



Pest Megyei és Érd Megyei Jogú Városi
Kereskedelmi és Iparkamara

 **VÁLLALKOZÓI
SIKER KLUB**



MOTIVÁCIÓ ANYAGI JAVAK NÉLKÜL GYAKORLATBAN

Dr Farkas Ilona

Human Achievements



MOTIVÁCIÓ FOGALMA



PSZICHOLÓGIAI ÉRTELEMBEN

- ❑ Egyfajta **belső tudatállapot**(**belső késztetés**), amely az egyént egyfajta viselkedésre készíteti.

VEZETÉSI SZEMPONTBÓL

- ❑ A motiváció olyan **cselekvés**, amelynek eredményeképpen a vezető munkatársait a szervezeti céloknak megfelelő viselkedésre, cselekvésre ösztönzi (**külső késztetés**).
- ❑ A motiváció keretében azt vizsgáljuk, hogy az emberek döntéseit milyen tényezők **befolyásolják**, különös tekintettel a **munkateljesítményre**.

MOTÍVUMOK:

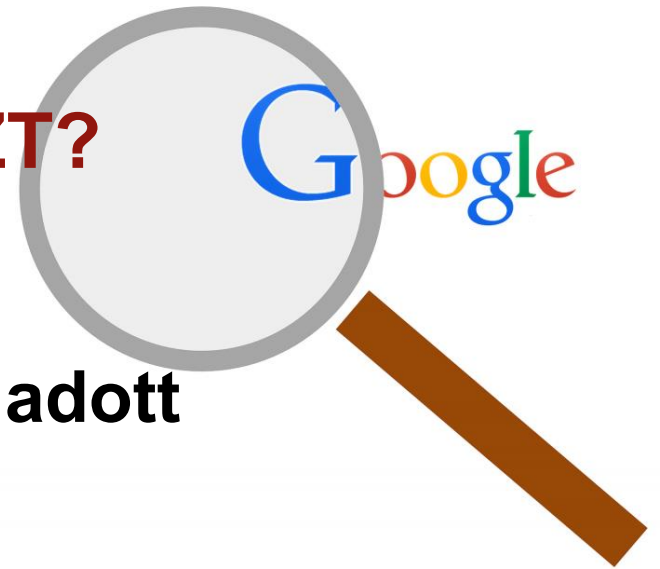
1. **Biológiai** motívumok - psyche (túlélés, éhség, szomjúság)
2. **Tanulási** motívumok (siker, hatalom, **státusz**, **biztonság**)

MOTIVÁCIÓ ALAPJAI



- Cselekvéseink alapvető indítékai azok a késztetések, amelyeket valamely **szükséglet hoz létre**.
- A késztetéseket, amelyek a **szükségletet csillapító viselkedés**re irányulnak nevezzük **motivációnak**.
- **A motiváció az ember szervezetében fellépő feszültségi állapot csökkentésének igényéből fakad.**
- A motívumok befolyásolják az emberi viselkedést, csak a **viselkedésen keresztül figyelhetők meg**.
- A tanulási motívumok erősebbek a biológiai motívumoknál.
- Erősebb késztetés - nagyobb cselekvési készséggel párosul!

MIRE KERESÜNK MA VÁLASZT?



- 1. Miért dolgozik az ember az adott munkahelyen?**
- 2. Miért és hogyan tud a vezető ösztönözni?**
- 3. Motivációelméletek a gyakorlatban**
- 4. Az ösztönzés rendszerének kialakítása**
 - a. a csoportok ösztönzése**
 - b. az egyének ösztönzése**

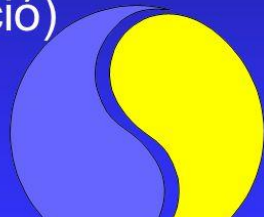
FŐ KÉRDÉS

- **Miért teszik az emberek azt, amit tesznek?**
- **MÁSKÉPP: Mi készíti az embereket arra, hogy időt és energiát fektessenek egy tevékenységbe?**



Motiváció és teljesítmény

Teljesítmény =
 $f(\text{Képesség} \times \text{Motiváció})$



Az ember mindig motivált valamire!

- **MIRE ÉS MIÉRT?**
- **MI ÉS MEDDIG ÖSZTÖNZI?**

JÖVŐKÉP



PRAKTIKÁK

HOGYAN MOTIVÁLJAK ?

JÖVŐKÉP – SMART CÉLOK

VÍZIÓ
VEZETŐ FELELŐSSÉGE
PÉLDA

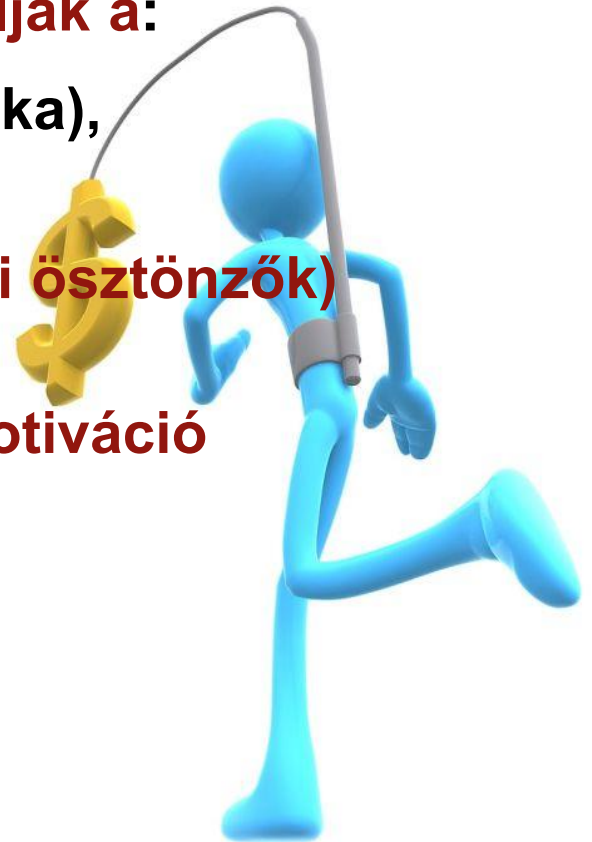


- Szervezeti célok
- Egyéni célok
- Jövőkép és elkötelezettség megteremtése

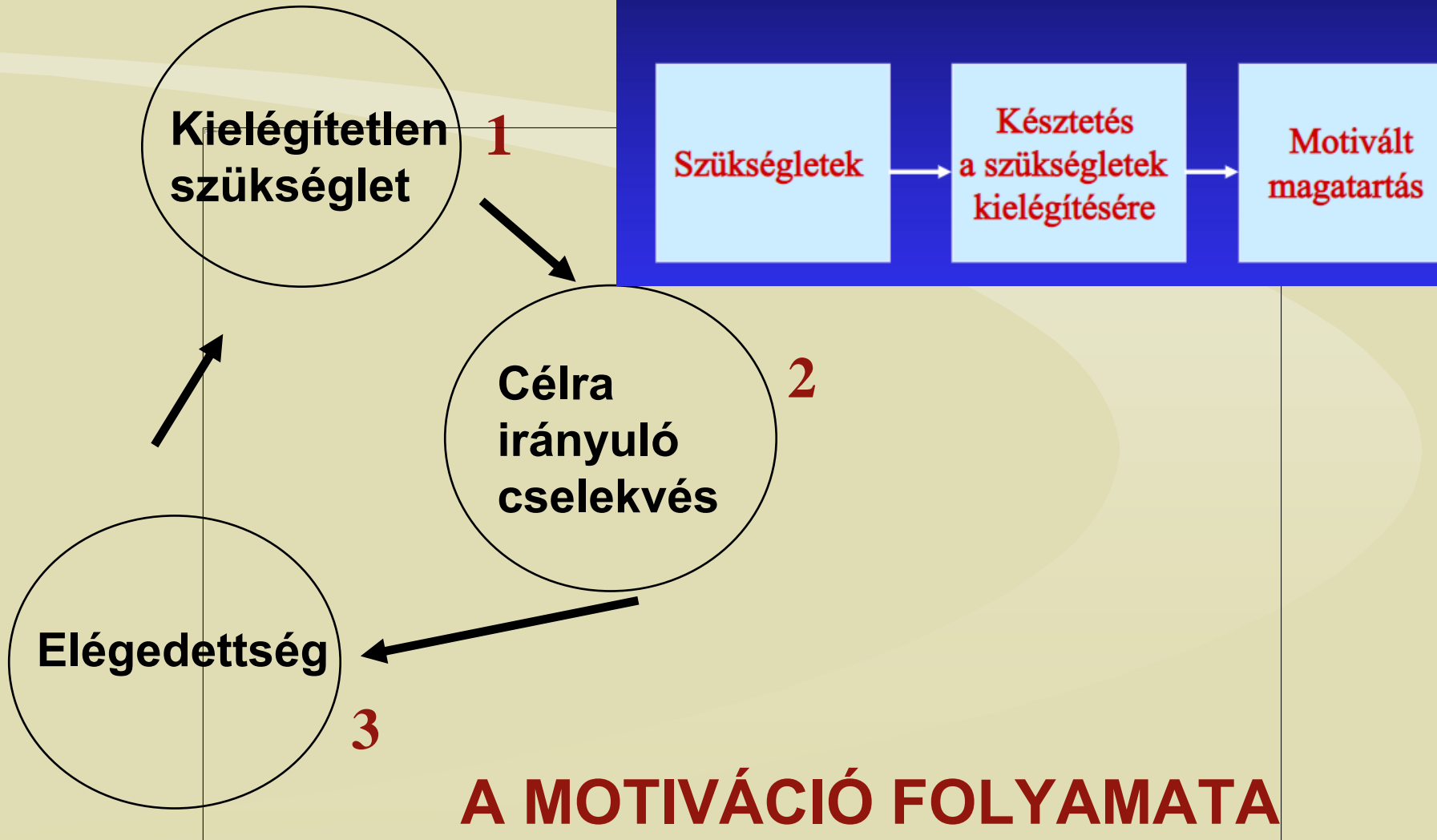


AZ ÖSZTÖNZÉS LÉLEKTANI ALAPJAI

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



A motiváció folyamata



SZEMÉLYES SZÜKSÉGLETEK

Erősen
egyetértek

Egyetértek

Nem
biztos

Nem értek
egyét

Egyáltalán
nem értek
egyét

1. Nem szoktam nyugtalanodni amiatt, ha nem készülök fel teljes mértékben a meetingekre. Szeretek a saját gondolataimra támaszkodni.					
2. A hatékony egyéni munkavégzés érdekében nagymértékben figyelembe kell venni az előírásokat és a szabályzatokat, ellenkező esetben a szálak könnyen összekuszálódnak.					
3. Elvárom azoktól az emberektől, akikkel együtt dolgozom, hogy maximálisan kiaknázzák erőforrásaikat annak érdekében, hogy elérjük a számomra fontos célokat. Ha nem így tesznek, nem lesz maradásuk mellett.					
4. Nagyon kellemetlenül érzem magam, amikor kénytelen vagyok ellentmondani valakinek, akivel együtt kell dolgoznom.					
5. Ha a kollégáim súlyos hibát követnek el, még akkor is fedezni fogom őket, ha én leszek az egyetlen, aki a végén rosszul fog járni.					
6. Számomra fontosabb az, hogy úgy érezzem, valamit jól csinálok, mint az, hogy jól adminisztráljam magam, és ezért begyűjtsem a jutalmakat és az elismerést.					
7. Természetemnél fogva meglehetősen kényelmetlenül érint, ha nehezen befolyásolható helyzettel szembesülök. Akiben ugyanez egy csepp riadalmat sem kelt, az csak becsapja magát.					
8. Egy szépen rendben tartott íróasztalnak kis jelentősége van a munkavégzés minősége szempontjából, a belső rend az, ami számít.					
9. Csak akkor tekinthetem magam egy kollektíva sikeres tagjának, ha a munkatársaim tisztelettel és elismeréssel adóznak nekem.					
10. A cél elérésénél sokkal fontosabbnak tartom azt, hogy milyen módon és milyen áron érjük el az adott célt.					
11. Miközben végzem a dolgomat, nem törődöm túlzottan azzal, hogy vajon az emberek kedvelnek-e engem, vagy sem.					
12. Bár nagyon jól esik, amikor a többiek elismeréssel adóznak nekem, a valódi eredmények felmutatása számomra sokkal fontosabb, mint mások véleménye.					

ÉRTÉKELÉS

1. *Keressd meg* a második oszlopban minden állításnak a sorszámát, és egyeztesd, hogy melyik állítás melyik igényre vonatkozik.
2. *Karikázd be* az egyes állításokra adott válaszaid pontértékét.
3. *Számítsd ki* a két-két pontszám átlagát igényenként.
4. *Írd be* ezeket az átlagokat az utolsó oszlopba.

Igény	Az állítás sorszámja	Erősen egyetérték	Egyetérték	Nem biztos	Nem értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet	Az igény átlaga
Hatalom	3	5	4	3	2	1	
	5	1	2	3	4	5	
Eredményesség	10	1	2	3	4	5	
	12	5	4	3	2	1	
Elismertség	6	1	2	3	4	5	
	9	5	4	3	2	1	
Kapcsolatok	4	5	4	3	2	1	
	11	1	2	3	4	5	
Rend, rendszer	2	5	4	3	2	1	
	8	1	2	3	4	5	
Biztonság	1	1	2	3	4	5	
	7	5	4	3	2	1	

SZEMÉLYES IGÉNYEK ÉRTÉKELÉS



- **Hatalom:** Az emberekre, és a különböző helyzetekre való személyes ellenőrzés vagy befolyás kiterjesztésének igénye.
- **Eredményesség:** Eredmények felmutatására és pozitív változások létrehozására irányuló igény.
- **Elismertség:** Az emberek tiszteletének és megbecsülésének kivívására irányuló igény.
- **Kapcsolatok:** Igény a baráti és közösségi kapcsolatokra, a társaságra és a hovatartozás érzésére.
- **Rend, rendszer:** A szabályozottság, kiszámíthatóság, és a rendszerezettség iránti igény.
- **Biztonság:** A kockázat elkerülésére és a biztonságra való törekvésre irányuló igény.

A MOTIVÁCIÓ NÖVELÉSÉNEK ESZKÖZEI

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



David McClland: A tudattalan szerepének hangsúlyozása

A személy mindazon tudása, értékei, motívumai, hitei, emlékei stb. amelyek az adott időpontban nincsenek a tudati éberség hatáskörében

Pl. a **teljesítménymotiváció**

Olyan aktivitásokat választanak, amelyekben saját erőfeszítésükkel kontrollálhatják a végkimenetet

Teljesítmény - Hatalom – Kapcsolat szükséglet

TESZT

McCLELLAND teóriája – SZÜKSÉGLET

- **Az eredményesség - a teljesítmény igénye** a siker elérésére, a teljesítmény fokozására vonatkozó késztetés (ellentéte a kudarc kerülés)
 - jobban teljesíteni, mint mások,
 - önmaga maximumát teljesíteni,
 - valami különlegeset (egyedit, újat) felmutatni.
- **A kapcsolódás - társulás) igénye** a mások általi elfogadás, együttműködés igényéből fakad
 - egy csapat részének lenni,
 - emberekkel foglalkozni,
 - pozitív interperszonális kapcsolatokat fenntartani.
- **A befolyásolás, a hatalom igénye** mások befolyásolásának fontossága
 - uralni a szituációt,
 - jó hírnév vagy pozíció megszerzése.

Abraham Maslow



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

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

2. ELKÖTELEZETT

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

3. MAJDNEM ELKÖTELEZETT

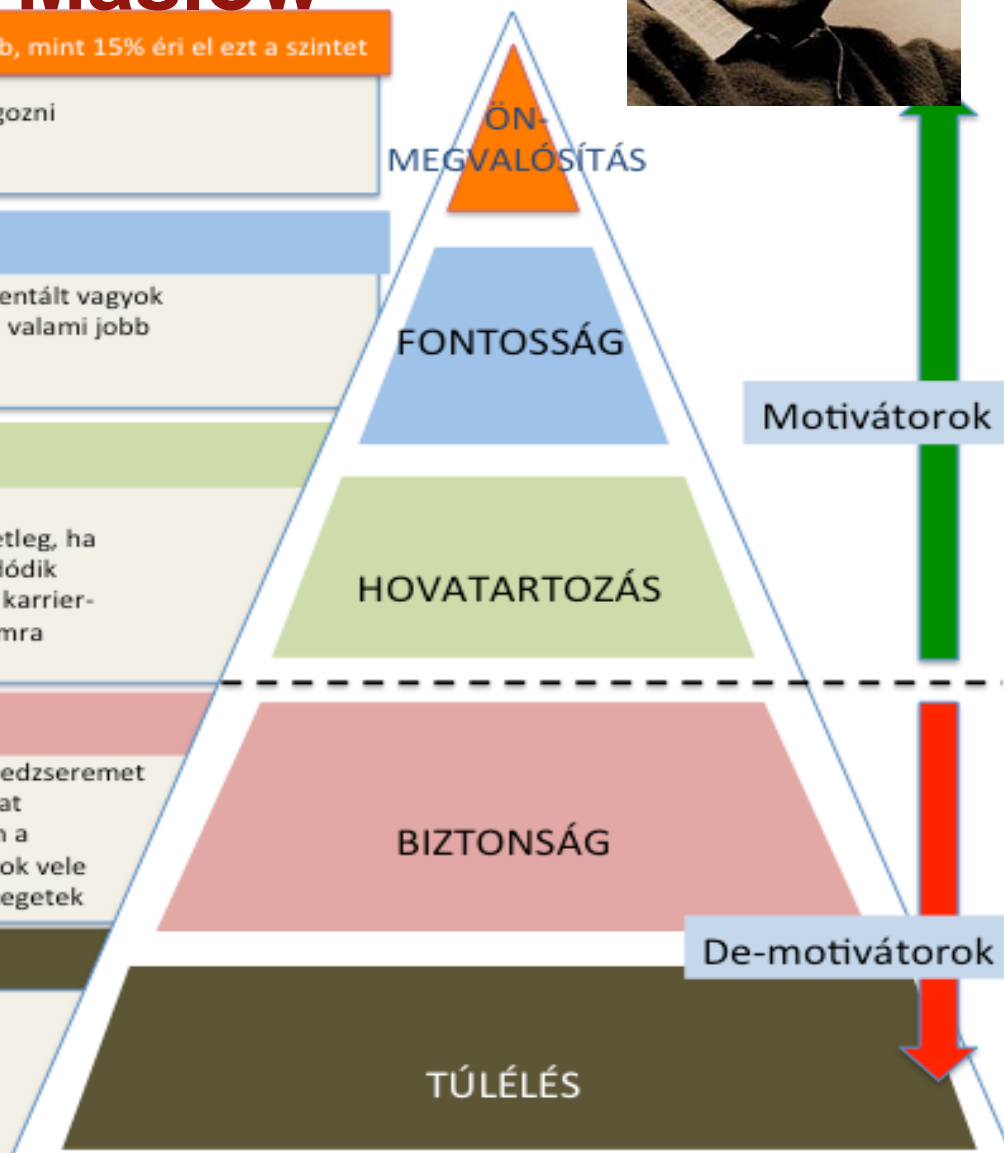
- Tudom, hogy valami nagyobb, mint a részem vagyok
- Majdnem elkötelezett vagyok, de nem mindig
- Valamennyire büszke vagyok, hogy itt dolgozom
- Továbbállok esetleg, ha valami vonzó adódik
- Nincs itt semmi karrier-fejlesztő számomra

4. NEM ELKÖTELEZETT

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

5. TELJESEN FÜGGETLEN

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



Maslow motiváció-elmélete



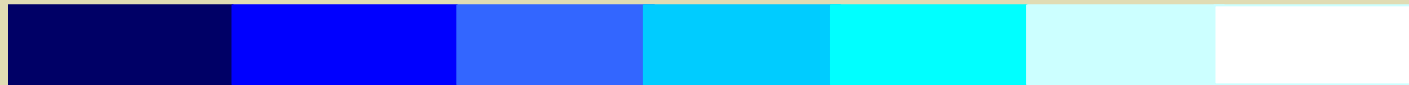
MASLOW elmélet alkalmazása a munkahelyi gyakorlatban – ÖSZTÖNZŐ RENDSZEREK

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

Herzberg

A MEGELÉGEDETTSÉG-ELÉGEDETLENSÉG KÜLÖNBÖZŐ ÉRTELMEZÉSEI

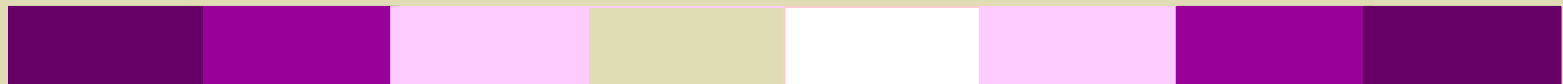
Hagyományos felfogás



Elégedettség

Elégedetlenség

Herzberg felfogása



Elégedettség

Elégedettség
hiánya

Elégedetlenség
hiánya

Elégedetlenség



Motivátorok



Higiéniás tényezők

Frederick Herzberg

Elégedett

Elégedetlen

- Felejtse el a dicséretet!
 - Felejtse el a büntetést!
 - Felejtse el a pénzjutalmat!
 - **A MUNKÁT MAGÁT KELL VONZÓBBÁ TENNI!**
1. Bizonyos munkahelyi viszonyok megléte **nem motivál**, de **hiányuk elégedetlenséget** vált ki.
 2. **A MOTIVÁLÓ** tényezők hiánya ugyan nem vált ki elégedetlenséget, csupán az **elégedettség hiányát**, de csak velük lehet nagyobb teljesítményre ösztönözni az alkalmazottakat!

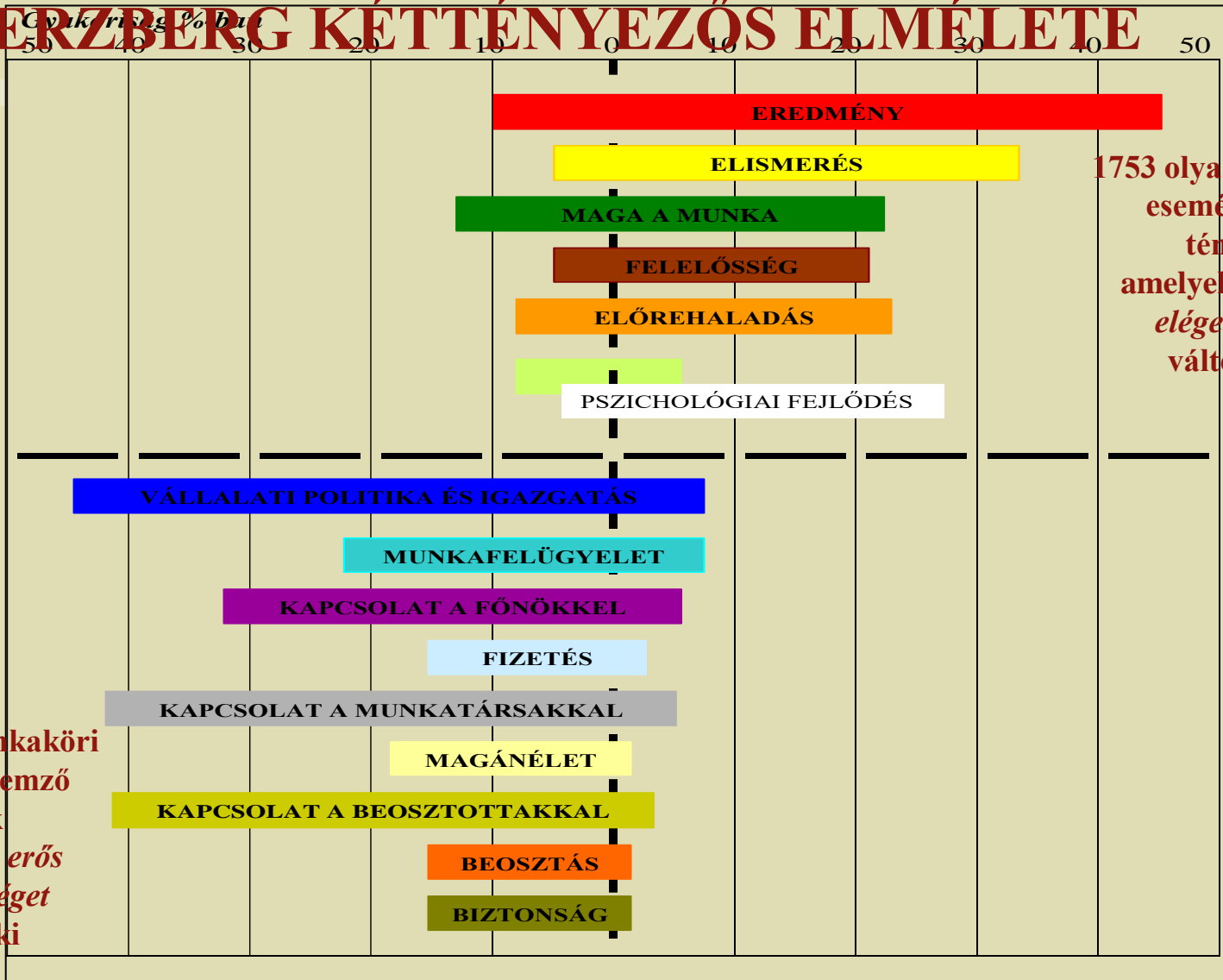
MOTIVÁLÓ TÉNYEZŐK



SORREND	MOTIVACIOS TENYEZO	ELEGEDETTSEG
	Erdekes, változatos munka	
	Biztonság	
	Fizetés, kompenzáció	
	Munka magánélet egyensúly	
	Onállóság, döntési felelősség	
	Munka felügyelet	
	Előrehaladás, karrier lehetősége	
	Erkölcsei megbecsülés, elismerés	
	Munkakörülmények, eszközök	
	Munkatársi kapcsolat	
	Beosztás	
	Vezető személye	
	Szabadság a munkában	
	Vezetői támogatottság	
	Szakmai fejlődés	



HERZBERG KÉTTÉNYEZŐS ELMÉLETE



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

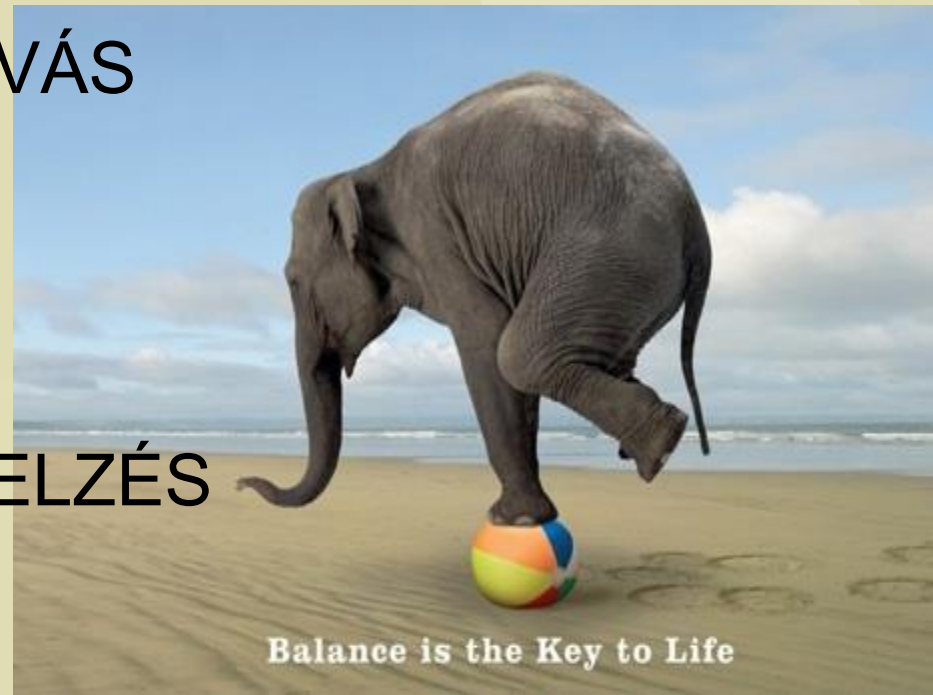
44 olyan munkaköri
eseményt jellemző
tényezők
amelyek *igen erős*
elégedetlenséget
váltottak ki

HIGIÉNIAI TÉNYEZŐK

MOTIVÁTOROK

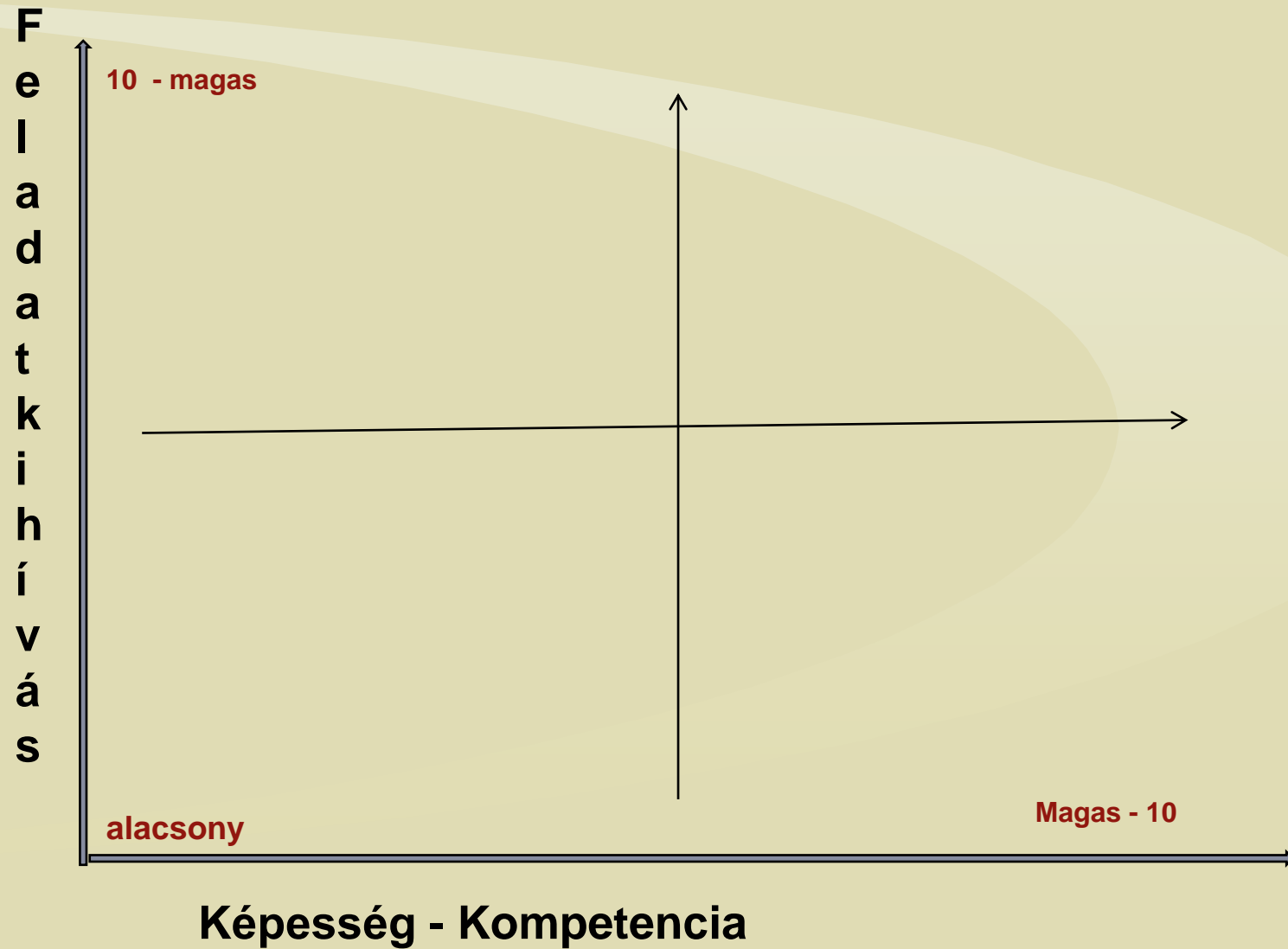
MUNKAHELYI FLOW VEZETŐI FELELŐSSÉG

- ◎ KÉPZÉSSEL **NEM** előidézhető
 - ◎ 3 tényező **EGYÜTTES** jelenlétét igényli
1. KÉPESSÉGEK ÉS A KIHÍVÁS
EGYENSÚLYBAN VAN
 2. VILÁGOS SMART
CÉLKITŰZÉSEK
 3. KONSTRUKTÍV VISSZAJELZÉS



Balance is the Key to Life

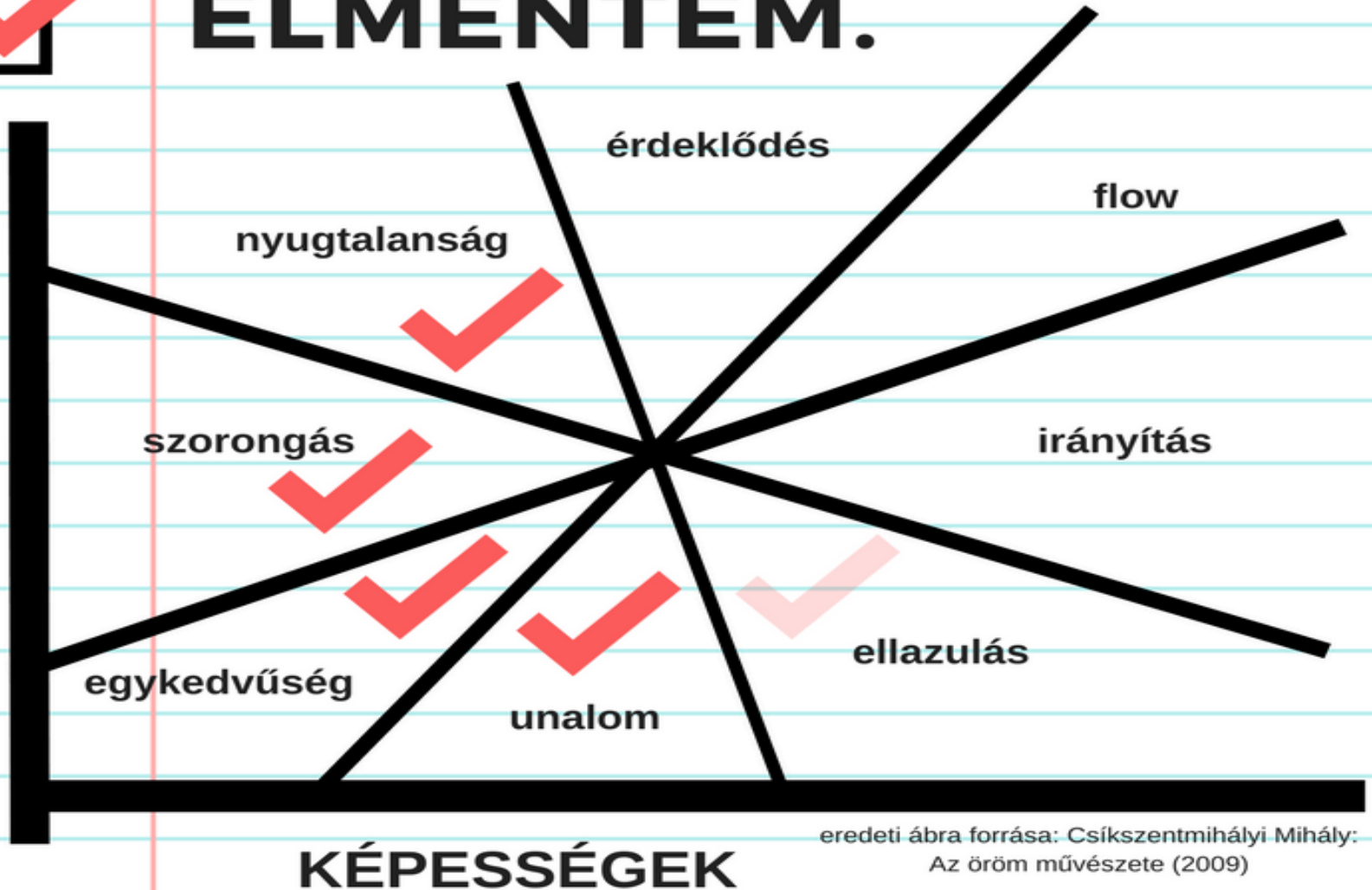
Képesség kihívás egyensúlya





IMÁDOM NÉZELŐDÖM ELMENTEM.

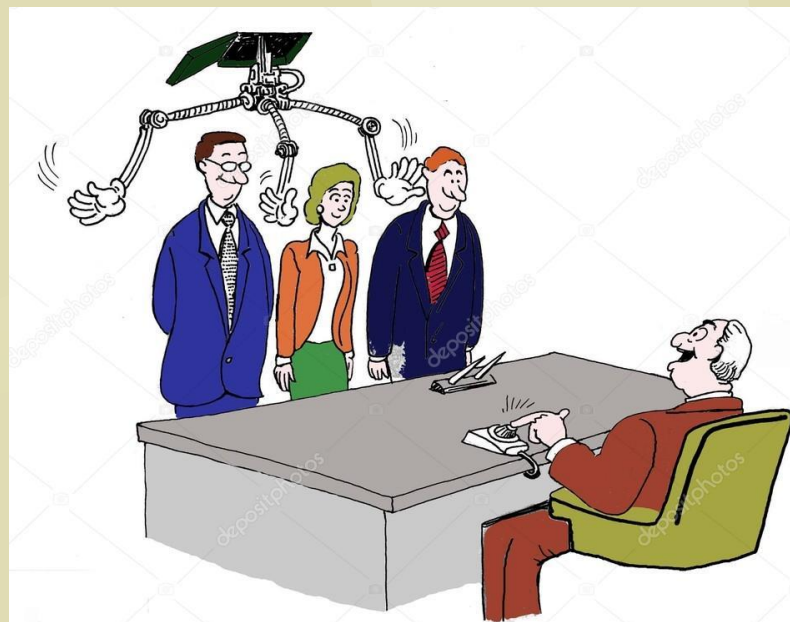
FELADAT NEHÉZSÉGI SZINTJE



KONSTRUKTÍV VISSZAJELZÉS

1. LEÍRÓ – NEM BÍRÁLÓ
2. KONKRÉT – NEM ÁLTALÁNOS
3. EMPATIKUS – NEM EMPATIKUS
4. VISELKEDÉSRE IRÁNYUL - NEM SZEMÉLYESKEDŐ
5. KÉRIK - NEM ERŐLTETVE ADJUK
6. JÓL IDŐZÍTETT
7. ÉRTHETŐ A FOGADÓ SZÁMÁRA
ELLENŐRIZZÜK

**Több mint
vállveregetés!**



VISSZAJELZÉS LÉPÉSEI

- A.** Nyilvánítsd ki a pozitív szándékodat!
- B.** Körültekintően magyarázd el, amit megfigyeltél!
- C.** Érzékeltesd a viselkedés, vagy a cselekedet hatásait!
- D.** Kérd meg a másik személyt, hogy reagáljon az elhangzottakra!
- E.** A beszélgetés során a megoldásokra összpontosítsatok!



A MOTIVÁCIÓ GYAKORLATI MEGVALÓSÍTÁSA

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

**személyiségtípusoknak megfelelő
pl:DISC, Enneagram**



A MOTIVÁCIÓ GYAKORLATI MEGVALÓSÍTÁSA

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

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



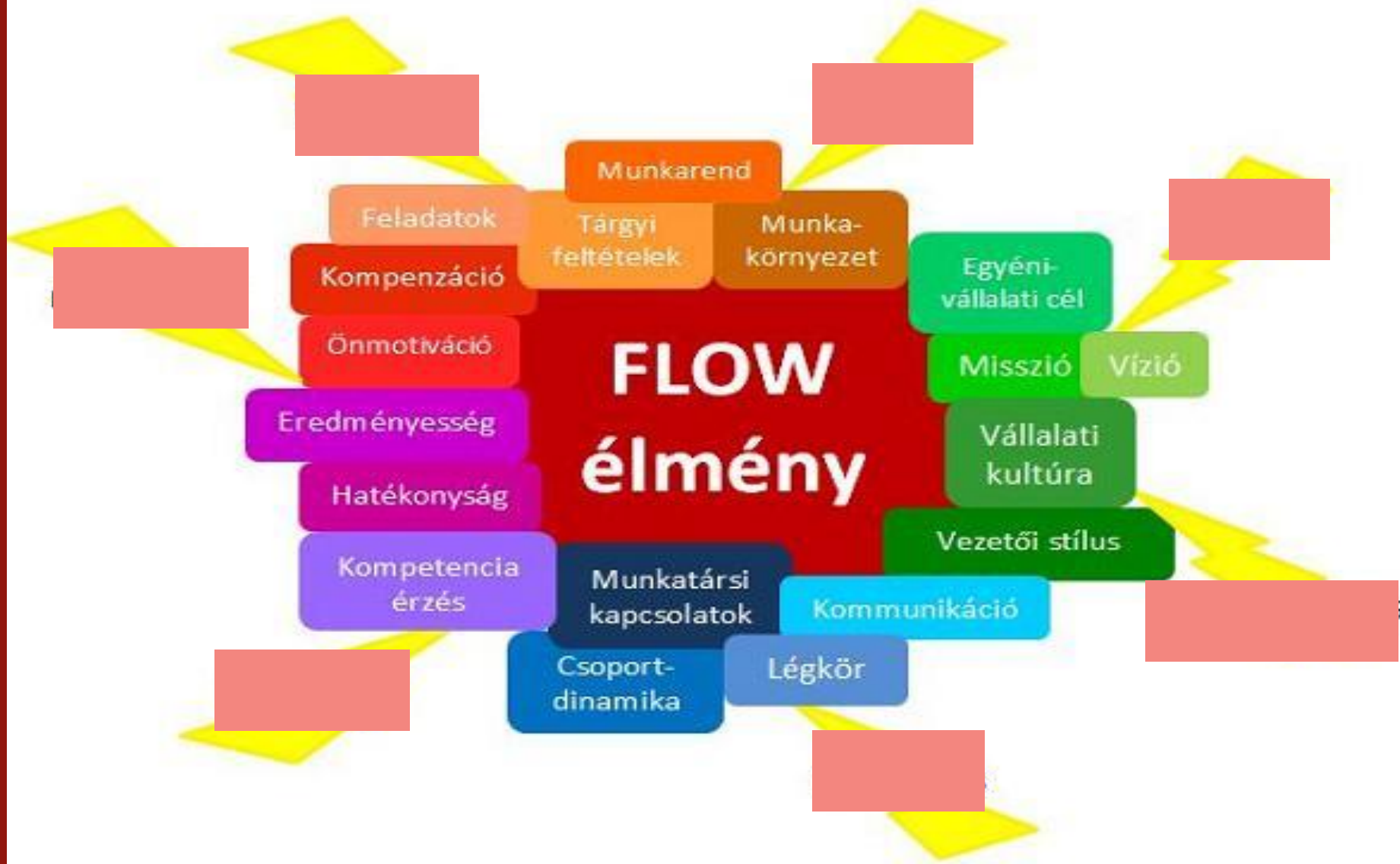
A MOTIVÁCIÓ GYAKORLATI MEGVALÓSÍTÁSA

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

tudnunk kell az 'álarcok' mögé nézni



VEZETŐI FELELŐSSÉG



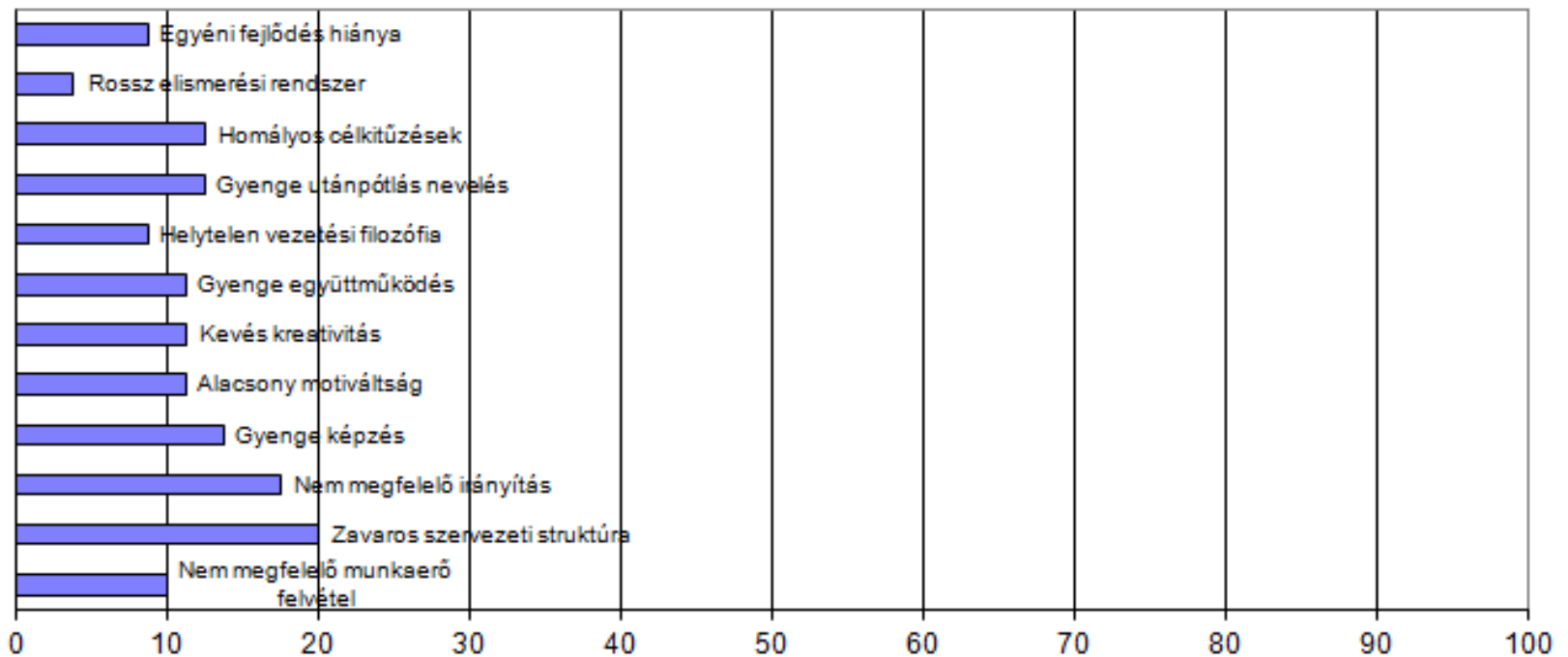
VEZETŐI FELELŐSSÉG



SZERVEZETDIAGNOSZTIKA KÉRDŐÍV

ÖSSZESÍTETT

Egy-egy kategória a maximálisan elérhető szavazatok hány százalékát kapta



	Nem megfelelő munkaező felvétel	Zavaros szervezeti struktúra	Nem megfelelő irányítás	Gyenge képzés	Alacsony motiváltság	Kevés kreativitás	Gyenge együttműködés	Helytelen vezetési filozófia	Gyenge utánpótlás nevelés	Homályos célkitűzések	Rossz elismerési rendszer	Egyéni fejlődés hiánya
Sorozatok1	10,0	20,0	17,5	13,8	11,3	11,3	11,3	8,8	12,5	12,5	3,8	8,8

A MOTIVÁCIÓ GYAKORLATI MEGVALÓSÍTÁSA

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

nem elég megkövetelni a teljesítményt



A MOTIVÁCIÓ GYAKORLATI MEGVALÓSÍTÁSA

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

kommunikálnunk kell JÖVŐKÉP



A MOTIVÁCIÓ GYAKORLATI MEGVALÓSÍTÁSA

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

munkakör- teljesítményértékelés



A MOTIVÁCIÓ GYAKORLATI MEGVALÓSÍTÁSA

- ***Motiváció ma és a jövőben***

egyre nagyobb hangsúlyt kapnak az egyéni szükségletek

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



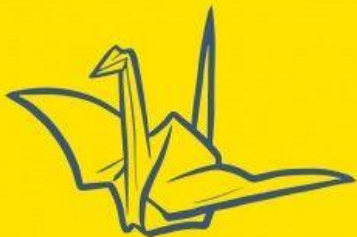
Néhány tanács az ösztönző rendszer kialakításához

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

Dan Ariely

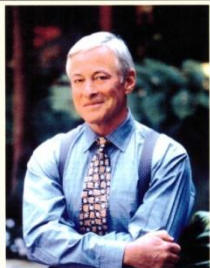
Motiváció

Mi hajt, ösztönöz, lelkesít minket valójában?



UJ KIADÁS

MAXIMÁLIS TELJESÍTMÉNY



Rejtett erőink mozgósítása a siker érdekében

Módszerek és technikák bevált rendszere

BRIAN TRACY

Ajánlott irodalom

