de sok esetben már előre el is költik.

Ellen P. Reese az 1960-as évek közepén végzett kutatásában nagyon érdekes eredményekre jutott a viselkedési ösztönzők kapcsán. Az eredmények azt mutatják, hogy ha a juttatások változó időközűek, akkor a kívánt viselkedés bár nehezebben alakul ki, időben sokkal tartósabb és magasabb szintű teljesítményhez vezethet. Ez azért is fontos, mert ha egy megszokott, folyamatos megerősítést megvonunk, akkor az így ösztönzött viselkedés gyorsan eltűnik. Ha a teljesítményt és a viselkedést változó időközű megerősítéssel támogatjuk, akkor abban az esetben is, ha a vállalati teljesítmény nem teszi lehetővé a juttatásokat, nem fog odavágni az emberek motivációjának.

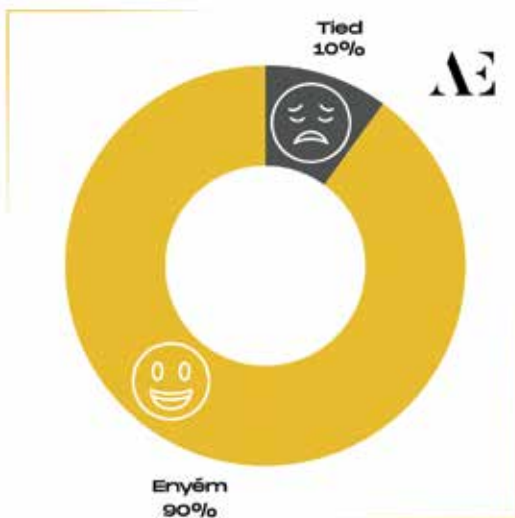
Összefoglalóként: bónuszt annak adjunk, aki megérdemli. Aki valamivel többet tesz bele a mindennapi munkába, mint ami a munkakörében le van írva, valamilyen költséget megtakarít, egy folyamatot hatékonyabbá tesz, vagy javít a termék minőségén. És akkor adjuk, amikor ez megtörténik. A lényeg az, hogy ne legyen fix időszakonként, mert akkor elvárás lesz belőle...

RELATÍV HIÁNY

Miért nem lesz motiváltabb a munkavállaló akkor sem, ha folyamatos fizetésemeléseket adunk neki? Azért, mert sosem azt nézi, ami van, hanem azt, ami nincs. A *relatív hiány* fogalma szintén Csíkszentmihályi nevéhez köthető. Ezzel magyarázza azt, hogy bár az amerikaiak jövedelme a 2000-es évek elején megduplázódott az előző harminc évhez képest, mégsem lettek az emberek boldogabbak. Sőt a depresszió és a stresszbetegségek egyre gyakoribbak. Ezt az emberi természet azon tulajdonságával magyarázza, hogy az emberek sosem annak függvényében értékelik a saját viszonyukat, hogy van-e elég pénzük megvenni azt, amire szükségük van. Hanem inkább azt nézik mindig, hogy másnak mi je van, ami nekik nincs.

Emlékszem egyszer mentem egy céghez képzést tartani. Ahogy mentem be a parkolóból, elsétáltam a céges vezetői flotta mellett. Csupa szolid szürke és fekete középkategóriás autók. Nagyon megörültem, hogy mennyire tudatos vezetők dolgoznak ennél a cégnél, hogy nem luxusautót választanak céges autónak. De amint beértem a belső udvarra, rájöttem, hogy sosem tévedtem még ennél nagyobbat. Ott volt az igazi vezetői flotta, olyan luxus limuzinokkal, amilyet életemben még nem is láttam, pedig tizenhét évet dolgoztam az autópárban. (Fig. 6).

Ott is vezetőikkel dolgoztam, így jöttek is a szokásos kérdések. Mennyit fizetnek az embereknek? Általában minimálbért... Mi a legnagyobb



probléma, amivel szembesülni szoktak? Az, ha feltelefonálnak a gyártásból, hogy 20-30 ember nem vette fel a munkát aznap... Ezen a ponton, egy ilyen kijelentésen már nem is tudtam meglepődni. Mert mi az, ami ilyenkor a háttérben történik? A fiúk munka után elmennek egyet sörözni, kibeszélik a mindennapi problémákat, és elsírják, hogy „mi mennyit dolgozunk, ezek meg csak itt pöffeszkednek a luxusverdáikban”. És jön is a két sör után megalapozott döntés, hogy másnap már nem mennek be dolgozni. Végül is a minimálbér máshol is minimálbér. De abban van még remény, hogy a szomszéd cégnél majd jobb lesz.

Ne értsen senki félre. Itt nem arról van szó, hogy bárki elirigyelné a főnöke vagyonát vagy autóját. Itt arról van szó, hogy folyamatosan azt hangsúlyozzuk az emberek felé, hogy nekünk mennyi mindenünk van, és nekik nem csak hogy nincs, de tudják, hogy nem is lesz soha... Differenciáljuk magunkat. Nem kicsit, hanem nagyon. És ez nagyon tudja rombolni az emberek önértetét, önbecsülését és a saját életükkel való elégedettségét.

Ezt azért fontos megérteni, mert ha nem is szándékosan, de ezzel növeljük a polarításokat és szakítjuk ketté a céget. Növeljük az ellenségeskedést, öljük meg a csapatmunkát, a kreativitást, a lelkesedést és egyáltalán annak a lehetőségét, hogy az ember túljusson a mindennapi közönyön. És ezt leginkább akkor érdemes észben tartani, amikor olyanokat mondunk, hogy „ez a cég egy nagy család”. Ritka az a család, ahol az egyik tag egy előfűtött terepjáróval, a másik pedig biciklivel jár be dolgozni mínusz tíz fokban!

Ha egy jó dolgot tehetünk egy nap az embeinkért, az legyen az, hogy kis alázattal közelítünk hozzájuk. Ne üljünk egész nap a zárt ajtók mögött, menjünk le közéjük, kérdezzük meg hogy vannak, és próbáljuk meg legalább a „mi” és „ti” polarításokat csökkenteni. Hogy legalább egymás ellenségei ne legyünk – és ha ezen túl vagyunk, akkor onnan már egész szépen lehet építkezni...



<https://alberterika.com/mikrotrening/>

Sötét, besült képek? Fakó, élettelen a nyomat?

A hiba rendszerint nem a nyomtatásban, hanem a helytelen előkészítés területén található.

Hiába néz ki jól az anyag a megrendelő képernyőjén, ez nem szavatolja, hogy nyomtatásban is megfelelő lesz az eredmény. Különösen nagy az esély a kellemetlen meglepetésekre, ha a kivitelezés mázolatlan papírra történik, ahol a jelentős mennyiségű optikai fehérítő hatása is erőteljesen érzékelhető.

A megoldás: **professzionális képfeldolgozás és nyomdai előkészítés** a nyomtatási körülmények figyelembevételével.

Ha már látszik, hogy gond lesz a leadott anyaggal, a grafikus pedig tanácstalan: hívjon minket! Akár egy nap alatt csodát teszünk, és nyomható anyagot varázsolunk egy menthetetlennek tűnő PDF-ből is!

colorcom

+36 1 453 2478 colorcom.hu

