Pest Megyei és Érd Megyei Jogú Városi Kereskedelmi és Iparkamara

VÁLLALKOZÓI SIKER KLUB

KISOSZ 1947

MOTIVÁCIÓ ANYAGI JAVAK NÉLKÜL

Dr Farkas Ilona

Human Achievements

HUMAN ACHIEVEMENTS

TELJESÍTMÉNY = (Képesség x Motiváció)

MOTIVÁCIÓ FOGALMA

PSZICHOLÓGIAI ÉRTELEMBEN

- Egyfajta **belső tudatállapot**, amely az egyént egyfajta viselkedésre készteti.

VEZETÉSI SZEMPONTBÓL

- A motiváció olyan **cselekvés**, amelynek eredményeképpen a vezető másokat a szervezeti céloknak megfelelő viselkedésre, cselekvésre késztet.
- A motiváció keretében azt vizsgáljuk , hogy az emberek döntéseit milyen tényezők befolyásolják, különös tekintettel a munkateljesítményre.

MOTÍVUMOK:

- Biológiai motívumok
- Tanulás és szocializációs

FŐ KÉRDÉSEK

- Miért teszik az emberek azt, amit tesznek?
- MÁSKÉPP: Mi motiválja az embereket arra, hogy időt és energiát fektessenek egy tevékenységbe?
- Az ember mindig motivált valamire!
  - MIRE ÉS MIÉRT?
  - MI ÉS MEDDIG ÖSZTÖNZI?

Kinevezés?
Továbbképzések?
Támogatás?
Kevesebbet?
Bér-stop?
Szankciók?
Legyek szigorúbb?
Fizessek többet?
Tűrjek?
Sehogy?
Nyers erő?
Célok?
Türelmesebben?
Várjak ?
Adjak ?
Vegyek el ?
Kontroll ?
?
HOGYAN MOTIVÁLJAK ?

MIRE KERESÜNK VÁLASZT?

1. Miért dolgozik az ember a munkahelyén?
2. Miért kell a vezetőnek ösztönözni?
3. Melyek az ösztönzés lélektani alapjai?
4. Motivációelméletek üzenetei
   a. tartalmi elméletek
   b. folyamatelméletek
5. Az ösztönzés rendszerének kialakítása
   a. a csoportok ösztönzése
   b. az egyének ösztönzése
6. Hogyan ösztönözzük munkatársainkat?

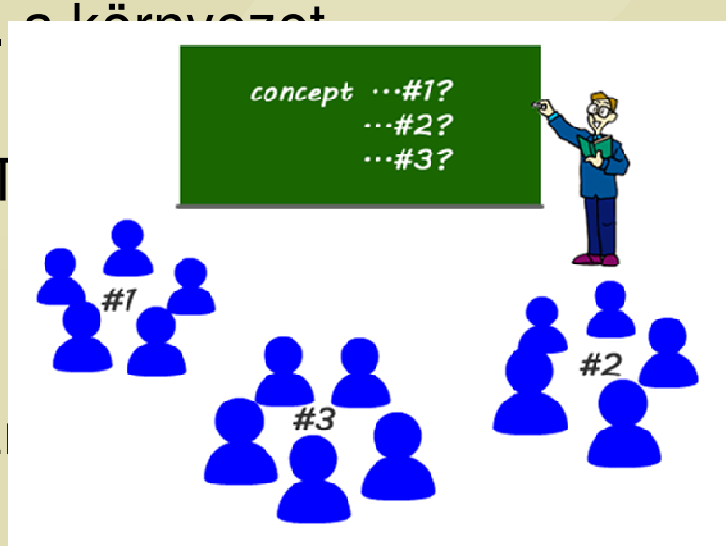
MIÉRT DOLGOZIK AZ EMBER A MUNKAHELYÉN?

- **A tevékenységért magáért,**
  - **a munkavégzés.**
- **Anyagi javakért**
  - **a munkáért kapott jövedelem.**
- **Társadalmi javakért**
  - **ezek a közösségi kapcsolatok által szerezhetők meg.**

AZ EMBER TÁRSADALMI LÉTEZÉSÉNEK LEGFONTOSABB FORMÁJA A KÖZÖSSÉGBEN VÉGZETT MUNKA !

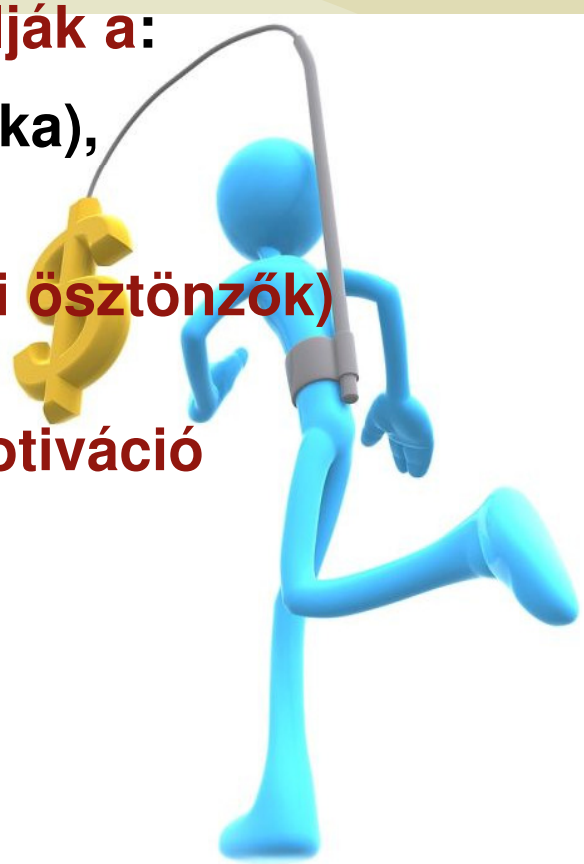
MIÉRT KELL A MUNKATÁRSAKAT NAGYOBB TELJESÍTMÉNYRE KÉSZTETNI?

- Az emberek a **munkahelyen is** első sorban **a saját céljaikat** akarják elérni!
- A vezetőnek három, egymással konfliktusba kerülő célrendszert kell összehangolnia
  - a szervezet tagjainak egyéni célrendszerét, (pl. több elismerés, fizetés)
  - a szervezeti célok rendszerét, (pl. nagyobb profit)
  - a társadalmi célok rendszerét. (pl. a környezet kímélése)
- A VEZETŐ ELSŐDLEGES FELADAT szervezeti célok elérésére
  - az egyéni és
  - a csoport érdekek tudatos felhasz

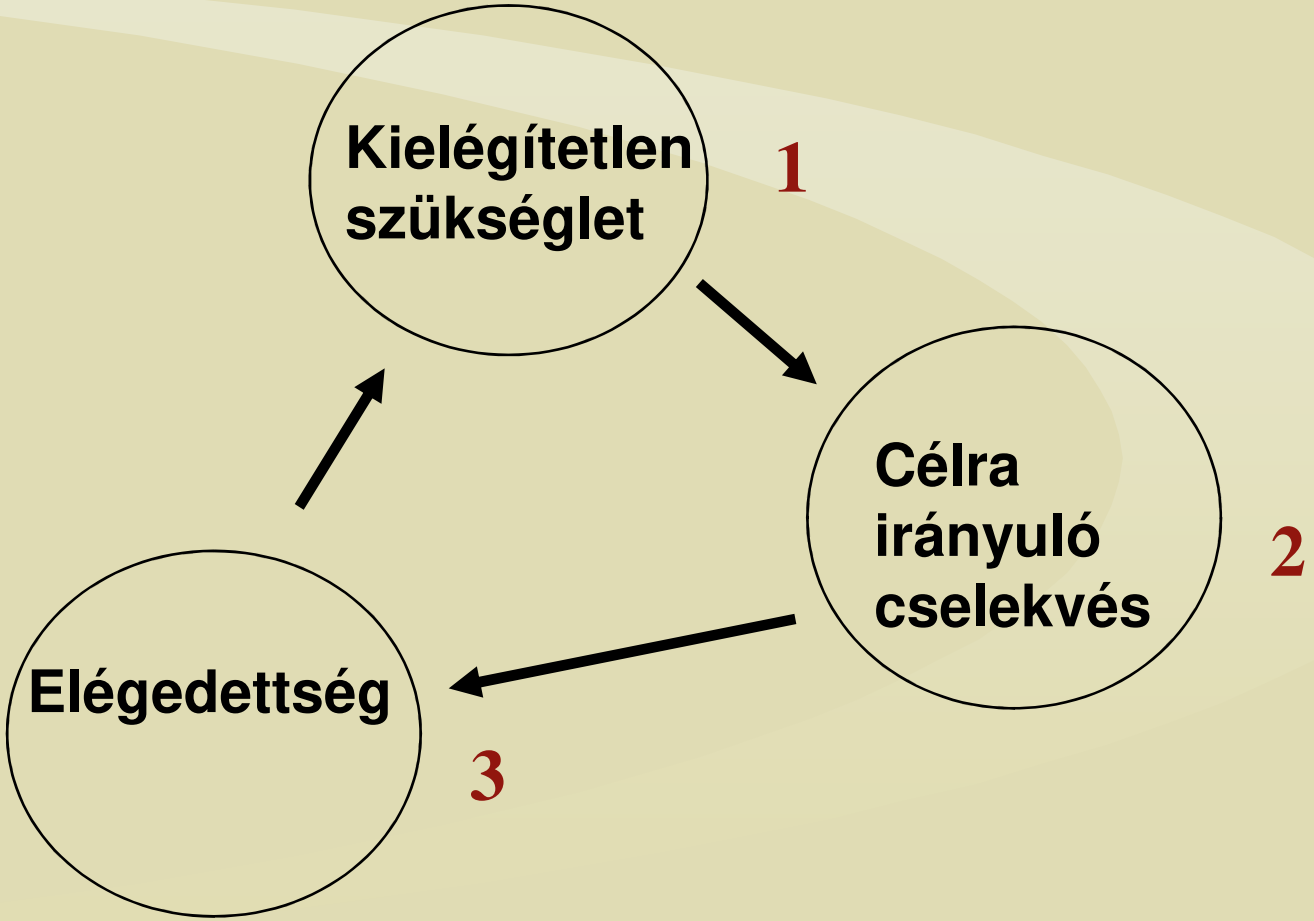


AZ ÖSZTÖNZÉS LÉLEKTANI ALAPJAI

- **Az ember a szükségleteinek kielégítéséért tevékenykedik!**
- **Az emberek szükségleteit és szükséglet-kielégítő tevékenységét befolyásolják a:**
  - **társadalmi hatások (erkölcs, etika),**
  - **csoporthatások (normák),**
  - **vezetői ráhatás (erkölcsi-anyagi ösztönzők) alkalmazása.**
- **Az ösztönzés elméleti alapja: a motiváció (tartalmi és folyamat-) elméletek**

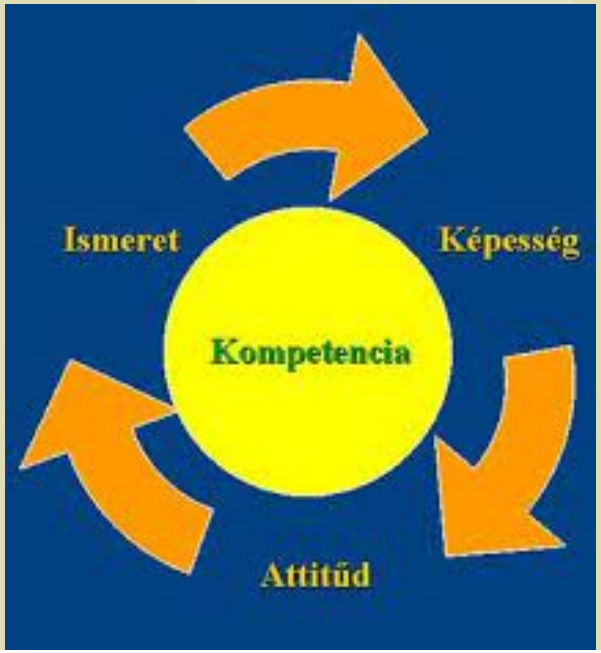


A MOTIVÁCIÓ FOLYAMATA



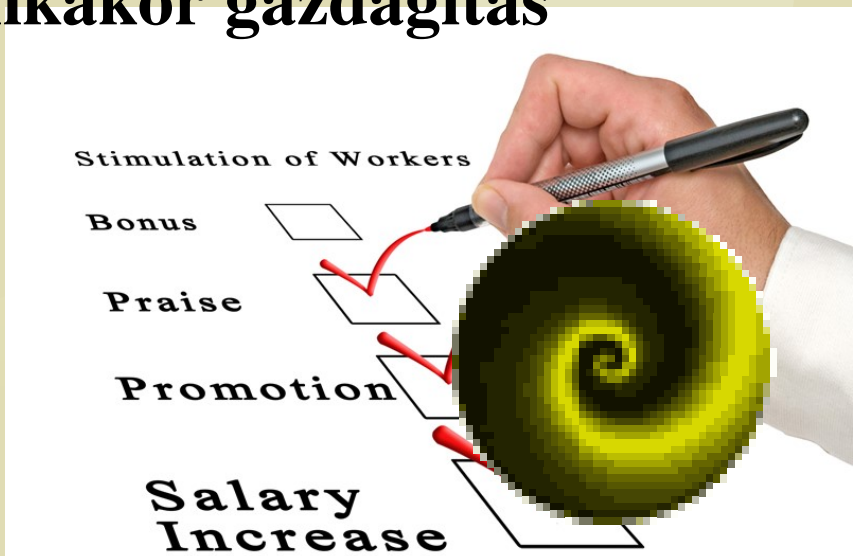
MOTIVÁCIÓS KOMPETENCIÁK

- Teljesítmény-orientáció
- Céltudatosság
- Kapcsolatteremtés, kommunikáció
- Elköteleződés alapköve: öntudatosság
- Kezdeményezőkészség
- Optimizmus
- Empátia
- Jövő-orientáció



A MOTIVÁCIÓ NÖVELÉSÉNEK ESZKÖZEI

- Viselkedési stílusok ismerete
- Ösztönzési rendszer kialakítása
- Teljesítményértékelési rendszer
- Munkakör kialakítás, munkakör gazdagítás révén

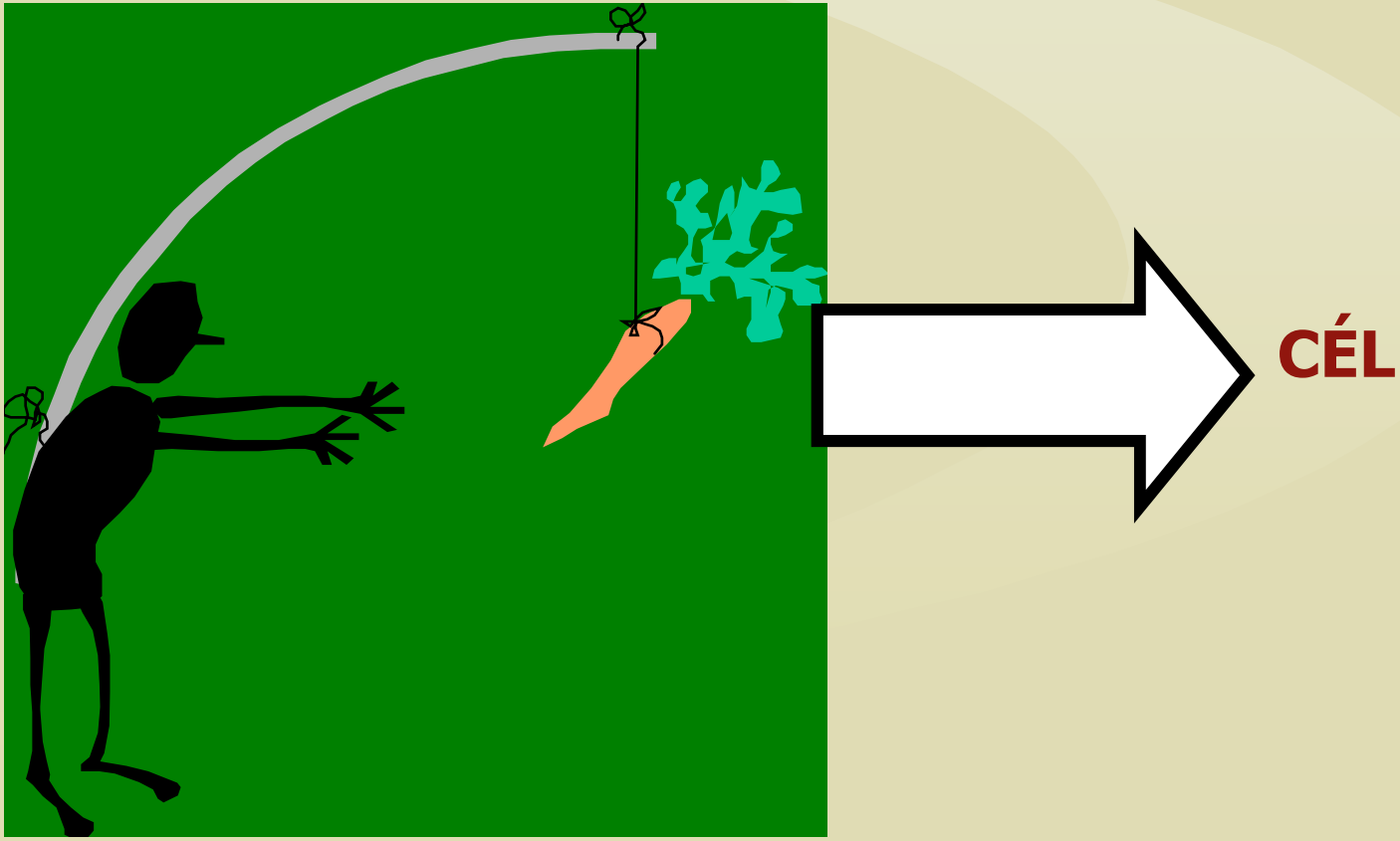


Y generáció jellemzői

- Változások
- Szabadság
- Virtualitás
- Állandó megmérettetés
- Siker, pénz, karrier fontossága
- Extra erőfeszítések kerülése
- Tökéletesség hajszolása: külső megjelenés, szépség a legfontosabb
- Szimultán felnőttes és infantilis vonások

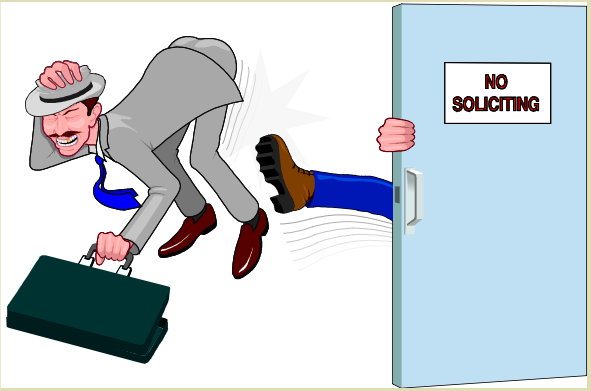
MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK

POZITÍV MOTIVÁCIÓ



MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK

NEGATÍV MOTIVÁCIÓ



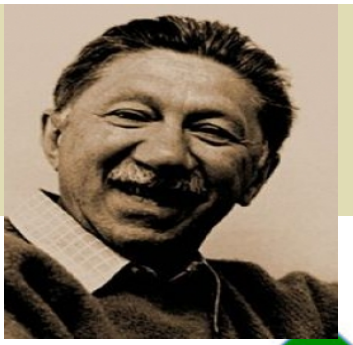
KITA (Kick In The Ass)

Nyomás, kényszer

McCLELLAND teóriája - SZÜKSÉGLET
A tudatalatti szerepének hangsúlyozása

- Az eredményesség (a teljesítmény) igénye
  - jobban teljesíteni, mint mások,
  - önmaga maximumát teljesíteni,
  - valami különlegeset (egyedit, újat) felmutatni.
- A kapcsolódás igénye
  - egy csapat részének lenni,
  - emberekkel foglalkozni,
  - pozitív interperszonális kapcsolatokat fenntartani.
- A befolyásolás, vagy a hatalom igénye
  - uralkodni a szituációkon,
  - jó hírnév vagy pozíció megszerzése.

Abraham Maslow



1. NAGYON ELKÖTELEZETT – átlagosan kevesebb, mint 15% éri el ezt a szintet

- Mit tehetek másokért?
- Másokat ösztönzök, hogy a lehető legjobbat nyújtsák
- Imádok itt dolgozni
- Jól teljesítek

2. ELKÖTELEZETT

- A szervezet fontos része vagyok
- Fontosnak érzem magam a munkámmal
- Leterhelt vagyok és stresszes
- Teljesítményorientált vagyok
- Továbbállok, ha valami jobb jön

3. MAJDNEM ELKÖTELEZETT

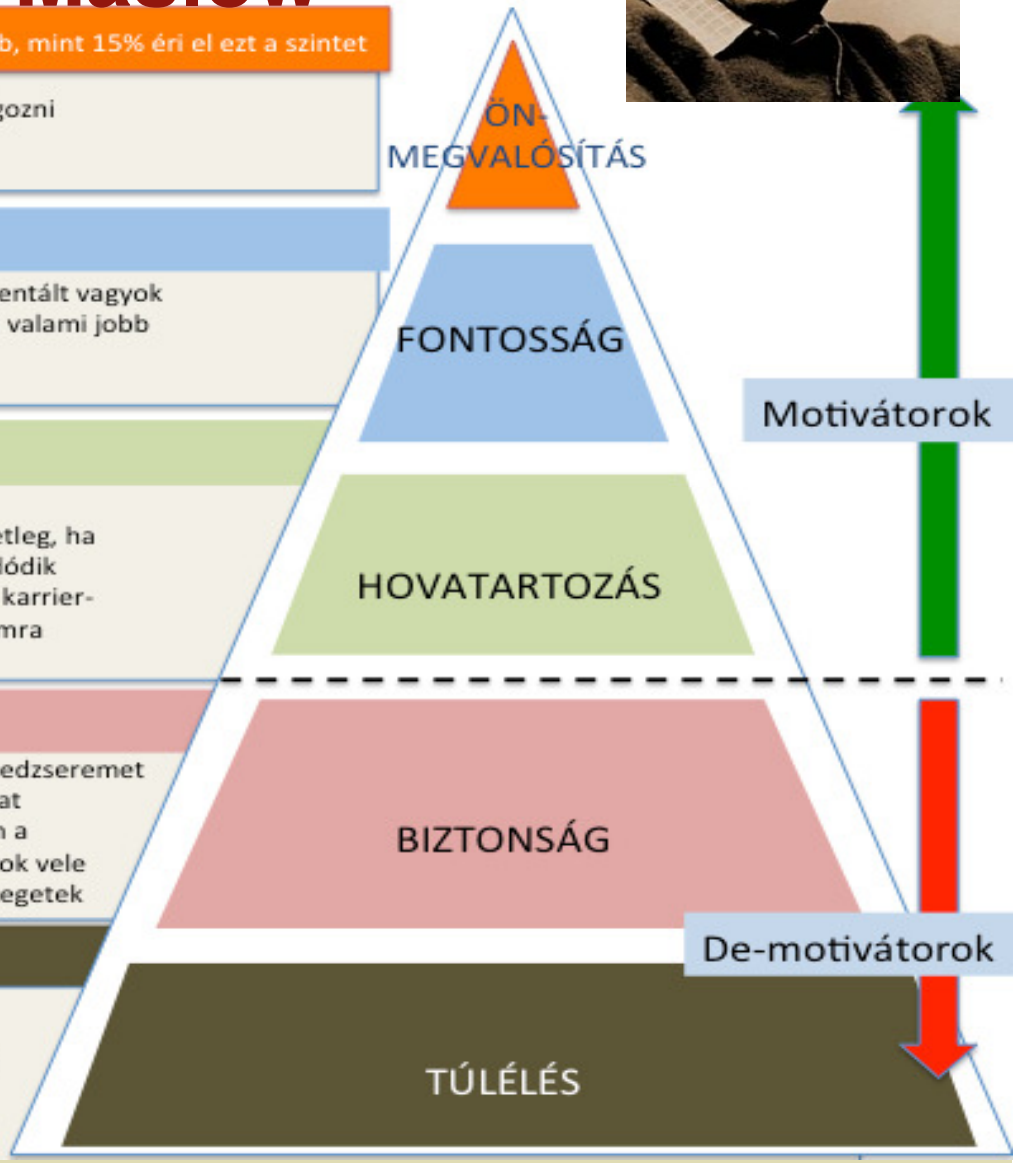
- Tudom, hogy valami nagyobbnak a része vagyok
- Majdnem elkötelezett vagyok, de nem mindig
- Valamennyire büszke vagyok hogy itt dolgozom
- Továbbállok esetleg, ha valami vonzó adódik
- Nincs itt semmi karrier-fejlesztő számomra

4. NEM ELKÖTELEZETT

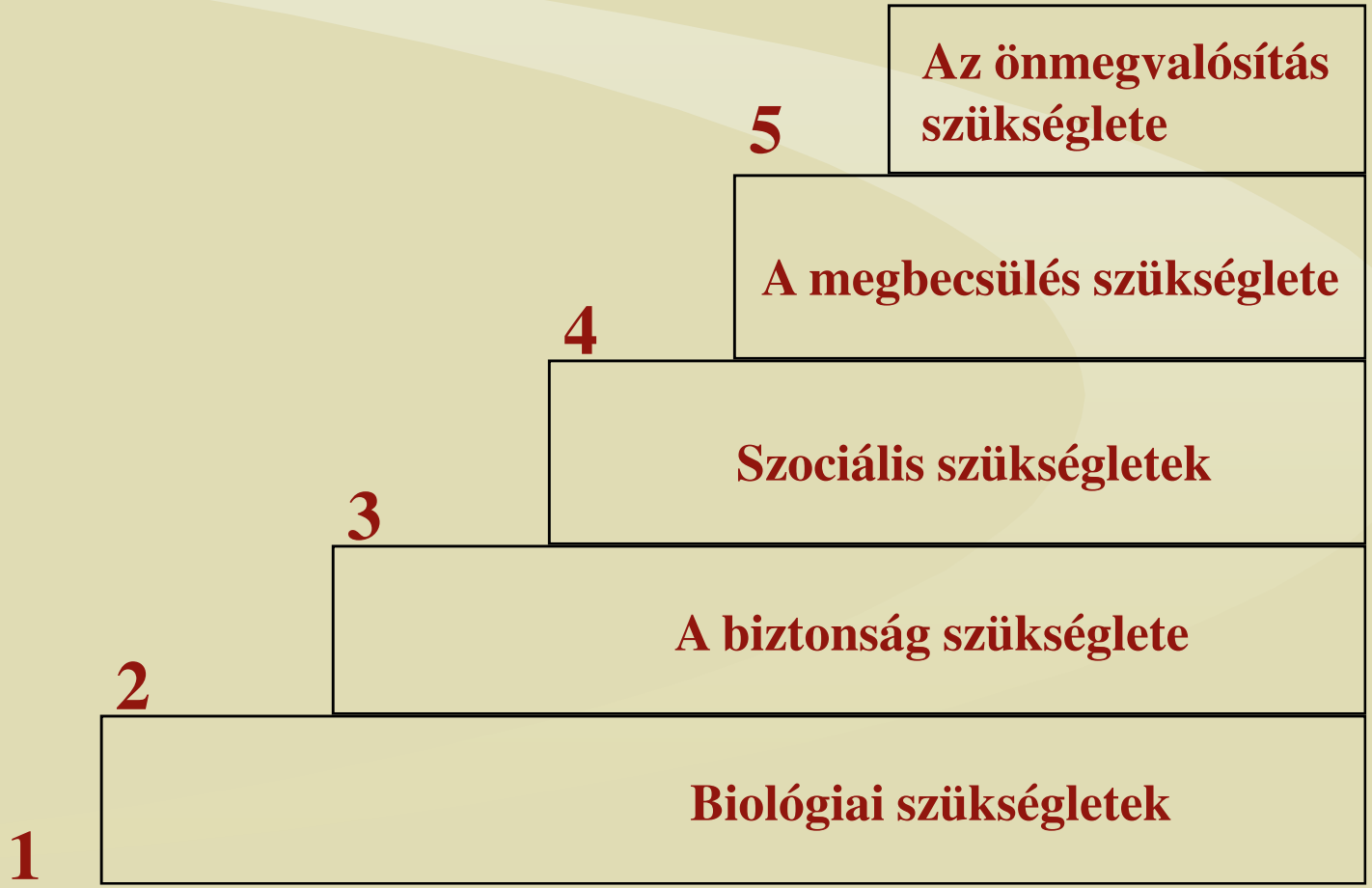
- Szívesen túlórázom
- Több a betegséggel töltött napjaim száma, mint kellene
- Nem jók a munkám során a feltételek
- Nem szeretem a menedzseremet vagy a munkatársaimat
- Nem igazán kedvelem a munkámat, de elvagyok vele
- Álláshirdetéseket nézegetek

5. TELJESEN FÜGGETLEN

- Csak a pénzért csinálom
- Továbbállok, ha lehet
- Nem elégít ki a munkám
- Nem izgat a munkám
- Figyelem az órát
- Csak egy munkát végzek



MASLOW szükséglethierarchiája



A MASLOW-FÉLE SZÜKSÉGLETHIERARCHIA PIRAMIS MEGROPPANÁSA

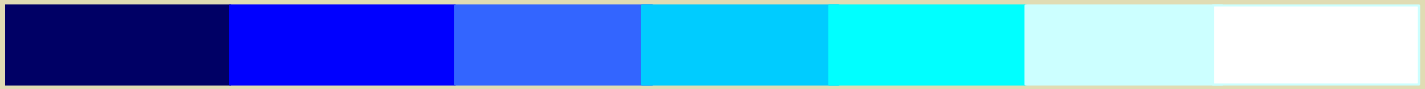
MASLOW elmélet alkalmazása a munkahelyi gyakorlatban

- **Fiziológiai:** megfelelő kereseti lehetőség, teljesítményarányos fizetés, jó munkafeltételek (hőmérséklet, szellőzés, pihenő és étkezési szünetek), nagyobb teljesítményre ösztönző prémiumok,
- **Biztonsági:** állásbiztonság, biztonságos munkakörülmények, járulékos (szociális) juttatások,
- **Szociális:** jó munkahelyi légkör, közvetlen és szívélyes főnök-beosztott kapcsolat, az emberek közötti együttműködés ösztönzése,
- **Megbecsülés:** a jó teljesítmény nyilvános elismerése, jól hangzó címek, rangok adományozása, előléptetés, önállóság és felelősség növelése,
- **Önmegvalósítás:** önálló munkavégzés, munkakör-gazdagítás, továbbképzés és fejlődés támogatása, kreativitás elősegítése, nagy eredményekre ösztönzés.

Herzberg

A MEGELÉGEDETTSÉG-ELÉGEDETLENSÉG KÜLÖNBÖZŐ ÉRTELMEZÉSEI

Hagyományos felfogás



Elégedettség **Elégedetlenség**

Herzberg felfogása

Elégedettség **Elégedettség hiánya** **Elégedetlenség hiánya** **Elégedetlenség**

Motivátorok **Higiéniás tényezők**

Frederick Herzberg

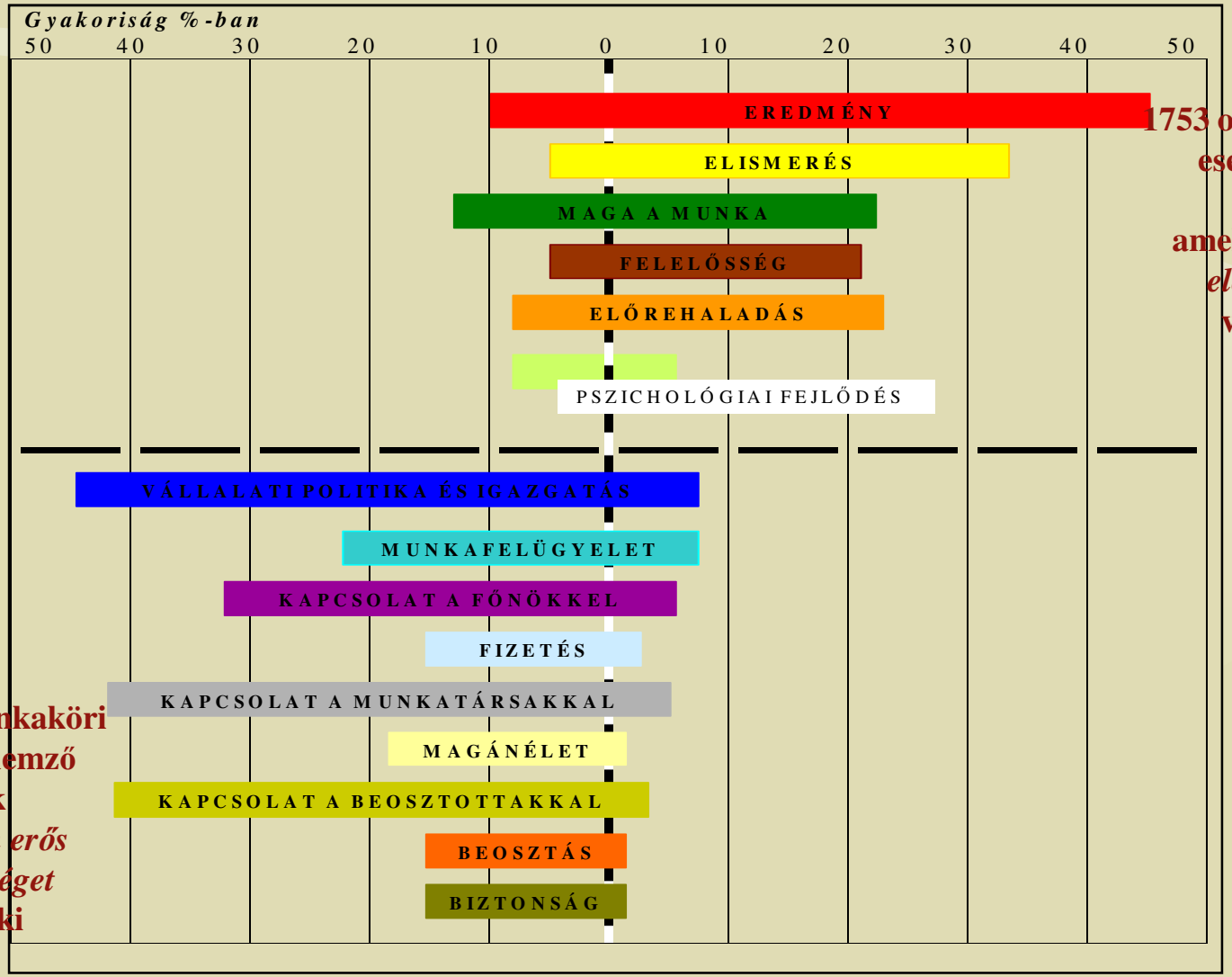
Elégedett **Elégedetlen**

- **Felejtse el a dicséretet!**
- **Felejtse el a büntetést!**
- **Felejtse el a pénzjutalmat!**
- **A munkát magát kell vonzóbbá tenni!**

1. **Bizonyos munkahelyi viszonyok megléte nem motivál, de hiányuk elégedetlenséget vált ki.**
2. **A MOTIVÁLÓ tényezők hiánya ugyan nem vált ki elégedetlenséget, csupán az elégedettség hiányát, de csak velük lehet nagyobb teljesítményre ösztönözni az alkalmazottakat!**

Herzberg

HERZBERG KÉTTÉNYEZŐS ELMÉLETE



1753 olyan munkaköri eseményt jellemző tényezők amelyek *igen erős elégedettséget* váltottak ki

344 olyan munkaköri eseményt jellemző tényezők amelyek *igen erős elégedetlenséget* váltottak ki

HIGIÉNIÁS TÉNYEZŐK MOTIVÁTOROK

A motiváció tartalomelméletei

Maslow	Herzberg	McClelland
Önmegvalósítás	A munka tartalma, fejlődés	Teljesítmény szükséglet
Elismerés	Teljesítmény, elismertség	Hatalmi szükséglet
Kapcsolat	Kapcsolatok	Kapcsolat szükséglet
Biztonság	A munka biztonsága	
Fiziológiai szükségletek	Munkafeltételek fizetés	

JUTALOM ÉS ÖSZTÖNZÉS

Motiváció (affektus)

Viselkedés

Élvezetre törekvés **A kellemetlen állapot enyhítése**

Hedonikus skála

Kellemes **semleges** **kellemetlen**

MIÉRT OLYAN FONTOS AZ ÉLVEZET?

- Élvezet = közös pénzegység
- Kifejezi a cselekedetek értékét
- Evolúciós magyarázat: biológiai előnyökhöz (fennmaradás) társul
- Az agy nyomon követheti a cselekedeteket (+) illetve (-) következményeit

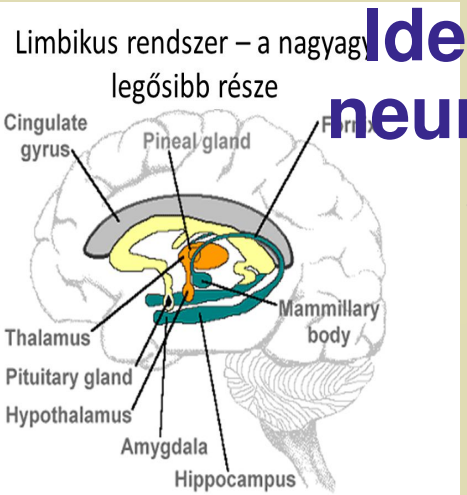
MIÉRT OLYAN FONTOS AZ ÉLVEZET?

Az agy a különböző élvezeteket egy „közös valutára” fordítja

Ugyanazt az agyi jutalmazó rendszert aktiválják

Mezolimbikus dopaminrendszer működéséhez kötődik

Idegsejtjei a dopamin nevű neurotranszmitter segítségével szállítják az üzeneteket



Miért olyan fontos az élvezet?

Az üzenetek szállítása

↓

DOPAMIN (transzmitter)

↓

Sokféle jutalom aktiválja

Étel, ital, szexpartner, kokain, heroin, önmegvalósítás, stb.

Miért olyan fontos az élvezet?

ÖSSZEGZÉS: A mezolimbikus dopaminrendszer vágyat kelt a különböző természetes és mesterséges ösztönzők iránt

CÉLKITŰZÉS - ELMÉLET (Lock, 1961)

Előfeltevése: az emberek cselekedeteinek többsége célvezérelt

↓

Tudatos célok által irányított

Emberek – tudatosság legmagasabb formája – gondolkodás

Képesek megválasztani céljaikat és hosszú időn át törekedni elérésükre

↓

AKARATLAGOSSÁG

Nehezebb cél → jobb teljesítmény

Lineáris kapcsolat

FELÜLÍRÁSI HATÁS

Olyan tevékenységek esetén, amelyek végzését jutalmazással vagy egyéb extrinzik tényezőkkel hozzuk kapcsolatba az intrinzik motiváció csökken

KÍSÉRLETI EREDMÉNYEK

Kísérleti csoport

1. nincs jutalom

„Azért csinálom mert élvezem”

2. Jutalmazás bevezetése:

„A jutalomért csinálom”

Felülírás

Nincs miért Csinálnom!

3. Nincs jutalom

Kontroll csoport

„Azért csinálom mert élvezem”

Nincs jutalom

„Azért csinálom mert élvezem”

BELSŐ MOTIVÁCIÓ I.

„Alap jutalom” amiből meg tud élni – elégtelen, nem beszélhetünk MOTIVÁCIÓRÓL

- Sawyer-hatás XIX sz. közepe- kiváltság a kerítésfestés
- Harry R. Harlow – viselkedés tudomány prof. 1949 kísérlet:speciális zár rhesusmajmok közé
  - Elsődleges motiváció:evés, ivás
  - Másodlagos motiváció: jutalmazás-büntetés
  - Harmadlagos – belső motiváció
- Edward Deci pszichológus 1970 óvodások rajza
  - „díj várományosai”
  - „meglepetés díjazottak”
  - „díj nélküliek”
- Csíkszentmihályi Mihály 1975
    - Alkotó szenvedély

BELSŐ MOTIVÁCIÓHOZ ELENGEDHETETLEN

3 TÖBBLET KÉSZSÉG

- **Önállósság → önirányítás**
  - **Döntés, felelősség**
- **Szakmai igényesség → egyre jobbak legyünk**
  - **Gondolat egyedisége, törekvés**
- **Céltudatosság → belülről fakad**
  - **Cél maximalizálása törekvés**

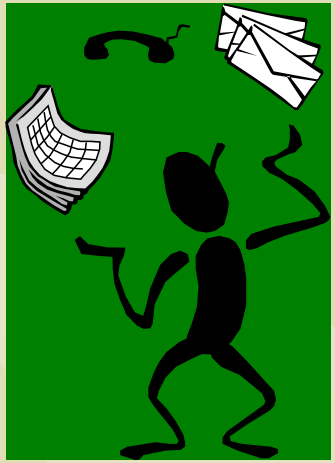
Külső motiváció =szolgálat készség	Belső motiváció =közreműködés

JÓ VEZETŐK mellett motiváltabbak a dolgozók!

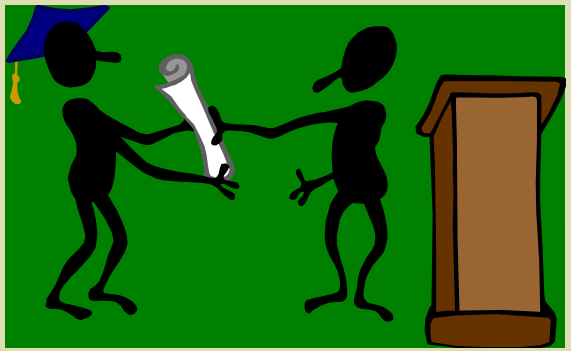
- Példamutatás és morál
- Morál fogalma:
  - annak az érzése, hogy van egy közös cél, elkötelezettség egy közös feladat mellett, az egymásba fektetett bizalom
  - bátor hozzáállás a csapattagok részéről (akár önfeláldozás)
  - a teljesítmény után érzett büszkeség, hűség
- Erkölcsi elismerés
- Visszajelzés

VEZETŐI MOTIVÁCIÓS STRATÉGIÁK I.

- Jobb munkafeltétel
- Anyagi ösztönzők
  - Pozitív, negatív motivációk
  - Reális következmények
  - Konkrét célok



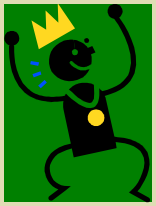
- Perspektíva – továbbképzés



- A munka változatossága, a dolgozók rotációja

VEZETŐI MOTIVÁCIÓS STRATÉGIÁK II.

- Visszajelzés
- Konkurencia, versenyeztetés



- Felelősség, önálló feladat
- Dicséret: veszélyek és hiányosságok, túlzott megelégedettség

A MOTIVÁCIÓ GYAKORLATI MEGVALÓSÍTÁSA

- ***1.Eléggé ismernünk kell alkalmazottainkat ahhoz, hogy az egyéni motiváció eszközeit felismerhessük***

  személyiségtípusoknak megfelelő pl:DISC, Enneagram

-

A MOTIVÁCIÓ GYAKORLATI MEGVALÓSÍTÁSA

- ***2.Létre kell hoznunk valamilyen kiindulási pontot a motivációs politika felépítéséhez***

a "munka: szórakozás", vagy a "mindenki mindenkiért" elv

A MOTIVÁCIÓ GYAKORLATI MEGVALÓSÍTÁSA

- ***3.Képesnek kell lennünk a munkahelyen jelentkező fluktuáció és a boldogtalanság teljes redukálására***

tudnunk kell az 'álarcok' mögé nézni

A MOTIVÁCIÓ GYAKORLATI MEGVALÓSÍTÁSA

- ***4.Olyan vezetői image-ot kell fenntartanunk magukról, mely segíti motivációs politikánk megvalósítását***

nem elég megkövetelni a teljesítményt

A MOTIVÁCIÓ GYAKORLATI MEGVALÓSÍTÁSA

- ***5.Meg kell nyerni az alkalmazottakat a jövőbeni változások sikerességéhez***

kommunikálnunk kell a munkavállalók felé

A MOTIVÁCIÓ GYAKORLATI MEGVALÓSÍTÁSA

- ***6. Folyamatosan elemezzük a motiváció-orientáltság eredményességét***

munkakör- teljesítményértékelés

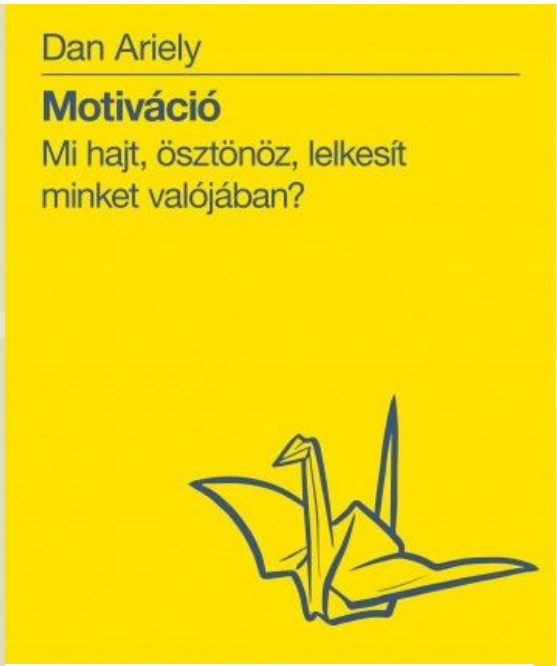
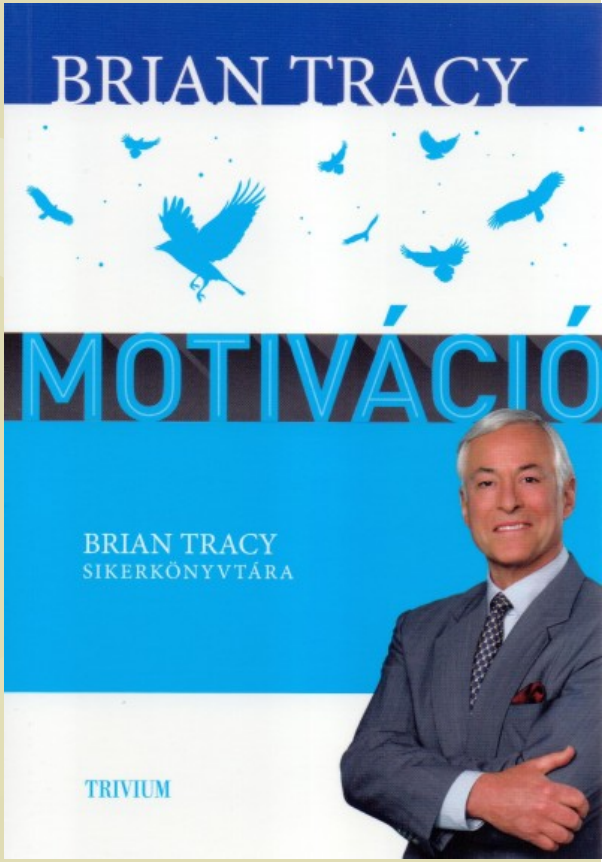
A MOTIVÁCIÓ GYAKORLATI MEGVALÓSÍTÁSA

- ***Motiváció ma és a jövőben***

  egyre nagyobb hangsúlyt kapnak az egyéni szükségletek

- **Munkatársainkat külön-külön kell ösztönözni**
  - **mint a "csapat" tagjait,**
  - **mint egyéneket.**
- **Ehhez a vezetőnek ismernie kell**
  - **a csoport céljait és normáit,**
  - **az egyének céljait és értékrendjét.**
- **A csoport és az egyének motivációját csak munkahelyi interperszonális kapcsolatain keresztül ismerheti meg a vezető!**

Néhány tanács az ösztönző rendszer kialakításához

- Mielőtt teljesítményhez kötött jutalmakat tűzne ki a vezető, tudja meg, milyen jutalmak fontosak a beosztottjai számára!
- A teljesítménycélok kitűzése előtt a vezető mérje fel beosztottjai képességét, szakismeretét és attitűdjeit.
- Csak elérhető teljesítményeket tűzzünk ki!
- Elérendő célként konkrét és mérhető teljesítményeket vegyünk alapul!
- A célkitűzés, a teljesítménymérés módja és az értékelés legyen nyilvános!
- A jutalom legyen arányos az eléréséhez szükséges erőfeszítéssel! Nagy teljesítményhez nagy jutalom kell!
- Csak az elért teljesítményeket jutalmazzuk!
- Az állandó, teljesítményhez nem kötött jutalmazás megszokottá válik és egy idő után nem motivál!
- Előzetesen mérje fel, kivált-e (csoporton belüli és csoportok közötti) konfliktusokat a meghirdetésre kerülő ösztönző rendszer!

Ajánlott irodalom