

„A mogorva és szívtelen főnök mérgező légkörű szervezetet teremt, telis-tele negatív alulteljesítőkkal, akik szándékosan figyelmen kívül hagyják a lehetőségeket; az inspiráló, együttműködő vezető hű követőket teremt, akik számára nincs leküzdhetetlen akadály”

*Köszönet Marknak, Tonymak,
Charlienak, Sheilának és Graemenek,,
akik nap mint nap rávilágítottak
e téma fontosságára*

* Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A (2002) Primal Leadership: The hidden driver of great performance, p. 6, Harvard Business School Press, Boston, MA. In: Michael Armstrong – Helen Murlis: Javadalmazásmenedzsment. KJK-Kerszöv, Budapest, 2005. 29. old.

Pécsi Tudományegyetem

Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar

Személyügyi Szervező szak

HOFFMANN GÁBOR CSABA

mail@hoffmannng.com

HATÉKONYSÁG ÉS MOTIVÁCIÓ A KKV SZÉKTORBAN

Dr. Klein Sándor DSc
Tanszékvezető Egyetemi Tanár
Konzulens

Tartalomjegyzék

1: Bevezetés.....	4
1.1: A dolgozat bemutatása.....	4
1.1.1: A dolgozat témája.....	4
1.1.2: A témaválasztás indoklása.....	4
1.2: A kis- és középvállalkozások helyzetének áttekintése.....	5
1.2.1: A kis- és középvállalkozások helyzete az EU-ban.....	5
1.2.2: A kis- és középvállalkozások helyzete Magyarországon.....	6
1.3: A kis- és középvállalkozások sajátosságai.....	6
1.3.1: A méretből fakadó sajátosságok.....	6
1.3.2: A szervezeti felépítésből fakadó sajátosságok.....	8
1.3.3: Anyagi korlátok.....	8
1.4: Összefoglalás.....	9
2: A motiváció elméletei.....	11
2.1: A motiváció pszichológiai háttere.....	11
2.1.1: A motiváció fogalma.....	11
2.1.2: Néhány megkerülhetetlen elmélet.....	12
2.2: A munkaviszony, és a motivációs folyamat szereplői, jellemzőik.....	15
2.2.1: A munkaviszony célja.....	15
2.2.2: A munkaadó.....	16
2.2.3: A munkavállaló.....	16
2.2.4: A közös és eltérő célok.....	17
2.2.5: A pénz szerepe.....	18
2.2.6: A motiváció hatékonyságának szempontjai.....	19
2.2.7: A pszichológiai szerződés.....	20
2.3: Néhány kutatás összefoglalása.....	21
2.4: Összefoglalás.....	23
3: A belső és külső motiváció erősítésének eszközei.....	25
3.1: Az egyes motivációs eszközök csoportosítási lehetőségei és alkalmazásuk lehetséges sorrendje.....	25
3.2: A munkateljesítményre ható motivációs és higiénés tényezők.....	27
3.2.1: A munkaerő kiválasztásának szerepe.....	27
3.2.2: A vállalati klíma szerepe.....	30
3.2.2.1: A menedzsment szerepe.....	32
3.2.2.2: Bevonás és felhatalmazás.....	35
3.2.2.3: A munkavállalók társas szükségletei.....	37
3.2.2.4: A művezetők szerepe.....	39
3.2.2.5: A munkahelyi környezet szerepe.....	42
3.2.2.6: Az információ-áramlás fontossága.....	43
3.2.3: A munkakörülményekben rejlő lehetőségek.....	44
3.2.3.1: A termelési eszközök színvonala.....	44
3.2.3.2: A termeléshez közvetlenül nem kapcsolódó munkahelyi körülmények.....	45
3.2.4: A munkában és a munkaszervezésben rejlő lehetőségek.....	46
3.2.4.1: A munka és magánélet jobb egyensúlya.....	46
3.2.4.2: A munkakörök rotációja.....	48

3.2.4.3: A munkakörök kiterjesztése.....	48
3.2.4.4: A munkakörök gazdagítása.....	48
3.2.5: A fejlődés lehetősége.....	49
3.2.5.1: Tréningek és tanfolyamok.....	49
3.2.5.2: Karrierlehetőségek.....	50
3.2.6: Pénzeszközök alkalmazása a munkavállalók motiválásában.....	51
3.3: Kutatási eredmények a motiváció, a teljesítmény és a hatékonyság témaköréből.....	53
3.3.1: A munka nagyobb hatékonyságát elősegítő eszközök.....	53
3.3.2: Az elkötelező vezetés.....	54
3.4: Összefoglalás.....	55
4: A dolgozat összefoglalása.....	56
Irodalomjegyzék.....	59

1: Bevezetés

1.1: A dolgozat bemutatása

1.1.1: A dolgozat témája

Dolgozatomban a kis- és középvállalkozások hatékonysági problémáival kívánok foglalkozni, különös tekintettel a munkavállalók hatékony foglalkoztatásának kérdéseire, ezen belül is a motivációnak, a vállalati kultúrának, valamint a megfelelő vezetési stílusnak a vállalati hatékonyságra gyakorolt hatásával. A hatékony foglalkoztatás kulcskérdés a vállalkozások versenyképességének, jövedelemtermelő képességének javítása terén, és mint látni fogjuk, a személyügyi szakember számára számtalan feladat juthat ezen a téren. Dolgozatomban kitérek a KKV-k és a nagyvállalatok nyújtotta karrierlehetőségek különbségeire, az alkalmazható motivációs és termelésösztönzési eszközökre érintve a teljesítményértékelés néhány problémáját, valamint pár példán keresztül próbálom meg szemléltetni a rossz vezetési stílus, az emberekkel való rossz bánásmód és nem megfelelő munkahelyi légkör termelékenységre gyakorolt hatását.

1.1.2: A témaválasztás indoklása

Amennyiben a fellelhető szakirodalmat tekintjük, azt találjuk, hogy a KKV szektor súlyához mérten jelentősen alul reprezentált. A különböző gazdasági, pszichológiai, HR, pénzügyi és egyéb szakmai kiadványok jelentős része a nagyvállalkozásokkal, illetve a vezető, úgynevezett „menedzser” beosztású, értelmiségi munkavállalókkal foglalkozik, módszereik alig, vagy csak nehezen adaptálhatók a KKV-k speciális körülményeihez, és zömmel ez az adaptáció sem történt még meg. A legjobb szakemberek számára nem képesek

megfelelő karrierlehetőséget nyújtani, irodalmuk elhanyagolható, erőforrásaik végesek. Nem is csoda hát, hogy eredményeikben elmaradnak, teljesítményük messze nem éri el a nagyvállalatokét. Sorsuk, fejlődésük, az általuk kínált munkakörülmények ugyanakkor Magyarországon 1.783 ezer embert¹, és ezek családját érinti. Eddigi munkatapasztalataim során mind irányítói mind beosztotti minőségben számtalan esetben szembesültem azokkal a speciális problémákkal különösen az emberi erőforrások kiaknázása terén, melyekkel a KKV-k nap mint nap kénytelenek megküzdeni. Ezért választottam dolgozatom tárgyául a kis- és középvállalkozói szektort, témájául pedig a munkavállalók termelésösztönzésének, mint a vállalati hatékonyság kulcskérdésének témakörét.

1.2: A kis- és középvállalkozások helyzetének áttekintése

1.2.1: A kis- és középvállalkozások helyzete az EU-ban

Azon profit orientál gazdasági egységeket, amelyek

- 250 főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztatnak és
- az éves árbevételük nem haladja meg az 50 M Eurót és/vagy
- mérlegfőösszegük nem haladja meg a 43 M Eurót²

gyűjtőnéven kis- és középvállalkozásoknak nevezzük.³ Az Európai Unió 27 tagországában ezek teszik ki az összes vállalkozás 99,8%-át valamint ők foglalkoztatják a munkavállalók 67,1%-át, összesen 85 millió főt. Mindezek ellenére a kis- és középvállalkozások (a továbbiakban KKV-k) a teljes hozzáadott értékből mindössze 57,6%-ban részesednek, termelékenységük pedig az uniós átlag 86,1%-át éri el. Ezzel szemben a nagyméretű, 250 főnél többet foglalkoztató vállalkozások a foglalkoztatottak 32,9%-ával állítják elő a

1 Eurostat: Enterprises by size class -overview of SMEs in the EU. Katalógus szám: KS-SF-08-031-EN-N.

2 2003/361/EC ajánlás 1. cím, 2. cikk, 1. bek.

3 Magyarul: KKV, angolul: SME. Beleértve a maximum 9 főt foglalkoztató mikrovállalkozásokat is.

teljes hozzáadott érték 42,4%-át, az uniós átlaghoz viszonyított 128,6%-os munkatermelékenység mellett.⁴

1.2.2: A kis- és középvállalkozások helyzete Magyarországon

Amennyiben a magyar adatokat tekintjük, láthatjuk, hogy a helyzet még rosszabb: az uniós átlagnak megfelelő számú KKV a munkavállalók 70,9%-át foglalkoztatja (ami a nagyvállalatok EU átlaghoz mért relatív hiányát mutatja), ezek ellenben az összes hozzáadott értéknek csupán 50,2%-át képesek megtermelni.⁵ Ha figyelembe vesszük, hogy a vásárlóerő paritáson mért magyar GDP a vizsgált időszakban mindössze a jelenlegi 27 EU tagállam átlagának 64,1%-át érte el⁶, láthatjuk, hogy ezen a téren rengeteg a tennivaló. Ha ezek mellett megvizsgáljuk az egy alkalmazottra jutó produktivitást, mely az Uniós átlag 73,4%-a⁷, valamint az egy munkaóraóra jutó produktivitást, mely az Uniós átlag 47,9%-a⁸, akkor talán meg is találtuk a személyügyi szakember feladatát a KKV-k versenyképességének javítása terén.

1.3: A kis- és középvállalkozások sajátosságai

1.3.1: A méretből fakadó sajátosságok

Amennyiben a fentebb idézett statisztikák adatait tekintjük, láthatjuk, hogy hogy a KKV-k döntő többsége alapvetően kevés embert foglalkoztat. A maximum 9 személyt foglalkoztató mikrovállalkozások adják az összes vállalkozás 91,8%-át. Ezek a vállalkozások inkább egyfajta „családias” léghkörben, meglehetősen egyszerű szervezeti felépítés mellett dolgoznak, és ez esetben a hatékonyság növelésének eszközei meglehetősen korlátozottnak tűnnek. Ennek ellenére bármilyen kis szervezetről legyen is szó, érdemes

4 Eurostat: Enterprises by size class -overview of SMEs in the EU. Katalógus szám: KS-SF-08-031-EN-N. 2005, EU-27=100%

5 U.o.

6 Eurostat: GDP per capita in PPS. 2005, EU-27=100

7 Eurostat: Labour productivity per person employed. 2005, EU-27=100%

8 Eurostat: Labour productivity per hour worked. 2005, EU-15=100% alapján EU-27=100%-ra átszámolva.

megvizsgálni a tagok (alkalmazottak, tulajdonosok) egymáshoz való viszonyából, az úgynevezett „szervezeti légkörből”, illetve az alkalmazott motivációs eljárások meghonosításából, illetve módosításából adódó hatékonyságnövelési lehetőségeket. Hogy egy példát említsek: egy 1-2 könyvelőt és 3-5 adatrögzítőt alkalmazó kis könyvelőirodában a termelékenység szempontjából nem mellékes a kialakult légkör, az esetleges feszültségek nagyon gyorsan a munka minőségének, illetve mennyiségének rovására mehetnek, a természetesnél nagyobb mértékű fluktuáció pedig egyenesen az iroda összeomlását is okozhatja.

A 10-49 fő közötti alkalmazottat foglalkoztató vállalkozások száma 2006-ban kb. 30.000 volt.⁹ Ebben a kategóriában a témának külön jelentőséget ad, hogy ezek a vállalkozások méretük alapján már valamiféle bonyolultabb szervezeti séma szerint kell, hogy működjenek, a központi személy, az alapító-tulajdonos-ügyvezető pedig egy ilyen méretű szervezet mindenre kiterjedő egyszemélyi irányítására valószínűleg képtelen. Az ilyen méretű vállalkozások méretükből kifolyólag különösen érzékenyek az egyes kulcspozíciókban levő alkalmazottak személyiségéből eredő hatásokra, a vezetés pedig külön személyügyi szakember hiányában a könyvelési adatokból próbálja lázasan kideríteni a mutatók folyamatos alul teljesítésének okát. Hogy ismét egy szemléletes példát említsek: egy kb. 40 főt foglalkoztató üzemben a kiskirálykodó művezető önkényére a munkavállalóknak szinte egyedüli válaszlehetőségük a munka szabotálása, lassítása, az előírt műszaki követelmények hanyag teljesítése. Ebben az esetben a cégvezető összehasonlítási alap hiányában képtelen rájönni a hiba valódi okára, nem lévén párhuzamos, azonos vagy hasonló tevékenységet folytató másik szervezeti egység, amelynek teljesítményével a hibásan működő egység teljesítménye összehasonlítható lenne. Az ilyen méretű vállalkozások valószínűleg képtelenek a termelékenység és hatékonyság emberi oldalával

⁹ www.ksh.hu 3.2.3-as tábla

foglalkozó külön szakember foglalkoztatására, illetve nem is lennének képesek huzamosabb ideig munkával ellátni.

1.3.2: A szervezeti felépítésből fakadó sajátosságok

A KKV-k természetükből kifolyólag általában egyszemélyi irányítás alatt állnak. Szervezeti felépítésük lineáris, minden hatalom a hierarchia csúcsán álló tulajdonos-ügyvezető kezében összpontosul, és jobb esetben ő delegálja hatalma egyes részeit a hierarchiában lejjebb állókra. Ez a felépítés magában hordozza gyengeségét: a tulajdonos (kellő kompetenciák hiányában) képtelen mindent kézben tartani, megfelelően értelmezni, ugyanakkor mindenfajta külső beavatkozást a személye és hatalma elleni támadásnak minősít. Ez a tényező inkább szolgálja a vezető maximális hatalmát, mintsem a szervezet maximális teljesítményét.

Tekintettel a vezető abszolút hatalmára és a csekély számú alkalmazottból fakadó viszonylag lapos szervezeti felépítésre, az alkalmazottak motivációja terén az előléptetésnek, tehát a vertikális irányú karrierlehetőségnek az alkalmazása meglehetősen korlátozott, csakúgy, mint a horizontális irányú, más üzletágban történő foglalkoztatás. Természetesen ezen lehetőségek a szervezet méretének növekedésével egyre nagyobb súllyal esnek latba, ám a KKV- szektorban ezen eszközök alkalmazására csak a legalsóbb szinteken van lehetőség (Pl.: betanított munkásból gépkezelő, később esetleg művezető).

1.3.3: Anyagi korlátok

A KKV-k általános részletezett utolsó sajátossága, amely a rendelkezésükre álló humán erőforrások minél hatékonyabb kihasználásának útjában áll, az a felhasználható pénzügyi eszközök véges volta. Ebből kifolyólag a KKV-k

többségénél a különböző pénzügyi ösztönzők alkalmazására csak meglehetősen szűkös keretek között van lehetőség.

1.4: Összefoglalás

Dolgozatom bevezető fejezetében áttekintettem a KKV szektor jellemzőit, fontosságát, méretét. Megismerkedtünk a sajátosságaiból eredő alapvető hátrányokkal, melyek a hatékony működés útjában állnak. Ezek a hátrányok fakadnak a méretükből és szervezeti felépítésükből, amiből kifolyólag nem képesek munkavállalók számára a klasszikus értelemben vett karrierlehetőséget nyújtani sem vertikális sem horizontális irányban, fakadnak a szektor vállalkozásinak rendelkezésére álló anyagi erőforrások szűkösségéből, amelyek nem teszik lehetővé, hogy a nagyvállalatokhoz hasonló kiterjedt kompenzációs rendszert működtessenek, illetve, hogy magasabb szaktudással -éppen ezért magasabb bérigénnyel- rendelkező -de nagyobb érték teremtésére képes- szakembergárdát tartsanak, illetve a tulajdonosi-ügyvezetői funkciók összefonódásából fakadó hátrányból, amely jobban szolgálja a vezető hatalmát, mint a szervezet hatékonyságát.

Dolgozatomban ezért a tudománynak a dolgozók motivációjáról szerzett olyan ismereteit kívánom összefoglalni, melyek hozzásegíthetik e vállalkozásokat is munkavállalók -és ebből kifolyólag saját maguk- nagyobb hatékonyságához, termelékenységéhez. A dolgozatban tárgyalt eljárások, módszerek és elvek többsége -éppen a fent említett sajátosságokból kifolyólag- gyakorlatilag ingyenes, semmilyen, vagy nagyon csekély plusz erőforrást igényelnek. Hatékonyságuk inkább gyökerezik a rendelkezésre álló erőforrások hatékonyabb kihasználásból, az emberi lélek sajátosságaiból, a menedzsmentnek a munkavállalókhöz való hozzáállásából és a felmerült problémák kezelési módjából. Természetesen ezek nem merítik ki a hatékonyságért folytatott versenyben felhasználható összes, a téma által kínált

lehetőséget, és nem kínálnak üdvözítő csodaszert, ám a lehetőségek bővülésével alapot teremtenek egy jobb, átfogóbb rendszer kialakítására, mely rendszert már nem csak a KKV szektorban lehet sikeresen alkalmazni. Viszont minden más rendszernek ezek az elvek és eljárások nyújtanak alapot, ezek nélkül minden, elvileg a hatékonyság növelésére és a dolgozók motiválására fordított összeg és energia rosszabb hatásokkal hasznosul.

2: A motiváció elméletei

2.1: A motiváció pszichológiai háttere

2.1.1: A motiváció fogalma

De mi lehet az a tényező, amely megkülönbözteti az éppen csak minimálisan teljesítő, csak a munkája megtartásához elegendő erőfeszítést tanúsító munkavállalót a kiválóan teljesítő, munkájában a legjobbra törekvő, hatékony és produktív munkavállalótól?

Először is el kell különítenünk két fogalmat: a motiváció és a motiválás fogalmát. A motiváció belső készítés, a motiválás pedig külső ösztönzés.¹⁰ E fogalmi elhatárolás ellenére a két fogalom néha még szakirodalmakban is egymás szinonimájaként szerepel, éppen ezért célszerűbbnek tartom a belső- és a külső motiváció kifejezések használatát.

A „belső motiváció”, a „motívum az, ami a viselkedést

- energiával látja el,
- irányítja (valami felé tereli) és
- fenntartja (vagy megállítja).¹¹

Ilyen „belső” motiváló erő az embernek az a természetes vágya, igénye, hogy értelmes (értékalkotó, termelő) munkát végezzen.¹² Ez a fajta készítés egyénenként más és más okra vezethető vissza, de általában minden emberben megtalálható.

10 Klein Sándor: Vezetés- és Szervezetpszichológia, 295. old. SHL Hungary KFT, 2001

11 u.o. 298. old.

12 Rókusfalvy, 1971. In: Klein Sándor: Vezetés- és Szervezetpszichológia, 298.old. SHL Hungary KFT, 2001

A motiválás, a „külső motiváció” ezzel szemben olyan eszközök összessége, amelyek az „alanyban”, a munkavállalóban addig kielégítetlen, új szükségleteket támasztanak. „Létrejön egy cél, amely az elgondolás szerint várhatóan kielégíti az adott szükségletet, meghatározza a személy azon lépéseinek sorát, melyek elvezetik a cél eléréséig. Vagy történhet úgy is, hogy valaki számára kijelölnek egy célt, és ha a cél elérése várhatóan kielégít egy addig kielégítetlen szükségletet, lépéseket tesz annak érdekében, hogy a célt elérje, s így az igényt kielégítse.”¹³

Láthatjuk tehát, hogy a külső motiváció az egyén belső motívumaira hat, az egyént mintegy belülről hajtja a mind magasabb elvárásoknak való megfelelés irányába mindaddig, amíg az egyénnek kielégítetlen szükségletei vannak, vagy ilyenek támaszthatók. A motiváció folyamatának és hatékonyságának ilyen formán tehát nem csak a munkavállaló képességei, hanem igényeinek szintje is határt szab.

2.1.2: Néhány megkerülhetetlen elmélet

A munkamotiváció kapcsán eddig számtalan elmélet született. A teljesség igénye nélkül szeretném itt kiemelni az általam legfontosabbnak ítélteteket.

Az első helyen McGregor X és Y elméletét említeném. Az X elmélet szerint „a munkások alapvetően lusták, és ha nem 'húzzák-vonják' őket, akkor nem teljesítenek”. Az Y elmélet ezzel szemben feltételezi, hogy „bizonyos emberek bizonyos körülmények között maguk is törekednek a jó teljesítményre, a bennük szunnyadó képességek kiteljesítésére”¹⁴ Véleményem szerint ha a hangsúlyt a „bizonyos emberek bizonyos körülmények között” mondatrészre helyezzük, akkor nem követünk el nagy hibát.

A következő általam megkerülhetetlennek ítélt elmélet Maslow közismert szükséglet-hierarchia piramisa. Ebben 5 olyan egymásra épülő szükségleti

13 Michael Armstrong – Helen Murlis: Javadalmazásmenedzsment, 72. old. KJK Kerszöv, Budapest 2005

14 Klein: Vezetés- és szervezetpszichológia, 301. old.

szint található, amelyek között szigorú hierarchia uralkodik. Eszerint tehát nem lehet egy magasabb rendű szükségletet kielégíteni mindaddig, amíg az alacsonyabb rendű igény kielégítetlen. Az elmélet értelmezéséhez az is fontos, hogy folyamatos és zökkenőmentes előrehaladás mellett is rövid távon törvényszerűen más és más szinten vagyunk eme hierarchiában, illetve bizonyos események tartósan vagy időlegesen visszavethetnek benne. Maslow szerint tehát az 5 alapvető szükséglet a következő:

1. Fiziológiai szükségletek
2. Épség és biztonság
3. Szeretet és kapcsolatok
4. Önbecsülés
5. Önmegvalósítás

Mint a későbbiekben látni fogjuk, a sikeres és termelékeny munkahely megvalósításához nem árt ismernünk ezeket a szükségleteket, hiszen a megfelelő teljesítmény-motiváció előfeltétele, hogy a munkavállalók (nyilvánvalóan a körülményeknek és a feladatnak megfelelően) a lehető legmagasabb szinten kielégíthessék szükségleteiket.

A harmadik általam lényegesnek tartott elmélet pedig Herzberg Kéttényezős elmélete. Leegyszerűsítve az elmélet két alapvető motivációs tényezőt említ:

- A „higiénés tényezőket”, amelyek általában a munka körülményeivel állnak kapcsolatban, és amelyek megléte nem feltétlenül motivál (tehát nem okozza a teljesítmény növekedését), de hiányuk minden esetben elégedetlenséget (ezáltal teljesítménycsökkenést) okoz, úgy mint
 - az ellenőrzés (a művezető szerepe)
 - a munkából származó előnyök
 - a személyes kapcsolatok a munkatársakkal

- a munkakörülmények
- a kompenzációs (fizetési) rendszer
- valamint a „motivátorokat”, amelyek a munkához kapcsolódnak, és amelyek valóban alkalmasak arra, hogy a munkavállalók termelékenységét, hatékonyságát fokozzák,¹⁵ mint például
 - elismerés („köszönöm”)
 - fejlődés, előmenetel
 - a munka természete
 - a felelősség
 - teljesítés¹⁶

Érdekes módon a pénz, amit a vállalkozások általában a motivációs célok elősegítésére alkalmaznak Herzberg kutatásai alapján higiénés tényező, „amely elégedetlenséghez vezet, ha nem kellő mértékben van jelen, de nem okoz elégedettséget és pozitív motivációt.”¹⁷ Opsahl és Dunnette ugyan itt ismertetett kutatásai ezzel szemben vitatják Herzberg pénzzel kapcsolatos álláspontját. Véleményem szerint azonban a kérdéses kutatások nem feltétlenül mondanak ellent Herzberg pénzzel kapcsolatos nézeteinek. Opsahl és Dunnette elemzése Herzberg adataival kapcsolatban pusztán azt mutatja, hogy Herzberg mintavétele esetleg nem volt tökéletes, illetve, hogy a kérdéses helyen és időben a mérnökök és a könyvelők többsége munkájához képest relatíve jól volt fizetve, míg a relatíve alulfizetettek aránya kisebb volt. Abban mindenesetre egyetérthetünk Opsahl és Dunnette megállapításaival, hogy „habár általában megegyezhetünk abban, hogy a pénz a legfőbb bérezési és

15 Klein: u.o. 301-302. old.

16 A felsorolások: M. A. Hitt, J. S. Black és L. W. Porter: Management, 420. old. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2005.

17 Michael Armstrong – Helen Murlis: Javadalmazásmenedzsment, 78. old. KJK Kerszöv, Budapest 2005

viselkedés-módosító tényező az iparban, látnunk kell, hogy milyen keveset tudunk arról, hogyan működik”.¹⁸

2.2: A munkaviszony, és a motivációs folyamat szereplői, jellemzőik

2.2.1: A munkaviszony célja

Mielőtt jobban belemélyednénk a munkavállalók hatékony motiválásának kérdéseibe, nem árt tisztáznunk azt az alapszituációt, amely az egész problémát felveti, amely a kérdés értelmét adja. Ennélfogva nem kerülhetjük meg magának a munkaviszony létesítésének mozgatórugóit: miért kötnek emberek és szervezetek munkaszerződést, miért helyezik magukat a munkaadó és a munkavállaló szerepébe?

A termelés a gazdasági körforgás alapvető szükséglete. A gazdasági szakirodalom a termelést, mint értékalkotó folyamatot jellemzi, melynek folytatásához különböző erőforrásokat kell igénybe venni. Ilyen erőforrások pl. a fizikai és szellemi tőke, valamint az ezek felhasználásához szükséges emberi tőke, amely az összes többi erőforrást egy meghatározott cél érdekében kombinálja, ezáltal hozva létre új javakat. Amennyiben ezen erőforrások a megfelelő mértékben összpontosulnak egyetlen ember kezében, úgy az egyén ebben az esetben valamilyen egyéni vállalkozási formában folytatja tevékenységét, hiszen egymaga rendelkezik az összes, a termelő, értékalkotó tevékenységhez szükséges erőforrással. Az esetek többségében azonban ez nem így van, így szükségessé válik egy intézmény, a munkaviszony bevezetése a hiányzó erőforrásigény kielégítése céljából.

2.2.2: A munkaadó

¹⁸ Robert L. Opsahl – Marvin D. Dunnette: The role of financial compensation in industrial motivation. Psychological Bulletin, 1966, Vol 66, No. 2, 114. old.

Mi jellemző a munkaadóra, miért is lesz valaki munkaadó? A munkaadók többnyire gazdaságilag hasznosítható szellemi és vagyoni tőkével rendelkező személyek vagy szervezetek, amelyek nem rendelkezvén a céljaik megvalósításához szükséges emberi erőforrásokkal, a munkaerőpiacon munkaerőigénnyel lépnek fel, és a munkaerő foglalkoztatóiként munkaadókká válnak. Munkaadói minőségük lényeges momentuma, hogy mindegyikük céljaik megvalósításához van szükség, és mint ahogy azt Milton Friedman megfogalmazta: „Business of business is business”, azaz „a cég dolga az üzlet”, a profit elérése. A munkaadók tehát elsősorban profitmaximalizálási céllal válnak munkaadókká, és csak addig a mértékig (csak annyi munkavállalót alkalmaznak), ameddig ez profitmaximálási törekvéseikkel összeegyeztethető.

2.2.3: A munkavállaló

A munkavállalók ezzel szemben nincsenek birtokában gazdaságilag önállóan hasznosítható mértékben sem anyagi sem szellemi tőkének. Ellenben rendelkeznek mindazokkal a munkavállalói képességekkel, amelyek a fenti termelési tényezőkkel rendelkező munkaadók számára, az ő profitmaximálási céljaik elérése érdekében szükségesek. A munkavállalók, mivel nem rendelkeznek a szükségleteik kielégítéséhez szükséges anyagi tőkével, ezért a munkaerőpiacon eladóként fellépve munkavégző képességüket áruba bocsátják. A munkaadóval szerződéses viszonyt létesítve így munkavállalóvá válnak. A munkavállalás egyik legfontosabb motívuma itt is, csak úgy, mint a munkaadók esetében az elért jövedelem maximálása az egyéni törekvések mind magasabb megvalósítása céljából.

2.2.4: A közös és eltérő célok

Mint azt a munkaadó és a munkavállaló szerepének körülírásával láthatjuk, egyik legfontosabb közös céljuk a jogviszonnyal elérhető profit illetve jövedelem maximálása. Azonban ez kettőjük viszonyában csak jelentős érdekütközés árán valósítható meg: míg a munkaadó profitját a munkaerő költségének alacsonyan tartásával igyekszik elérni, addig a munkavállaló a rendelkezésére álló jövedelem növelésére törekszik. Az érdekek ilyen módon való kielégítése tehát konfliktusok forrásává válhat, ebből a szempontból a munkaadó és a munkavállaló kvázi „ellenérdekelt felek”. Ugyanakkor egyik fél sem lehet érdekelt a gyenge munkateljesítményben: ez a munkaadó számára a profitkilátások romlását, a munkavállaló számára pedig a fizetés csökkenését, a munkahely elvesztését okozhatja.¹⁹ A szakirodalom ugyanakkor további lehetséges konfliktusforrásként tartja számon a munkaadók és munkavállalók megfogalmazott céljainak időtávja közötti eltérést: a munkaadók jellemzően hosszú távú stratégiákban gondolkodnak, míg a munkavállalók céljai zömmel rövidtávúak, és a munkabérük maximálására, illetve munkahelyük belátható időn belüli megtartására korlátozódnak. A munkaadó azonban a megfelelő vezetési stratégia megválasztásával elejét veheti az eltérő célokból eredő konfliktusoknak, hiszen hosszabb távon tulajdonképpen ugyan azt akarják: megőrizni a munkahelyet, egyúttal a lehető legtöbb pénzt keresni. A szerepek átértékelésével, a régi beidegződések felülírásával és megfelelő párbeszéddel véleményem szerint kialakítható egyfajta egység a munkaadó és a munkavállalók között, hiszen távolabbról nézve mindketten ugyan azt akarják, ugyan abban érdekeltek, és céljaik megvalósításában egymásra utaltak. Ennek megfelelő hangsúlyozásával és mindkét félben való tudatosításával tulajdonképpen nagy lépést tehetünk egy jobb és hatékonyabb szervezet kialakítása felé.

¹⁹ Mick Marchington and Adrian Wilkinson: Human Resource Management at Work, 3. kiadás, 266. old. CIPD London, 2006.

2.2.5: A pénz szerepe

Mint az fentebb láthattuk, mind a munkaadói mind a munkavállalói lét egyik legfontosabb mozgatórugója a jogviszonnyal megszerezhető pénz mennyisége, mindkét fél ennek maximálására törekszik. A pénzzel kapcsolatban azonban a legtöbb munkáltató két jellegzetes hibát vét:

- Szerepét alul értékelve mintegy megfeledkezik arról, hogy a munkaviszony nem csak neki, hanem a munkavállalónak is kvázi üzlet. Egy üzletben pedig, ha valamely fél a másik fél igényeit annak várakozásain alul elégíti ki, az jogosan szül elégedetlenséget. A munkavállalók elégedetlensége pedig számos formában képes a felszínre törni és a munkateljesítményt csökkenteni.
- Szerepét túlértékelve az egyéb körülményeket figyelmen kívül hagyva az emberi erőforrásokat kvázi pénzbedobás automataként kezeli, amelynek teljesítménye a többi erőforráshoz hasonlóan a ráfordított pénzzel arányosan növekszik.

Mindkét jellegzetes hozzáállás végső soron a termelékenység optimálistól való elmaradását eredményezi, a második esetben pedig még tetemes költségnövekedést is jelent a munkaadó számára. A pénz szerepe tehát meghatározó a munkaviszonyban, azonban hatékony felhasználása különös szakértelmet kíván. Ez a szakértelem fordítja le az előző fejezetekben leírt elveket a gyakorlat nyelvére, és próbálja meg kihozni a szervezet emberi erőforrásaiból azt az optimális teljesítményt, mely mindkét fél céljait és igényeit a lehető legteljesebb mértékben kielégíti. A továbbiakban azokat az eszközöket veszem majd sorra, amelyek véleményem szerint a munkavállalók motiválása szempontjából lényegesek, ugyanakkor a KKV-k számára nem megfizethetetlenek, többnyire költséghatékony módon alkalmazhatók.

2.2.6: A motiváció hatékonyságának szempontjai

Mitől lesz egy lépés, amit a menedzsment a munkavállalók motivációjának erősítésére szánt, hatékony? A menedzsmentnek a döntések meghozatalakor figyelemmel kell lennie néhány alapvető tényezőre a motivációs eszközökkel kapcsolatban. Ezek a következők²⁰:

- fel kell tárnia, hogy a kínált eredmények/elismerések értékesek-e a munkavállalók számára
- a munkaköröket és a feladatokat úgy kell kialakítani, hogy a munkavállalók ki tudják elégíteni a szükségleteiket a munkaidő alatt
- személyre kell szabnia az elismerés rendszerét, beleértve a munka szervezését és a természetbeni juttatásokat, lehetőleg cafetéria stílusú felfogásban
- a bevezetendő intézkedések segítsék elő a megkívánt viselkedést (az intézkedéseknek a megkívánt eredmény elérésére kell irányulniuk)
- meg kell bizonyosodnia arról, hogy a megkívánt teljesítménycélok elérhetőek
- meg kell bizonyosodnia arról, hogy közvetlen, tiszta és kimondott összefüggés van az ösztönözni kívánt viselkedés és az annak elősegítésére hozott motivációs intézkedés között (...)
- ellenőriznie kell, hogy nincsenek összeütközések az elősegíteni kívánt célok között
- meg kell bizonyosodnia arról, hogy a változások mind az elismerésben, mind a kívánt eredményben jelentősek lesznek, ugyanis a „triviális elismerés triviális erőfeszítést fog kiváltani, ami triviális fejlődést fog okozni a teljesítményben”

20 Nadler és Lawler (1979), p227. In: Mick Marchington and Adrian Wilkinson: Human Resource Management at Work, 3. kiadás, 326. old. CIPD London, 2006.

- ellenőriznie kell, hogy mindenki fair és egyenlő módon van kezelve a rendszerben.

2.2.7: A pszichológiai szerződés²¹

A pszichológiai szerződés azon hiedelmek és elvárások összessége, amit a munkaadó és a munkavállaló várnak egymástól a közöttük megkötött munkaszerződéssel kapcsolatban. A pszichológiai szerződés olyan, zömmel kimondatlan elemeket tartalmaz, amelyeket a felek feltételeznek egymásról, amiket elvárnak egymástól. A munkaviszony sikere vagy sikertelensége nagyrészt azon múlik, hogy a felek képesek-e megvalósítani ezt a szerződést, képesek-e a másíknak azt nyújtani, amit az elvár, illetve cserébe megkapják-e azt, amit vártak. A pszichológia szerződés tulajdonképpen az egymásnak tett ígéreteként is felfogható: amennyiben egyik fél nem váltja be a másíknak tett ígérétét, úgy a szerződés felborul és feszültségek keletkeznek. A pszichológiai szerződés azonban néha olyan ígérteket is jelent, amelyeket csak az egyik fél várt, és abban a hitben lépett e szerződésbe, hogy a másík azokat megtette- annak ellenére, hogy a másík fél esetleg nem is gondolt erre, vagy kifejezetten ellentétes szándékok vezérelték a munkaszerződés megkötésekor. Ilyen lehet például, amikor egy munkavállaló karrierlehetőség kimondatlan igényével lép munkaviszonyra a munkaadóval, azonban kemény munkája ellenére az előléptetés mégsem következik be. A munkavállaló csalódott lesz, csalódottsága feszültségeket indukál a közte és a munkaadó között fennálló viszonyban, azonban a munkaadó a munkavállalót tartósan az adott posztra szánta, és a karrierlehetőség nyújtása fel sem merült benne, azt soha nem is ígérte. Megfordítva is igaz lehet: a munkaadó teljes odaadást és elkötelezettséget várt el munkavállalójától, és ebben a hiszemben kötötte meg vele a munkaszerződést, azonban a munkavállalónak az adott munkára

21 Michael Armstrong: A Handbook of Human Resource Management Practice 10. kiadás, 225-236. old. alapján. Kogan Page LTD, London and Philadelphia

esetleg csak ideiglenesen van szüksége, és munkáját is ennek megfelelően nem teljes odaadással végzi: a pszichológiai szerződés ebben az esetben is felborul. A munkaadónak tehát szervezeti céljainak eléréséhez figyelemmel kell lennie munkavállalói kimondott és kimondatlan igényeire, hiszen tartós sikerek csak abban az esetben érhetőek el, ha a felek között megkötött pszichológiai szerződést minden fél teljesíti. A munkaadó felelőssége figyelemmel kísérni munkavállalók igényeit, elvárásait, figyelemmel kell lennie azok változására is, hiszen a pszichológiai szerződés dinamikus, változó természetű. A szervezeti célok teljesítése szempontjából tehát a feszültségektől mentes pszichológiai szerződés, a másik igényeinek ismerete és tiszteletben tartása elengedhetetlen fontosságú.

2.3: Néhány kutatás összefoglalása²²

A vállalkozások sokfélék lehetnek. Különböző célok, technológiák, iparágak. Ennélfogva gyakorlatilag lehetetlen egy mindenhol egyformán alkalmazható uniformizált rendszert létrehozni, amelyet szinte módosítás nélkül egyik pillanatról a másikra be lehet vezetni, és látványos eredményeit már a következő időszakból meghozza. Viszont mindenhol emberek dolgoznak. Emberek, akik bár gyakorlatilag csak különbözőségükben egyformák, különböző háttérrel, végzettséggel, attitűdökkel rendelkeznek, mégis alapvető értékrendjük, és (néhány speciális helyzetet kivéve) kulturális meghatározottságuk azonos. Valamint mindannyian ugyan annak az emberi fajnak a tagjai, akik bizonyos meghatározott ingerekre vagy azok hiányára gyakorlatilag előre kiszámítható módon reagálnak. Ezen reakciók megnyilvánulása, megtestesülése, mértéke esetről-esetre különbözhet, de iránya általában előre borítékolható. Egy rossz, nyomasztó légkörű, tekintélyelvű munkahelyen dolgozók az őket ért frusztrációra és esetleges

²² Klein Sándor: Vezetés és Szervezetpszichológia 9. fejezet, valamint Michael Armstrong – Helen Murlis: Javadalmazásmenedzsment, 73-75. old. alapján.

megaláztatásra ritkán reagálnak tartósan kimagasló teljesítménnyel.²³ Ugyan ez elmondható azokról a munkahelyekről, ahol maga a menedzsment sem áll helyzetének magaslatán. A dolgozók minden körülmények között megérik a vezetés gyengeségeit, a koordinátlanságot, a kapkodást, és az emberi leleményesség gyakorlatilag nem ismer határokat, ha bizonyos „szigorú”, ám nem kellően ésszerű, átgondolt, illetve ellenőrzött intézkedések kijátszásáról van szó.

Ezen eredményeket a gyakorlat nyelvére lefordítva azt találjuk, hogy a munkaerő hatékony felhasználásában sikeres vállalat néhány alapvető és egyszerű szabály betartásával, pusztán munkavállalóinak emberi mivoltát tiszteletben tartva (és kihasználva) képes lehet jelentős lépéseket tenni a mind hatékonyabb működés irányába. Ezen elméleteket az alábbiaknál fogva lehet mintegy „megragadni” és felhasználni.

A motivációelméletek jelentős hangsúlyt fektetnek a munkavállalók szükségleteire. Ezen szükségletek alatt az általában a Taylor által is megragadott anyagi szükségleteket értik. Azonban ha elgondolkodunk Herzberg ún. „kéttenyezős” elméletén, rájöhethünk, hogy ez nem feltétlenül van így, a szükségletek egészen mást is jelenthetnek. A munkahely, a munkába járás és a munkavégzés egy sor szükségletet elégít ki. A Maslow által a 3. szinten említett társas kapcsolatok szükségletén felül egy sor 4. szintű, az önbecsüléshez kötődő szükségletet, úgymint:

- a teljesítés,
- az elismerés,
- a felelősség,
- a befolyás,
- és a személyes fejlődés iránti szükségletet.

23 Klein Sándor: Vezetés és Szervezetpszichológia, 66. old.

Ezen szükségletek magából a munkából és a munkavégzésből fakadnak, egy jó menedzsmentnek pedig ezekkel más dolga nincs is, minthogy hagyja őket (természetesen megfelelően irányított és ellenőrzött) körülmények között felszínre törni, és mindent elkövetni annak érdekében, hogy ki is elégüljenek. Ilyenképpen paradox módon bár, de maga a munka és a munkavégzés válik olyan motiváló tényezővé, amely mindamellett, hogy pénzbe szinte nem kerül, nem elhanyagolható mértékű gazdasági előnyhöz juttatja a vállalkozást.

2.4: Összefoglalás

A második fejezetben meghatároztuk a motiválás és a motiváció fogalmát, melyet legjobban a „külső-” és „belső motiváció” szavakkal lehet leírni, illetve a motivációs folyamat elméleti határait. Áttekintettük az általam legfontosabbnak és legegységibbnak ítélt elméleteket, McGregor „X” és „Y” elméletét, melyek homlokegyenest ellentétesek egymással. Megítélésem szerint általában mind a kettő igaz, ám szinte teljes egészében a menedzsment döntésein múlik, hogy egy adott szervezetben melyik elmélet jut érvényre. Megismertük Maslow elméletét a szükségletek hierarchiájáról, amely elméletet feltétlenül ismernünk kell, ha az emberi erőforrásokkal szeretnénk foglalkozni, illetve érintettük Herzberg kéttényezős elméletét, amely egyrészt a pénz mindenhatóságát vonja kétségbe, másrészt különbözteti az elégedettséget és az elégedetlenséget okozó tényezőket. Megfogalmazzuk a munkaviszony, mint intézmény lényegét, megismertük alanyait és alanyainak alapvető mozgatórugóit, valamint rávilágítottunk e mozgatórugónak, a pénznek a gyakorlatban való sokszor túl-, máskor alul értékeléséből adódó hatásaira. Megismertük a munkaadó és a munkavállaló közös és eltérő céljait, és megállapítottuk, hogy tulajdonképpen ugyan azt akarják: tartósan minél több pénzt keresni. Megismertünk továbbá néhány kutatási eredményt a munkavállalóknak a menedzsment egyes megnyilvánulásaira adott reakciójával kapcsolatban, melyek utalnak a későbbiekben kifejtendő

szervezeti légkör kategóriájára, valamint néhány olyan, magából a munkából fakadó természetes motivációs tényezőt, amelyek a munkavállalók belső motivációját okozzák, ezek munkaadó részéről történő felerősítése vagy elnyomása szintén jelentős mértékben elősegítheti vagy hátráltathatja a szervezet céljainak megvalósítását.

3: A belső és külső motiváció erősítésének eszközei

3.1: Az egyes motivációs eszközök csoportosítási lehetőségei és alkalmazásuk lehetséges sorrendje

Amennyiben a munkavállalók eredményes és hatékony motiválásának kezdő lépését keressük, akkor gyakorlatilag kétféle lehetséges megközelítés közül választhatunk. Haladhatunk egyrészt belülről kifelé: ebben az esetben a szervezet belső tényezőinek összetételét, belső folyamatait vizsgáljuk, és próbáljuk őket kedvező irányban befolyásolni. Ebben a megközelítésben az eredményes motiváció legelső lépése a szervezeti légkör és a legfelső vezetés hozzáállásának átvilágítása. A másik lehetséges módszer a kintről befelé haladás, melynek során az eredményes motiváció legelső lépéseként a motiválandó munkavállaló kiválasztása kínálkozik. Meg kell jegyezni ugyanakkor, hogy míg a kezdő lépést viszonylag könnyedén megállapíthatjuk, a továbbiakban ilyesfajta sorrend felállítására már nem vállalkozhatunk: a munkavállalók motiválása rendkívül sokrétű és összetett folyamat, melyben az egyes elemek egymásra épülnek, sokszor egymásból következnek illetve egymást feltételezik. Egyfajta sorrend felállításában mindenesetre segítségünkre lehet az egyes tényezők különböző szempontok szerinti csoportosítása. Ebben az esetben csoportosíthatjuk az egyes tényezőket aszerint, hogy megítélésünk szerint a Herzbergi kéttényezős modellben higiénés vagy motivációs tényezőként szerepelhetnek-e. További osztályozási lehetőség, hogy megvalósításuk a szervezet szempontjából milyen anyagi konzekvenciával jár. Így egy-egy, a motiválás szempontjából lényeges lépés megvalósítása a szervezet számára lehet

- ingyenes, azaz semmibe nem kerül vagy csupán csekély anyagi ráfordítást igényel

- beruházás útján megvalósítható, mely a szervezet gazdálkodási eredményét csak hosszabb távon, az amortizáció kapcsán befolyásolja, ugyanakkor az ily módon a termelés hatékonyságának emelésére fordított pénz egyéb vagyontárgyakban megtestesülve továbbra is a szervezet gazdálkodásában marad, és mint ilyen a hitelezők felé fedezetként felkínálható, viszont a szervezet eszköz arányos jövedelmezőségét rontja, illetve
- lehet végleges pénzkidadás útján megjelenő, mely a szervezet erőforrásait jobban igénybe veszi. Hatása időben erősen korlátozott, és csak ismétlődő, rendszeres és körültekintő alkalmazásával lehet tartós eredményeket elérni.

Az egyes lépések, eszközök helyes megválasztásánál a fentiekre egy KKV vezetésének mindenképpen figyelemmel kell lenni, hiszen egy ilyen vállalkozás anyagi erőforrásai általában végesek. Azonban a helyes eszközök megválasztása útján elért teljesítményjavulás által a szervezet forrásainak bővülésével lehet számolni, mely okos beosztással további teljesítménynövelő lépések finanszírozására is felhasználható. Ez mindenképpen az említett vállalkozások versenyképességének folyamatos javulását eredményezi.

Konkrét esetekben célszerűnek látszik először a higiénés tényezőknek számító lépések megvalósítása, hiszen minden további, a motiváció növelése irányában tett lépés hatékonyságát csökkenthetik azok a feszültségforrások, melyek a kielégítetlen higiénés tényezőkből adódnak. Nem szabad azonban elfelejteni, hogy ekkor még szinte semmit sem tettünk a szervezet hatékonyságának növeléséért, csupán a napi munkát hátráltató, a minimálisan elvárható teljesítmény elérését gátló tényezőktől szabadultunk meg. A konkrét motivációs -tehát a termelékenység növelését célzó- lépések megtételére csak ezek után célszerű sort keríteni, mégpedig a szervezet anyagi erőforrásainak megfelelően először az ingyenes, vagy anyagi befektetést alig igénylő lépések

megtételével, majd a beruházások megvalósításával. A folyamatos ráfordításokat igénylő kiterjedt bónuszrendszerek üzemeltetése azonban nagy körültekintést igényel, bőségesebb forrásokat feltételez, ugyanakkor a kiindulási helyzetben amúgy is a munkaerő költségeként kifizetett összegek átcsoportosításával már a folyamat kiépítésének korábbi fázisában is érhetünk el eredményeket.

3.2: A munkateljesítményre ható motivációs és higiénés tényezők

3.2.1: A munkaerő kiválasztásának szerepe

A kiválasztási folyamat lényege: megtalálni a megfelelő embert a megfelelő helyre. Elsőre úgy gondolhatnánk, hogy ezt a lépést csak egyszer kell sort keríteni, mégpedig a munkavállaló felvételénél. Azonban úgy vélem, időről-időre célszerű újra elvégezni, mert a dolgozók képességei-készségei fejlődhetnek, de romolhatnak is. Különösen fontos a kiválasztás akkor, amikor egy már meglévő munkavállalót szeretnénk új, esetleg felelősségteljesebb pozícióba helyezni, ilyenkor ugyanis esetlegesen hibás döntésünk komolyabb károkat képes okozni mind anyagilag a vállalatnak, mind a munkavállalónak, aki esetleg jelenlegi posztján nagyon értékes a szervezet számára, ám új feladata betöltésére alkalmatlan. Ebben az esetben esetleges visszaminősítése során számolhatunk a munkavállaló sérült önértékeléséből fakadó felmondására, elszigetelődésére, esetleg jogi procedúrára is.

A kiválasztás fontosságát talán egy példán keresztül lehet a legkönnyebben hangsúlyozni: képzeljük el egy szakmájában elhelyezkedni nem tudó 45 éves történelemtanár kohóüzemi termelékenységét.

A munka maga az egyik legnagyobb motiváló tényező, de csak abban az esetben, ha végzőjének kihívást, a teljesítmény élményét nyújtja. Ezért is nagyon fontos a „megfelelő embert a megfelelő helyre” elv folyamatos érvényre juttatása. Ez a hatékony motivációs folyamat alfája: az előbb említett

történelemtanár a kohóban semmilyen más beavatkozás (több pénz, jobb munkakörülmények, emberségesebb bánásmód, stb...) ellenére sem lesz termelékenyebb, legfeljebb, csak amennyire az állása megtartásához szükséges. Az eredményes motiváláshoz a dolgozónak két feltételnek kell megfelelnie. Csak az motiválható, aki

- alkalmas (képes), valamint
- hajlandó az adott feladat elvégzésére.

Az alul képzettség vagy képességihiány az alkalmasságot, a túl képzettség pedig a hajlandóságot befolyásolja károsan. A dolgozók helyes kiválasztásával egyúttal sokat tettünk dolgozóinknak a munkájukkal való megelégedettsége érdekében: a megfelelő helyen levő ember -általában- elégedett a munkájával. Ha tisztában vagyunk vele, hogy ki kicsoda, melyik munkavállaló milyen képességekkel, ambíciókkal rendelkezik, az nagyban segíthet abban, hogy segítsünk neki a megfelelő helyre kerülni -amennyiben ez lehetséges. Amennyiben nem, úgy a munkavállaló kezében van a döntés: meddig éri meg neki nálunk dolgozni. A munkavállalók előéletének megismeréséhez elegendő elolvasni az önéletrajzukat és elbeszélgetni velük ha ez szükségesnek tűnik, új munkavállalók felvételénél azonban már szükség lehet komolyabb felvételi eljárásra. Ennek eldöntése a munkaadó feladata: a betöltendő poszt és az anyagi keretek függvényében hozható meg a szervezet szempontjából optimálisnak értékelhető döntés.

A kiválasztás alapvető lépései²⁴:

1. A követelmények meghatározása
 - A betöltendő munkakör pontos meghatározása
 - Az ideális jelölt profiljának felállítása
 - technikai kompetenciák: szükséges tudás és képesség
 - személyiségjellemzők: extrovertált, introvertált, agresszív, stb...

24 Michael Armstrong: A Handbook of Human Resource Management Practice 10. kiadás, 409-411. old. Kogan Page LTD, London and Philadelphia

- végzettség
 - gyakorlat
 - sajátos kívánságok: az adott szakterületen belüli feladat, ahol a jelöltnek helyt kell állnia
 - szervezeti illeszkedés: közvetlenség vagy hivatalosság, kultúra
 - speciális követelmények: utazás, folyamatos rendelkezésre állás, stb...
 - találkozás a pályázók igényeivel: karrierlehetőség, képzés, stb...
2. A figyelem felkeltése a potenciális pályázók körében -az állás meghirdetése
- A megfelelő eljárás meghatározása: nyilvános toborzás, fejtárgyat, stb...
 - A pályázók forrása: belső vagy külső forrás, pályakezdők, stb...
3. A megfelelő pályázó kiválasztása
- A kiválasztási eljárás meghatározása

Bár a szakirodalom megpróbálja meghatározni a megfelelő pályázó kiválasztásának lehetséges módjainak pontosságát²⁵, az általam hivatkozott források adatai között jelentős eltérések mutatkoznak (pl.: Michael Armstrong könyvében Stephen Taylor 1998-as felmérése alapján a referenciák pontossága kb. 12%, Mick Marchington és Adrian Wilkinson könyvében Robertson I. és Smith M. 2001-es felmérése alapján pedig 26%). Abban mindkét idézett mű egyetért, hogy 100%-os pontossággal lehetetlen megjósolni egy jelölt bevalását. Az idézett szerzők alapján az elérhető legnagyobb pontosság kb. 65%. A képet viszont tovább bonyolítja, hogy Stephen Taylor felmérésében a 65%-os pontosságra kihozott Assessment Centerek Robertson és Smith kutatásaiban csak 37%-os bevalási mutatót produkálnak. A sikeres kiválasztási eljárásnak azonban mindenképpen

²⁵ Michael Armstrong: A Handbook of ... 433. old., valamint Mick Marchington and Adrian Wilkinson: Human Resource Management at work 177. old.

célszerű tartalmaznia néhány olyan elemet, melyek egy átlagos KKV számára is elérhetők, ingyenesek vagy olcsók, és – természetesen korlátok között- de összességükben valamiféle támpontot nyújthatnak a pályázók közötti választáshoz. Ezek alkalmazása mindenesetre elviselhető mértékűvé csökkentheti a munkaadó kockázatát. A munkaadónak mindenképpen célszerűnek látszik megismerni a pályázó önéletrajzát (iskolai végzettségét, egyéb ismereteit, kompetenciáit, előző munkahelyeit és munkaköreit), ellenőrizni referenciáit, illetve magasabb beosztások elnyerésére célszerűnek tűnik intelligencia, becsületesség illetve egyéb szakmai tesztek elvégztetése, melyek ma már könnyen elérhetőek. Természetesen ezen módszerek alkalmazásával sem lehet a csalódás lehetőségét teljesen kiküszöbölni, azonban a kockázat elviselhető mértékűre csökkentésére mindenképpen megfelelőnek látszanak.

A dolgozók megfelelő kiválasztása felsőbb szinteken a Herzbergi rendszerben motivációs tényezőként is értelmezhető: amennyiben a kínált munka a kiválasztott dolgozónak kihívást jelent, az már önmagában is motivál - Maslow piramisának 4. szintje, azaz a teljesítés és személyes fejlődés iránti szükséglet kielégítésére irányul. Alacsonyabb munkakörökben azonban inkább higiénés tényezőnek mondanám, hiszen alkalmatlan vagy nem hajlandó munkavállalót nagyobb teljesítményre ösztönözni lehetetlen, ellenben jelenlétük a környezetükben szükségtelen feszültséget indukál.

3.2.2: A vállalati klíma szerepe

A vállalati klíma, vagy szervezeti kultúra szerepéről, a munkavállalókra gyakorolt hatásáról tengernyi irodalom és elmélet született. Fontossága, a munkavállalók elkötelezettségének és motivációjának kialakításában és megtartásában betöltött szerepe megkérdőjelezhetetlen. Közkeletű megfogalmazásában „azok a normák, értékek, hitek, attitűdök és feltevések, melyek, ha kimondatlanul is, de megjelennek a szervezet tagjainak és

magának a szervezetnek a viselkedésében, napi teendők elintézési módjában”²⁶. A szervezet kultúrája gyakorlatilag minden tevékenységi szinten megjelenik, áthatja a tagok cselekvését, egymáshoz való viszonyukat. Kialakulására írott és íratlan szabályok, de leginkább a menedzsment, ezen belül is a legfőbb hatalmat birtokló személy gyakorolja a legnagyobb hatást, bármiféle változtatás véleményem szerint eredményesen csak a legfelsőbb szintről kiindulva érhető el.

A kellemes, pozitív szervezeti légkör megteremtése olyan feladat a munkaerő hatékonyabb felhasználása, a munkavállalók motiválása felé tett lépések sorában, amely bár pénzbe gyakorlatilag nem kerül, ellenben pénzen meg sem vásárolható, az összes többi tényezőt meghaladóan bonyolult szerkezetű és nehezen megvalósítható. Azonban az ebből származó előnyök gyakorlatilag megismételhetetlen, utánozhatatlan és behozhatatlan versenyelőnyt kínálnak a szervezetnek a konkurenciával szemben. Úgy vélem, a téma bonyolultsága megengedi, hogy e helyütt néhány idézettel próbáljam szemléltetni a szervezeti légkör hatását a munkavállalók motivációjára, és ezen keresztül a termelékenységre, mint a szervezet sikere és fennmaradása szempontjából lényeges indikátorra.

„Sokkal biztosabban tudjuk az emberek motiváltságát és teljesítményét fokozni, ha olyan felszabadult, kihívásokkal és lehetőségekkel teli munkakörnyezetet alakítunk ki, amelyben az egyének képességeiket hasznosítva, olyan értelmes munkát végeznek, amelyért maguk is érzik, hogy nagyra becsülik őket- bár egy ilyen környezet létrehozása nehezebb és több időt vesz igénybe, mintha egész egyszerűen beindítjuk az ösztönzés gépezetét.”²⁷

„A sikeres vállalati működéshez rendszerint szükséges (de nem elégséges) feltétele az ott dolgozók megelégedettsége. Az elégedetlenség feszültséget,

26 Michael Armstrong: A Handbook of Human Resource Management Practice, 10. kiadás, 303. old. Kogan Page, London and Philadelphia, 2006

27 Michael Armstrong – Helen Murlis: Javadalmazás-menedzsment. KJK-Kerszöv, Budapest, 2005. 26. oldal

rosszabb teljesítményt, romló kommunikációt és romló munkahelyi morált eredményez. Fordítva a tétel sajnos sajnos már nem igaz: az elégedett munkaerőgárda még nem garancia a sikeres vállalati működéshez.”²⁸ Azonban kutatás bizonyítja, hogy a munkahelyi hiányzások 40%-át stressz okozza, és a stresszel összefüggő megbetegedések 3/4-e összefüggésbe hozható a munkával és a munkahellyel. Az említett kutatás szerint a munkahelyi stressz fő kiváltó okai a munkaterhelés, a vezetés stílusa és a munkahelyi kapcsolatok, a szervezet változása, valamint a nyomás a célok elérésére.²⁹

Nem nehéz belátni, hogy egy nyomasztó, hibáztató-büntető-bűnbakkereső munkahelyi légkörben, ahol mindenki tudat alatt érzi önnön jelentéktelenségét, és ennek ellenére vagy éppen emiatt próbál minél fontosabbnak feltűnni tartósan jó eredmények nem érhetők el. Már csak a normálisnál nagyobb fluktuáció, hiányzások, és a dolgozók kialakuló nemtörődömsége miatt sem. A vállalati klíma véleményem szerint egy olyan komplex fogalom (folyamat?) amely több, egymást feltételező vagy kiegészítő, egymással összefüggő vagy független tényező összességében alakul ki és nyilvánul meg. De milyen elemekből is áll össze a jó vállalati klíma?

3.2.2.1: A menedzsment szerepe

A régi mondás szerint: „a fejtől búzlik a hal.” Más szavakkal, ha a szervezetben nincs minden rendben, a probléma elsődleges forrását a menedzsment körül kell keresnünk. A menedzsment felelőssége elvitathatatlan a szervezet légkörét érintő kérdésekben, hiszen egyedül a menedzsment van abban a helyzetben, hogy pozitív mintát sugározzon, illetve a kialakulóban levő negatív tendenciákat megakadályozza -már amennyiben tudomása van róluk. Természetesen, amennyiben nincs tudomása, az is a menedzsment hibája. Tehát a jó vállalati klíma első, és talán legfontosabb összetevője a

28 Barakonyi Károly: Stratégiai menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2000

29 HSE Research Report 133, 2004 valamint CIPD 2004c Report. In: M. Marchington and A. Wilkinson: Human Resource Management at Work, 3. kiadás, 211. old. CIPD, London, 2005

menedzsment színvonala. Semmiképpen sem szabad figyelmen kívül hagynunk, hogy a menedzsment nem csupán adminisztrátori feladatokat lát el: példát és irányt mutat, követendő viselkedési mintát állít a dolgozók elé. Nem várhatjuk el például a dolgozóktól, hogy takarékoskodjanak a cég erőforrásaival, ha a menedzsment irodáiban éjjel-nappal ég a villany, vagy az udvaron a reflektorok, nem követelhetjük meg a nyersanyagokkal való takarékoskodást akkor, ha a vezetés nem fordít elegendő figyelmet tökéletesebb és hatékonyabb technológiai folyamatok kidolgozására, vagy alkalmatlan, nem hatékony eszközöket biztosít a munkavállalók rendelkezésére. Ugyanakkor a vezetésnek a dolgozókhoz való hozzáállása, viszonya meg fog jelenni a művezetők viselkedésében, és ennek visszacsatolásaként a dolgozóknak a vállalathoz és a munkájukhoz való viszonyában is. Ha a menedzsmentnek nem fontos a selejt, a hulladék, ha a dolgozó sem fontos, a dolgozónak miért legyen fontos a vállalat, a munkadarab, az erőforrások és alapanyagok hatékony felhasználása? Ugyan így, ha a menedzsment rövid idő alatt többször is irányt vált, sokszor egymásnak ellentmondó, ésszerűtlen, logikátlan utasításokat ad, és szemmel láthatóan szervezetlen, hogyan várhat el alapos és lelkiismeretes munkavégzést a munkavállalóitól? Egy felmérés szerint a vezető beosztású munkavállalók (és véleményem szerint ezt bátran kiterjeszthetjük minden munkavállalóra) a munkahelyi stressz legfőbb forrását a feljebbvalóik hozzá nem értésében, inkompetenciájában látják. További jelentős forrásai a munkahelyi stressznek a gyenge belső kommunikáció, a szabályzatok, határidők, a valóságtól elrugaskodott célok, a munka folyamatos félbeszakítása és a bizonytalan forrásból származó információk.³⁰ Úgy gondolom, a vállalati klíma és a menedzsment változásának folyamatát csakis legfelülről, a legfelső szintű vezetőtől lehet kezdeni. Semmilyen változási-

30 Managers Under Stress: A Survey of Management Morale in the '90s, The Institut of Management, 1993 december. In: L. Mullins: Management and Organisational Behaviour, 7. kiadás, 653. old. Financial Times/Prentice Hall, 2005.

változtatási folyamat nem lehet sikeres abban az esetben, ha azt legfelül, egy zárt ajtó mögül kiadják, és az „ajtótól” lefelé mindenkire vonatkozik, közben azonban a legfelső szinten semmi sem változik. Egy szemléletes idézet a legfelsőbb vezetés példamutatására: „Amikor ezek az (alsóbb szintű) menedzserek visszatérnek a munkahelyükre (a főnöküktől) egy tisztább elképzeléssel, hogy a saját felsőbb vezetőjük viselkedése, vezetési stílusa alapján hogyan is kell a vezetésnek kinéznie, még jobban tudatára ébrednek a vezetés gyenge minőségének, és egyre frusztráltabbá válnak. Ez egy újabb nagy problémát vet fel: ha az alsóbb szintű vezetők megkísérik alkalmazni ismereteiket, a fejlődésre tett javaslataikat elvetik vagy semmibe veszik a védekező, vagy reakciós főnökeik. Az eredmény kiábrándulás, növekvő cinizmus és alacsonyabb morál a menedzserek között, akik végül nem gondolkodnak tovább, nem javasolnak vagy próbálnak ki új utakat a vezetésben.”³¹ És természetesen ez a folyamat nem áll meg az alsóbb szintű vezetőknél, hanem folyamatosan végiggyűrűzik az egész szervezeten, egészen a legutolsó segédmunkásig. A szervezet és a menedzsment változtatásának egyik első eszköze lehet az úgynevezett 360°-os értékelés bevezetése.³² Az egyirányú, felülről lefelé irányuló formális visszajelzések intézménye elterjedt, ebben a munkaadó, illetve felettes értékeli a beosztott munkavállaló teljesítményét. A 360°-os értékelés ezzel szemben egy teljesebb, torzításoktól mentesebb képet képes adni a szervezet teljesítményéről. Lényege, hogy egy adott személy teljesítményét nem csak a vele szemben esetleg elfogult felettese értékeli, hanem kollégái, beosztottai, illetve a vele kapcsolatban álló ügyfelek is. Így lehetővé válik egy olyan objektív kép kialakítására, amely biztosítja, a szervezet belső egészségének megőrzését és a teljesítmény folyamatos figyelemmel kísérését, fejlesztését.

31 Beverly Alimo-Metcalfe és John Alban-Metcalfe: Engaging leadership: Creating organisations that maximise the potential of their people, 22-23. old. CIPD, London, 2008 szeptember. Reference: 4585

32 Leopold 2002, p141. In: Mick Marchington and Adrian Wilkinson: Human Resource Management at Work, 3. kiadás, 195. old. CIPD London, 2006.

3.2.2.2: Bevonás és felhatalmazás

Miután a menedzsment feladatait és hatékonyságát kellő őszinteséggel és alaposan áttekintettük és megreformáltuk, hosszú időnek kell eltelnie, mire az általa sugárzott viselkedésforma a dolgozók körében gyökeret ereszt. Ezt elősegíthetjük természetesen kellően átgondolt és értelmes irányelvek és utasítások kiadásával- és következetes ellenőrzésével, szankcionálásával. A hangsúly itt a „következetes” szón van. Azonban egy ilyen reform akció szinte bizonyosan nem teljes körű, és sosem teljesen alapos, valamint soha nem fejeződik be: a menedzsment színvonalának további folyamatos emelése mindenképpen szükséges. Ez a fejlesztés azonban elképzelhetetlen egy olyan tudásbázis vezetésbe való bevonása nélkül, mint a vállalat egyszerű dolgozó. Hiszen ki tudhat többet egy adott munkafolyamatról mint a munkás, aki naponta több százszor elvégzi az adott munkafolyamatot? Ezért nem csak számítani kell a munkavállalók tapasztalataira, észrevételeire, javaslataira, hanem ki is kell kérni azokat. Egy olyan újító, a hibákból tanulni tudó, feszültségtől mentes légkört kell teremteni, ahol bárki bármikor bárkinek előállhat esetleges észrevételeivel, javaslataival, és nem kell tartania sem a vezetés, sem a munkatársak részéről sem megtorlástól, sem kiközösítéstől, negligálástól. Egy ilyen nyitott légkör a megteremtésének is vannak eszközei. A rossz légkörű szervezetekben a dolgozók szkeptikussá, gyanakvóvá, ellenségessé, rezignálttá és rezisztenssé válnak. Egy ilyen passzív alapállásból kell valahogy kimozdítani a munkavállalókat: először is el kell hitetni a velük, hogy valamilyen pozitív irányú változás kezdődött, ami nem csak egy múló hóbot. Úgy gondolom, ehhez a legjobb út az előző két lépésen keresztül vezet:

1. : meg kell vizsgálni a dolgozók jelenlegi pozícióját és azt, hogy alkalmasak-e arra a pozícióra, illetve miben tudnának még hasznosabbak, hatékonyabbak lenni (esetleg más beosztásban az

általuk megtermelt érték többszörösét lennének képesek produkálni);
illetve

2. : a vezetés folyamatainak racionalizálásával a vezetés hatékonyságának emelése mellett, illetve az azzal küldött üzenetekkel kell egyértelművé tenni a változást.

Ezekkel a lépésekkel megteremthetjük azt a hátteret, amely táptalajul szolgálhat egy nyitott, felszabadult, éppen ezért produktív és hatékony munkahelyi légkör megteremtéséhez, alkalmasak lehetnek a munkavállalók apátiából való kiköktetésére. Ezek után mintegy kezdeti lépésként meg kell teremteni azokat a fórumokat, ahol a szervezet tagjai, munkavállalói akár írásban névvel vagy névtelenül, akár előszóban kifejthetik gondolataikat, érzéseiket, javaslataikat. Ez éppúgy vonatkozhat a munkafolyamatokra, alapanyagokra, mint személyi vagy javadalmazási döntésekre, egyszóval bármire, amely a munkavállalók napi életét, munkáját közvetlenül vagy közvetve érintheti. Ezt a folyamatot akár látványosan fel is erősíthetjük, ha (nyilvánvalóan megfelelően megszűrve és felülvizsgálva) a javaslatokra ésszerű időn belül a menedzsment megfelelő választ ad: a zsarnok művezetőt elbocsátja, a technológiai folyamatot felülvizsgálja, vagy nem rendel többet abból a rossz minőségű anyagból. További javulás érhető el, ha az újító és jobbító szándék fenntartását a javadalmazási forma kialakítása során is prioritásként kezeljük. A dolgozók bevonása a munkahely vezetésébe egyértelműen motivációs tényezőként értelmezhető: ha nem történik meg, az nem eredményez rosszabb teljesítményt. Azonban amennyiben ez a bevonási folyamat nem több egyszerű képmutatásnál, annak hatásai a munkavállalók moráljára rendkívül károsak. Itt kell megemlítenem egy másik fogalmat, a munkavállalók vezetésbe való bevonásának mintegy következő lépcsőjeként a felhatalmazást, angol szóval „empowerment”-et. A munkavállalók felhatalmazása a feladatkörükbe tartozó döntések meghozatalára növeli autonómiájukat, szabadságukat és mintegy kiteljesíti a szervezet működésébe

történt bevonásukat. Az „empowerment” és az „involvement”, a bevonás módszereinek segítségével sikeresen felébredhetjük a munkavállalóban a munkahelye iránti „tulajdonosság-érzést”, segítünk neki, hogy könnyebben és teljesebb mértékben azonosuljon a munkahely céljaival, odafigyeljen munkájára és környezetére, valamint magasabb minőségi és mennyiségi célokat állítson maga elé. De milyen előnyökkel jár a munkavállalók felhatalmazása a tevékenységi körükbe tartozó döntések meghozatalában? „A szervezet minden szintjén a felhatalmazott munkavállalónak lesz hatalma az újításhoz, és hogy meggyőződjön arról, hogy a munka jól halad. A konfliktusok eltűnnek, hiszen mindenki ugyanazon cél eléréséért fog dolgozni...”³³ A felhatalmazott munkavállaló nagyobb teret kap ahhoz, hogy használja tehetségét, a döntések pedig közelebb kerülnek ahhoz a helyhez, ahol a problémák felmerülnek. Ebből kifolyólag a felhatalmazás a következő potenciális előnyökkel jár a szervezet számára:

- a döntési folyamat felgyorsul, a reakcióidő lerövidül
- felszabadítja a kreatív és innovatív energiákat
- gondoskodik a munkavállalók jobb megelégedettségéről, motiválja őket és elkötelezi őket a szervezet felé
- a dolgozók nagyobb értelmet fognak találni a munkájukban, ami megengedi a vezetés szintjeinek csökkentését, és a szervezet felszabadul a folyamatok folyamatos ellenőrzésének és újraellenőrzésének terhétől.³⁴

3.2.2.3: A munkavállalók társas szükségletei

Mint azt a 2.1.2. fejezetben említettem, a munkavállalók motiválásának egyik alapvető elmélete Maslow szükséglet-hierarchia piramisa. Ennek 3. szintjén

33 B. Nixon: Trainings role in Empowerment. People Management, 1995 február, 36. old. In: L. Mullins: Management and Organisational Behaviour, 7. kiadás, 653. old. Financial Times/Prentice Hall, 2005.

34 J. Green: Do Your Managerial Skills Need Servicing For The New Year? Chartered Secretary, 1998 január, 37. old. In: L. Mullins: Management and Organisational Behaviour, 7. kiadás, 653. old. Financial Times/Prentice Hall, 2005.

találjuk a társas szükségletek iránti igényt: ennek alapján ha a munkavállaló nem éhes, és alapvetően biztonságban van, azaz az előző két szinten levő szükségleteit kielégítette, társaság után néz. Tekintettel arra, hogy egy ember aktív életének kb. 20%-át munkával, vagy legalábbis a munkahelyén tölti, így a munkahely nem csak megélhetést, illetve profitot jelent, hanem a munkavállalók társas szükségleteit, vagy annak egy jelentős részét is kielégíti, vagy legalábbis ki kellene elégítenie. Mindenkinek igénye van arra, hogy valahová tartozzék, mindenkinek szüksége van társas kapcsolatokra, és ezen igényünk kielégítésére a munkahely, mint identitásunk egyik fő forrása -és mint a hely, ahol napjaink nagy részét töltjük- kínál megoldást. A munkaadó számára ez elengedhetetlen fontosságú: véleményem szerint a munkavállalók nagy része nem a munkahelyéhez ragaszkodik, hanem a kollégáihoz, nem azért működik együtt a munkatársaival, hogy a munkaadónak minél nagyobb hasznot hajtszon, hanem azért, hogy a kollégájának segítsen. A munkavállalók többsége önkéntelenül is törekszik arra, hogy a rájuk nehezedő terhet a lehető legegyszerűsebben osszák el: a dolgozók nagyobbik része megfigyeléseim alapján kellemetlenül érzi magát, ha látja, hogy a rájuk osztott munka terhelése egyenletlen: egy egészséges közösség igyekszik a terheket egyenletesen elosztani, egymást segíteni. Ebből a szempontból kiemelkedő fontosságú, hogy a munkakörnyezet, a vállalati légkör kedvezzen a munkahelyen belüli informális kapcsolatoknak. Ezt elősegíthetjük néhány szervezett közös vállalati programmal, mint például a „cég napja”, illetve azzal is, hogy a mindennapokban a dolgozóknak lehetőséget nyújtunk arra, hogy munka közben építsék ezen kapcsolataikat. Egy olyan munkahelyen, ahol a művezető szavá teszi, ha két dolgozó néhány szót vált egymással, ahol csend, és „béke”- vagy inkább fagyos hangulat és félelem uralkodik, ahol az együtt dolgozók nem is ismerik egymást, tartósan jó eredményeket nem lehet elérni. Természetesen a művezető felkészültsége itt is rendkívüli szerepet kap: az ő feladata ebben a kontextusban egyensúlyozni a napi munka összhangja,

rendje és az informális, interperszonális kapcsolatok megnyilvánulásai (beszélgetés) között. Amennyiben sikerül elérnünk -illetve nem akadályozzuk meg-, hogy a dolgozók barátságokat, vagy legalábbis jó kollegiális viszonyokat alakítsanak ki egymással, akkor ennek eredményei a vállalati eredményességben is megmutatkozhatnak. A Herzbergi rendszerben a munkahelyi társas kapcsolatok minősége higiénés tényezőnek számít, azonban saját véleményem szerint egy jó és összetartó kollektíva a munkavállalók teljesítményére motiváló hatással is lehet.

3.2.2.4: A művezetők szerepe

A művezetők vagy „első vonali menedzserek” speciális helyet foglalnak el a szervezeti hierarchiában. Hutchinson és Purcell szerint ők felelősek egy munkacsoportért a szervezeti hierarchia magasabb részei felé, és helyük a szervezet vezetői szintje között alul, alapesetben legalul van.³⁵ Felfogásuk szerint ők felelősek

- A munkavállalók napi irányításáért
- a működési költségek alacsonyan tartásáért
- a technikai szakértelemért és felügyeletért
- a szervezésért, mint például a munka kiosztásának és a váltásoknak a tervezése
- a munkafolyamatok felügyeletéért
- a minőség ellenőrzéséért
- foglalkozni az ügyfelekkel
- figyelemmel kísérni a termelés hatékonyságát

³⁵ Hutchinson és Purcell 2003 In: Michael Armstrong: A Handbook of Human Resource Management Practice 10. kiadás, 93. old. Kogan Page, London és Philadelphia, 2006

A munkavállalók napi felügyelete a művezetőktől megköveteli a technikai tudást, interperszonális képességeket és a munkafolyamatok koordinálásának képességét. A hatékony felügyelet szükséges a dolgozók nagyobb elégedettségéhez és a termelés magasabb hatékonyságához.³⁶ A barátságos és figyelmes vezetői stílus nagyobb eséllyel növeli a munkavállalók megelégedettségét. Azon művezetők munkacsoportjai, akik figyelmesek és magatartásuk megfelelő a beosztottaik felé, gyakrabban elégedettebbek a munkájukkal.³⁷ A munkával való megelégedettség hiánya és a boldogtalanság a munkahelyen gyakran vezethetők vissza a művezetőkkel, egyéb menedzserekkel kapcsolatos problémákra.³⁸ Ezek alapján a hatékony művezetőknek nem elegendő rendelkezniük csupán azokkal a képességekkel, melyek addigi életük során elsajátítottak, legyenek azok akár interperszonális, akár szakmai kompetenciák, hanem rendelkezniük kell olyan speciális képességekkel is, amely alkalmassá teszi őket arra, hogy nagyobb mélységben lássák át napi munkájuk jelentőségét akár jogi, akár HR akár gazdasági kontextusban. Ezen kompetenciák véleményem szerint speciális tréningek nélkül nem sajátíthatók el a kívánt mértékben, és valószínűleg a művezetők nagyobb része korábbi iskolai tanulmányai során sem foglalkozott ezen tárgyakkal nagyobb mélységben. Egy jogi, HR illetve gazdasági alapképzettséggel nem rendelkező művezető csupán intuíciónra hagyatkozva véleményem szerint kisebb eséllyel lehet sikeres. A fentiekből az is kitűnik, hogy a művezető szerepe a munkahelyi hatékonyságban kulcsfontosságú. Azonban úgy vélem, a fenti szerzők elmulasztották a művezetői munka egy jelentős aspektusát. Hutchinson és Purcell szerint a művezető vagy első

36 V. Scapello és R. J. Vandenberg: The Satisfaction with My Supervisor Scale: Its Utility for Research and Practical Applications. *Journal of Management* vol. 13, no. 3, 1987, pp 447-66. In: L. Mullins: *Management and Organisational Behaviour*, 7. kiadás, 649. old. Financial Times/Prentice Hall, 2005.

37 G. Bassett: The Case Against Job Satisfaction. *Business Horizons* vol. 37, no. 3, 1994 május-június, pp. 61-8. In: L. Mullins: *Management and Organisational Behaviour*, 7. kiadás, 649. old. Financial Times/Prentice Hall, 2005.

38 J. R. Green: Just Whistle You Work. *Chartered Secretary*, 1997 március, pp. 20-1. In: L. Mullins: *Management and Organisational Behaviour*, 7. kiadás, 649. old. Financial Times/Prentice Hall, 2005.

vonalbeli menedzser felelős a dolgozók rábízott csoportjáért a felsőbb vezetők felé. Ők olyan menedzserek, akik a felsőbb érdekeket képviselik, végrehajtatják a felsőbb szintekről érkező utasításokat. Meglátásom szerint azonban ebben a felfogásban ez csak egyirányú folyamat. Eddigi tapasztalataimra alapozva úgy gondolom, hogy nem lehet eredményesen helytállni művezetőként, ha ezt a kommunikációs folyamatot a művezető nem teszi kétirányúvá: közvetíti a felsőbb vezetés utasításait a dolgozók felé, ugyanakkor képviseli a dolgozók érdekeit a felsőbb szintek irányába. Ilyen módon az eredményes művezető mintegy kulcsszerepet játszik a dolgozók és a menedzsment között közvetítve. Itt utalnék dolgozatom bevezető idézetére: úgy vélem, hogy a művezetőnek a dolgozók irányában tanúsított magatartása, illetve a mód, ahogyan az alá beosztottak érdekeit képviseli a szervezet felsőbb köreiben az idézet szerint visszahat a dolgozók teljesítményére is, pozitív és negatív irányban egyaránt. Ennélfogva megkockáztatom, hogy a művezető személye a legfontosabb láncszem a munkavállalók motiválásában, és a munkahelyi termelékenységben.

Egy másik, véleményem szerint nagyon fontos aspektusa a művezetői munkának, megtalálni az egyensúlyt a felügyelet és irányítás, illetve a támogatás között. Nagyon sok szituációban eredményesebbnek tűnik hagyni a dolgozókat dolgozni, és csak akkor beavatkozni a munkájukba, amikor szemmel láthatóan nehézségekbe ütköznek vagy ők maguk kérnek segítséget. A „túlmenedzselt” munkavállaló stresszessé válhat, folyamatosan azon aggódik, hogy mikor, milyen hibát vétett. Az eredményes művezető tehát ebből a nézőpontból tehát inkább támogató, mintsem ellenőrző szerepet kell, hogy betöltsön.

A sikeres művezetőnek megkérdőjelezhetetlen emberi, erkölcsi, intellektuális és szakmai fölényrel kell rendelkeznie az alá beosztott munkavállalókkal szemben, hiszen e tulajdonságok elengedhetetlenek a munkavállalók

tiszteletének és megbecsülésének kivívásához. Az ilyen tulajdonságokkal nem rendelkező művezető feladatkörét véleményem szerint nem lesz képes hatékonyan ellátni: az alá beosztott munkavállalók hamar rájönnek hiányosságaira, és azt kíméletlenül ki is fogják használni. Egy „unfair”, arrogáns, autokrata művezető beosztottjai például nem lévén lehetőségük a művezetőn bosszút állni, felgyülemlett indulataikat a munkájukban fogják levezetni, ennek pedig a minőség és a mennyiség, végső soron pedig a munkaadó látja kárát. Ugyan így egy intellektuálisan vagy szakmailag nem megfelelően felkészült művezető beosztottjai gyorsan megtanulják a munka energia hatékony imitálásának módjait. Tehát a megfelelő képességekkel nem rendelkező művezető mindenképpen jelentős károkat képes okozni munkaadójának, ugyanakkor a kellően felkészült kulcsfontosságú szerepet játszhat a szervezet eredményességének növelésében. „Bármennyi ember törekszik arra, hogy minél többet teljesítsen a munkahelyén, a vezetőik viselkedése és munkahelyük szervezeti kultúrája elkedvetleníti őket ettől.”³⁹ A Herzbergi modellben a művezető motivációs és higiénés tényezőként is szerepet kap: az ellenőrzés minősége, a fair bánásmód higiénés tényező, melynek hiánya komoly problémákhoz vezethet. Az elismerés viszont olyan motivációs tényező, amely a munkavállalók hozzáállását varázsütésszerűen képes megváltoztatni, és amelynek gyakorlása a művezető napi feladatai közé tartozik, ugyanakkor senkinek semmilyen anyagi megterhelést nem jelent. Az elismerés legegyszerűbb, naponta gyakorolható formája egy szó: „köszönöm”.

3.2.2.5: A munkahelyi környezet szerepe⁴⁰

Szintén a munkahelyi légkör kategóriájába tartozik annak szemmel is látható összetevője: a munkahelyi környezet. A menedzsmentnek a munkavállalók

39 Towers Perrin (2005) in Beverly Alimo-Metcalfe és John Alban-Metcalfe: Engaging leadership: Creating organisations that maximise the potential of their people, 20. old. CIPD, 2008 szeptember. Reference: 4585

40 Michael Armstrong – Helen Murlis: Javadalmazásmenedzsment. KJK-Kerszöv, Budapest, 2005. 36. oldal alapján

fontosságáról vallott nézetei a munkahelyi környezet kialakításában közvetlenül is megmutatkoznak. Egy olyan helyen, ahol a dolgozóknak kulturált, tiszta pihenő, közösségi és étkezőhelyet, szociális helyiségeket és dohányzót biztosítanak, még nem biztos, hogy figyelnek az emberre, de egy olyan helyen, ahol a mosdó koszos, a közösségi helyiség emberi tartózkodásra alkalmatlan, a dohányosoknak pedig a kapu előtt a járdán ülve kell szenvedélyüknek hódolniuk, egyszóval, ahol a menedzsment a munkavállalókat szemmel láthatóan nem sokra tartja, ott sem a termelékenység, az elvégzett munka színvonala, sem a munkahelyi morál nem lesz különb, mint a menedzsmentnek a munkavállalókról alkotott képe. A munkahelyi környezet kialakítása tehát egyfelől jele annak, hogy a menedzsment miként gondolkodik a munkavállalókról, másrészt viszont egyféle „higiénés tényező”. A jó körülmények nem indukálnak magasabb morált és jobb termelékenységet, de a rossz, emberhez nem méltó és lealacsonyító környezet egyértelműen a teljesítmény és a morál alacsony fokát is jelzi. „A rendetlen „elnyűtt” munkakörnyezet meglehetősen nyomasztó képet fest arról, hogy a szervezet mennyire tartja a munkavállalóit becsben, és milyen színvonalat vár el tőlük.”⁴¹ A morál, mint termelési tényező fontosságára már több kutatás is felhívta a figyelmet. A munkahelyi környezet higiénés tényező: a dolgozók hamar megszokják, és természetesnek veszik a szép, tiszta és igényes környezetet. Ide is illik a következő mondás, de gyakorlatilag a bármire érthető, ha a „total reward” kontextusában alkalmazzuk: „ha mogyoróval fizetsz, majmokat kapsz”.⁴²

3.2.2.6: Az információ-áramlás fontossága

Az információ áramlás egy szervezet vérkeringése: az a szervezet, ahol ez leáll, megszűnik vagy egyirányúvá válik, gyakorlatilag halott. Az információ

41 Javadalmazásmenedzsment 36. old.

42 Mick Marchington and Adrian Wilkinson: Human Resource Management at Work, 3. kiadás, 326. old. CIPD London, 2006.

áramlás kategóriájába tartozik például, hogy a dolgozók tudják, hogy mit is csinálnak, nyilvánosak, és szabadon hozzáférhetőek legyenek a különböző eljárásrendek, „company policy-k”, mindenki pontosan tudja, kinek hol a helye, ki mit csinál, mi is történik éppen. Kiábrándító, amikor egy már több hónapja a cégnél dolgozó munkavállalónak elképzelése sincs arról, hogy a termék, amit gyárt, mire is való, illetve amikor egy újságcikkből tudja meg, hogy az az öltönyös ember, akit néha lát a gyárban sétálgatni pontosan kicsoda a cégnél, mit csinál, egyáltalán, mi a neve? Az információ áramlásnak ki kell terjednie a szervezet céljaira, jövőbeli terveire, mindenre, ami nem minősül bizalmas információnak. A dolgozóknak egyrészt joguk van tudni arról, hogy mi is történik a munkahelyükön, másrészt azzal, amit nem ismernek, nem is tudnak azonosulni. A szervezeti kommunikáció része a munkahelyi környezetnek, és ezer szállal kötődik például a menedzsment színvonalának kérdéséhez is, ezáltal higiénés tényezőnek számít. Azonban csak egy jól működő szervezeti kommunikációs rendszer képes a motiváció eszközeit érvényre juttatni.

3.2.3: A munkakörülményekben rejlő lehetőségek

3.2.3.1: A termelési eszközök színvonala

Az eddigiekben áttekintettük a munkahelyi légkört, mint a motivációs folyamat egyik legfontosabb tényezőjének néhány fontos összetevőjét. A legfontosabb ezekben, hogy ráfordítás nélkül, illetve a munkahelyi környezet kialakítása esetén csekély ráfordítással érhetünk el hosszú távú eredményeket. Az ily módon a szervezet fejlesztésére és a termelékenység fokozására fordított pénzeszközöket hatékonyan használhatjuk úgy, hogy azokat nem elsősorban a munkavállalóknak juttatjuk, az ilyen célra fordított összegek ugyanis mindvégig beruházásként számolhatók el a vállalkozás könyveiben, amely költséggazdálkodási/ eredményességi szempontból egyrészt kedvezőbb, másrészt pedig az erre fordított pénzösszegek hatása a külső szemlélő

számára is gyakorta szemmel látható. Ez pedig a vállalkozás külső és belső megítélése szempontjából egyaránt kedvező. Amennyiben a vállalkozás tovább szeretne lépni a munkavállalói motiváció, és hatékonyság növelése útján, a termelékenység, a munkavállalói morál és motiváció fokozásának további lehetősége a termelési eszközök színvonalának emelésében rejlik. Ez az eszköz nyújtja a legnagyobb lehetőséget a munkaadónak arra, hogy a dolgozók motivációjára és a termelés hatékonyságára fordított összegeket a külső és belső szemlélő számára a leglátványosabban, a könyvelés szempontjából pedig a legköltséghatékonyabban számolhassa el, hiszen az eszközök színvonalának emelésére fordított minden pénz a könyvekben beruházásként szerepel, továbbra is a vállalat vagyonát képezi, fedezetként felajánlható, ugyanakkor a termelés hatékonyságára is jótékony hatással van. Mintegy ráadásként pedig „a legtöbb alkalmazott élvezi és örül a lehetőségnek, hogy a legmodernebb eszközökkel és berendezésekkel dolgozhat, legyen az akár a legújabb ultrakönnnyű laptop, hálózati rendszer, mobiltelefon, vagy akár egy varrógép, vagy egy villás emelőtargonca. Az iparrégészlet csupán a muzeológusok számára vonzó”.⁴³ Egyszerre lehet higiénés és motivációs tényező: az alkalmatlan, vagy hitvány eszközökkel végzett munka jelentősen képes emelni a dolgozók elégedetlenségét, míg a megfelelő eszközök biztosítása természetesnek vehető. Egy bizonyos szint fölött azonban egy kiváló képességű eszköz, egy jobb szolgálati kocsi, egy ultramodern CNC berendezés, vagy a jog, hogy valaki a legmodernebb targoncát hajtsa- a maga szintjén mind motiválóan hathat.

3.2.3.2: A termeléshez közvetlenül nem kapcsolódó munkahelyi körülmények

A dolgozók egészséges és biztonságos munkakörülményeinek megteremtése bizonyos fokig a vállalati légkör kategóriájába tartozik, megvalósítása a

43 Javadalmazásmenedzsment 36. old.

munkaadó törvényes kötelessége. Amennyiben a munkaadó a biztonság mellett az igényességre is ügyel, apró, filléres odafigyeléssel előnyére fordíthatja ez irányú kötelezettségét: ha például mindig tisztán tartja a kötelezően előírt vizesblokkot, és még a szappan és papírtörölő tartók is mindig fel vannak töltve, esetleg a dolgozókat mindig tiszta törülközők várják a zuhanyzóban, ezzel a vállalkozás sokat tett a belső PR érdekében. Bár az egészséges munkakörülmények biztosítása törvényes kötelesség, ezt is lehet „papíron” és a valóságban is csinálni. A dolgozók kényelme érdekében a munkaadók néha hajlamosak arra, hogy lazítsanak az előírásokon: a kényelmetlen védőeszközök viselésének elmulasztása, a bizonyos biztonsági előírások „lazábban kezelése” fölött a munkaadó hajlamos szemet hunyni, ha mégis szigorúan veszi, akkor pedig a munkavállaló hajlamos elégedetlenkedni miattuk, kibúvókat, kifogásokat keresni. Ennek ellenére, ha a munkaadó következetesen, kivételezés nélkül és szigorúan veszi ezen rendelkezések betartását, nemcsak súlyos kellemetlenségektől óvhatja meg munkavállalóit és saját magát, hanem a dolgozók a gyakorlatban is érezni fogják, hogy ők mennyire fontosak a munkaadójuknak. Ennek hatásai pedig a dolgozók igényességén keresztül a cég termékeinek minőségében is meg fognak jelenni. A megfelelő, biztonságos és egészséges munkakörnyezet nagyban hozzájárul az úgynevezett „elkötelező munkahely” (engagement) megteremtéséhez. Az egészséges és biztonságos munkahely megteremtése higiénés tényezőnek minősíthető.

3.2.4: A munkában és a munkaszervezésben rejlő lehetőségek

3.2.4.1: A munka és magánélet jobb egyensúlya

A munkaadók hajlamosak elfeledkezni arról a tényről, hogy a munkavállalóknak is lehetnek olyan szükségleteik, problémáik, amelyeket a

munka mellett is meg kell oldaniuk. Nagyon sok esetben biztosítható a lehetőség, hogy az ilyen szükségletek kielégítése ne növelje indokolatlanul a hiányzások számát, illetve az „elkéretözésekből” eredő idővesztésüket. A munkaadónak célszerű gondot fordítania arra, hogy a munkavállalók munkaidejének beosztása biztosítsa a megfelelő szabad- és pihenőidőt, és lehetőséget kell nyújtania a rugalmasabb munkarendre -ahol ez megengedhető. Nem nehéz elképzelni, hogy az a munkavállaló, aki az egész hetét reggel 8.00-tól 16.30-ig a munkahelyén tölti képtelen munkaidőn kívül bármit is elintézni. A munkavállalókkal való megbeszélés után viszont esetleg megoldható heti egy eltolt műszak, amellyel lehetőséget biztosít mindenki számára ügyes-bajos dolgainak elintézésére fölösleges hiányzások és szívességkérések nélkül is. Ez a fajta odafigyelés és munkaszervezés szintén nem kerül pénzbe, a kis- és középvállalkozások nagy részénél gond nélkül kivitelezhető, a motivációs folyamat szempontjából pedig higiénés tényezőként jöhet számításba. Bár ettől önmagában a munkavállalók megelégedettsége nem fog számottevően javulni, de néha „ahelyett, hogy megpróbálnánk növelni a munkavállalók megelégedettségét, talán érdemes lenne megfontolni olyan vezetői megközelítéseket és menedzsment programokat, amelyek csökkentik a munkavállalók elégedetlenségét.”⁴⁴ A munka és a magánélet jobb egyensúlya természetesen érthető a munkaterhelés optimalizálására (a munkavállalónak ne kelljen a munkát, a munkával járó gondokat hazavinnie), illetve bármilyen olyan lépés megtételére is, amely segít a munkavállalóknak a szükségtelen és munkából fakadó vagy a munkához kapcsolódó stressz csökkentésében.

44 S. M. Crow és S. J. Hartman: Can't Get No Satisfaction. Leadership & Organization Development Journal, vol. 16, no. 4, 1995, p. 34. In: L. Mullins: Management and Organisational Behaviour, 7. kiadás, 649. old. Financial Times/Prentice Hall, 2005.

3.2.4.2: A munkakörök rotációja⁴⁵

Mint tudjuk, „a változatosság gyönyörködtet.” Úgy vélem, ez hatványozottan igaz a napi munkavégzésre. A munka megfelelő megszervezésével biztosítható, hogy elkerüljük a nyomasztó napi monotonitásból eredő fásultságot és az ezzel járó minőségromlást. A monotonitás megtörésével, a feladatok minél gyakoribb változtatásával a napi munkaidő gyorsabban elmegy, a munkavállaló jobban odafigyel a munkájára, és ezáltal még a munkahelyi baleseteket is hatásosabban előzhetjük meg. Ezt a legegyszerűbben az egyes munkakörök rotációjával érhetjük el. A rotáció a gyakorlatban a munkavállaló időről időre történő áthelyezését jelenti egyik munkakörből a másikba, vagy azonos munkakörön belül egyik feladatról a másikra. A módszer alkalmazása -bár semmiképpen nem káros- hosszútávon nem jelent megoldást a monotonia ellen, hiszen gyakorlatilag nagyon hasonló teendőkről van szó: az új feladatokat a munkavállaló hamar képes elsajátítani, és újra megújja őket.

3.2.4.3: A munkakörök kiterjesztése

A munkakörök kiterjesztése a napi feladatok horizontális bővítését jelenti: a munkavállaló az adott terméken vagy szolgáltatáson több, azonos szintű munkafolyamatot végez el, a napi munka szerkezetét teszi összetettebbé. Bizonyos munkavállalók idegenkedhetnek tőle, az unalmas napi rutinfeladatok számának egyszerű emelésének tartva azt.

3.2.4.4: A munkakörök gazdagítása

A munkakörök gazdagítása a kiterjesztéssel szemben nem horizontálisan, hanem vertikálisan gyarapítja a teendők számát, célja a nagyobb önállóság és fennhatóság biztosítása a munka tervezése és végrehajtása fölött. A munkakör gazdagítás a munkavállalók belső megelégedettségét növeli, tartalmasabb,

⁴⁵ 3.2.4.2., 3.2.4.3. és 3.2.4.4 címek L. Mullins: Management and Organisational Behaviour, 7. kiadás, 640-647. old. alapján. Financial Times/Prentice Hall, 2005.

jelentőségteljesebb és izgalmasabb munkát kínálva. A munkakör gazdagítása a következő utakon hat a munkavállalók megelégedettségére:

- nagyobb szabadságot és felügyeletet ad a munkásoknak munkájuk ütemezésében és végrehajtásában
- megengedi a munkásoknak, hogy a termék/szolgáltatás előállításának teljes folyamatában részt vegyenek
- kihívást jelent a munkások számára, megkövetelve képességeik nagyobb fokú kihasználását és tudásuk napi gyakorlását
- nagyobb szabadságot ad a dolgozók önirányító csoportjainak nagyobb felelősséggel saját teljesítményük szabályozásában, minimális külső felügyelettel
- lehetőséget biztosít a munkavállalóknak, hogy közvetlenebb kapcsolatot létesítsenek az ügyfelekkel vagy felhasználókkal

Természetesen nem szabad elfeledkezni, hogy nem minden munkavállalónak van igénye vagy képessége a nagyobb önállóságra, nagyobb kihívásra a munkájában. Minden esetben a munkaadó felelőssége és kockázata annak megítélése, hogy munkavállalói alkalmasak-e a munkavégzésre csökkentett felügyelet mellett. A kutatási eredmények azonban azt bizonyítják, hogy a fenti lépések megtétele (is) szoros korrelációt mutatnak a szervezet eredményességével.⁴⁶

3.2.5: A fejlődés lehetősége

3.2.5.1: Tréningek és tanfolyamok

A munkaadó tevékenysége szempontjából relevánsnak számító tréningeken, tanfolyamokon és konferenciákon való részvétel lehetőségének biztosítása a munkavállalók többsége számára kívánatos és ösztönző lehet, ugyanakkor azonban itt is bizonyos esetekben itt is előfordulhatnak olyan esetek, amikor a

46 Az említett kutatásról részletesebben a 3.3 fejezetben

munkavállaló bizonyos személyes megfontolások okán elzárkózik egy-egy lehetőség elől. A munkavállalók többsége azonban örül az ilyen lehetőségeknek, mert egyrészt kitörést jelentenek a mindennapi rutinból, másrészt a fejlődés lehetőségét kínálják: segítségével a munkavállaló növelheti mind külső, mind belső munkaerő piaci értékét, ugyanakkor az ilyen események számtalan egyéb előnyt is kínálhatnak. A munkaadó szempontjából mindamellett, hogy az ilyen események költségvonzatai akár jelentősek is lehetnek, két jelentős előnnyel is járnak:

- segítségével a munkaadó növelheti munkavállalók tudását, értékét -amely a munkaadó humán tőkéjét adja- amelyet a napi tevékenység során a munkaadó érdekében kamatoztathatnak, azt beépíthetik a szervezet termékeibe, szolgáltatásaiba, növelve ezzel a hozzáadott értéket, valamint
- motiválhatja velük a munkavállalókat vagy azok egy körét, folyamatosan magasabb szintű munkavégzésre ösztökélve őket. Megfelelően ambiciózus és törekvő alkalmazottak esetén így sikerrel tartható pezsgésben a munkahely légköre, miközben a szervezet folyamatos fejlődése is biztosítható.

3.2.5.2: Karrierlehetőségek

A kis és középvállalkozások lapos szervezeti felépítésükből kifolyólag erős korlátok között képesek csak karriert kínálni munkavállalóiknak. A munkavállalók a kisebb szervezetekben történő munkavállalást általában amolyan „ugródeszkának” használhatják további céljaik eléréséhez, főleg a magasabb szinteken. Azonban a munkaadó is profitálhat ebből a jelenségből, hiszen karrierjük elején álló frissen végzett, felkészült és agilis munkavállalókat szerződtethet. Ez üzletet jelenthet mindkét félnek: a munkaadó KKV folyamatosan magasan képzett munkavállalókat foglalkoztathat viszonylag kedvező szintű bérköltség mellett, valamint a viszonylag magasabb fluktuáció

az új, friss eszmék és nézőpontok beáramlását, a folyamatos megújulás lehetőségét hordozza a szervezet számára. A munkavállaló pedig későbbi szakmai karrierjét megalapozó munkahelyhez jut, ahol módjában állhat képességei, tudása tökéletesítése, gyakorlati kipróbálása. A szó szorosabb értelmében vett „karriert” egy KKV a laposabb szervezeti felépítésből kifolyólag inkább csak az alsóbb szinteken képes nyújtani egy-egy tehetségesebb dolgozó előléptetésével, vagy speciális megbízásával.

3.2.6: Pénzeszközök alkalmazása a munkavállalók motiválásában

A pénz szerepéről a motivációs folyamatban a 2.2.5-ös részben már esett szó. A tipikus KKV azonban pont ennek az eszköznek van a leginkább híján, éppen ezért, valamint a pénz alapvetően higiénés tényező volta miatt a pénzügyi eszközök alkalmazása a szervezet menedzsmentjének motivációs lépései között mindenképpen különös körütekintést igényel. Ismételten meg kell említenem, hogy a pénz alapvetően higiénés tényező, és mint ilyen, „az alacsonyan tartott bér nem feltétlenül jelent alacsony termelési költségeket, mert a termelékenység alacsonyabb lehet, míg a magasabb bérek költségeinél nagyobb ellentételezést nyerhetünk a magasabb termelékenységből kifolyólag.”⁴⁷

A KKV-knak azonban nem kell feltétlenül lemondaniuk a pénzügyi eszközök alkalmazásáról a munkavállalók motiválásában, ugyanis ez nem jár feltétlenül a bér- és bér jellegű juttatások költségeinek emelkedésével. Számtalan lehetőség áll a munkaadók rendelkezésére bérezési politikájuk kialakítására: a szervezetek által juttatott bérek

- ösztönözhetik a munkavállalókat egyénileg vagy csoportosan
- tartalmazhatnak mennyiségi és minőségi prémiumokat
- támogathatják a munkahelyi innovációt

⁴⁷ Pfeffer 1998, pp195-202. In: M. Marchington és A. Wilkinson: Human Resource Management at Work, 3. kiadás, 328. old. CIPD, London, 2005.

- ösztönözhetnek stabilabb, hosszabb munkavállalásra az adott szervezetnél
- számtalan egyéb módon segíthetik a vállalati célok megvalósítását illetve hathatnak a vállalati klímára, a munkavállalók vállalathoz és munkájukhoz való viszonyára.

A teljesítménnyel és minőségi követelményekkel összefüggő bérezési rendszerek bevezetésénél mindenképpen figyelemmel kell lenni a munkavállalók szempontjaira. Az ilyen fizetési metódusok hatékonysága ugyanis azon múlik, hogy a munkavállalók milyen választ adnak magukban az alábbi három kérdésre:⁴⁸

- Tudok teljesíteni ezen a szinten, ha megpróbálom?
- Ha tudok, mik lesznek a következmények?
- Ezek a következmények jók nekem?

Ha bármely kérdésre a munkavállalók „nem”-mel felelnek, illetve a következmények nem lesznek jelentős hatással a munkavállaló bérére, az ilyen fajta bérezés nem fogja elérni a kitűzött célokat. A pénzzel, mint a motiváció eszközével kapcsolatban érdemes megemlíteni a következő gondolatot:

”Bármelyik vállalat tud több pénzt (...) kínálni. Bármelyik vállalat képes a munkavállalóinknak kínált javadalmazási csomagra rálicitálni. Az egyetlen valódi versenylőny, melyet egy munkáltató kínálhat, az a környezet. Ha a bérek azonosak, a munkavállalóknak egy jobb indokra van szükségük ahhoz, hogy reggel felkeljenek.”⁴⁹

A Fortune magazin „A legvonzóbb vállalatok 2004-ben” listáján szereplő cégek átlagban 5%-kal kevesebbet fizettek, mint kevésbé vonzó társaik⁵⁰ Tehát megállapíthatjuk, a pénz, mint a termelékenység növelésének eszköze

48 M. Marchington és A. Wilkinson: Human Resource Management at Work, 3. kiadás, 326. old. CIPD, London, 2005.

49 : Maggi Coil az IPD 1998-as javadalmazási konferenciáján. In: Javadalmazásmenedzsment, 260. old.

50 : Javadalmazásmenedzsment 542. old

önmagában nem elegendő. Pénzügyi eszközökkel, módszerekkel operálhatunk a szervezet motivációs folyamatainak kialakításakor, azonban nem kezelhetjük „univerzális csodaszerként”, csak és kizárólag mint egy átfogó és jól átgondolt rendszer egy elemeként.

3.3: Kutatási eredmények a motiváció, a teljesítmény és a hatékonyság témaköréből

A munkavállalók motivációja kapcsán számos kutatás készült az elmúlt években. Ezek közül szeretnék bemutatni néhány, a dolgozat szempontjából releváns eredményt.

3.3.1: A munka nagyobb hatékonyságát elősegítő eszközök⁵¹

Ez a kutatás átfogóan tárgyalja és részletezi az egyes, a munkavállalók nagyobb motiválását elősegíteni hivatott eszközöket, illetve kapcsolatukat a kutatott szervezetek teljesítményére. 10 esettanulmány és 294 vállalkozás áttanulmányozása után a kutatás eredményeit a következőképpen értelmezem:

A kutatók felállítottak egy 35 „HPWP” eszközből álló listát.⁵² Ebben a listában felsorolták a modern HR tudomány általuk kiválasztott eszközeit. A kutatás során ennek a 35 eszköznek a szervezet általi minél nagyobb elsajátításának és alkalmazásának hatását mérték 23 szervezeti cél megvalósulására.⁵³ A kutatás eredményeként az látszik, hogy a 35 HPWP eszköz minél nagyobb fokú elsajátítása 39,1%-os korrelációt mutat például a dolgozók minél nagyobb vezetésbe való bevonásával, mint szervezeti céllal. Ugyanakkor a kutatók szerint csak 19,2%-os korreláció mutatkozott a mind teljesebb elsajátítás és az

51 J. Sung és D. Ashton: High Performance Work Practices: linking strategy and skills to performance outcomes. DTI és CIPD, London, 2005. <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/0364EF28-96FA-4188-91D4-6B6BC42E716F/0/dtihpwprac.pdf>

52 A kutatás 2. számú táblázata

53 A kutatás 4. és 5. számú táblázatai

üzleti/szervezeti célok megvalósulása között, ami véleményem szerint a munkavállalók megelégedettségével együtt a legfontosabb szervezeti mutató, és joggal várható, hogy minden más ezt a kettőt szolgálja. Ezen a ponton tehát felvetődik, hogy a kutatók esetleg nem találták meg azokat a lényeges tényezőket, amelyek valóban szignifikáns hatást képesek gyakorolni a szervezet teljesítményére. Ilyenek lehetnek például a dolgozatom 3. fejezetében említett olyan eszközök, melyek az említett kutatásban nem szerepelnek, valamint olyan elemek, mint például a 360°-os teljesítményfelmérés alkalmazása, amely nem csak a munkavállalók, beosztottak feljebbvalóktól és a munkaadótól származó formális teljesítményértékelése, hanem a teljesítményértékelés folyamatában a kollégák, a beosztottak és az ügyfelek is részt vesznek⁵⁴. Azonban ennek igazolására további kutatások lennének szükségesek.

3.3.2: Az elkötelező vezetés⁵⁵

Az Egyesült Államokbeli kutatás 24 tőzsdei társaságot vizsgált, összesen több, mint 250.000 munkavállalóval. A kutatás azt találta, hogy a kutatást megelőző 5 évben azon cégek tőzsdei értéke, kapitalizációja nőtt jelentősebben, amelyek magasabb munkavállalói morállal büszkélkedhetnek. Annak a 11 cégnek amelyeknek a munkavállalói morálja magasabb volt, átlag 19,4%-kal emelkedett a kapitalizációja, míg a hasonló területen működő többi társaság tőzsdei értéke csak 8%-kal – a különbség 240%.⁵⁶

Az ugyanebben a kutatásban szereplő másik hivatkozott eredmény szerint a munkavállalók attitűdje, mint például a munkával való megelégedettségük

54 M. Marchington és A. Wilkinson: Human Resource Management at Work, 3. kiadás, 195. old. CIPD, London, 2005.

55 Beverly Alimo-Metcalfe és John Alban-Metcalfe: Engaging leadership: Creating organisations that maximise the potential of their people, 9. old. CIPD, London, 2008 szeptember. Reference: 4585

56 Sirota Survey Intelligence, 2006.

jelentős előrejelző erővel bír a szervezet teljesítményére és profittermelő képességére.⁵⁷

3.4: Összefoglalás

Dolgozatom 3. fejezetében kísérletet tettem a dolgozók motiválásában a KKV-k által is sikerrel alkalmazható módszerek bemutatására. Lehetőségeimhez és tudásomhoz képest igyekeztem átfogó képet adni a felhasználható eszközök köréről, azonban dolgozatomban felvonultatott eszköztár messze nem lehet teljes. A 3. fejezetben kitértem több olyan összetett folyamatra, amelyek kifejtése további alábontást igényelt, azonban egyes elemei véleményem szerint szerves egészként képesek csak funkcionálni, ezért külön címként való említésük indokolatlan lett volna: ez indokolta a 3. fejezetben gyakran előforduló mélyebb tagolást az alcímeken belül. A fejezet első részében igyekeztem valamiféle rendszert felállítani az egyes eszközök értelmezéséhez, támpontot nyújtani alkalmazásukhoz a forráshiányos kis- és középvállalkozásokban. A későbbiekben azonban kiderült: mint a legjobb dolgok az életben, úgy a motiváció eszközei közül is a legtöbb ingyen van. Alkalmazásuk pusztán szakértelem, nyitottság és elkötelezettség kérdése.

57 Patterson et al 2004; Xenikou and Simosi 2005

4: A dolgozat összefoglalása

Dolgozatomban kísérletet tettem a kis- és középvállalati szektor nemzetközi és hazai állapotának, sajátosságainak és nehézségeinek szemléltetésére. Megkíséreltem értelmezni a szektornak a szervezeti hatékonyság terén tapasztalható elmaradását, ennek okait, és statisztikákat elemezve eljutottam oda, hogy a hatékonyság egyik legfőbb akadálya a munkavállalók, a munkaerő nem megfelelő alkalmazási kondíciói. Bár a vállalkozók, vállalkozások nagy többsége rendre alul tőkésítetttségét, anyagi gondjait jelöli meg első helyen, mint a szervezet versenyképességét hátrányosan befolyásoló fő tényezőt, a dolgozat alapján megállapíthatjuk, hogy az igazi probléma az információhiány, a modern eljárások, ismeretek és eredmények ismeretének hiánya, illetve az újtól, ismeretlentől, tudományos módszerektől való idegenkedés. A munkavállalók motiváltságát emelni hivatott eljárások döntő többsége nem jár pénzkiadással, illetve alkalmazásuk pusztán a pénzkiadások célirányosabb strukturálásával elérhető lenne, azonban különféle szubjektív megfontolások okán (vélt vagy valós hatalomféltés, információ-visszatartás, félelem az újtól, stb...) ezen eredmények csak nagyon nehezen válnak a mindennapi gyakorlat részévé. Bár a vállalkozók már felismerték, hogy eredményes működésükhöz szükség van eszközeik gondos karbantartására, adó- és pénzügyeik hozzáértő kezelésére, de a személyi állományt érintő kérdésekben még mindig a múlt századot idéző álláspontot képviselik: a munka hatékonyságának kulcsát az ellenőrzés minőségében és erejében, valamint -bizonyos esetekben- a munkavállalóknak juttatott pénz mennyiségében vélik megtalálni, szem előtt tévesztve az ember alapvető igényeit, természetét és szükségleteit, mintegy mechanikus gépként tekintve rájuk. A szervezetek hatékonysága nagymértékben függ munkavállalóinak hatékonyságától, és mint erre is láthattunk statisztikai bizonyítékokat, ezen a

téren jelentős elmaradás tapasztalható. Megkíséreltem a KKV-k szemüvegén keresztül értelmezni a HR szakma legújabb eredményeit a munkavállalók motivációja kapcsán. A kérdés fontosságára talán a következő idézet világít rá a legjobban: „Miért van szükségünk külön programra, hogy motiváljuk az embereinket? Hát nem motivált embereket vettünk fel? Ha végiggondoljuk, mind motiváltak voltak, amikor jelentkeztek hozzánk. Az első nap, amikor jelentkeztek, csak mosolyogtak. Kicsit talán idegesen, de ez egy elfogadható reakció. Minden pozitív volt. Az emberek arra születtek, hogy jó benyomást tegyenek, hogy jól megtanulják a munkát, hogy képességeik legjavát adják. Talán ambiciózusak voltak, és úgy gondolták, ez az első lépés az ügyvezetői székbe. Talán nem voltak mind ilyen céltudatosak, de úgy gondolták: új kezdet, új lehetőségek. Bárhogyan is, de pozitívan néztek a cégre, amely felvenni készült őket. A hozzáállásuk jó volt, figyeltek, és az egészet nagyon komolyan vették. Aztán néhány hónappal vagy évvel később a dolgok megváltoztak. A dolgozók nem mind találják a munkát és a céget izgalmasnak. A teljesítményük, amely kezdetben teljes gázon volt, most csak szenderegés. Ezek a fordulatok megszokott részévé válnak a beszélgetéseknek: „Nem foglalkoznak vele”, „Senki nem tudja, mi történik itt”, „Miért csinálnak ilyen ostobaságokat, mint ez?”, „Nem foglalkoznak a minőséggel”, „Volt ez a jó ötletem, de semmi nem történt”. (...) A munkavállalók elfordulnak a cégtől napi tevékenységük során. Az ostoba, irritáló, nemtörődöm mód, ahogy kezelték őket: az tette ezt. (...) És sajnos elég csak néhány hónapot tölteni a szervezet élén, hogy mindezt elfelejtsék.”⁵⁸ Ez az egyik ok, ami a tipikus KKV-t versenyhátrányba taszítja a nagyvállalatokkal szemben. A másik pedig az, hogy ha megvizsgáljuk két azonos körülmények között élő személyt vagy konkurens vállalatot, amelyek közül az egyik sikeres, a másik pedig sikertelen, akkor azt találhatjuk, hogy tulajdonképpen mindkettő számára ugyan azok az erőforrások állnak rendelkezésre. Legyen szó akár emberekről, gépekről,

58 Philip B. Crosby: Quality Without Tears. McGraw-Hill, New York, 1984. 14-15. oldal

időről, pénzről, információról. Lehetnek ugyan kisebb eltérések, de általában a megszerezhető erőforrások mindenki számára egyformán rendelkezésre állnak. Az igazi különbség a sikeres és a sikertelen személy vagy szervezet között az abban a hatékonyságban rejlik, ahogy a rendelkezésükre álló (amúgy szinte homogén) erőforrásokat felhasználják. Legyenek azok nem kellően rendszerezett információk, nem a megfelelő preferenciák szerint beosztott pénzek, elfecsérelt idő, hibásan megválasztott alapanyagok, rosszul beállított vagy használt gépek vagy akár elnyomott, kizsákmányolt, lenézett, egyszóval demotivált alkalmazottak. Azonban a KKV- k rendelkeznek olyan előnyökkel is, amelyekkel a nagyobb vállalkozások nem. Ezek kihasználása mindenképpen a szektor versenyképességének javítását szolgálná. Ilyen versenyelőnyök többek között a nagyobb vállalkozásoknál rugalmasabb, gyorsabb reagálási képesség, mozgékonyabb a piaci rések felismerése és „betömése” terén, valamint (és ez szervesen kapcsolódik dolgozatom témájához) a WERS⁵⁹ megállapítása szerint a munkavállalók munkájukból fakadó megelégedettsége nagyobb a KKV- szektorban, mint a nagyobb vállalkozásoknál.⁶⁰

59 Workplace Employee Relations Survey – Alkalmazottak Munkahelyi Kapcsolatai Felmérés

60 WERS 2005. In.: Michael Armstrong: A Handbook of Human Resource Management Practice, 10. kiadás, 213. old. Kogan Page, London és Philadelphia, 2006

Irodalomjegyzék

Könyvek

- Armstrong, M.: A Handbook of Human Resource Management Practice, 10. kiadás. Kogan Page LTD, London and Philadelphia
- Armstrong, M. – Murlis H.: Javadalmazásmenedzsment. KJK-Kerszöv, Budapest, 2005
- Barakonyi Károly: Stratégiai Menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2000
- Crosby, P. B.: Quality Without Tears. McGraw-Hill, New York, 1984
- Hitt, M. A., Black, J. S., Porter, L. W: Management. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2005
- Klein Sándor: Vezetés- és Szervezetpszichológia. SHL, Budapest, 2001
- Marchington, M., Wilkinson, A.: Human Resource Management at Work, 3. kiadás. CIPD, London, 2006
- Mullins, L. J.: Management and Organisational Behaviour, 7. kiadás. Financial Times/Prentice Hall, 2005

Brossúrák, kiadványok, cikkek

- Beverly Alimo-Metcalfe and John Alban-Metcalfe: Engaging leadership: Creating organisations that maximise the potential of their people. CIPD, London, 2008 szeptember. Reference: 4585
- J. Sung, D. Ashton: High Performance Work Practices: linking strategy and skills to performance outcomes. DTI and CIPD, London, 2005
- Robert L. Opsahl, Marvin D. Dunnette: The role of financial compensation in industrial motivation. Psychological Bulletin, 1966, vol. 66, No. 2
- Enterprises by size class- overview of the SMEs in the EU. Eurostat, katalógus szám: KS-SF-08-031-EN-N
- Labour productivity per person employed. Eurostat, 2005

Labour productivity per hour worked. Eurostat, 2005

Jogforrások

2003/361/EC ajánlás

Honlapok

www.ksh.hu