

Humánerőforrás Menedzsment

Motiváció és hatása a munkateljesítményre

Zsoldos Benő

Bevezetés

A Humánerőforrás Menedzsment (HEM) egy *interdiszciplináris tudományra épülő eljárás* (szociológia, pszichológia), ami a dolgozók intellektuális, érzelmi és egyéb személyiségjegybeli tulajdonságai miatt sokszínűen hat a dolgozókra. Ha az idetartozó alap- és társtudományokkal tisztában is lennénk, még ott van olyan igény az HEM művelői számára, mint például az *„Érzelmileg intelligens vezetés” elmélete és gyakorlata, amivel a mai jó szándékú vezető sem tud végkép mint kezdeni.*

A HEM a dolgozókkal *nem adminisztratív* módon foglalkozik, noha még ma is azt gondolják egyesek, hogy a HEM szabályok és szabályzatok készítésének és az ebben leírt utasítások betartása ellenőrzésének a szerve. Az sem világos mindenki előtt, hogy a HEM nem külön szervezeti egység, hanem a HEM beépül a különböző szintű vezetők tevékenységi körébe. Fejlett országokban a HEM szakapparátusa és a vonalbeli vezetők között a tevékenység 50-50% arányban oszlik meg, és ott természetes a HEM szakemberek vállalati foglalkoztatása.

Általánossá kezd válni az a felismerés, hogy a versenyképesség hagyományos forrásai *már nem elegendők* a jelenlegi piaci versenyelőny fenntartására.

A vállalat vezetői felteszik azt a kérdést: „hogyan működtessék az alkalmazotti állományt és a szervezetet a leghatékonyabban?”, vagy „hogyan járulhat hozzá a meglévő humánerőforrás most és a jövőben egy hatékonyabb vállalati működés megteremtéséhez?”. Ezekre az általánosan elterjedő vezetői problémákra az alábbiakban ismertetett motiváció kérdésének tanulmányozása részben választ ad.

Motiváció elméletek

A motiváció a hatékony vezetés egyik eszköze. A vezetés négy fő eleme között (tervezés, ellenőrzés, koordináció, motiváció) szerepel a motiváció vagyis annak elérése, hogy a dolgozók kellő lelkesedéssel dolgozzanak és lojálisak legyenek a szervezethez [1]. A belső készítés (motiváció), illetve a külső ösztönzés (motiválás) a termelés egyik legfontosabb tényezője [2]. Ez a hajtóereje a mun-

kahelyi sikereknek. Azt állítják, hogy a teljesítmény a motiváció és a képességek szorzata [3]. Ha egy dolgozó vagy egy csoport nem törekszik a vállalat vagy ennek szervezeti egységére lebontott céljaiért, akkor a tervek teljesítéséért (kontorolling) tett erőfeszítések, ISO rendszerbeli eljárási utasítások nem vezetnek eredményre, mert nélkülözik az ezeket megvalósító embert. A vállalatvezetők – a szervezet fejlődésének magasabb színvonalán – azon munkálkodnak, hogy a beosztottakban kifejlesszék a szervezethez kötődés, a szervezeti célokkal és problémákkal való azonosulás, illetve a felelősség érzését. Ezek mind a motiváció témájának változatai, vagyis az a felismert igény, hogy felkeltsük és ápoljuk az emberek teljesítményre irányuló belső igényét. A vezetők azok, akiknek feladata a motiválás elősegítése. Ehhez a vezetőknek az alábbi tulajdonságokkal kell rendelkezniük [4]:

- észreveszik és méltányolják a dolgozók teljesítményét
- erről visszajelzést adnak a munkatársaknak – továbblandítanak (coaching) és olyan feladatokat adnak, amelyek megoldása fejleszti a dolgozók képességeit.

Frederick W. Taylor, akit a tudományos vezetés atyjának tekintenek – vizsgálatai szerint a munkás viselkedésének uralkodó motiválója a pénz. Taylor elvei azonban messze túlmentek a motiváción. Rendszere kiterjed ugyanis a munkaerő-kiválasztásra és továbbképzésre, a legjobb munkavégzési módok meghatározására, valamint a mérésre, elemzésekre. Más részről az 1900-as évek elejének dolgozóit elsősorban a létfenntartási szükségletek motiválták. Érthető tehát, hogy abban az időben a nagy teljesítmény leghatékonyabb ösztönzője a Taylor által hangsúlyozott anyagi ösztönző volt.

Senki nem vitatja, hogy az anyagi motiváció fontos, de Taylor elképzelése meglehetősen rideg és mechanikus, és a dolgozók sem hiszik azt, hogy ez az egyetlen oka annak, hogy jó munkát végezzenek [5].

McClelland szerint három alapvető szükséglet létezik [6], nevezetesen:

- teljesítmény elérésének szükséglete
- valahová tartozás iránti igény
- hatalom iránti igény.

Porter és Lawler [7] 9 tényezőt sorol fel, amely hatással van a teljesítményre. Ezek között említi a jutalmat, de kiemeli, hogy van belső jutalom, például a *teljesítmény, a felelősség, az elismertség érzete*. A külső jutalom a fizetés, a munkafeltételek. Mindkettőre szükség van, noha szerintük a belső jutalom nagyobb valószínűséggel vezet el a munkával való elégedettséghez. Ebbe a témakörbe tartozó másik elem: a jutalom igazságos mértékének érzete, vagyis az, hogy a dolgozó érzi, mennyi erőfeszítésért mennyi jutalom „jár” neki. Fontos megjegyezni, hogy a szerzők nem fogadják el, miszerint a teljesítmény a dolgozók megelégedettségétől függ, hanem szerintük az előző állításnak a fordítottja érvényesül: ha a munkával elégedettek vagyunk, akkor várhatóan a teljesítményünk is fokozódik.

Az 1920-as években érte el csúcspontját a **paternalista vezetéselmélet**, amely nem köti a jutalmat a termeléshez és a dolgozókat a munkahelyen kívüli körülményekkel való törődéssel motiválja. A túlságosan törődő vezetési stílus azonban a dolgozók ellenségeskedéséhez vezetett.

A világszerte ismert, híres **hawthorni kísérletek (1924)**, amely az emberekben meglévő társas hajtóerőkre helyezi a hangsúlyt, arra hívta fel a figyelmet, hogy a motiváció sokkal bonyolultabb, mint ahogy azt addig hitték. Reflektorfénybe kerültek az emberi kapcsolatok (human relations), azt hangsúlyozva, hogy az embert a tartalmas társas kapcsolatra törekvés, valamint gondolkodó, érző egyénenként való bánásmód igénye motiválja.

A. H. Maslow motiváció elmélete szerint az emberi szükségletek jelentkezésében bizonyos egymásutánosság van [8]. Ha egy szükséglet kielégül, az egyénben egy másik aktiválódik. Maslow felhívja a figyelmet arra, hogy a vezetésnek nem szabad azt feltételeznie, hogy a gazdasági juttatások vagy az anyagi juttatások bármely más formája – minden esetben magas termelékenységhez vezet, még akkor sem, ha ezek a juttatások a múltban eredményesnek bizonyultak. A motiváció bonyolultságára utal az is, hogy a *dolgozó elégedettsége és munkára való motivációja között nincs általánosítható összefüggés*. Más szóval nem biztos, hogy az elégedettség a dolgozót fokozottabb munkára serkenti [9].

A 21. század gyorsan változó világában a vezetés számára az a feladat, hogy a dolgozókat ösztönözzék és ezáltal ne pusztán csak „résztvegyenek” a szervezet mindennapi tevékenységében. A munkatársak körültekintő értékelésének magában kell foglalnia a motivációt, a képességeket, az érdeklődést, a személyiséget. Ez a négy alkotóelem nem elzártan létezik, hanem egymással kölcsönhatásban van.

Minthogy a motiváció és a szervezethez kötődés összefügg egymással, vizsgáljuk meg a szervezethez kötődés jellemzőit.

Szervezethez kötődés, mint a motiváció egyik eleme

A szervezethez kötődés azt jelenti, hogy nem azt érezzük, hogy valaki másnak dolgozunk, hanem azonosulunk a munkánkkal. A szervezethez kötődés érzéséhez az alábbiak szükségesek.

– Érezzük, hogy *fontosak vagyunk*, és a munkánk, közreműködésünk számít. Munkahelyünkön igyekszünk minden (fizikai és szellemi) képességünket mozgósítani, mivel fontosnak ítéljük meg azt, amit csinálunk, és közben jól érezzük magunkat [10]. Az emberek nem viselik el a fontosság érzésének hiányát. Rendszerint a munkatársak, a feljebbvalók váltják ki a fontosság érzését. Sokunkban nem a hierarchiában betöltött szerepünk adja a fontosságot, hanem akkor érezzük, hogy számítunk, ha tisztelnek, szeretnek bennünket és érezzük a ragaszkodás és az összetartozás érzését. Vagyis azt, hogy másoknak szüksége van ránk, hiányzunk nekik. Ebben az esetben nem a hatalom, a beosztás a fontosság forrása, hanem a szeretet és az összetartozás.

– A hatáskörünkön belül bizonyos szintű *önállósággal, autonómiával rendelkezünk*, vagyis szabadon dönthetünk adott kérdésekben. Más részről az önállóság azt is jelenti, hogy nem kell mindent kérdés nélkül elfogadni és hogy a feljebbvalók nem irányítják minden egyes lépésünket. Egy cél, feladat teljesítéséhez a dolgozóknak szükségük van saját véleményük, érzéseik kifejezésére és szellemi képességeik szabad használatára. Ha ugyanis az előírások, utasítások, szabályzatok minden lépésünket megkötik, az emberek úgy érzik, hogy feladatvégző, szabálykövető gépek, amivel bizonyosan nem tudnak azonosulni.

– A szervezethez kötődés további ismérve, hogy elfogadjuk és *magunkénak érezzük a szervezet kultúrájának legfontosabb elemeit*, vagyis fontos kérdésekről mi is úgy gondolkozunk, ahogy a szervezet. A vállalat által elvárt viselkedés nem idegen a számunkra, céljaival egyetértünk, és dolgozni is hajlandók vagyunk megvalósításukért. Ma már minden vezető előtt közismert, hogy a vállalatok közötti különbséget az emberek hozzák létre. Az új vállalati kultúrában a vezetőkre más feladatok hárulnak, mint eddig. Ezen feladatok megvalósítása és gyakorlása a mindennapi munkában elősegítik a dolgozók motiváltsága színvonalának növelését [11]:

- A vezetők nem csak felismerik a munkatársak egyéni képességeit, de készek azok befogadására is azért, hogy a vállalat javára fordíthassák. A vezetés művészete éppen abban áll, hogy a munkatársakat a képességei szintjén és nem az alatt foglalkoztatják és a dolgozót legjobb képességeinek megfelelő feladatok megoldására biztatják.
- A dolgozók felhatalmazásával egyidejűleg nagyobb önállóságot biztosítanak számukra, ezzel a dolgozó motiváltabbá válik és kreativitását a vállalati célok elérésére fordítja.
- Elősegítik, hogy az alkotókészség és a belső felelősség legyen az uralkodó.

Emlékeztetek arra, hogy a motiváció elősegítése – és ami ennek a következménye: a dolgozók nagyobb teljesítménye – nagymértékben a vezetők magatartásától függ. A kultúra szempontjából elengedhetetlen, hogy a vezető példakép legyen munkatársai számára. Tevékenységük során számos alapelv szem előtt tartására, illetőleg teljesülésére kell törekedniük [12].

– A szervezethez kötődés azt is jelenti, hogy *részt veszünk a szervezet többirányú emberi kapcsolataiban*, mint például vállalati ünnepek, családok összejövetele Mikulás, karácsonyi ünnepeken, júniálison sport eseményeken, kirándulásokon, fejlesztő tréningeken stb. Minél változatosabb kapcsolatokat kínál a szervezet, a tagjai annál jobban kötődnek a szervezethez. Minél erősebb a közösségi érzés, annál egészségesebb a szervezet. A vállalatok tehát olyan tevékenységeket szerveznek, ahol a résztvevők kapcsolata se nem hierarchikus, se nem funkcionális. Az ilyen kapcsolatok azt is jelentik, hogy a magasabb pozícióban lévő

vezetők maguk is egyenrangúként találnak közös érdeklődési pontokat a szervezet több tagjával.

A vállalathoz tartozás azt is jelenti, hogy a szervezet hozzánk tartozik, a miénk. Ahová kötődünk, ahová tartozónak érezzük magunkat, ott beleadjuk önmagunkat, vagyis nem úgy gondolkozunk, hogy mit kell adnunk ahhoz, hogy megkapjuk, amit cserébe szeretnénk. Amikor azt mondom, hogy „beleadjuk magunkat”, azt jelenti, hogy a vállalat rendelkezésére bocsátjuk magunkat, célkitűzései elérése érdekében.

Motiváció és teljesítmény-értékelés kapcsolata

Egyre sürgetőbb feladat annak meghatározása, mikor tekintünk egy munkát sikeresnek. A dolgozók sokhelyütt elégedetlenek azzal, ahogyan a teljesítményüket mérik, de ennél is kedvezőtlenebb, amikor arról számolnak be egy-egy elégedettségi vizsgálat kapcsán, hogy nem ismeretes előttük, hogy a jutalmat, prémiumot miért kapták, másrészt nem tudják, mi határozza meg a jutalom, prémium nagyságának mértékét. Be kell látnunk, hogy az embereknek szükségük van arra, hogy *visszajelzést kapjanak* munkájuk sikerességéről. Ehhez igazságos és pontos teljesítmény-mérő eszközök kellene. Ha a dolgozó elégedetlen a munkájával, úgy ennek leggyakoribb oka az értékelésük hiánya. A vezetők egy részének az a véleménye, hogy nincs szükség *formális értékelésre*, vagyis a szervezet által kifejlesztett olyan értékelő rendszerre, amelynek segítségével rendszeresen és szisztematikusan értékeli a dolgozók teljesítményét. Arra gondolnak, hogy ők amúgy is folyamatosan értékeli a beosztottjaikat. A formális értékelés egyik fontos feladata, hogy elősegítse a dolgozók készségének és motivációjának fejlődését oly módon, hogy megjelöli a múltbeli teljesítményben jelentkező erősségeket és gyengeségeket, valamint meghatározza azt az irányt, ami a megerősítéshez vezet.

Gyakran viszont az a tapasztalat, hogy a folyamatos, személyre szóló *informális értékelés* (dicséret, elmarasztalás) elmarad, rendszerint a túlterhelt vezetőnek a dolgozóktól való „elszakadása” következtében. Az informális értékelés egyébként sem elegendő, mert részben nem tudatosan, inkább hangulattól és idejüktől függően, spontán módon végzik. Gyakran hibásan végrehajtott az értékelés. Másrészt, ha ez jól is

működik a beosztott és a vezető kapcsolatában, azonban nem lehet teljes körű, amely valamennyi szervezeti igényt figyelembe vesz. A visszacsatolásra vonatkozó említett dolgozói észrevételek csak alátámasztják azt az igényt, hogy a folyamatok működésének jószágát teljesítmény-mutatókkal kell mérni, amelyeken belül tudnunk kell, hogy ezen mutatók alakulásához az egyes dolgozók milyen mértékben járultak hozzá. A kontrolling, amely a teljesítménymutatók tárháza, alapot adhat ugyan az értékeléshez, de a személyek szerinti munkasiker elbíráláshoz a kontrolling nem alkalmas. Más szóval a „munkasiker” fogalmát alkotórészeire és személyekre kell tudni bontani. Pozitív példa erre a termékmenedzserektől elvárt, dolgozónként meghatározott „fedezet-hozam”. Kedvező lehet például a termelés területén a gyártott termék mennyiségének és minőségének együttes figyelembevételével kialakított teljesítménymutató, noha általában még mindig a mennyiségnek van primátusa. A targoncások teljesítménymutatója lehet például: raklap/fő/műszak. Az előbbi esetben a mutató egy munkacsoport és nem az egyén teljesítményét tükrözi, a második példában és ehhez hasonló esetben olyan körülmény befolyásolja a mutató nagyságát, ami nem a megnevezett dolgozótól függ. A mutató tehát ilyenkor az egyéni teljesítmény objektív elbírálására nem alkalmas. Mindennek ellenére a szervezetek a munkájuk értékével arányos jutásokat szeretnének adni a dolgozóknak, és ezt az „értéket” többnyire jól, rosszul a „teljesítmény-kritérium” reprezentálja.

A motiváció és elégedettség fokozására irányuló programoktól – amennyiben van ilyen – elvárjuk, hogy kimutathatóan növeljék a teljesítményt. Ez a mérési igény fennáll a vállalat által szervezett oktatások, tréningek eredményességének értékelésére is. Meg kell említeni azonban, hogy számos helyen a tréningeket inkább divatból, mint a tényleges szükségletek kielégítésére használják. A tréning-szükségleteket döntően a teljesítményt helyesen tükröző mutatók értékei alapján kellene meghatározni.

A motivációt elősegítő értékelési tényezők

Az egyéni teljesítmény értékelésénél az alábbiak vizsgálatát érdemes szem előtt tartani:

– Az egyén részére kitűzött cél elérésének mértékét vizsgáljuk. Erre azonban akkor van megalkozott lehetőség, ha a célmeghatározás objek-

tív mérőszámmal jellemzett. Ha hiányzanak az ilyen objektív mérőszámok, ott azokat szubjektív elemekkel vagyunk kénytelenek helyettesíteni. Ez a szubjektivitás azonban hibás megítéléshez is vezethet.

– A teljesítmény-értékelés akkor mondható sikeresnek, ha biztosítjuk a rendszerben résztvevők pozitív hozzáállását. **Roberts** szerint ennek az a feltétele, hogy a minősítettek a mérési eljárást pontosnak érezzék, igazságosnak tartsák [13].

– Azt vizsgáljuk, hogy a dolgozó személyes tulajdonságai, személyiségjellemzői megfelelnek-e a betöltött munkakör elvárásainak [14].

– Értékeljük, hogy milyen a dolgozó magatartása, tevékenysége a munkakör ellátásában, illetve

– milyen eredményeket, milyen szinten ért el a feladatainak teljesítése során.

A célközpontos vezetés (Management by Objectives) elvei szerint a múltbeli teljesítmény megítélése helyett a figyelmet a jövőbeli teljesítményelvárás definiálása felé kell fordítani. Ez esetben a közvetlen vezető és a beosztott közösen határozzák meg azokat a célokat, amelyeket a meghatározott időszakban el kell érnie az értékeltnek.

A motiváció érvényesülését akadályozó tényezők és feloldásuk

Munkamegosztás

A munkakörök egyre jobban specializálódnak, a munkamegosztás fokozódásával a dolgozók egyre apróbb, jelentéktelenebb résztevékenységeket végeznek. A termelő vagy ügyviteli folyamatokban a munka rutin jellege miatt a személyiség kifejlődése gátolt, és romlanak az emberi kapcsolatok. azáltal, hogy a legtöbb munkát (a kézi és a szellemi munkát egyaránt) a nagymértékű munkamegosztás érdektelenné teszi. A munka mechanikus, a természettől elszakított tevékenységgé válik, amely az ember potenciális képességeinek csak egy kis részét veszi igénybe, amelyben nincs lehetőség a fejlődésre. A modern iparosodásnak nem alapvető célkitűzése, hogy a munkát kielégítővé tegye, hanem inkább az, hogy növelje a termelékenységet. A

munkás élete olyan életté válik, amelyből hiányzik a jó közérzet [15].

A munkaszervezők a sokszor embertelenné váló tevékenységek ellensúlyozására, elviselhetőbbé tételére, a munkavégzés humanizálása céljából vonzónak látszó eljárások bevezetését javasolják nevezetesen:

– *Munkakör-rotáció*: a különböző munkakörökben dolgozók szisztematikus cseréje. Megjegyzem, hogy a munkakör-rotáció elsődleges célja nem a dolgozók motivációjának növelése, hanem a munkából való hiányzásokból adódó problémák leküzdése, a többféle munkakört ellátni tudó munkaerő kialakításával.

– *Munkakörbővítés*: több feladat egyesítése egy-egy munkakörben

Attól tarthatunk, hogy ez elsősorban nem a motiváció erősítésére irányult. Észrevehető, hogy a bérköltségeket és azok magas járulékait megtakarítani kívánó vezetők egy munkatársra többféle feladat elvégzésének terhét róják, megtakarítva ezzel a korábbiakhoz képest egy vagy több munkatárs magas költségeit.

– *Munkakör-gazdagítás*: változatos, jelentős, fontos feladatok, amelyekben a dolgozó valódi felelős döntéseket hozhat. A munkakör-gazdagítás azt jelenti, hogyan lehet a munkát olyanná alakítani, hogy lehetőséget biztosítson a teljesítmény, a felelősség érzetének kialakítására. Ez az eljárás a Herzberg-féle motivációs elméletből nőtt ki, amely szerint a munkavégzés során vannak olyan tényezők, amelyeknek a megléte elégedettségre vezet. Ezek az ún. motivátorok: teljesítmény, elismerés, maga a munka, a felelősség, az előrejutás. A baj azonban az, hogy széles körben nem tudott elterjedni két ok miatt: (1) a dolgozók nagy része nem igényli az ilyesfajta kihívásokkal teli feladatokat, (2) a vezetők sehol sem lelkesednek a felelősség megosztásáért, noha a felhatalmazás (empowerment) TQM elve éppen arról szól, hogy minden olyan feladatot és döntést célszerű átruházni, amelyet a beosztottak ugyanolyan jól, esetleg jobban meg tudnak hozni, mint a vezetőjük [16., 17].

– *Alternatív munkaidő-rendszerek*: rövidített munkahét, rugalmas munkaidő, otthoni munkavégzés.

Az alternatív munkaidőrendszereket is a kényszer alakította ki: a változó piaci helyzetben egy-egy munkakörben egyszer sok, más-szor kevés dolgozóra van szükség. Ezt először a fagyalt-, jégkrémkészítő vállalatoknál láttam, ahol a nyári időszakban 20-30 kézi csomagoló felvételére, majd ugyanezen dolgozók késő őszi elbocsátására került sor. Más részről egyes dolgozók hosszabb, mások rövidebb ideig szeretnének dolgozni. Az alternatív munkaidőrendszerek ma még inkább a kivételt jelentik, de fokozatos, lassú elterjedésük mindenütt megfigyelhető. Az otthoni munkavégzés lehetőségét például rendkívül megkönnyítette az utóbbi időben a telekommunikációs rendszerek fejlődése. A rugalmas munkaidő bevezetésére a gyártáselőkészítő és gyártási folyamatok kiszolgálói esetében nem kerülhet sor, de ugyanez vonatkozik azokra a dolgozókra is, akik ügyfelekkel foglalkoznak. Az otthoni munkavégzés szakértői feladatok, összefoglaló jelentések, tanulmányok elkészítésénél jöhet számításba, különösen akkor, ha a készítésükhöz szükséges vállalati adatbázis a számítógépi kapcsolaton keresztül a munkavállaló részére rendelkezésre áll.

Monotonia

Az egyhangú munkáról közismert, hogy hatására lankad, sőt időnként kihagy a figyelem, nyomasztó közérzetet kelt, ami neurózis-hoz vezethet. A monoton munkában nyújtott teljesítmény szintje csak részben függ attól, hogy a dolgozó mennyire fáradt. A dolgozó teljesítményét az ilyen munkánál még a szokásosnál is nagyobb mértékben befolyásolják a motivációs tényezők, érdeklődésének alakulása stb. A monoton tevékenység eredményességét legerősebben a motiváció növelése (pl. a verseny) fokozza. Egyes kutatók vizsgálatai szerint, annak ellenére, hogy az ipari dolgozók munkája ismétlődő, rutin jellegű és nélkülözi az emberi alkotás szinte minden mozzanatát, 70-90%-ban meg vannak elégedve a munkakörükkel [18]. Ennek hátterében valószínűleg szocializációs tényezők állnak, de az évtizedek előre haladtával a későbbi generációk egyre nagyobb ellenérzessel viseltetnek a monoton munkával szemben, és ma már ott tartunk, hogy vizsgálják a dolgozók monotonia-tűrését és erőfeszítéseket tesznek a monoton munka kedvezőtlen hatásának csökkentésére.

A monotónia elviselése nagy mértékben attól is függ, hogy a dolgozók érzelmileg mennyire motíváltak a tevékenység végzésében.

Telítődés és motiváció

A huzamos időn át végzett tevékenység-gel/munkával megszűnik a feladat esetleges újdonságából adódó érdekessége, és ezzel egy idő után közömbössé válik számunkra. Ha a tevékenység/munka vállalása akkor is kötelező marad, amikor az már számunkra közömbössé vált, egyre fokozottabban éljük át a tevékenység megszüntetésének vagy a szituációból történő kilépésnek a szükségletét. Amennyiben ez nem lehetséges – már pedig a munkavégzés esetében nem mindig elkerülhető – úgy feszült, ingerült állapotba kerülünk. Azt is mondhatjuk, hogy telítődtünk a nem kedvelt feladat végzésével, „elegendünk van belőle”. Annál inkább kerülünk ennek a telítődésnek az állapotába, minél kevésbé lehetséges a tevékenység megszüntetése. Más szóval a telítődés olyan érzelmi állapot, amelyben az aktivitásunk nem a tevékenység/munka gyakorlására, hanem annak befejezésére irányul. Az elmondottak a teljesítmény csökkenéséhez vezetnek és az ebből származó lemaradás feszültté, nyugtalanná tehet bennünket. Minél erősebb belső kényszert érzünk a tevékenység megszüntetésére, annál nehezebb a munka végrehajtása. Az így kialakuló ellenszenv már nemcsak a munkafeladatra irányul, hanem a környezetre is kiterjed és ezért gyakoribbá válnak a személyes konfliktusok. Kísérletileg igazolt, hogy a másoknak telítődést jelentő munka azok számára, akiknek az adott tevékenység az egyetlen pénzszerzési lehetőséget kínálta, a legkisebb mértékben sem jelentett telítődést.

Minden telítődés visszavezethető a monotónia valamilyen formájára, ugyanakkor nem minden monoton szituáció vezet telítődéshez. A két jelenség tünetei jól elkülöníthetők: a telítődés ingerlékenységgel, idegességgel, érzelmi nyugtalansággal jár, míg a monotónia az aktivitás csökkenését, bágyadtságot, alvásközei állapotot eredményez.

A telítődésről és a monotóniáról elmondottak azért fontosak, mert mindkettő a teljesítmény csökkenéséhez vezet, viszont a dolgozók motíváltságának növelésével a két jelenség nem kívánatos hatása csökkenthető ill. megszüntethető, nevezetesen:

– a tevékenységcsere egyik válfajaként célszerű a szellemi és a fizikai feladatok együttes alkalmazása. Ilyen lehet például a termelés folyamatában végzett gyártásközi önellenőrzés, vagy a termékmenedzserek esetén a késztermék-készletszint számítógépi figyelése mellett a raktári személyes megfigyelés az ellenőrzésen túl a tevékenység váltása miatt, kikapcsolódást is jelent.

– Minden olyan intézkedés, amely a hivatástudatot fokozza, a munkamotivációt növeli, a munkahelyi légkört javítja, hosszabb távon a telítődés ellen hat. Így például a továbbtanulási lehetőség biztosítása, az érvényesülés, az előrejutás lehetőségének megteremtése, a munkahelyi kommunikációs kapcsolatok fejlesztése, a működő problémát megoldó csapatok tagjaival való szoros együttműködés, eredményesen hozzájárulhat a telítődés ellensúlyozásához [19].

Peroráció

A technokrácia világában nagyon nehéz annak elfogadtatása, hogy a vállalati siker döntően a termelő folyamatban közvetlenül vagy közvetetten résztvevő dolgozóktól függ, annak ellenére, hogy erre hazai és külföldi példák vannak. Nehéz ez vélhetően azért, mert a teljesítmény-növelés első számú szereplőjének ma is a technikát tartják. A gépek világában nőttünk fel, és őszinte csodálattal adózunk ma is ezek egyre nagyobb teljesítőképeségének. Kis és nagy cégek közép- és felsővezetői a termelési és költség-statisztikák számainak bővületében élnek. A különböző időtávú tervek a költségek radikális csökkentésére, a profit növelésére a meglévő kapacitások maximális kihasználására vonatkoznak. Az eredményeket létrehozó ember gyakran csak létszám- és bérstatisztikai adattá devalválódik. Hiába van vezetői jó szándék, elismerésre számottartó akarat, ha mindezt elhomályosítja a fennmaradásért vagy a nagyobb profit eléréséért való küzdelem. Költői a kérdés: melyik vezető tud időt szakítani arra, hogy munkatársai jobb munkahelyi közérzetén, elégedettségén javítson, munkájuk örömtelibbé tételén fáradozzon, elhárítsa az akadályokat, hogy a munka a munkatársai számára örömet szerezhessen, utasítóból tanár legyen, nagyfokú emberközpontúság jellemezze, vagyis feladatalköri és/vagy strukturális beavatkozásokkal szemben a hangsúlyt az attitűd és a magatartás megváltoztatására helyezze, a munkatársak számára fejlődési

lehetőséget, perspektívát biztosítson, motiválja a folytonos tanulást, fejlődést, segítsen összhangot teremteni a dolgozó egyéni és a szervezet céljai között, és így tovább.

A boldogság receptje **Sigmund Freud** szerint: „a munka és szeretet”. „Ha valaki megtalálja az áramlatot (flow) a munkájában és az emberekkel való kapcsolataiban, akkor egész élete kedvezőbb irányt vehet” [20].

Irodalom

1. *Brech, E. F.*: Principles and Practice of Management. 3rd Ed., Longman 1975.
2. *McClelland*: Human motivation Cambridge University Press, Cambridge, 1987
3. *Dunette, M. D., Kirchner, Wk. K.*: Psychology Applied to Industry Appleton – Century – Crofts. Meridith Publishing Company
4. *Zsoldos B.*: Az emberi erőforrásról gondolkodva egy kicsit másképpen. Munkateljesítményt befolyásoló emberi tényezők. Papíripar, 50 (1) 28-35 (2006)
5. *Lawler E. E.*: Motivation in work organizations Brooks Cole, Monterey, CA 1973.
6. *McClelland, D. C., Atkinson, J. W. Clarc, R. A., Lowell, E. L.*: The Achievement Motive Appleton – Century – Crofts, New York 1953
7. *Porter, L. W., Lawler, E. E.*: Managerial attitudes and performance Irwin-Dorswey, Homewood, Ill. 1968
8. *Maslow A. H.*: A Theory of Human Motivation Psychological Review 370-396 p. 1943

9. *Steers, R. M., Porter, L. W.*: Motivation and work behavior.

McGraw-Hill, New York, 1975

10. Csikszentmihályi M.: A mindennapok minősége

Kultúrtrade Kiadó, 60. old. 1998.

11. *Zsoldos B.*: A vállalati kultúra, mint az Emberi Erőforrás Menedzsment része 1. rész Papíripar, 48 (2) 79-84 (2004)

12. *Zsoldos B.*: A vállalati kultúra mint az Emberi Erőforrás Menedzsment része 2. rész Papíripar, 48 (3) 121-125 (2004)

13. *Roberts, G. E.*: A teljesítményértékelési rendszerek fogadtatása Humánpolitikai Szemle, 66-75 old. 1995.

14. *Zsoldos B.*: Milyenek tartotok engem? (MITAREN). Felmérés és kísérlet a csoportösszetartó erő növelésére.

Papíripar, 47 (4) 146-152 (2002)

15. *Schumacher E.*: A kicsi szép.

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1994.

16. *Zsoldos B.*: A humánerőforrás TQM elvű kezelése a Dunapack Rt. Hullástermékgyárban Papíripar, 43 (5) 191-196 (1999)

17. *Zsoldos B.*: Humánerőforrás Menedzsment. A dolgozók felhatalmazása 1. rész Papíripar 49 (5) 199-202 (2005)

18. *Rudas J.*: Technika, munka, szakképzettség. A műszaki fejlődés és az ipari munkások. Kossuth Könyvkiadó 1977.

19. *Zsoldos B.*: Új vállalati stratégiai cél a 21. században a Tanulás

Papíripar 48 (1) 32-37 (2004)

20. *Csikszentmihályi M.*: FLOW. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája. Akadémiai Kiadó 1997.

A szerkesztésért felelős: **Dr. Polyánszky Éva**

A szerkesztőség címe : 1027 Budapest, Fő utca 68. IV. em 416.

Postacím: 1371 Budapest, Pf. 433

Kiadja: a Papír- és Nyomdaipari Műszaki Egyesület

Telefon: 457-0633

Telefon/fax: 202-0256

E-mail: mail.pnyme@mtesz.hu

honlap: www.pnyme.hu

Felelős kiadó: **Fabian Endre** főtítkár

Szedés, tördelés, nyomás:

MODOK és Társa Kft., Kiskunhalas

Ügyvezető igazgató **Modok Balázs**

Terjeszti a PNYME

Előfizethető a PNYME titkárságán, közvetlenül vagy postautalványon

Előfizetési díj 2006. évre: 2400 Ft + ÁFA

Tájékoztatjuk Önöket, hogy a Papíripar további példányai hozzáférhetőek:

1 példány az egyesületben átvéve 330 Ft+ÁFA

1 példány postázva 550 Ft+ÁFA

A korábban megjelent lapszámok – korlátozott példányokban – kaphatók

1 példány az egyesületben átvéve 220 Ft+ÁFA

1 példány postázva 440 Ft+ÁFA

Külföldön terjeszti a Batthyány Kultur-Press Kft.

1011 Budapest, Szilágyi Dezsó tér 6.

E-mail: batthyany@kulturpress.hu

Hirdetések felvétele: a Papír- és Nyomdaipari Műszaki Egyesület titkárságán

1027 Budapest, Fő utca 68, IV. em. 416.

Telefon: 457-0633

Telefon/fax: 202-0256

HU ISSN 0031-1448

A Magyar Tudomány Napja

Az MTA Természetes Polimerek Munkabizottsága és a MTESZ Papír- és Nyomdaipari Műszaki Egyesülete tisztelettel meghívja a Magyar Tudomány Napja alkalmából rendezendő ülésére.

Helyszín: MTESZ Székház 1027 Budapest, Fő u. 68. IV. emelet
Időpont: 2006. november 7. (kedd) 10 óra

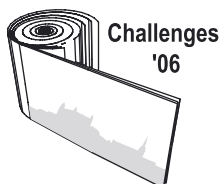
Napirend:

- Bevezető
- Hernádi Sándor, Lele István, Rab Attila, Lepenye György, Janowszky János, Víg András: Iparifű cellulóz agronómiai és szubmikroszkópos jellemzői, papíripari hasznosítása. 2. Félüzemi termékek jellemzői
- Lázár Katalin, Borsa Judit, László Krisztina: Karboxi-metilezett pamutcellulóz speciális tulajdonságai és azok szerepe a módosított szál baktériumellenes hatásában
- Szőke András: Miért és milyen papír kell?
- Meiszel László: Szálak és a jövő szerkezeti anyagai
- Tolvaj László: A faanyag tulajdonságainak módosítása gőzöléssel
- Csiszár Emília: Enzimek a modern textiltechnológiákban
- Hozzászólások, vita

Szíves megjelenésére számítunk.

Dr. Polyánszky Éva
Papír- és Nyomdaipari Műszaki Egyesület

Dr. Németh Károly
Természetes Polim. Munkabizottság



Kihívások a Cellulóz- és Papíripari technológiában Pozsony, 2006. nov. 8-10.

EUCEPA supported „Challenges“ Symposium

The Pulp and Paper Industry Technical Association of the Czech and Slovak Republics (SPPC) is organising in November 8-10, 2006 in Bratislava a EUCEPA supported International Symposium “*Challenges of Pulp and Papermaking Technology*”. The main topics of the symposium are focussed on globalisation challenges such as raw materials, waste paper processing, new products and environmental protection. Experts from 11 countries will present 3 keynotes and 23 papers. Ms. Theresa Presas, Managing Director CEPI will present the opening speech (Brussels). Authors of keynotes will be Wulf Killman (FAO Rome), Prof. Lothar Göttching (Darmstadt, Germany) and Jan-Erik Eriksson (ÅF-Process AB, Stockholm). Participants can visit the Smurfit Kappa plant in Štúrovo (South Slovakia) where the new sulphur-free Novacel semi-chemical pulping process is in operation.

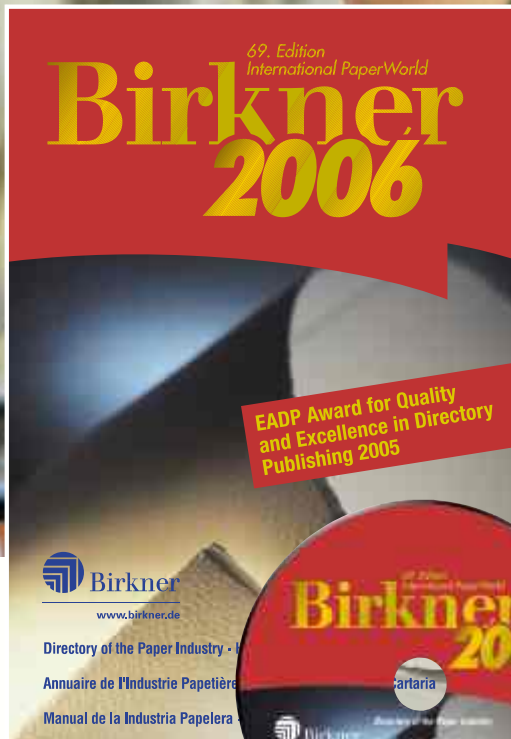
Bratislava, the capital of Slovak Republic, with many baroque palaces in the old town, has a pleasant climate even in November. Vineyards surround the town. In November in numerous vine cellars with gypsy music, goose specialities and a special local new wine are served. For symposium details visit www.challenges06.sk.

Markets are changing

www.paper-world.com

In the 69th edition of Birkner 2006 – International PaperWorld you will find more than 25,500 company profiles from 134 countries: producers and converters, buyers' guide of producers and converters, trade marks, merchants with buyers' guide, suppliers with list of products, associations and institutions, Birkner Atlas.

**New:
69th edition
International
PaperWorld 2006**



Fax order: +49-40-85 30 83 81

We order: **Birkner International PaperWorld 2006** Euro

<input type="checkbox"/> Combination 1: Internet database + CD-ROM + book	608,00
<input type="checkbox"/> Combination 2: Internet database + CD-ROM	396,00
<input type="checkbox"/> Combination 3: Book + CD-ROM	341,00
<input type="checkbox"/> Internet Database subscription per year	327,00
<input type="checkbox"/> CD-ROM	202,00
<input type="checkbox"/> Book	280,00

Please specify number of pieces

Surname, first name: _____

Company: _____

Trade: _____

Street: _____

Zip code/City/Country: _____

Telephone/Fax: _____

If you pay by credit card, you will receive 5% discount.



www.birkner.de

- Invoice
 AMEX
 EUROCARD
 Visa, please indicate CVV2:

Card No.: _____

Card holder: _____

Expiry date: _____

Date: _____

Signature: _____

Please choose mode of payment:
If you pay by credit card, you will receive 5% discount.

Birkner GmbH & Co. KG
Postfach 54 07 50 · D-22507 Hamburg
Telefon: +49-40-8 53 08-333
Telefax: +49-40-8 53 08-381
E-Mail: info@paper-world.com
Internet: www.paper-world.com

