



30-35 perc

Mottó

„Minden embernek alapvető érdeke, hogy fáradtság nélkül éljen, amennyire csak tud; és, ha a járandósága pontosan ugyanannyi, akár végez valamilyen fáradtságos munkát, akár nem, akkor az az érdeke, hogy azt olyan hanyagul és felületesen végezze el, amennyire azt a vezetés engedélyezi.” A. Smith

A motiváció

A motiváció kérdése a kezdetek óta foglalkoztatja a szakembereket, és évtizedek óta áll a kutatások központjában. Nyilvánvalóan feltétele a jó eredménynek, hiszen hiába áll rendelkezésre a munka minden feltétele a szervezetben, ha a dolgozókból hiányzik a belső készlet. A mottóként olvasható Smith idézet a közgazdaságtan „homo oeconomicus”-ának a jellemzője, és a motiváció kutatói ezt is és ennek az ellenkezőjét is állítják. Amint az a pszichológiai témákra általában jellemző, a motiváció elméleteiből is sok van, az egymásnak ellentmondónak tűnők is tartalmaznak hasznos meglátásokat, tekintsük őket egy nagy kép puzzle-jainak, amit valószínűleg sosem fogunk tudni kirakni teljesen, mert mindig újabb darabok kerülnek elő, viszont minél több darabot tudunk összegyűjteni, és egymásba illeszteni, annál használhatóbb tudást szerzünk a motiváció témakörében.

„Az emberek teljesítményét - némileg leegyszerűsítve - elsősorban három tényező alakítja:

- környezeti feltételek
- képességeik (ismereteik és készségeik)
- motiváltságuk” (Guiot 1984, 116. o.)

A vezetésstudomány klasszikusai a motiváció legegyszerűbb összefüggéseivel foglalkoztak csak a liberális közgazdaságtan elveinek megfelelően. E szerint az emberek általában arra törekcsenek, hogy minimális befektetés révén maximális haszonhoz jussanak. Ebből logikusan következik, hogy az emberek nem szívesen dolgoznak és vállalnak felelősséget a szervezetben, csak anyagi téren ösztönözhetőek, azért, hogy ebből a szervezeten kívül elégtítség ki egyéb szükségleteiket. Így a vezetésre hárul a feladat, hogy állandóan ellenőrizze és irányítsa őket.

A Human Relations mutatott rá arra, hogy a homo oeconomicus felfogás a vezetés terén nem kielégítő, az emberek nem elszigetelten dolgoznak, munkájukra is hatással vannak a csoportokban kialakuló viszonyok és nem csak anyagi szükségletek kielégítésére törekcsenek a szervezetben, hanem más társadalmi szükségleteiket is igyekeznek a munkahelyeken kielégíteni. Maga a csoporthoz tartozás elégedettséget kelthet bennük, így ez a tényező komoly motiváló erőt jelenthet, akár meg is előzheti a gazdasági tényezőt.

A Human Relations a gazdasági ember koncepciójának helyére a társadalmi ember koncepcióját helyezi. "Az emberi viszonyok tanának nézőpontja szerint a szervezeti működés problémájának megoldása az emberi kapcsolatok javítását igényli (többek között a függelmi viszonyokét), valamint megköveteli azt, hogy a csoportokat felhasználják az energiák mozgósítására és a tagok magatartásának a kívánt irányba terelésére. Mindennek előfeltétele, hogy kellőképpen ismerjék azokat a pszichológiai ösztönzőket, amelyek - e felfogás - szerint a szervezeti magatartás alapját képezik." (Guiot, 1984. 116. o.)

A motiváció szintjének növelése úgy tűnik - pl. a beruházásokkal összevetve - olcsón ígér eredményt, hiszen, ha munkatársainkat ösztönözve többet teljesítenek, ennek arányában csökken a fajlagos bérköltség. Valójában a motiváció szintjének emelése jól működő ösztönzési rendszert, rendszeres munkaerő fejlesztést és jól kidolgozott kiválasztási eljárásokat igényel.

A motivációt a következőképpen definiálhatjuk: A dolgozó akkor motivált, ha hajlandó a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésekre, s ezzel egyben saját szükségleteit is kielégíti. (Bakacsi, 1996. 81. o.)

A definíció lényegét *a szervezeti célokat megvalósító egyéni erőfeszítések* adják. Ugyanilyen fontos kategóriája a meghatározásnak a szükséglet. „A szükséglet olyan belső állapot, amely vonzóvá tesz bizonyos dolgokat. A kielégítetlen szükséglet belső feszültséget eredményez, amely hajtóerőként jelentkezik: olyan magatartást indít el, amely segít kielégíteni a szükségletet és csökkenteni a belső feszültséget. Amíg tehát a szükséglet a vágyott ideális állapottól való fiziológiai eltérés, addig a hajtóerő ennek pszichológiai megfelelője: a szükséglet nyomán fellépő aktivált állapot, készletés.” (Bakacsi, 1996. 83. o.)

A motiváció fő elméletei

A motiváció, mint az emberi viselkedés megértésének és befolyásolásának egyik alapvető tényezője a pszichológia tudományának témakörei közé tartozik. Az ember esetében olyan bonyolult összefüggéseket takar e témakör, hogy több különböző pszichológiai irányzat ad egészen különböző magyarázatokat e jelenségre. „A rejtett, tudattalan és a tudatos motívumok tarka mintázata szövi át a mindennapok, az üzleti élet, a politika vagy a vallás világát.” (Fodor, 2007. 7. o.) A motiváció szó gyökere a latin „movere”, azaz mozgatni ige. A motiváció megismerése azt a kérdést segíti megválaszolni, hogy miért viselkedik az ember úgy, ahogy.

„A motivációs folyamatok határozzák meg a célirányos viselkedés irányát és intenzitását. Szubjektíven tudatos vágyként éljük meg ezeket. ...Amikor éhesek vagyunk, lehetetlen, hogy ne akarjunk enni. Amikor melegünk van, vagy szomjasak vagyunk, nem állhatjuk meg, hogy ne vágyjunk hús szellőre vagy italra. Tudatos döntéseink motivációs állapotainknak sokkal inkább a következményeinek, mintsem okainak tűnnek....A motívumok okai az agyunkban és testünkben lejátszódó mikroszkopikus szintű élettani folyamatoktól a kultúra és a más egyénnel folytatott társas interakciók tényezőiig terjednek” (Atkinson és tsai. 1999, 287. o.)

A motiváció elméleteit két nagy csoportba sorolhatjuk. A motiváció hagyományos elméletei a szükségletek bizonyos listáinak összeállításából álltak, a motiváció egyik jelentős tényezője ugyanis, a motivált szervezeti tag úgy érzi, hogy személy szerint is nyer valamit a tevékenységével. A kérdés tehát az, hogy az embereknek mire van szükségük és ennek alapján milyen eszközökkel tud a vezető ösztönözni, az ezzel kapcsolatos nézeteket tartalomelméletnek nevezzük. A folyamatelméletek azt próbálják megvilágítani, hogy a tartalomelméletek által feltárt ismeretek alapján hogyan terelhető a tagok magatartása a megfelelő irányba.

Tartalomelméletek

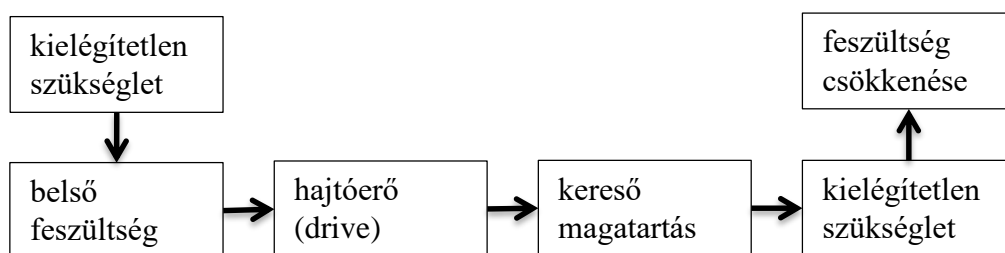
A drive redukciós elmélet

A drive – elméletet C. L. Hull dolgozta ki, az angol drive szó hajtóerőt jelent, s ebben a modellben a homeosztázis is szerepet kapott. A homeosztázis az ember alapvető élettani változóinak a szervezet belső egyensúlyi állapotát jelenti. Hull szerint „a szükséglet az ideális értéktől való fiziológiai eltérés; ennek pszichológiai megfelelője a drive, amely a szükséglet nyomán fellépő aktivált állapot vagy késztetés” (Atkinson és tsai. 1995. 278. o.). Ezért a motívumokat homeosztatikus vagy önfenntartási motívumoknak is nevezik.

A biológiai homeosztázis (táplálkozás, folyadékfelvétel, testhőmérséklet, stb. szabályozása) mellett pszichológiai homeosztázis is jellemzi az embert, erre példa az optimális arousal¹ szint szabályozása a környezet ingerein keresztül. A túlságosan ingerzegény környezetre a kísérletekben az ember homeosztatikus egyensúlyának fenntartása érdekében belső ingereket hozott létre, pl. hallucinációk léptek fel.

Az emberi szervezet a feszültség csökkentése érdekében a szükséglet kielégítésének érdekében tesz dolgokat, tehát e modell keretei között a motiváció, mint drive – redukció értelmezhető.

1. Ábra: A motiváció drive-redukciós folyamata



¹ „Általános agyi aktivitási szint (és rendszer). A szervezet éberségi, gerjesztettségi állapota.” <http://mipszi.hu/lexikon/arousal>

Forrás: Bakacsi, 1996, 86. o.

Abraham Maslow motivációelmélete

A motivációelméletek nagyhatású, de vitatott megközelítése két előfeltevésre épül: egyrészt arra, hogy a motiváció a szükségletekre vezethető vissza, másrészt arra, hogy a szükségletek hierarchikus rendbe állíthatók. A. H. Maslow Motiváció és Személyiség című könyve, melyben a szerző megállapítja, hogy egyrészt az ember soha nem képes elérni a „motivációs csendet”, tudatosan vagy tudattalanul állandóan valamilyen motiváció jellemző rá. Másrészt a motívumok biológiai erősségük szerint hierarchikus sorrendbe rendeződnek, és az erőteljesebb motívum alapján viselkedünk. Maslow modelljének további fontos elemei az önmegvalósítás és a csúcstény (Fodor 2007).

Maslow szerint az embereket alapvetően öt hierarchikusan egymásra épülő szükséglet motiválja. A legelső szinten a alapvető biológiai szükségletek (táplálkozás, alvás, stb.) vannak, ezt követi a biztonság iránti szükséglet, az állandóság és kiszámíthatóság, rendezettség iránti igény. A következő szinten van a szeretet illetve a közösség iránti szükséglet (csoporthoz tartozás, elfogadottság, stb.). E fölött helyezkednek el a megbecsülés, siker illetve elismerés iránti igények, a legmagasabb szintű motívum pedig az önmegvalósítás (az egyéniségben rejlő képességek kibontakoztatása), a fejlődés iránti szükséglet a hierarchia csúcán helyezkedik el.

Maslow szerint a kielégítetlen szükségletek motiválnak, az általa feltételezett hierarchia a szükségletek kielégítésének sorrendjét mutatja meg. Szerinte a komplexebb pszichológiai motívumok csak akkor válnak fontossá, ha az alapvető szükségletek már kielégültek. Az alsóbb szinten lévő szükségletek részbeni kielégülése a feltétele annak, hogy a felsőbb szintek cselekvésre motiváljanak. A legmagasabb szintű szükséglet az önmegvalósítás tehát csak akkor válik jelentőssé a motiváció szempontjából, ha a többi szükséglet már kielégülést nyert.

Az önmegvalósítás iránti szükségletek Maslow szerint különböznek a többi szükséglettől, mivel kielégítésük nem eredményezi motiváló hatásuk megszűnését, e szükségletek kielégítése tovább növeli, kiterjeszti az egyéniség kiteljesítésének igényeit.

Maslow hosszan foglalkozott az önmegvalósító emberek életének tanulmányozásával, akik saját lehetőségeiket jól ki tudják használni (Spinoza, T. Jefferson, A. Lincoln, stb.). Ennek alapján alakította ki az önmegvalósító ember képét.

Az önmegvalósításhoz vezető viselkedések és az önmegvalósítók jellemző tulajdonságai Maslow szerint:

- úgy éld az életet, mint a gyerek, teljes elmélyedéssel és összpontosítással
- inkább új dolgokat próbálj ki, mind sem ragaszkodj a biztos módszerekhez
- az érzéseidre hallgass, ne pedig a tekintély vagy a többség hangjára tapasztalataid értékelésben
- légy őszinte: kerüld a színlelést és a szerepjátszást

- készülj fel rá, hogy nem leszel népszerű, ha nézeteid nem egyeznek meg a többségével
- vállalj felelősséget
- amit eldöntöttél, hogy megteszel, vidd is véghez

Az önmegvalósítók jellemző tulajdonságai:

- a valóságot gyakorlatiasan észlelik, és jól tűrik a bizonytalanságot
- olyannak fogadják el magukat és másokat, amilyenek
- spontán módon gondolkodnak és viselkednek
- jó humorérzékük van
- kreatívak
- törődnek az emberiség jólétével
- mélyen átéli az élet alapélményeit
- inkább kevés, mint sok emberrel erős és jó kapcsolatot alakítanak ki
- objektív nézőpontból képesek az életre tekinteni

(Atkinson és tsai. 1995. 403. old.)

„Így tehát a különböző szervezeti tényező típusok (tevékenységstruktúra, az irányítás és a hatalom struktúrája stb.) teremthetnek kedvező feltételeket e hierarchia egymás után következő szintjein elhelyezkedő szükségletek kielégítésére. Így például a munka fizikai feltételei (szennyeződés, veszélyek) és a bér kapcsolatban lehetnek a fiziológiai szükségletekkel és a biztonsági igények kielégítésével. Éppígy a munkahelyi kapcsolatok jellege (a munkacsoporton belül, a függelmi kapcsolatban, stb.) befolyásolhatja a szeretet és a közösség iránti igényt. A státus és a presztízs, amelyhez az egyént az általa elfoglalt hely juttatja, az adott esettől függően kielégítheti a megbecsülés és elismerés iránti igényt. És végül, ha a munka lehetővé teszi az ismeretek megújítását, fejlesztését és alkalmazását, az önmegvalósítás iránti igények kielégítésének forrásául szolgálhat.” (Guiot 1984, 118-119. o.)

A vezetők számára a modellből az következik, az ösztönző eszközök kialakításánál fontos figyelembe venni, hogy a munkatársak a szükséglet-hierarchia melyik szintje milyen mértékig kielégített. Maslow elméletét sokan kétségbe vonják. Kritikusai kétségbe vonják, hogy az emberi szükségletek besorolhatók lennének e rendszerbe, másrészt a magasabb rendű szükségletek terén nagy egyéni különbségek figyelhetők meg, mérésük túl bonyolult. Mindezek ellenére a modell valószínűleg egyszerűsége és áttekinthetősége miatt nagy népszerűsége tette szert. „A Maslow által intuitíven leírt szükségletkategoróriák megtermékenyítőleg hatottak a további kutatásokra, elmélete ma is az a „kályha”, amelyről a tartalomelméletek kiindulnak.” (Bakacsi 1996, 88. o.)

McClelland és Atkinson modellje

A szerzők a teljesítmény szükségletével kapcsolatban az egyik legszéleskörűbb empirikus vizsgálatot végezték. „A teljesítményszükséglet teljesítmények elérésére irányul, és ahhoz kapcsolódik, hogy az emberek mennyire különböző mértékben töreksenek sikerek elérésére a kitűnésért való versengésük közben.” (Peck, Withlow, 119. o.)

McClelland és Atkinson a következő tényezők vizsgálták ezzel összefüggésben: A magas követelményszint fenntartása, a nehézségek leküzdése, a teljesítmény javítása, a fizikai és társas környezet feletti uralom megszerzése. A vizsgálatokból kiderült, amit a hétköznapokban is tapasztalhatunk, hogy különböző teljesítményszinttel rendelkező emberek léteznek.

A sikerorientált magatartás: A magas teljesítményszinttel rendelkező emberek olyan feladatokat vállalnak, amelyek igénybe veszik képességeiket. Az ennél könnyebb feladatok nem jelentenek számukra elég kihívást, azonban a számukra túl nehéz feladatokat is kerülik, mivel itt kevés az esély a sikerre. A teljesítményszükséglet szempontjából az emberek között abból a szempontból is különbség tehető, hogy mennyire törekszenek a sikerre illetve a kudarc elkerülésére.

A kudarckerülő magatartás: Míg az előbb leírt típust sikerorientáltaknak nevezhetjük, a kudarckerülő magatartást a következőképpen jellemezhetjük: kevés az önbizalma, saját képességeit nem tartja sokra, vagy nagyon könnyű feladatot vállal, ahol kicsi az esély a kudarcra, vagy szélsőségesen nehezen elérhető célokat tűz maga elé, itt ugyanis a kudarc magával a feladat nehézségével magyarázható. Atkinson és munkatársai szerint a teljesítményszükséglet szintje alkalmas lehet a viselkedés előrejelzésére.

A siker a következő három tényezőn múlik: *A teljesítménymotiváció szintje, a kudarctól való félelem mértéke és a teljesítmény értéke a személy számára.* A teljesítményszükségletet az említett szerzők tanultnak tekintették, szerintük e motívumokat a szocializáció során tanuljuk. Úgy vélték, hogy azoknak a gyerekek, akiket teljesítményeikben megerősítenek, felnőtt korukban magas teljesítményszükséglet-értékkel fognak rendelkezni, míg, akiket büntetnek a kudarcaikért, azokra inkább a kudarckerülő magatartás lesz jellemzőbb. Mindez persze felnőttkorban is változhat. A teljesítményszükséglet fontosságát e szerzők számos vizsgálattal támasztották alá, amiket „A Teljesítménymotívum” című könyvben ismertetnek. A teljesítmény motiváció kutatásában fontos kérdésnek tartják azt, hogy az ember hosszabb időszakon keresztül magasan vagy alacsonyan teljesítő marad-e.

McClelland és munkatársai teljesítménymotiváció elméletüket a vezető képzésben a gyakorlatban is alkalmazhatónak találták. A teljesítményszükséglet-szint szerintük gyakorlással növelhető. Dél-Indiában 80 üzletember teljesítményszükséglet-gyakorlását vizsgálták. A vizsgálatban résztvevő személyeket tanították a kiválóság normáinak felállítására és elérésére, megbeszélték velük személyes indítékaikat, céljaikat és lehetőségeiket, e kérdéseket csoportosan is megtárgyalták. E csoport és egy kontrollcsoport vizsgálata két évig tartott. A gyakorlatban részt vevők nagyobb haszonra tettek szert, jobb befektetések voltak és többet dolgoztak, mint a kontrollcsoport tagjai.

A teljesítménymotiváció mellett McClelland még kétféle motivációt különböztet meg. A kapcsolatmotiváció: az elfogadás iránti vágyat jelenti, az erősen kapcsolatmotivált ember az együttműködésre törekszik, fontos számára a kapcsolatok kialakítása és fenntartása. A hatalmi motiváció: mások befolyásolására, kontrollálására való törekvés. Az erős hatalmi motivációjú emberek számára fontos a státusz és a presztízs, szeretik a versengő,

konfrontáló helyzeteket, a mások feletti befolyás a legfontosabb a számukra. (Atkinson és Tsai 1999)

Schein: a komplex ember

E. Schein szerint a szükségletek dinamikus, egyénről egyénre változó sajátos hierarchiába szerveződnek. A hierarchiák az egyén prioritásait fejezik ki, és az idő és a körülmények változásának függvényében változhatnak. Schein nem javasol egy olyan vezetési stratégiát, amellyel sikerrel motiválhatjuk munkatársainkat, a problémák komplex kezelését javasolja, szem előtt tartva az egyéni különbségeket a képességek, szükségletek, tapasztalatok terén és a feladatok jellegét.

A motiváció folyamatelméletei

A folyamatelméletek azokat a folyamatokat taglalják, amelyek során az emberek bizonyos viselkedésformákat kiválasztanak, míg másokat elutasítanak, azért hogy bizonyos eredményeket elérjenek. A vezető számára abban próbálnak segítséget nyújtani, hogy az egyéni szükségletekről szerzett ismeretek alapján hogyan lehet a munkatársak magatartását a megfelelő irányba terelni.

Az elvárás elmélet

Az elvárás elmélet különböző változatai szerint az emberek azokat a viselkedésformákat választják, amelyekről úgy vélik, hogy azt fogják eredményezni, hogy szükségleteiket kielégíthetik. Ezeket a várható eredményeket előre értékelik a szükségletek tükrében. Tehát ha valaki megcélozza azt a teljesítményszintet, amelyhez a legnagyobb ösztönző erő kapcsolódik, akkor a következő tényezők befolyásolják a viselkedését:

A szubjektív valószínűség, az a várakozás, amely azt fejezi ki, hogy az illető mekkora esélyt lát arra, hogy próbálkozása sikeres lesz. Lehet, hogy biztosan tudja, hogy képes teljesíteni megcélzott szintet, de a fölötte lévő szint szerinte már csak kis eséllyel tudja teljesíteni. Ez a várakozás tehát az erőfeszítés-teljesítmény összefüggéssel kapcsolatos. Ezen összefüggés létének bizonyítását és fontosságát a motiváció terén az első fejezetben Albert Bandura modelljénél találhatjuk. A szubjektív valószínűsége annak, hogy az elért eredménynek bizonyos következménye van. Ez a várakozás a teljesítmény - következmény kapcsolaton alapul.

Az érték a harmadik tényező, ami azt jelenti, hogy milyen értéket tulajdonít a személy az elért eredménynek. Pl. egy elért nagyobb teljesítményszint okozhatja társai mellőzését, s ennek számára akkora fontossága lehet, hogy inkább lemond bizonyos gazdasági előnyökről, amik egy magasabb teljesítményszinthez járnak. A következmény, mint jutalom származhat külső (prémiumok, előléptetés) és belső (a kompetencia érzéséhez kapcsolódó jó érzés) forrásból is, így különbség tehető külső és belső jutalmak között.

Egy bizonyos viselkedést kiváltó motiváció tehát annál erősebb,

- minél nagyobb esélyt lát az egyén arra, hogy teljesíteni tudja a feladatot (erőfeszítés-teljesítmény elvárás),
- minél inkább úgy gondolja, hogy az elért eredmény révén elnyeri az általa vágyott következményt (teljesítmény-következmény),
- minél értékesebbnek tartja a várható eredményeket.

A megerősítés elmélete

A megerősítés-elmélet tételei Skinner munkáin alapulnak. A behaviorizmus felismerései alapján kísérik meg megválaszolni azt a kérdést, hogy növelhető a szervezeti magatartásformák eredményessége úgy, hogy azok megfeleljenek az előírásoknak. A szervezeti célok és az azokat szolgáló struktúrák megfelelő voltát nem vonják kétségbe. Olyan stratégiákat keresnek, amelyek a vezetés által szükségesnek ítélt magatartásformákat kiváltja. Míg az eddig tárgyalt elméletek felhívják a figyelmet a szükségletek fontosságára, s arra, hogy érdemes az ezzel kapcsolatos felismeréseket a struktúra alakításnál figyelembe venni, Skinner mindent elvet, ami a belső állapotokra utal, a megfigyeléssel megragadható, külső tényezőkre összpontosít.

Skinner alapfeltevése, hogy a magatartás alapvetően a következményektől függ. A környezet stimulusai kiváltanak bizonyos magatartást, ez következményekkel jár. Az, hogy az adott magatartás a jövőben milyen gyakorisággal fog előfordulni, azaz hogy az egyén előnyben részesíti, fenntartja vagy háttérbe szorítja, a következmények jellegétől függ. Mindebből következően a magatartás módosítások különböző stratégiáit dolgozták ki, a cél mindig az adott magatartásforma ismétlődési gyakoriságának a megváltoztatása.

Skinner a következő három stratégiát javasolta:

- A pozitív megerősítés a kívánt magatartás gyakoriságának növelésére szolgál. Ekkor a viselkedés következményei kedvezőek (pl. anyagi jutalom, elismerés, stb.)
- A megszüntetés célja a negatívnak ítélt magatartás előfordulásának csökkentése, ez akkor következik be, ha a magatartás semmiféle következménnyel nem jár. Ha egy másik kívánatos magatartást ugyanakkor kedvező következményekkel látunk el, ennek gyakorisága növekedhet, a megszüntetés jól összekapcsolható a pozitív megerősítéssel.
- A büntetés úgy kívánja csökkenteni a nem kívánt viselkedés előfordulását, hogy kellemetlen következményekkel látja el. A büntetés a vezetésben gyakran alkalmazott, de problematikus technika, az adott viselkedést csak ideiglenesen fojtja el, állandó ellenőrzést igényel, erős negatív érzelmi reakciókat válthat ki és merev magatartásformák kialakulását idézheti elő.

A célkitűzés-elmélet

A célkitűzés-elmélet abból indul ki, hogy ha a munkavállaló meghatározott és nehéz célokat tűz ki maga elé, s eredményéről visszacsatolást kap, akkor ez nagyobb teljesítményre sarkallja (Robbins – Judge - Campbell 2010). A cél meghatározza, hogy mekkora erőfeszítés

kell kifejteni, feltételezi, hogy aki pontosan tudja, hogy mit akar, meg is teszi azt. Amennyiben eredményeiről visszacsatolást kap, szintén jobban teljesít.

Locke és Latham a múlt század 60-as éveiben hozták létre, és azon a feltételezésen alapul, hogy az emberi cselekedetek nagy része intencionális, azaz tudatos célokat követ. A cél jellemzőit a következők szerint foglalhatjuk össze:

- a jövőre irányulnak
- tudatosak
- pozitív érzelmekhez és így az értékekhez kapcsolódnak
- cselekvésre készítetnek.

A szervezetben a célok kitűzése során a következő tényezőket tartják fontosnak a nagyobb teljesítmény elérése szempontjából:

- Minél konkrétan fogalmazódik meg a cél annál nagyobb erőfeszítésre motivál.
- A nehezebb és összetettebb célok nagyobb erőfeszítésre ösztönöznek, ha elfogadjuk őket, természetesen csak addig a határig, amíg nem haladják meg képességeinket.
- A célt a vezető fogalmazza meg a beosztott számára, kérdés maradt, hogy a munkatárs részvétele a célkitűzésben növeli-e a teljesítményt. Abból a szempontból egyértelműen előnyös, hogy a beosztott ez esetben jobban elfogadja a célt és nagyobb felelősséget érez.
- A rendszeres visszacsatolás növeli az erőfeszítéseket. Az információ a kitűzött cél és az elért eredmény közötti különbségről ösztönző lehet.
- Motiváló erejű lehet a célok nyilvános megfogalmazásából eredő elkötelezettség.

Ez a módszer akkor alkalmazható sikerrel, ha a vezető és a beosztott kapcsolata bizalmon is alapul.

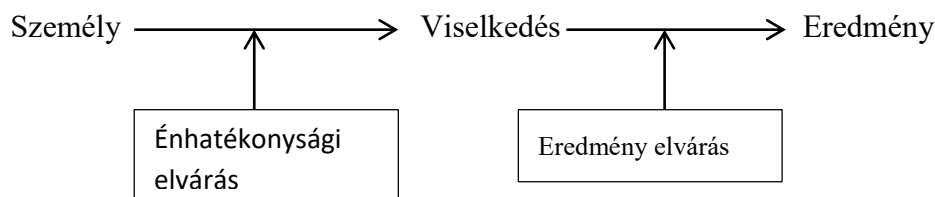
A célkitűzés-elméletet sokan bírálták:

- Inkább egyszerűbb munkakörökre alkalmazható
- Játszmákhoz vezethet, a beosztott minél alacsonyabb induló célokra törekszik, hogy jelentős fejlődést produkáljon.
- A beosztottak folyamatos ellenőrzésének eszköze.

A kritikák ellenére a gyakorlatban láthatók pozitív hatásai, a Megegyezőes Eredménycélokkal való Vezetés nevű rendszer ezekre az elvekre épül. (Bakacsi, 1996.)

A célkitűzés elmélet egyik gyakran vizsgált fogalma az elköteleződés és a részvétel szerepe. Az elköteleződésben nagy szerepet játszanak az énhatékonysági elvárások. A nehéz cél melletti elköteleződésnek nyilván feltétele a magas énhatékonysági elvárás, az a meggyőződés, hogy a cél eléréséhez szükséges feladatokat képesek vagyunk elvégezni.

2 Ábra Bandura modellje



Forrás: Bandura 1977, 193. o.

Az önmeghatározási modell

Az önmeghatározási modell az emberi motivációnak az önszabályozással, autonómiára törekvéssel és a személyes kontrollra irányuló szükségletek motiváló erejét állítja a középpontba. A modellben központi jelentőségűek a self, a személyes célok és értékelések, mint hatóerők. Deci és Ryan szerint az önmeghatározás azt jelenti, hogy a személy tudatában van saját hatóerejének, és úgy látja, hogy személyes kontrolljának forrása önmaga. (Fodor 2007) szerintük a self veleszületett tendenciája a környezet bizonyos szintű megismerése és kontrollálása. E modell azoknak a viselkedéseknek a szerepét emeli ki, amelyek önmagukban jutalmazó hatásúak. Ezt az önjutalmazó motivációt nevezik belső (intrinzik) motivációnak, a belső jutalmazó következmények mellett külsődleges, extrinzik motivációkkal is rendelkezünk, ez esetben a cselekvés célja instrumentálisan a szükséglet kielégítéséhez kapcsolódik (pl. Skinner megerősítés modellje) (Fodor 2007).

Az intrinzik motiváció az exploráció szükségletéhez kötődik, amely az újdonság keresésének, s a felfedezés igényét jelenti. Ezzel szoros kapcsolatban áll a hatékonyság érzése és a spontán érdeklődés. A kiváló teljesítményeknek általában feltétele a folyamatos önmotiváció képessége.

Az intrinzik motiváció három csoportját különítik el (Fodor 2007):

- A tanulásra irányuló
- A fejlődésre és alkotásra irányuló
- Az élmények átélésére vonatkozó

Deci igen érdekes kísérlet sorozatban az intrinzik és az extrinzik motiváció kapcsolatát vizsgálta. Felnőtt kísérleti személyeknek négy érdekes rejtvényfeladatot kellett megoldaniuk. A kísérleti személyek egy csoportjának tagjai minden feladat megoldása után pénzt kaptak, a másik csoport tagjai semmit sem kaptak. Ezután a kísérleti személyeknek várakozniuk kellett egy teremben, ahol olyan újságok is voltak, amelyekben folytatni lehetett volna a rejtvényfeladatokat. A várakozás alatt az a csoport, amelynek fizettek jóval kevesebbet foglalkozott a rejtvények megoldásával, mint a másik. Ebből azt a következtetést vonták le, hogy a külső jutalom csökkentette a belső motivációt.

Deci egy másik kísérletében azzal a különbséggel ismételte meg ugyanezt a kísérletet, hogy az a csoport, akinek fizettek, nem az egyes feladatok után, hanem csak a kísérleti szakasz

végén kapott pénzt a részvételért. A várakozási időben mindkét csoport hasonló időt töltött rejtvények megoldásával. Ebből azt a következtetést vonták le, hogy míg a „kontingens” jutalom, amely az adott teljesítményt követi, csökkenti az intrinzik motivációt, a másik jutalomtípus, az „informáló jutalom” jelző értékű, jelzi a személy kompetenciáját, ez nem csökkenti a belső motivációt. (Drillings – O’Neil 1999)

Érdekesség

Joachim Bauer „Az együttműködő ember” című könyvében az alapvető motivációinkat a neurobiológiai kutatások tükrében mutatja be. Az új keletű neurobiológiai felfedezések szerint „...az embert természeténél fogva alapvetően *szociális rezonancia és együttműködés* jellemzi.” (Bauer, 2012. 19. o.) Az utóbbi években sikerült felfedezni az ember „motivációs rendszereit”, melyeknek egyik legfontosabb hajtóanyaga a *dopamin*, amely „*kellemes érzést kelt és az embert testileg és lelkileg cselekvésre kész, összpontosított állapotba hozza.*” (Bauer, 2012. 25. o.)

Az emberben működő biológiai meghatározottságú motivációs rendszer felismerése részben a neuroleptikumok felfedezésének köszönhető. *Neuroleptikumok*nak nevezték el azt az anyagcsoportot, amely mindenféle motiváció elvesztését okozza. Ezután vették észre a tudósok az ezzel ellentétes helyzetet, az olyan hajtóerőt, amely viszont megfékezhetetlen törekvést okoz az emberek egy bizonyos részében, akik valamilyen szenvedélybetegségben szenvednek. A tudomány szempontjából „a szenvedélybetegek olyan emberek, akik semmilyen értelmi és akarati eszközzel el nem nyomható, kényszerítő és csillapíthatatlan sóvárgást éreznek” valamilyen anyag bevitelére. (Bauer, 2012. 28. o.)

Emellett vannak az emberi szervezetnek *saját opiátjai* (endogén opioidok) is, valamint nagy szerepet játszik a jó közérzet kialakításában az *oxitocin* is. E neurobiológiai területek összekapcsolódnak egymással és sokan *motivációs rendszernek* tekintik őket. Bauer a függőségeket okozó szereket „neurobiológiai korrupció”-nak nevezi. Hosszú évek kutatásaiból derült ki, hogy csak azok a szerek tudnak függőséget kiváltani, amelyek azonnali hatással vannak a dopamin tengelyre vagy az agy endogén opioid rendszerére. A szer hatásának csökkenésével „intenzíven motivált állapot lép fel”, amely egyetlen célra irányul, a szer további megszerzésére. Ezek a szerek azért váltanak ki függőséget, mert a szervezet saját motivációs rendszerére hatnak, de pótszerrel helyettesítik az eredeti ingerületátvivő anyagokat. Az ebből logikusan adódó fontos kérdés: Milyen természetes feltételek kellene ahhoz, hogy ezek a rendszerek leadják az ingerületátvivő anyagaikat? Hiszen az a viselkedés, amely megteremtené e szükséges feltételeket hatalmas „*motivációs nyomás*”-ként működne, helyettesítve akár a „szenvedélynyomást” is.

A nagy kérdés tehát az, hogy mindez milyen irányba mozgatja az embert, mire motiválnak bennünket a motivációs rendszerek, ha nincs szenvedélybetegség. A legutóbbi évek felfedezése a meglepő válasz: „a motivációs rendszerek célja a *társas közösség* és a többi egyénnel kialakított *jó kapcsolat*, amelybe nemcsak a személyes kapcsolatok tartoznak bele – a gyengédséggel és szeretettel együtt -, hanem a társas együttműködés összes formája.” (Bauer, 2012. 29. o.)

A pszichológiai kutatásokból már régóta ismert az, hogy a tartós társas elszigetelődés apátiához vezethet, a neurobiológiai kutatásokból az is kiderült, hogy ennek következményeként összeomlanak az agy biológiai motivációs rendszerei.

„A motivációs rendszerek célja tehát: a szeretettelgi figyelem és a másokkal fenntartott sikeres kapcsolatok.” (Bauer, 2012. 31. o.) A társas rezonancia egyik formája a közös nevetés, de a zene is aktiválja a dopamin rendszert, sőt közös mozgással egybekötve megerősítheti az együttműködő viselkedést. *„Egyre világosabban rajzolódik ki előttünk a kép: az ember számára a legerősebb drog a másik ember.”* (Bauer, 2012. 43. o.)

Bauer következő kérdése, hogy velünk született-e az emberi kapcsolatok igénye. A válasz egyértelmű nem, csak a neurobiológiai eszközöket kapjuk meg születésünkkel, ha ezután kimaradnak a jó kapcsolati élmények, ennek negatív következményei lesznek a későbbi készségeinkre. *„Use it or Lose it”* mondja Bauer, azaz *„használd vagy elvesz”*. *„A „jó gének” ezért semmiképpen nem nyújtanak garanciát az egészséges fejlődésre. A gének csak a környezettel való szoros kölcsönhatásban tudnak működni.”* (Bauer, 2012. 46. o.)

Ezek az eredmények fontos üzenetet hordoznak a munkaszervezetek számára is: *„...aki tartósan akarja motiválni az embereket, annak meg kell adnia számukra a lehetőséget, hogy együttműködjenek másokkal és kapcsolatokat alakítsanak ki velük.”* (Bauer, 2012. 50. o.)

Kitől érdemes még tanulni?

Karen Pryor (2015) Ne lődd le a kutyát! Kutyasuli Kiadó.

Karen Pryor szerint a behaviorizmus megerősítés (jutalom) fogalma a pszichológia legfélreértettebb kategóriája. Könyvében a megerősítés helyes alkalmazását mutatja be.

Susan Fowler (2015) Motiváció magasabb szinten. Fejlődés, hatékonyság elköteleződés. HVG Zrt.

Susan Fowler már könyve bevezetésében azzal indít, hogy *„Ne büntessünk tovább jutalmazással”,* és a motiváció új felfogását tárja elénk.

Edward Deci: Promoting Motivation, Health, and Excellence: Ed Deci at TEDxFlourCity

Rövid angol nyelvű előadás az önmeghatározási modellről, annak hatásairól a vezetésre, a szervezetre, az egészségre.

<https://www.youtube.com/watch?v=VGrcets0E6I>

Ellenőrző kérdések a megfeleléshez:

1. Milyen párhuzamot tud vonni a motiváció különböző elméletei között?

2. A tartalomelméleteknek konkrétan milyen motivátorok felelnek meg a szervezetben?
3. Ön az elméletek mely elemeivel motiválná munkatársait?
4. Milyen szempontból egészítik ki egymást a tartalom- és folyamatelméletek?
5. Miért különböznek az önmegvalósítás iránti szükségletek a motiválóerő tekintetében a többi szükséglettől?
6. Mit értünk sikerorientált és kudarckerülő magatartás alatt?
7. Milyen szükségletekre hívja fel a figyelmet Mc Clelland?
8. Mit tartalmaznak a motiváció folyamatelméletei?
9. Melyek Deci öndeterminációs elméletének fő gondolatai?
10. Mit mond a megerősítés-elmélet a motivációról?
12. Ismertesse a célkitűzés-elméletet!

Adaptáció a kiválósághoz:

Írja le rövid esetpélda formájában, hogy egy Ön által ismert szervezetben milyen módon motiválja a vezető a munkatársakat! Elemezze a tanultak alapján az esetet!

Felhasznált irodalom

- Atkinson, R. L.- Atkinson, R. C.-Smith. E. E. – Bem, D. J. (1999) Pszichológia. Budapest, Osiris.
- Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés KJK., Bp., 1996.
- Bauer, Joachim (2012): *Az együttműködő ember*. Alapvető motivációink a neurobiológiai kutatások fényében. Ursus Libris.
- Drillings, M. – O'Neil, H. F. (1999) Motiváció. Vincze kiadó, Budapest
- Fodor László (2007): Fejezetek a motivációkutatásból. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Jean M. Guiot (1984): Szervezetek és magatartásuk KJK, Bp.,
- Robbins-Judge-Campbell (2010) Organizational Behaviour. Pearson.

SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
KÖZGAZDÁSZ KÉPZÉS
TÁVOKTATÁSI TAGOZAT
LECKESOROZAT
COPYRIGHT © SZTE GTK 2017/2018

A LECKE TARTALMA, ILLETVE ALKOTÓ ELEMEI ELŐZETES,
ÍRÁSBELI ENGEDÉLY MELLETT HASZNÁLHATÓK FEL.

JELEN TANANYAG
A SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEMEN KÉSZÜLT
AZ EURÓPAI UNIÓ TÁMOGATÁSÁVAL.
PROJEKT AZONOSÍTÓ: EFOP-3.4.3-16-2016-00014

SZÉCHENYI 2020



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE