

5 lépés a sikeres életpálya-tervezéshez c. kurzus

Kalapos Judit

5. OLVASÓLECKE - MOTIVÁCIÓ

A motiváció szó a latin movere igéből ered, melynek jelentése mozogni, mozgatni. A pszichológiában gyűjtőfogalom, cselekvésre, viselkedésre készítő belső tényezőket foglal magában. A motiváció a pszichológia egyik fontos kérdése, azt vizsgálja, milyen késztetésekből fakad, valamint milyen erők állnak a viselkedés hátterében.

A karriertervezés szempontjából a kérdésünk az, hogy mi késztet valakit arra, hogy egy munkát elvállaljon, hogyan tekint a munkájára, mi az, ami arra sarkallja, hogy napról napra teljesítsen.

[Amy Wrzesniewski](#), a Yale School of Management kutatója háromfajta munkafelfogást különböztet meg. Vannak, akik **állásként** tekintenek a munkájukra – ők teljesítendő feladatokat látnak benne, fő motivációs forrásuk is külső – ha nem lenne szükségük pénzre, nem csinálnák. Akik **karriert építenek**, fejlődési folyamatként tekintenek a munkájukra, nekik is motivációt jelent a fizetés, de emellett fontos a személyes előrelépés lehetősége is.

Egy elhivatott ember példája – [Bertha Benz](#)



A harmadik csoportba tartozók azok, akik **hivatásként** tekintenek a munkájukra, az ő motivációjuk belülről fakad, az önmegvalósítás lehetőségeként tekintenek rá, emiatt elsősorban saját maguknak akarnak megfelelni.

Wrzesniewski szerint **az, hogy milyen típusú munkát végez valaki** – szellemi vagy fizikai, a társadalom által elismert vagy éppen kevésbé megbecsült munkát – **független attól, hogy ő maga hogyan éli meg**: egy orvos is felfoghatja a munkáját egyszerű, pénzkereső állásként, ahogyan egy takarító is gondolhatja a munkájára hivatásként.

Kórházi takarítók történetét hozza fel példának: volt olyan dolgozó, aki nem szükséges rossznak, hanem a gyógyítás fontos részének tekintette az ágytál kicserélését. Ő úgy gondolta, hogy a szolgálatával és törődésével segíti a betegek mihamarabbi jobbulását. Egy másik példában egy takarító a várakozó páciensekhez járt beszélgetni, megkérdezni, hogy vannak, vagy akár énekelt is nekik. Bár egyikőjük munkaköri leírásában sem szerepelt, sőt, kifejezetten előírták, hogy inkább kerüljék a páciensekkel való kapcsolatot, ők **átértelmezték és saját küldetéstudatba csomagolták azt a munkát**, aminek egyébként nem túl magas a társadalmi megítélése. Ezekről a vezetés nem is tudott, mégis jobb légkört teremtettek a környezetükben, az ott dolgozók elkötelezettebbek voltak, a páciensek pedig elégedettebbek voltak a szolgáltatással.

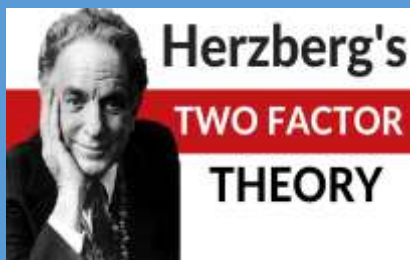
Wrzesniewski a „**job crafting**” fogalmával írja le azt a folyamatot, amivel a munkánkat a saját személyünkre szabjuk.

Ez három részből áll össze:

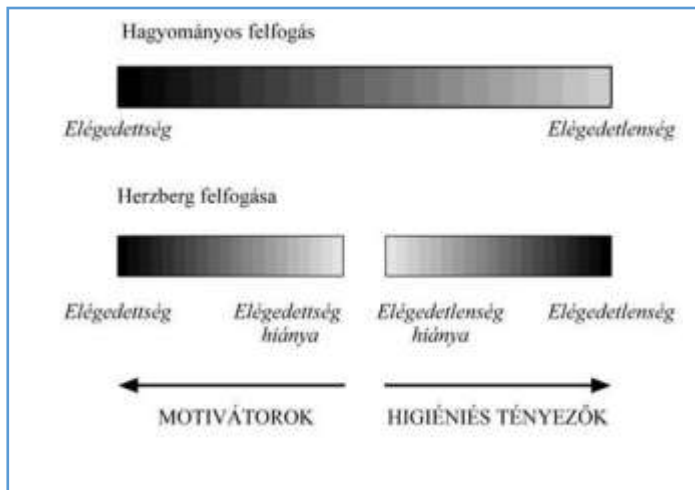
- a „task crafting” a **munkatevékenységek** típusának és számának megváltoztatását,
- a „relational crafting” a **munkakapcsolatok** átalakítását,
- a „cognitive crafting” a feladatok és a **saját szerep** **személyes újraértelmezését** jelenti

Azok, akiknek van lehetőségük, és képesek a feladataikat magukra szabni, elkötelezettebbek, kevesebbet hiányoznak, és jobb a mentális egészségük.

Wrzesniewskiék a West Point katonakadémián több mint 10 000 hallgatójának motivációit és későbbi karrierjét vizsgálták. **Belső motivációkat** (a katonai karrier iránti vágy) és **instrumentális motivációkat** (a katonasággal járó előnyök, mint a tandíjmentesség, magas fizetés) különböztették meg. A belső motivációval belépő kadétkok nagyobb eséllyel részesültek korai előléptetésben és maradtak a seregben a kötelező szolgálat után. Az instrumentálisan, tehát inkább a pénz által motivált kadétkok rosszabbul teljesítettek, nagyobb eséllyel léptek ki, még akkor is, ha rendelkeztek belső motivációval is. Az **instrumentális motiváció tehát gyengítette a belső motiváció pozitív hatását.**



Wrzesniewski kutatása összecseng **Frederick Herzberg** kéttényezős modelljében megfogalmazottakkal. Herzberg **motivátorokat** és **higiénés tényezőket** különböztetett meg. A motivátorok valójában belső motivációs tényezők, ezek azok, amik elégedettséget váltanak ki: eredmény, elismerés, maga a munka, felelősség, előrehaladás, fejlődés. Ugyanakkor elégedetlenséget többnyire külső motivációs faktorok váltanak ki: fizetés, ellenőrzés mértéke, munkatársi kapcsolatok, vállalati kultúra, kapcsolat a főnökkel, beosztás.



Herzberg szerint az elégedetlenséget kiváltó tényezők javítása/megszüntetése csak az elégedetlenséget szünteti meg, de nem vált ki elégedettséget – tehát ezekkel valójában nem lehet motiválni.

Wrzesniewski egy folyamatban lévő kutatásában azt vizsgálja, hogy milyen tényezők befolyásolják a munkával való elégedettséget. A kezdeti eredmények alapján azok lesznek hosszú távon is a leginkább elégedettek, akik már fiatal koruk óta **mások segítségével találták meg a munka értelmét**. Ezzel szemben, akik önmagukat, a pénzt vagy a személyes előrehaladásukat helyezték előtérbe, a későbbiekben sokkal nagyobb eséllyel voltak elégedetlenek saját munkájukkal.

Az alábbi feladat segítségével végiggondolhatod, hogy számodra mik a legfontosabb tényezők a munkával kapcsolatosan – mik az elvárásaid, és miért fontosak ezek számodra. A lista elérhető külön letölthető formában is.

Jelöld meg az alábbi listában azt a 10 értéket, amelyek a legfontosabbak számodra a munkában! (Ha esetleg van olyan érték, ami számodra fontos, de nem találsz a listában, írd bele!) Második lépésben rangsorold is a megjelölteket (legalább az első 5-öt)! A legfontosabb ötről írd is le, hogy mit jelent számodra!

	Rangsor	Mit jelent számomra, miért fontos?
Munkakörülmények:		
a főnököm megértő legyen, jó döntéseket hozzon		
a munkatársaim elfogadjanak, jó munkaközösség legyen		
biztos munkahelyem legyen, ne kelljen attól tartanom, hogy megszűnik		
munkaidőm kiszámítható legyen, és hagyjon tervezhető szabadidőt		

munkámat lakóhelyemen, vagy annak közelében végezhessem		
rugalmas időbeosztással dolgozhassak		
sok pénzt keressek		
szép, kényelmes környezetben dolgozhassak		
Munka jellege:		
a saját területemen szabadon dönthessek, más ne szóljon bele		
becsüljék meg a munkámat, legyen tekintélyem		
belevihessem az ötleteimet a munkámba, valami újat alkothassak		
folyamatosan fejleszthessem magam		
irányíthassam mások munkáját, vezető lehessek		
izgalmas legyen a munkám, mindig legyen benne kihívás		
legyen kiszámítható a munkám, minél kevesebb kockázattal		
legyenek látható, kézzel fogható eredményei a munkámnak		
ne kelljen túl sok felelősséget vállalni		
szébbé tehessem a világot, jót tehessek másokkal		
változatosak legyenek a feladatok		

Forrás/ajánlott irodalom:

Szászi Áron: Ha a pénz motivál, kevésbé leszel elégedett a munkáddal. 2019. 03.13.
<https://qubit.hu/2019/03/13/ha-a-penz-motival-kevesbe-leszel-elegedett-a-munkaddal>

Sándor Krisztián: Ne a hozzád illő munkát keresd, hanem te alakíts ki magadnak olyat, ami boldoggá tesz – nem akárki, a Yale kutatója mondja. 2019. 03. 14.
<https://forbes.hu/legyel-jobb/munka-ertelme-amy-wrzesniewski-rajk-herbert-simon-dij-2019/>

Job Crafting - Amy Wrzesniewski on creating meaning in your own work
re:Work with Google. Közzététel: 2014. 11. 10.
https://www.youtube.com/watch?v=C_igfnctYjA

Herzberg kéttényezős modell:

https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_v_allalatigazdta_n_sorm/4_2_3_frederick_herzberg_kettenyezoes_motivacios_elmelete_77X3I71J7qPAmrMw.html

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

