

29. PM Műhely : A motiváció és a munkaerő hosszútávú megtartása

A projektek sikerének egyik meghatározó elem a projektben dolgozók elégedettsége, amit az határoz meg, hogy a projekt céljait, eredményes megvalósítása hogyan illeszkedik a projektben dolgozók motivációja által meghatározott egyéni érdekelttséghez. A projektmenedzserek feladata, hogy az egyéni és projekt célokat összhangba hozza egymással, amihez minden egyes projekt tag motivációjának ismeretére van szükség. Ez feladat folyamatos munkát igényel, mert az emberek motivációja az időben is erőteljesen változik.

A **2016. május 26-i 29. PM Műhely** (időpont : 16:00-18.00, helyszín : Bp. XI. Magyar Tudósok krt 2. BME I.ép. B.110 terem) a projektek sikerét befolyásoló emberi motiváció elméletének megismerését, a projektmenedzsmentben az érdekeltégi rendszerbeni felhasználási módjainak, a hazai gyakorlat tapasztalatainak megismerését kívánja elősegíteni. A témát a Műhely résztvevői választották ki és a bevezető blog megírására illetve bevezető előadás megtartására **Horn Balázst** kérték fel.

CÍMKÉK

Motiváció, motiváció befolyásolás, szükségletek, igények, teljesítmény motiváció, személyes interjú, siker orientáció, kudarc kerülés, érdekelttség, eredmény orientáció, leadership, MBTI személyiség teszt, people management , Herczberg féle kettős elmélet, Tudás-Akar diagram

Horn Balázs : A motiváció és a munkaerő hosszú távú megtartása

A motiváció definíciója

A motiváció hátterének megismeréséhez érdemes a pszichológia kutatási eredményeihez fordulnunk : eszerint a viselkedésünk hátterében meghúzódó erők illetve szükségletekből fakadó késztetések jelentik a motivációt. A témában érdeklődők részletes irodalommal találkozhatnak, hiszen a pszichológia gyűjtőfogalomként tekint a motivációra, mely számos különböző motívumra, azaz motivációs faktorra bontható.

Teljesítménykényszer vagy kihívás?

A különböző motivációs motívumok (biológiai, szociális, stb.) közül a munka világában talán a legfontosabb a belső hajtóerőt és a kitartó lelkesedést elemző teljesítménymotiváció, mely Hoppe és Atkinson nevéhez köthető. Elméletük szerint, a sikerek elérésére a teljesítmény fokozatos emelésére, illetve mások teljesítményének túlszárnyalására vonatkozó szükséglet a teljesítménymotiváció. Ez az inspiráció alapvetően a siker elérésére, avagy a kudarc elkerülésére irányul: *azért dolgozom, hogy elismerjék teljesítményemet, vagy azért, hogy elkerüljem a kudarcot?*

Jellemzően a cél- és eredményorientált gondolkodás a sikeres teljesítményt jutalmazza, és az adott személy adottságait ismerve reális feladatvállalásra bátorítja. Ellenben a kudarckerülő felfogás, amely büntet a sikertelenségért és ennek elkerülésére fókuszál, bekövetkezésének valószínűségét igyekszik csökkenteni. Éppen ezért az ilyen típusú személyiség túl könnyű, vagy túl nehéz feladatokat fog vállalni. A könnyűek esetében kicsi az esély a kudarcra, míg a túl nehéz feladatok teljesítésének balsikere nem jelent igazi fiaskót. Ezzel szemben a sikerorientált

személy nem szereti a túl könnyű feladatokat, hiszen azok elvégzése nem jelent nagy dicsőséget. Emellett a túl nehéz feladatokat is kerüli, hiszen az irreális célok kevés eséllyel kecsegtetnek a sikerre. Itt fontos megemlítenünk azt a kikötést, amely feltételezi, hogy ez a személy ismeri saját reális korlátait, így nem engedi hogy esetlegesen becsvágya irreális vállalásokra ösztönözze.

Hol kezdődik a motiváció?

A csapat hatékonysága és egysége minden időben jól mérhető eredményeiben. Azonban hogy kik alkotják, és milyen szerepben tudnak hosszú távon eredményesen és kitartóan szerepelni, személyenként lényegesen eltérő lehet. A jó hír, hogy nem kell végzett pszichológusnak lenni ahhoz, hogy az alapvető személyiség jellemzőket felismerjük, a kollégákat mind szakmailag, mind emberileg megfelelően támogassuk. A vezetői munka szerves részét képezi, hogy a people management terén folyamatosan szélesítsük ismereteinket, hogy minél hatékonyabban legyünk képesek megismerni a kollégák meghatározó attitűdjeit: ki mennyire és mire nyitott, gondolkodása milyen mértékben ösztönös, vagy pragmatikus, vajon döntéseit többnyire érzelmi alapon hozza, vagy hosszú racionális számításokra bízta jövőjét és így tovább. A lényeg azonban, hogy megértsük az egyén motivációját. Ezt érdemes már első találkozáskor, az interjú során elkezdni. Megfelelő kérdések segítségével kideríthetjük: hogy az adott kolléga mennyire önjáró, eredményeire és céljaira miért büszke? Milyen szakmai feladatok jelentenek számára kihívást, új területek megismerésére és elsajátítására mennyire nyitott? Képes-e hosszú távon gondolkodni illetve jövőjéről alkotott képét tömören összefoglalni?

Bevált technikák a gyakorlatban

Egymás megismerése az interjú végével nem ér véget, csak utána kezdődik igazán. S bár szeretjük magunkról azt hinni, hogy akár rövid ismertség után is pontos jellemzést tudunk adni az adott kollégáról, azért nem árt segítségül hívni a mindennapokban bevált komoly szakmai eszközöket. Minden vezetőnek szívesen ajánlanám figyelmébe, ha esetleg eddig elkerülte, az MBTI személyiségtesztet. Az [MBTI metodológiája](#) nem kevesebbet tűz ki célul, minthogy 16 különböző típusra osszon fel minket embereket, preferenciáink mentén. Kimondani is kifejezetten meglepő, hogyan lehet az embereket csupán „16” kategóriába sorolni, hiszen ennél sokkal színesebb képet kell hogy formáljunk, nem igaz? Sokszor elhangzik a következő mondat: „én nem hiszem, hogy bármelyik kategóriába is tartoznék, ennél biztosan különlegesebb és egyedibb vagyok?!” Érdemes azonban tenni egy próbát és nem csak magunknak, hanem kollégáinknak is kitölteni a tesztet. Akár a következő [linken](#) elérhető próbateszt segítségével, akár szakember támogatása mellett tanulságos rászánni az időt. Hiszen megismerve az alapvető jellemvonásokat, magunkat és másokat is sokkal hatékonyabban és hitelesebben fogjuk tudni motiválni.

Miért olyan fontos az alapvető személyiségtípusok ismerete?

A válasz igen egyszerű, akár az alapoktól építünk fel, akár már egy létező csapattal találkozunk, mindenkinek megvannak saját egyéni elképzelései és sokszor ki nem mondott céljai. Ezek azonban senkinek nem lesznek névjegykártyájára, de még a homlokára sem írva. A motiváció és a motiváltság mindenkiben benne rejlik, a különbség csupán az, hogy ki mennyire ismeri magát, illetve beszél róla szívesen. A téma személyes volta miatt, tudnunk kell a személyiségekhez alkalmazkodva nyitottnak és türelmesnek lenni. Ellenkező esetben, ha a csapatra nehezedő projekt

nyomás terheit továbbengedjük, miközben megköveteljük a bizalmat, aligha hihető, hogy akár rövid vagy középtávon érdemeket fogunk tudni szerezni.

Kikből áll a csapat: szakértőkből vagy emberekből?

A projekt sikerességének egyik alapvető feltétele és egyben belső mozgató rugója a megfelelő kompetenciájú csapat. És hogy kik alkotják a csapatot? A cég egyik legértékesebb erőforrása, maga dolgozói. Alfred Sloannak, a General Motors legendás vezérigazgatójának tulajdonítják a híres mondatot: *"Vegyék el az eszközeimet, hagyják meg az embereimet és öt év múlva mindent visszaszerzek."* (Effron et al., 2004. 21.). Ezek az emberek vesznek részt a tervezésben, a mindennapi kihívásokban, a feladatok kivitelezésében, az esetleges eszkalációk kezelésében, ki - ki természetesen a maga helyén. Szerepenként eltérő lehet a feladata az egyes dolgozónak, ezért is fontos, hogy a csoportvezető tisztában legyen emberei szakmai tudásával, karakterével, személyes motivációival. Ebben a munkában remek eszköze lehet a szakmai képességek regisztere, a kompetencia mátrix. Ismerve a projekt elvárásait már akár előre is elkészítheti, és az igényeknek megfelelően tudja csapatába válogatni a megfelelő szakembereket. Ez a technika akkor is segítségére van, ha a team állandó személyekből áll. Ismerve őket, egyénenként felrajzolva ábrázolhatja kit honnan hova képzel el, mint vezető, nem mellékesen, hova képzelik el magukat beosztottjai. Megtalálva a párhuzamokat, máris nagy lépést tehet a kollégák motiválása és a szervezet hatékonyságának javítása felé.

Közös nyelvet beszélünk?

Sok félreértés alapja lehet, ha egymásra várunk. Csupán azért mert eldöntendő kérdésekkel nehezen megismerhető a motiváció, még nem lehetetlen. A kollégák sokszor a vezetőtől várják, hogy felfedezzék és megmutathassák képességeiket. Természetesnek veszik, hogy szakmai kvalitásuknak megfelelő feladatot kapjanak, miközben meg vannak győződve, hogy a feltételek kialakítása csupán a vezetőn múlik. Ahogy hasonlóan fordítva is: a vezető sokszor elvárja beosztottjaitól az egészséges érdekérvényesítést. Örömmel veszi, ha önállóan képesek bemutatni mit is tudnak, keresik a feladatokat, és azt sem veszi zokon, ha beosztottjai önmaguk gondoskodnak a saját szakmai továbbfejlődésükről is. A közös célokért és a mérhető kritériumokért (KPI-k) eléréséért folytatott nagy igyekezetben így sokszor a vezető épp saját embereinek hangját hallja meg nehezen. Saját magunk csapdája lehet, ha azt hisszük a motiváció csak a vezető illetve a csapattag feladata. A valódi siker, közös törekvés eredményeképpen hozhat hosszú távon is eredményt.

Mire elég az alapvető jellemvonások ismerete?

A közös munka során vagy megbeszéléseken hallgatva a kollégák véleményeit remek lehetőség kínálkozik, hogy megismerjük ki mire nyitott, milyen helyzetben teljesít jól, esetleg hol van szüksége további támogatásra. Minden vezetőnek érdemes odafigyelni mikor örül egy-egy kolléga az adott sikernek, vagy épp ellenkezőleg, milyen események szegik kedvét. S ha ez meg is történik, akkor az adott esemény milyen mértékben befolyásolja teljesítményét és hozzáállását. Az indirekt tapasztalatszerzés hatékony kiegészítő eszközünk lehet, elképzeléseink hitelességét is ellenőrizhetjük a megismert információk által. Azonban az odafigyelés semmiképpen nem helyettesíti a csoportvezető, *leader* szerepét. A szakmai és támogatói elismerést is attól a vezetőtől fogadjuk szívesen, akit magunk is elismerünk és hitelesnek tartunk.

Szemtől szemben

Akár szakmai szempontokat, akár a személyiséget tekintve vizsgáljuk a csapatot, fontos, hogy a vezető és beosztottjai közötti viszony ne "csak" a szerencsés véletlenek alapján fejlődjön. A főnök és beosztott közti elfogadottság, avagy távolság lényegesen javítható, illetve csökkenthető rendszeres beszélgetések segítségével (pl. kétheti, havi). Mindenki örül, ha nemcsak munkáját, de magát az embert is fontosnak tartják. Nem mellékesen, a féléves beszélgetések is sokkal könnyedebbé válhatnak, ha nem hathavonta kerül sor a komolyabb kérdésekre. A bizalom fejlődésével még a félénkebb beosztottak is szívesebben nyílnak meg és mondják el céljaikat. Az egyeztetések során kialakított közös célok win-win helyzetet teremtenek mind a beosztott, mind a szervezet számára.

Motiváció megismerése: tudom, hogy kinek mi fontos?

Akár rendszeres egyeztetésekre készülve, akár teljesítmény értékelések alkalmával érdemes megnézni milyen technikák állnak a vezetők rendelkezésére az egyéni motiváció pontosabb megismeréséhez. A felkészülés sokat segít, hogy gördülékeny legyen a beszélgetés s közben a lényegi tartalom is megmaradjon: visszajelzést kapunk és adjunk is, lehetőleg nyitott fülekre találva.

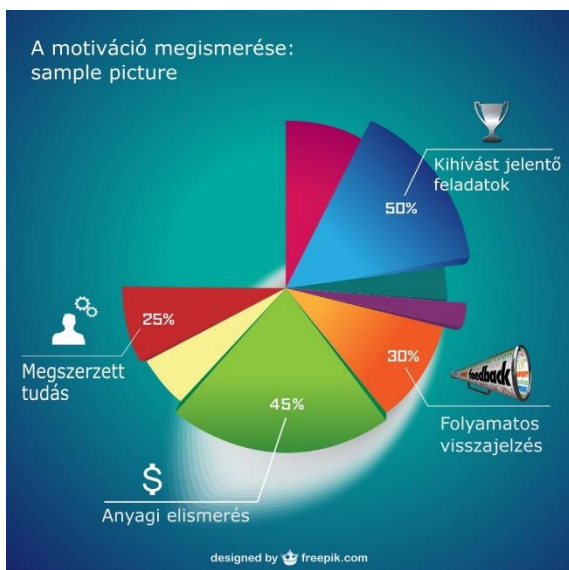
A beszélgetések egyik legfontosabb célja, hogy a beosztottak szemével is lássuk a mindennapokat: mi az, amivel elégedettek, milyen változásokat észlelnek, milyen javaslataik vannak a jövőre nézve? Amellett, hogy remek ötleteket kaphatunk, a válaszok alapján jól lehet következtetni a belső motivációra is. Fontos, hogy teret adjunk a vélemény megfogalmazására, függetlenül attól, hogy ez megegyezik-e sajátunkéval, vagy sem. Jól teszi a vezető, ha kíváncsi, mert így beosztottja meglátásait direktben kaphatja meg. Ha a válaszadó nem is mindennel elégedett, de elég bátor, hogy felvállalja véleményét, ráadásul ezt képes objektívan is megfogalmazni, sok hasznos információval gazdagodhatunk. Elsősorban azzal, hogy megbíznak bennünk, és tőlünk várják a javaslatok megvalósulását. Másodsorban, mégiscsak jobb ezt szemtől szemben hallani, nemde bár?

A nyitott beszélgetéstől sok vezető tart, félve hallgatja az előkerülő témákat, a problémák seregétől már előre borzong. Pedig épp ellenkezőleg, ha már szóban elhangzanak a nehézségek, s nem a szőnyeg alatti végtelen raktárba seprik őket, sokkal kevesebb meglepetés kerül elő a későbbiekben. A fontos problémákat egyébként sem érdemes sokáig „érni” hagyni, minél később fogunk megoldásukhoz annál nehezebb lesz feloldani őket. Ne feledjük, az őszinteség már önmagában sem kis eredmény, amellet, hogy nem minden probléma igényli az azonnali megoldást. Néha csak arra vágyunk, hogy elmondhassuk mi volt nehéz. Ezzel szemben sokan évekig temetik a fontos kérdéseket egyre mélyebbre, saját hatékonyságát ásva alá ezzel. Pedig a tapasztalat azt mutatja, hogy mindazok, akiket meghallgatnak és meg is becsülnek, sokkal nyitottabbak lesznek a visszajelzésekre és a javaslatokra is. Ez pedig a vezető másik nagyon fontos célja a beszélgetés során: felhívni beosztottjai figyelmét, hol és miben kéri a nagyobb összpontosítást. Ha egy ilyen párbeszéd beindul, aktívak a résztvevők, azt szokták mondani, nagy baj nem lehet, mindenki igyekszik hozzátenni a közöshöz.

Ezt mindenki eldöntheti maga, ha kipróbálja a következő technikát, amelyet nevezhetnénk az egyéni motiváció megismerés egyik eszközének is. Alkotója

Vásárhelyi Judit, Senior Executive Coach, Supervisor. A technika, három részből épül fel. Az első, egy vezetői felmérésből származó motivációs gyűjtemény: (lásd [link](#)). A játékra készülve célszerű ezt a listát előre kinyomtatni és elemekre vágni. Ezekből lehet majd választani a feladat során: minden elem fontos, a listában csak érdekes tételt találunk. Második lépésben kérjük meg a kollégát, akinek a motivációs tényezőire vagyunk kíváncsiak, hogy válassza ki melyek a legfontosabbak számára. Az egyes elemek tisztázásakor érdekes nyitott kérdések formájában fogalmazzunk, ezek is segítik a beszélgetés minőségi fejlődését. A kiemelt tételek száma lehet kevés vagy sok, akár mindegyik (*a kiválasztott elemek maguk és számosságuk is fontos információt hordoz*). Ha sikerült kiválasztania a legfontosabbakat, akkor a prioritizálást követően, egy tortadiagram készítése következik. Ehhez érdemes egy nagy papírlapot (pl.: A3-as méretben) használni, hogy elég szemléletes lehessen. Az elemek kiválasztását és diagrammá formálását követően az egymáshoz viszonyított arányuk prezentálja majd, kinek melyik tényező mennyire fontos, mi motiválja leginkább.

Egészen más képet mutat, ha belső érzéseink alapján ítéljük meg az aktuális helyzetet, vagy ha erről konkrétumok mentén beszélünk is. Az élmények különböző szemszögből, szubjektívitásunknak köszönhetően sokszor eltérhetnek. A beszélgetés során, azonban remek lehetőség kínálkozik ezek megosztására, megbeszélésére: kinek mi fontos, pl. mitől siker a siker. Öröm látni, hogy az embereket mennyire nem csak az anyagi ösztönzés motiválja. A személyes kapcsolatok, a szakmai kihívások és a támogató vezető jelenléte legalább annyira lelkesíti beosztottjainkat.



Megjegyzés: tanácsos a feladathoz előre megfelelő időkeretet foglalni, mert a tartalmas beszélgetések többnyire nem kevés időt igényelnek. Az pedig, hogy a megbeszélés során mennyi információval gazdagodunk, csak rajtunk múlik. Ne lepődjünk meg, ha olyan kollégákkal kapcsolatban is jelentősen gyarapodnak ismereteink, akit úgy érezzük, már remekül ismertünk. Javasolom, hogy mindenki próbálja ki saját magán is a gyakorlatot. Ki tudja, talán magunkat is meglephetjük néhány fontos felfedezéssel.

A módszer személyes tanulságai:

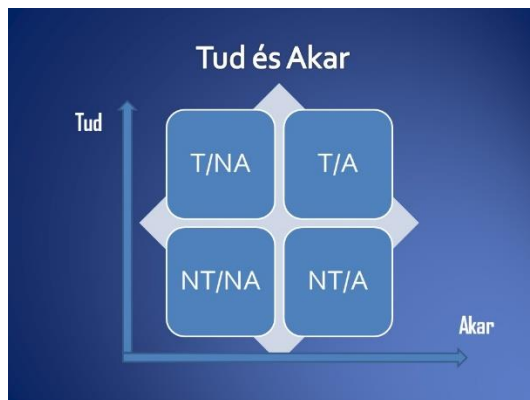
- A beszélgetések felszínre hoztak korábban rejtőző közös pontokat, közvetlenebbé téve a napi munkavégzést és a kommunikációt felettes és beosztott között. Az egyes elemek tisztázása, vagy pontosítása jelentős segítséget adhat zárközött kollégákkal történő beszélgetések során is.
- A megosztott információk és felismerések jelentősen segítették a vezetőket feladataik fókuszának pontosításában, ezzel is növelve munkájuk hatékonyságát.
- A vizualizáció segített megmutatni, hogy ténylegesen mi is fontos a beosztottak számára. A sokszor elrejtett célok és érzelmek a technikának köszönhetően egyértelműen megjelentek.
- Visszacsatolásként, akár fél évvel később ismét felrajzolható a diagram. Érdekes összehasonlítani, történt-e változás a személyes preferenciában, illetve azt is, hogy milyen eredményt ért el a vezető és beosztott a megbeszélte célokat illetően.
- Megfigyeléseink is alátámasztották, hogy azon alkalmazottak, akik céljai és igényei a mindennapi feladatok aktív részét képezik, sokkal inkább ellenállóvá válnak külső vagy belső negatív hatásoknak. Elégedettségük egyértelműen összefüggésbe hozható a munka higiéniés tényezőkkel, mint a vezetők stílusa vagy a munkafeltételek. Ide kapcsolódóan ajánlom Frederick Herzberg, a 60-as években megjelent tanulmányát, lásd az alábbi linken: [Herzberg féle kettős elmélet.](#)

Az apróbetűs rész: Tapasztalat, hogy a csodaszerek hátoldalán kis betűvel mindig szerepel, mikor nem garantált a hatás, és hogy a mellékhatások miatt a használatnál jobb óvatosságnak lenni. Így a kisbetűs rész, nem kisbetűvel: Ne lepődjünk meg, ha az eszköz nem azonnal arat osztatlan sikert. A kommunikáció megindulásához, alapvető bizalomra mindenképpen szükség van a kérdező és a válaszoló között. Csak akkor használjuk, ha biztosak vagyunk abban, hogy létezik ez a kapocs. Egy másik fontos tipp, hogy a faggatózás kétélű fegyver is lehet. Ha valakit arról kérdezzük, hogy neki mi fontos, akkor ezzel észrevétlen magunkra vehetjük az „S” betűs („Superman”) trikót. Óhatatlanul megfogalmazódhat benne ugyanis, hogy az említett vágyai nem elrugaszkodtak, ezekből igyekszünk majd minél többet meg is valósítani. Ezért nagyon fontos, hogy a beszélgetés közben megfelelően moderáljunk, hívjuk fel a figyelmet a közös pontokra és lehetőségekre egyaránt. A félreértések elkerülése végett tartsuk megfelelő mederben az irányvonalat.

Hol tartunk? Jó irányba megyünk? A "Tud és Akar diagram"

A csoportvezető számára nagyon fontos markert jelent, hogy tisztán lássa melyik beosztottját hova képzelel el a jövőben. A képességek és a lehetőségek ismeretében felrajzolható a személyre szabott pálya, mely nem pusztán a beosztott, hanem a csapat és a vezető számára is egyaránt fontos célokat kell hogy szolgáljon. Ezért jól teszi, aki elképzeléseit beosztottjaival is rendszeresen megbeszéli. A hosszú távú jó kapcsolat alapját a közösen felépített célok adják. Egyértelműen mutatják a munkapszichológiában végzett kutatások: azon kollégák, akikben hisznek, és számukra konkrét célokat jelölnek ki, sokkal nagyobb számban és hatékonyabban fejlődnek, mint azok, akik számára az eredményorientált támogatás elmarad. A témáról bővebben is olvashatunk *Mészáros Aranka: A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága című könyvében.* Hogy ebben a folyamatban egyes kollégák hol tartanak, érdemes időről időre ellenőrizni, eredményeiket fel is rajzolni. Egy szemléletes ábra sokszor a triviális, a hétköznapiakban mégsem szembetűnő összefüggéseket is képes megmutatni. A kompetencia mátrixot és a

motivációs diagramot alapul véve egy kétdimenziós koordináta rendszerben ábrázolható érettségi indexek:



Természetesen minél több tenni vágyó és eredményekre kész (T/A) kolléga dolgozik a csapatban, annál kézzelfoghatóbb lesz maga az eredmény is. Nézzük meg azonban, hogy a más kategóriába eső kollégák felé milyen feladataink és lehetőségeink vannak? Mit tehetünk azért, hogy belátható időn belül érdemi eredményeket érjenek el? Célszerű külön foglalkozni a személyiségi kérdésekkel és a tudásbeli hiányossággal. Akikben a belső motivációt látjuk kisebbnek (NA/T), egészen más kihívásokat rejtenek, mint azok, akik tudásukban (A/NT) fejlesztendők. A csapatvezető helyesen akkor jár el, ha beosztottjainak értékeire és képességeire fókuszálva, elérhető eredményeket tűz ki célul. Energiáját csak akkor tudja eredményesen felhasználni, ha pontosan látja, kinek miben van szüksége segítségre, és miben nincs. Peter F. Drucker így fogalmaz: „Aki nem azt kérdezi először: mire képes ez az ember? Az kénytelen sokkal kevesebbel beérni, mint amennyivel az illető valóban hozzá tudna járulni a cég céljainak eléréséhez. Az igényes főnök mindig abból indul ki, hogy mit képes valaki jól elvégezni, aztán megköveteli, hogy valóban el is végezze.”

Miért nem akar, aki tud?

Tökéletes recept nincs, a személyiség ismerete mégis sokat elárul. Van, aki maga sem tudja mit akar, ezért sokat csapong. Van, aki úgy érzi kevésbé figyelnek rá, s ennek okán inkább ellenáll, van olyan is, aki valami egész mást szeretne. A vezető felelőssége, hogy felmérje és eldöntse, kit milyen mértékben lehet és kell támogatni. Ha például az adott kolléga igyekezete rejtve ugyan, de megvan: „csupán” támogató beszélgetésekre, a csapat nyitottságára illetve képességeinek kibontakozását segítő feladatokra van szüksége, akkor ez eredményeiben is meg fog mutatkozni. Ha azonban a kapott támogatás eredménye rövid úton mindig lecseng, megfelelő módon vissza kell jelezni a problémáról. Tudjuk, hogy a külső motiváció rövidtávon képes csak hatni, és komoly energiát igényel. Az adott helyzet kihívása azonban nem ösztönözheti olyan mértékben a vezetőt, hogy lehetőségein és erején felül vállalja magát, mert így többi feladatára nem maradna elegendő ereje. Ezért törekednie kell arra, hogy hozzásegítse a kollégákat ahhoz, hogy megtalálják saját önmotivációjukat. A valódi előrelépés és a hosszan tartó eredmény záloga, ha az ösztönzés belülről fakad.

Azzal, hogy a vezető támogatást és lehetőséget biztosít, ellátja feladatát. Hogy az együttműködésnek eredménye is lehessen, a kollégáknak is ki kell venniük részüket. Első- sorban azzal, hogy nyitnak a visszajelzések felé, és munkájukkal bizonyítják,

továbbra is ők a legalkalmasabbak az adott feladatra. Hogyan várhatná vezetője hosszú távú támogatását az, aki a közös célokból nem kívánja kivenni részét?

Képes az akarat a tudást pótolni?

Idővel biztosan, a kérdés, hogy elég-e a rendelkezésre álló idő? Hogy a tudásvágy, vagy konkrét cél miatt tanulunk, talán kevésbé fontos, a lényeg, hogy eltökélten haladjunk felé. A jó pap is holtig tanul, vagy ahogy Henry Ford mondja: *“Akárki, aki megáll tanulni: öreg, legyen bár 20 vagy 80 éves. Akárki, aki folyamatosan tanul, fiatal marad. Az élet legnagyobb dolga az, hogy az eszedet fiatalon tartsd.”* (Henry Ford)

Kitartó munka nélkül a sikert is sokkal nehezebb értékesnek látni. Azzal azonban, hogy ki mennyire tanult és képessége szerint hogyan tesz eleget környezete elvárásainak, jó, ha mindenki tisztában van. Tény, hogy az igyekvő kollégáknak szívesebben segítenek, több türelemre számíthatnak. Azonban ez az ember biztos lehet abban, hogy más jóindulatára alapozva érdemes jövőjét terveznie?

A motiváció befolyásolása:

Természetesen az egyik legfontosabb motiváló tényező az anyagi, lehetőségének mértéke azonban a projekt eredményén és szponzorán múlik alapvetően. Csoportvezetők számára nagyon fontos, hogy az anyagi motivációban rejlő lehetőségekkel élni tudjanak és erre a projekt szponzorától a megfelelő támogatást meg is kapják. A bértömeg növelésére szánt keret azonban ritkán elég arra, hogy minden érdemes kolléga igyekezetét a kívánt mértékben honorálhassuk. Sokszor már az is nagy eredmény, ha fizetés felülvizsgálatakor, illetve jutalmak osztásánál úgy tudunk prioritizálni, hogy a legjobban teljesítő kollégák érdemi változást tapasztalhassanak.

Az egyéni motivációk megismerésével alapvető, hogy ne csak megértsük, hanem a kollégák maguk tudják jelezni személyes preferenciájukat az egyes motivációs tényezőkkel kapcsolatban. Az általuk készített tortadiagram hatékony segítség, hogy szubjektív torzításokat kiküszöböljünk és egyértelművé válhasson az adott kolléga saját fontossági sorrendje: tisztán látva ebben hol helyezkedik el az anyagi faktor és a többi [motivációs tényező](#). Lehet, hogy nem mindenkinél az anyagi tényező a legfontosabb?

A teljesség igénye nélkül emelnék ki néhány példát: ha valaki a kihívást jelentő feladatokat keresi, érdemes számára személyes kvalitásának megfelelő lehetőséget biztosítani, mellyel mind magának, a csapatnak és vezetőjének is bizonyíthat. Rövid úton kideríthető, hogy a képességek milyen mértékben állnak összhangban az illető által elképzelt célokkal. Egy másik helyzetet vizsgálva, sokszor előfordul, hogy az ismétlődő, rutinszerű feladatok jelentősen befolyásolják a kollégák motivációját. Ennek oka, hogy megfelelő komplexitású feladatok híján félnek a szakmai rutin és az elismertség csorbulásától. Ilyen esetben megoldás lehet belső, célirányos *pet-projektek* indítása, melyben megfelelő kihívást találva megvalósíthatja az arra érdemes kolléga saját technikai elképzelését. Az elkészült eszközöket aztán sikerrel állítva a csapat szolgálatába, a saját motiváció jelentős javulása mellett nem csak a csapat hatékonyságának fejlődését, hanem társai szemében elismertségének növekedését is elérhetjük. Rendszerint a helyzet persze korántsem ilyen egyszerű, hiszen a kiemelt minőségű szakemberek feladatlistája ritkán enged számukra ekkora szabad teret. Jellemzőbb, hogy a feladatok sokszorosan szeretnék kitölteni munkaidejüket. A vezetők szerepe ezért is jelentős itt, hiszen a hosszú távú sikeres

együttműködés fontos építőköve, ha a kreatív építő tapasztalatnak is teret tudnak biztosítani. Hasonlóan fontos motiváló eszköz, ha megfelelő tréningeket biztosítva tudjuk az arra érdemes kollégák szakmai fejlődését támogatni. Természetesen alaposan figyelve a tréningek kiválasztására, mert a túl könnyű vagy nehéz *forma & tartalom* jelentősen befolyásolhatja a tanfolyam végső megítélését (beosztott és vezető részéről egyaránt). Tréningek esetén nem csupán a külső tanfolyamok jelenthetnek lehetőséget a motivációra, hiszen a belső továbbképzés remek alkalom azok számára, akik szívesen osztják meg tudásukat másokkal. Az eredmény azonban itt is csak akkor lesz érzékelhető, ha a tréner szívesen végzi a feladatot, ellenkező esetben a felkérés többet árthat, mint használ.

Mindez csupán néhány fontos példa, mely azt mutatja, hogy a vezetők kezében számtalan lehetőség áll beosztottjaik és csapatuk eredményes motiválására. Pontosan ezért, az eredményes munka eléréséhez érdemes az eszközök között szelektálni, azokat osztályozni: különbséget tudunk tenni aszerint, hogy hatásukat mennyi időn belül fejtik ki, időarányosan mekkora energia befektetésre van szükség eredményes alkalmazásukhoz vagy, hogy mennyire képesek hosszú távon kifejteni hatásukat. Ugyanis egészen más eszközök lesznek hatékonyak ha rövid, vagy hosszú távú célokat igyekszünk megvalósítani. Az *anyagi faktorról* például tudjuk, hogy rövid távon nagyon hatékony eszköz, azonban hatása korlátozott ideig képes fenntartani a várt érdeklődést: a jobbhöz könnyen hozzászokva ugyanis már nem mint motivációs erő, hanem viszonylag „rövid időn belül” mint alapelvárás jelentkezik majd. Ezzel szemben a *fejlődési és előrelépési lehetőségek* biztosítása, amelyek rövidtávon alapvetően nem értelmezhetőek, sőt az érdemi eredmény eléréséhez kifejezetten hosszú távon kell tudni előre tervezni.

A megfelelő eszközök kiválasztásánál a cél minden esetben az, hogy olyan inspiráló technikákat találjunk, amelyek a kollégák belső motivációját erősítik, elősegítve az egyéni és a csapat hatékonyságát és eredményességét. Az eszköztár komoly lehetőséggel szolgál számunkra, csak rajtunk áll, hogy melyiket mikor és hogyan alkalmazzuk.

Felhasznált irodalom:

Peter F. Drucker: A hatékony vezető - Park Kiadó, 1992

Marshall Goldsmith: Ami eddig működött, az nem visz tovább. Trivium kiadó Kft., 2013

Vásárhelyi Judit, Executive Coach, Supervisor: Az egyéni motiváció megismerés eszközei. AURUM Oktatási Központ Kft.: Motivációs felmérés - [link az oldalra](#)

Mészáros Aranka: A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága - Z-Press Kiadó, 2006

Frederick Herzberg: [Kettős elmélet](#)

Forming– storming– norming– performing modell: [link az oldalra](#)

Világgazdaság: A fizetés csupán a minimum, nem csak a bér motivál: [link az oldalra](#)

MBTI test: <http://www.16personalities.com>

Motivációs rendszerek: [Pszichológia elméleti alapok](#), [Sulinet tudásbázis](#)

Motiváció és motiváltság: [link az oldalra](#)

Harvard Business Review cikkajánlás: [David Rooke és William R. Torbert A vezetői képességek átalakulása](#) - © Harvard Business School Publishing Seven Transformations of Leadership (HBR, 2005. április, 67–76. o.) Fordította: Gyökér

István, lektorálta: dr. Antalovits Miklós egyetemi tanár, tanszékvezető - Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

A 29. PM Műhely (2016. május 26. 16:00-18:00, BME Infopark I. B. 110) témájához kapcsolódó, **megbeszélendő kérdések** :

1. Siker orientáció és kudarc kerülés – hogyan érzékelhetők az arányok a munkakörnyezetben és mik befolyásolják ezeket ?
2. Munkatársi motivációk megismerésének jól használható, hatékony módszerei ?
3. Főnök/vezető és beosztottak közötti beszélgetések kihívásai (vezetői vs munkatársi elvárások, „hallgatás” művészete) ?
4. Legfontosabb motiváció tényezők (munka kihívás, teljesítmény előírás, hatalom, tanulás-fejlődés) ?
5. A pénz mellett mik azok motivációs lehetőségek melyek a munkaerő megtartására serkentenek ?