**MIKÉNT MOTIVÁLJA AZ ALKALMAZOTTAIT?**

* Frederick Herzberg 1950-es 1960-as évek forrásait vizsgálta - kettőség felfedezése 🡪 sok fejtörés a menedzsereknek (munkával való elégesettség, elégedetlenség) 🡪 érdekes feladatok motiválják az embereket
* a munkája kutatók és menedzserek munkáira volt hatással
* a motiváció pszichológiája nagyon összetett, nagyon kevés az olyan elmélet, amely valamilyen szinten bizonyítást nyert 🡪 lehangolóan csekély a tudás, de a gyanús módszerek iránt nagy a lelkesedés

**Motiválás a KITA segítségével**

* angol mozaik szó: kick in the ass – fenékbe billentés
* 5 fajta:
* **Negatív fizikai KITA**:
* terminus szó szerinti alkalmazása a múltban rendszeresen ezt használták
* 3 hátulütő 🡪 beszüntetés, okok:
* nem volt elegáns, ellentmondott a legtöbb szervezet által prefeált jóindulatú image-nek
* fizikai támadásról volt szó
* közvetlenül stimulálta a vegetatív idegrendszert, ez a legtöbb esetben negatív visszacsatolást eredményezett 🡪 alkalmazott visszarúghatott.
* **Negatív pszichológiai KITA**:
* több előnye van, mint az elsőnek:
* kegyetlenség nem szembeötlő-🡪 az áldozat belül vérzik, az esemény után következik be
* csökken a fizikai visszahatás valószínűsége (az agy magasabb rendű)
* az ember számtalan lelki kínt képes átélni🡪 KITA lehetőségei megsokszorozódnak
* a támadó felülemelkedhet az egészen
* KITA alkalmazók némiképpen kielégíthetik az egójukat

Negatív pszichológia, fizikai KITA: a negatív kita nem motivációhoz hanem mozgáshoz vezet, cselekedetet indít el, ezért inkább a pozitív kitat alkalmazzák

* **Pozitív KITA**:
* elölről alkalmazzuk a KITA-t, és eltolás helyett húzod = alkalmazott is motivált, és a főnök is

**A motiválással kapcsolatos mítoszok:**

* motivációról csak akkor beszélhetünk ha az illetőnek saját „generátora” van 🡪 nincsen szükség külső stimulációra

1. a munkaidő csökkenése
2. a fizetések folyamatos emelkedése
3. járulékos juttatások
4. emberi kapcsolatok tréningje
5. szenzitivitási tréning
6. a kommunikáció
7. kétirányú kommunikáció
8. a munkatársak bevonása
9. tanácsadás

**Higiénes tényezők kontra motivátorok**

* az elmélet kidolgozásához először mérnökök és könyvelők életének eseményeit vizsgálta meg a cikk szerzője, ezután 16 kutatást végzett különböző populációkban (leginkább kommunista országokban), megerősített eredmények 🡪 a munkával való elégedettséghez és a motivációhoz vezető tényezők különböznek az elégedetlenséghez vezető faktorukhoz
* kétféle emberi szükséglet:
* emberek biológiai természetéből fakad (velünk született ösztönök)
* pl.: az éhség szükségessé teszi, hogy pénzt keressük – a pénz speciális hajtóerővé válik
* egyedülálló emberi tulajdonságok🡪 képesek vagyunk teljesítmény elérésére, illetve a teljesítmény lévén a pszichológiai fejlődésre
* belső fejlődési tényezők (motivátorok)
* teljesítmény
* munka
* felelősség
* fejlődés/előmenetel
* külső tényezők
* vállalati politika és igazgatás
  + felügyelet
* személyközi kapcsolatok
* munkafeltételek
* fizetés
* státusz
* biztonság
* az örök háromszög – 3 filozófia (szervezetelmélet, üzemgazdaságtan, viselkedéstudomány)
* szervezetelmélet
* az emberi szükségletek gyakran annyira irracionálisak vagy annyira sokfélék és helyzetfüggők, hogy a személyzeti menedzsment fő funkciójának kellő mértékben pragmatikusnak kell lennie.
* üzemgazdaságtan
* az emberiség mechanisztikusan orientált és gazdaságilag motivált 🡪 az egyént ráhangolják a leghatékonyabb munkafolyamatra
* cél a leghatékonyabb termelés
* viselkedéstudomány
* csoport érzelmeket és egyes alkalmazottak hozzáállását vizsgálják, illetve a szervezet társadalmi és pszichológiai atmoszféráját állítják fókuszba
* a személyzeti menedzsment célja, hogy egészséges dolgozói attitűdöket terjesszenek elő és ezáltal olyan szervezeti légkört hozzanak létre, amelyet kedvezőnek tartanak az emberi értékek szempontjából.
* munkaköri terhelés
* a cikk írója horizontális terhelésnek nevezte el
* sikeres alkalmazás
* jól illusztrálható a horizontális és vertikális munkaköri terhelés közti különbséggel

**A munkakör-gazdagítás lépései**

* munkakör kiválasztása
* munkaköröket meg lehet változtatni
* új változtatások kigondolása és beépítése a munkakörbe

**A HATALOM A NAGY MOTIVÁLÓ ERŐ**

A népszerű nézettel ellentétben azok a legjobb menedzserek, akik szeretik a hatalmat - és tudnak élni vele.

* a menedzserek nem képesek a sikerhez szükséges minden feladatot maguk végrehajtani 🡪 másokat menedzselnek a szervezet érdekében, inkább alkalmas menedzserek azok, akik befolyást tudnak gyakorolni a többiekre, mint azok, akik jobban boldogulnak egyedül
* motiváció szempontjából a sikeres menedzsernek nagyobb az igénye a hatalomra, mint a teljesítményre, de a jó menedzsernek más kvalitásokkal is rendelkeznie kell

**A menedzseri hatékonyság mérése**

* tesztekkel mérik
* sok olyan menedzser van, akik sikeressé válhatnak az értékesítésben, ezért menedzseri pozícióba léptethetik elő őket, erre azonban nem alkalmasak
* a gyakorlati teljesítmény nehezen mérhető
* a felettesek több okból is pontatlanul ítélhetik meg a beosztottjaik gyakorlati teljesítményét
* a jó menedzser hozzásegíti a beosztottjait ahhoz, hogy erősnek és felelősnek érezzék magukat, megfelelően jutalmazza a jó teljesítményt, hogy mindenki úgy érezhesse, hogy tudja mi a dolga
* további feladata a csapatszellem erősítése

**A hatalmi tényező**

* a hatalmi motiváció a menedzserek többségénél meghaladta az átlag emberét 🡪 a hatalmi motiváció fontos a menedzsmentben
* a jó menedzserek jobb eredményt értek el a hatalmi motiváció terén
* affiliatív menedzserek: mindenkivel jó viszonyban akarnak lenni, ezért ők a leghajlamosabbak arra, hogy különleges esetekben kivételt tegyenek. Céljuk, hogy mindenki kedvelje őket
* a szociológusok véleménye, ha ezek a menedzserek az egyedi szükségletek esetén kivételt tesznek az emberek között, akkor a rendszer összeomlik
* a szociológiai elmélet és kutatás eredménye egy közkedveltségre törekvő ember nem lehet jó menedzser

**A menedzserek három típusa**

* szervezeti ember stílusú menedzserek
* affiliatív menedzserek
* személyes hatalom orientálta menedzserek

**SZÁMÍT-E, HOGY SZÁMÍTOK? – AZ ÖRÖM ÉS AZ EGÉSZSÉGES SZERVEZET**

**A munka és az öröm ellentmondó élménye**

* az öröm és a munka látszólag ellentmondó fogalmak
* a munka és az öröm nem zárják ki egymást, pl.: ha egy szervezet eléri, hogy öröm benne dolgozni egyúttal maximálisan hatékony lehet céljainak megvalósításában, és saját tartós fennmaradásában
* az egészség az öröm egyik alapfeltétele 🡪 ugyanez áll a szervezetekre is

**A szervezeti egészség holisztikus feltétele**

* átfogó feltétel:
* a szervezeti működőképesség számos jellemzőjének együttes meglétét feltételezi
* akkor tekinthetjük egészségesnek, ha:
* az egészséges szervezet megfelel a vevők szükségleteinek
* az egészséges szervezet eleget tesz tagjai és munkatársai szükségleteinek
* az egészséges szervezet teljesíti a gazdasági követelményeket
* az egészséges szervezet egyensúlyt teremt a fenti 3 alapvető célkitűzés között
* az egészséges szervezet az idők során növekszik, gyarapodik és fejlődik
* az egészséges szervezet harmóniában él a környezetében

**ÖSSZEGZÉS:** egy szervezet akkor egészséges, ha ez a 6 fő kritérium egyidejűleg és magas szinten teljesül