

CSINÁLJUK JOBBAN AZ ELISMERÉST

Göndör Vera

Óbudai Egyetem Rejtő Sándor Könnyűipari és Környezetmérnöki Kar,

Médiatechnológiai és Könnyűipari Intézet

Könnyűipari mérnöki szekció

Kivonat: Amikor a munkatársak elismerése kerül előtérbe, szinte mindig azt tárgyaljuk, mit kell tennie a főnöknek, a menedzsmentnek. Milyen elismerés lehet motiváló a munkatársakat számára. Arról kevesebb szó esik, hogy milyen szerepe van ebben az elismert munkatártnak. A cikkben feldolgozásra kerül az elismerés helye és szerepe a motivációs rendszerben. Vizsgálata, hogy milyen tényezők játszanak szerepet az elismerés hatékonyságában, miért fordulhat elő, hogy az elismerő és az elismert másképpen ítéli meg az alkalmazott módszereket. A kutatás elemzi, hogy milyen módszerek alkalmazhatók annak érdekében, hogy az elismerés sikeres legyen, a teljesítményét ösztönző motivációs elemként támogassák a vezetőket és munkatársakat. A cikk javaslatot tesz arra, milyen felmérési, előkészítési feladatok szükségesek a helyes módszerek meghatározására, milyen szerepet kapnak ebben az érintettek.

Kulcsszavak: elismerés, motiváció, teljesítmény

BEVEZETÉS

„Elismerés nélkül éppen úgy nem élhet az ember, mint a hal víz nélkül.
Az elismerés hiánya csödélmény, ami megbetegítő stresszt okoz.”

Selye János

Minden szervezet a működését meghatározott szervezeti keretek között, a munkatársak közreműködésével végzi. A szervezet teljesítményét alapvetően meghatározza a közreműködő munkatársak teljesítménye, többek között rajtuk múlik a szervezet sikeressége. A munkatársak magukban hordozzák az emberi tőke sajátosságait. Például a fizikai tőkétől eltérően értéke a használata során nem csökken, sőt a tapasztalat, gyakorlat megszerzésével, képzések által egyre értékesebbé válhat. A humán tőkében rejlő értékek azonban csak a pénzügyi, gazdasági, munkaerő-piaci változásokhoz igazodó emberi erőforrás menedzsmenttel érhető el. [1]

A szervezet menedzsmentjének a feladata, hogy a munkatársak számára ösztönző, a belső motiváló tényezők mobilizálására alkalmas munkahelyi légkört alakításon ki. Ugyanakkor a megvalósítás csak a munkatársakkal együttműködve, a kölcsönös támogatással tud hatékonyan működni. A munkatársak motiválásában meghatározó szerepe van az elismerésnek, mely a gyakorlatban számos úton megtörténhet. A tanulmányban a hatékony elismerés lehetséges módjai és a megvalósítása kerül bemutatásra.

AZ ELISMERÉS HELYE A MOTIVÁTOROK KÖZÖTT

A sikeresen működő szervezetek egyik meghatározó tényezője, hogyan tudja munkatársait ösztönözni, jól alakította-e ki motivációs rendszerét. Ez közvetlenül hatással van a munkatársak elégedettségére, ezáltal az elkötelezettségre, munkahelyi fluktuációra, fizikai-érzelmi-mentális kimerülésre, a teljesítményre.

Az ösztönzés és a motiváció fogalmat gyakran egymás szinonimájaként használják, de nem tekinthetők teljesen azonosnak. Míg az ösztönzés külső, a motiváció egy belső mozgatóerő. Minden munkatárs egyéniség, eltérő a fizikai és mentális felépítésük, mások a tapasztalataik, az igényei, érdekei, ezáltal ugyanaz az ösztönzés másképpen hat rájuk. Az ösztönzés csak akkor válik belső hajtóerővé, ha motivációvá tud átalakulni. A munkáltatók alapvetőnek tekintik, hogy a munkatársak maximális odaadással tegyék a dolgukat minden nap. Ehhez a szakmai felkészültség azonban nem elegendő. Meghatározó tényező, hogy a munkáltató hogyan ösztönöz, hogyan tudja előhívni a belső motivációt. [2] [3]

A szükségletek hierarchiája

Az önmegvalósításhoz, elégedettséghez vezető szükségletek kielégítését, a motiváció forrásait strukturált felépítését sokan kutatták és írták különböző módon. Az egyik legismertebb megközelítést H. A. Maslow határozta meg az 1940-es években, majd pontosította az 1950-es években. A szükségleteket lépcsőzetesen egymásra épülő hierarchiában mutatja be, melyet gyakran piramisként ábrázolnak. [2] [4]



1. Ábra: Maslow szükséglethierarchiája [5] [4]

Az alapvető vagy hiány alapú szükségleteknek mind teljesülnie kell ahhoz, hogy a növekedési alapú szükségletek kielégítésére törekedjünk. Az elismerés utáni vágy két területre bontható:

- belső elismerés, saját magunk megbecsülése, mint az önértékelés, önbecsülés, méltóság vagy függetlenség, illetve
- külső elismerés, mások elismerésének, megbecsülésének kivívása.

A munkahely szerepe elsődlegesen a külső elismerés szükségletének kielégítése irányában van, melyért pozíciótól és beosztástól függetlenül bármely munkatárs tehet.

Újabb kutatások a megkérdőjelezik a szükségletek hierarchiájának egymásra épülő piramisszerű elrendezését. Néhány ellentmondásos esetet, mint például a szerzetesek aszketikus életmódja vagy egy éhségstrájk, azt jelzi, hogy a hierarchia egyes alkotói nem feltétlenül épülnek egymásra. [4]

Az elismerés szerepe a szervezet működésében

A magyar nyelv értelmező szótárának megfogalmazása szerint az elismerés valamely „érdem, érték, kiválóság megbecsülő értékelése, illetve ennek (ki)nyilvánítása” [6]. De miért is számít sokat, hogy a munkahelyünkön elismerjenek? Minden munkatárs igényli, hogy visszajelzést kapjon arról, az elvégzett munkának van eredménye, számít az, amit csinál. Amennyiben hosszabb távon nem kap elismerést feletteseitől, kollégáitól, akkor veszít a motivációjából, ami a teljesítményében is jelentkezni fog. A hiány hatására romlik az együttműködő munkahelyi légkör, elégedetlenebbé válnak a munkatársak, még a konfliktusos helyzetek kezelése is nehezebb lehet. [7]

A szervezetben az elismerés két forrásból érkezik:

- egyrészt a vezető, felettes elismerést, megerősítést, megbecsülést kinyilvánító gesztusai, másrészt
- a kollektíva, a munkatársak részéről megnyilvánuló elismerés, megerősítés. [2]

Az elismerés számos formájával találkozhatunk, mint például egy dicséret, jó szó, igazságos eljárás, a munkatárs eredményeinek méltánylása, szakmai tanács kérése és elfogadása egy egyedi helyzetben. Elsőre mindez egyszerűnek és könnyűnek látszik, de ahhoz, hogy az elismerés igazán hatékony, ösztönző hatású legyen, többféle szempont figyelembevétele szükséges.

AZ ELISMERÉS HATÉKONYSÁGÁT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

Ha hatékony elismerési rendszert szeretnénk működtetni a szervezetnél, akkor meg kell ismernünk, milyen elismerési mód, hogyan hat a munkatársakra. Ez nem egyszerű feladat, hiszen ahogyan a szervezetek, a munkatársaink sem egyformák. Már a Maslow-féle szükséglet-hierarchia egyik kritikája az, hogy nem veszi figyelembe az emberek kulturális, valamint életkori sajátosságait. [4]

Befolyásolhatja-e az elismerés módját az, hogy a munkatársak melyik generációhoz tartoznak, milyen életkorban vannak vagy milyen technológiai környezetben dolgoznak? Korábban akkor beszéltek új generáció születéséről, ha a fiatalok valamilyen radikális változást éltek meg, mára már az infokommunikációs technológia formálja elsősorban a nemzedékeket. [8] A munkaerőpiacon egyre meghatározóbb szerephez jutnak az Y-generáció képviselői és folyamatosan kerülnek be a munkaerőpiacra a Z generáció szülöttjei.

A Frissdiplomás Kft. kutatása megerősítette „hogy az 1980 után születettek folyamatosan igénylik a visszacsatolást, a dicséretet az elvégzett feladat után. Ez hozzájárul náluk ahhoz, hogy motiváltak és elkötelezettek maradjanak. Ugyanakkor a szóbeli támogatás, a gyors előrelépési lehetőség biztosítása természetesen csak részben elégeti ki az elvárásaikat.” [9]



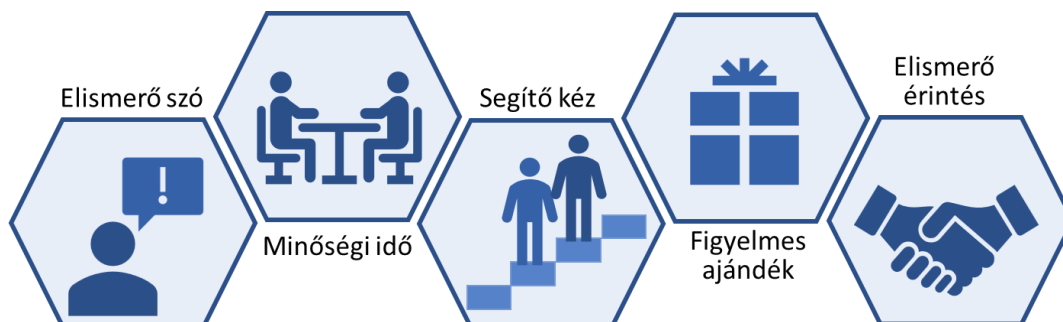
2. Ábra: Eltérő nézőpont

A Randstad 2019-es tanulmánya azt igazolta, a technológiai innováció hatással van a munkavállalók szükségleteire, beleértve az elismerést is. Az elismerés eleme lehet az, hogy a munkatársak a korszerű digitális és technológiai készségeket birtokolhatják, vagy az, hogy az elismerés csatornájaként használják a munkatársak a digitális technológiák adta lehetőségeket, mint például az email. Valószínűleg egyetlen generáció esetében sem lehet egyetlen jó megoldást találni az elismerés megfelelő formájára, sokkal inkább munkatársanként kell megtalálni a legjobb megoldást. [10]

A megfelelő elismerés különösen felértékelődik olyan szakmai területeken, ahol eleve jelentősebb terhelést ad a munkahelyi környezet több eleme. Ilyen lehet a nehézkes és beszűkült beszerzési lehetőségek, több területen elavult eszközök, kellemetlen fizikai környezet, stagnáló fizetés.

A MUNKAHELYI ELISMERÉS 5 NYELVE

Gary Chapman „Az öt szeretetnyelv” klasszikusának munkahelyek esetére átdogozott öt elismerésnyelvre abban nyújt segítséget a szervezetek vezetőinek és a munkatársaknak, hogy a megfelelő elismerésnyelv meghatározásával és alkalmazásával pozitívabb munkahelyi légkört lehessen kialakítani.



3. Ábra: Az elismerés 5 nyelve [7]

Elismerő szó

A szavak ereje mutatkozik meg a munkatársak teljesítmény dicséretében, mellyel az elismerést közvetítjük a másik felé, megerősíthető vele valamely kívánatos jellemvonás. Alkalmazásánál figyelembe kell venni, hogy hatását jelentősen befolyásolja milyen körben történik az elismerés. Van, akire kifejezetten pozitívan hat, ha a nagyközönség előtt nyilvánosan megdicsérik, miközben mások a négy szemközti beszélgetést részesítik előnyben.

Minőségi idő

A munkatársakkal töltött minőségi idő nem azonos a „főnökkel való barátkozással”. A kiválasztott időpontban a főnök minden figyelme a munkatársé, amikor olyan dolgokról lehet beszélgetni, melyekre a hétköznapiakban nincsen idő. Feltétele a szemkontaktus, a kimondott szavakkal összhangban lévő testbeszéd, türelem és nyugodt körülmények. A minőségi időt tölthetjük négy szemközti, de a csapat közös élménye is ide tartozhat.

Segítő kéz

Ha saját feladatainkkal jól haladunk és a másik fél valóban igényli a segítségünket, akkor a másik feladataiba való beavatkozni az elismerés jele lehet. A segítség akkor lesz valóban segítség, ha kérdezzük és alkalmazkodunk a másikhoz, a támogatás önkéntes és be is fejezzük, aminek nekikezdünk.

Figyelmes ajándék

Az ajándékozás az egyik legkönnyebb elismerési formának tűnik, azonban egy rosszul megválasztott ajándék a megbecsülés hiányaként értelmezhető. Az ajándék akkor igazán hasznos, ha személyes, kifejezi azt, hogy az ajándékozó odafigyelt, időt és energiát szánt rá. A „szokásos”, előre ismert ajándék pont ellenkező hatást fejt ki, nem az elismerést erősíti.

Elismerő érintés

A testi érintés munkahelyen elfogadott módjai lehetnek például a kézfogás, egy elismerő vállba veregetés, a tenyerébe csapás, vagy egy baráti ölelés. Szerepe a munkahelyi elismerésben mindig odafigyelést igénylő folyamat, ahol az érintett munkatárs és a környezet reakcióit is fokozottan követni kell. Meg kell ismerni, hogy ki milyen érintést tart odavalónak.

[11] [7] [12]

VEGYÜK FEL A MÁSIK SZEMÜVEGÉT

Hajlamosak vagyunk arra, hogy azt az elismerésnyelvet használjuk, melyet magunk is igénylünk, beszélünk. Azt a nyelvet, amely számunkra a legkevésbé fontos, komfortos azt pedig inkább kerüljük. Ha valamennyi elismerésnyelvet használni szeretnénk, azokat tanulni, gyakorolni kell.

Ahhoz, hogy a munkahelyi elismerés a leginkább célravezető legyen, meg kell ismerni a munkavállalókat. A kutatások szerint a legfontosabb munkahelyi elismerésnyelv az elismerő szó,

amely ösztönző hatása révén az egész szervezet hatékonyságát növelheti. Figyelembe kell venni azonban, hogy milyen gyakorisággal és tartalommal használjuk, hogy ösztönző ereje fennmaradjon, ne váljon megszokássá. Hiba lenne az is, ha a többi elismerésnyelvet nem használnánk. A munkatársaink jó ismeretét jelzi, ha az elismerésnyelvüket is ismerjük, így azon a nyelven történhet az elismerés kifejezése, melyre a leginkább fogékonyak.



4. Ábra: Módszerek a munkatársak elismerésnyelvének meghatározásához [7]

Chapman és White kidolgozott egy önismereti tesztet, melynek kitöltésével feltérképezhető, hogy kinek mi az elsődleges, másodlagos vagy legkevésbé fontos elismerésnyelve. Az elsődleges elismerésnyelv megismerése révén meg lehet határozni, hogy mit tehet a főnök vagy valamely kolléga azért, hogy az érintett számára leginkább hatékony módon fejezzék ki elismerésüket. Tehát nemcsak az elismerést „adónak” van felelősség abban, hogy az elismerés hatékony legyen, az elismerést vevő is aktívan támogathatja az elismerés sikerességét.

Munkatársaink viselkedésének megfigyelésével feltérképezhetjük elsődleges elismerésnyelvüket. Jellemzően mások elismerésére ugyanazt az elismerésnyelvet használjuk, amit magunk is igénylünk. Ha egy munkatárs egy lezárt projektet követően szívesen öleli meg a kollégákat, akkor valószínűleg ő is szívesen veszi ezt az elismerés jeléül. Akik pedig elhúzódnak ilyen esetben, biztos nem ezen a nyelven szeretnének elismeréshez jutni. Ha valaki rendszeresen beugrik egy-egy problémás esemény után elmesélni a tapasztalatokat, akkor valószínűleg a minőségi idő az elismerésnyelve.

Érdemes odafigyelni arra is, hogy milyen kéréseket fogalmaznak meg munkatársaink, esetleg mire panaszkodnak. Ha egy kolléga gyakran kér segítséget a többiektől, nagy valószínűséggel a segítő kéz lehet az elismerésnyelve. Ha valaki rendszeresen arra panaszkodik, hogy senkinek nincsen ideje arra, hogy meghallgassa, akkor valószínűleg a minőségi idő az elismerésnyelve. [7]

ÖSSZEGZÉS

A tanulmányban összefoglalásra került, hogy mi a szerepe az elismerésnek a munkahelyi teljesítmény terén, illetve mik a hatékony elismerés szempontjai. A röviden ismertetett elismerésnyelvek megfelelő megválasztásával a munkahelyi légkör javítható, a munkatársak elégedettsége növekszik. A teljesítmények sikeres elismerése részben a vezetés felelőssége, de jelentős szerepe van benne a munkatársi kollektíva további tagjának is. Tehát mindenkinek szerepe van abban, hogy megfelelő légkör alakuljon ki az elismerési rendszer eredményeképpen.

HIVATKOZÁSOK

- [1] M. Matiscsákné Lizák (szerk.), Emberi erőforrás gazdálkodás, Wolters Kluwer Kft., ISBN 978 963 295 617 6, 2012.
- [2] M. Gazdag, „Ösztönzés és motiváció,” *Ipargazdaság*, 1974. július.
- [3] „Motiváció munkahelyen, avagy hogyan legyünk jó főnökök?,” [Online]. Available: <https://www.profession.hu/hrfeed/szemelyre-szabott-motivacio-avagy-elismeres-kulonbozo-modokon/>. [Hozzáférés dátuma: 2022.10.05.].
- [4] „Mi a maslow-piramis és hogyan alkalmazható?,” 2022. [Online]. Available: <https://promanconsulting.hu/mi-a-maslow-piramis-es-hogyan-alkalmazhato/>. [Hozzáférés dátuma: 2022.10.06.].
- [5] P. Szöllős (szerk.), A pszichológia nagykönyve, HVG Kiadó Zrt., 2012..
- [6] „A magyar nyelv értelmező szótára,” [Online]. Available: <https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/e-e-2529E/elismeres-2692F/>. [Hozzáférés dátuma: 2022.10.06.].
- [7] G. Chapman és P. White, A munkahelyi elismerés 5 nyelve, HARMAT, 2017..
- [8] A. Buda, „Generációk, társadalmi csoportok a 21. században,” *Magyar Tudomány* 180(2019)1, p. 120–129, 2019.
- [9] „A szakmai fejlődés és az elismerés iránti igény motiválja az Y-generációt,” 2016. [Online]. Available: <https://www.hrportal.hu/hr/a-szakmai-fejlodes-es-az-elismeres-iranti-igeny-motivalja-az-y-generaciot-20160516.html>. [Hozzáférés dátuma: 2022.10.06.].
- [10] „Az alkalmazottak szükségletei a digitalizáció utáni munkahelyen,” 2019.. [Online]. Available: <https://www.randstad.hu/workforce-insights/munkaeropiac/maslow-elmelete-a-munka-vilagaban-az-alkalmazottak-szuksegletei-a-digitalizacio-utani-munkahelyen/>. [Hozzáférés dátuma: 2022.10.05.].
- [11] „A munkahelyi elismerés 5 nyelve a Z generáció számára,” 2019.. [Online]. Available: <https://beeward.buzz/blog/a-munkahelyi-elimeres-5-nyelve-a-z-generacio-szamara/>. [Hozzáférés dátuma: 2022.10.06.].
- [12] „Értékelhet a főnök akkor is, ha nem veszed észre: ez a munkahelyi elismerés 5 nyelve,” 2021.. [Online]. Available: <https://egy.hu/aktiv/ertekelhet-a-fonok-akkor-is-ha-nem-veszed-eszre-ez-a-munkahelyi-elismeres-5-nyelve-109681#>. [Hozzáférés dátuma: 2022.10.06.].
- [13] E. Fábián, “A motiváció és az ösztönzésmenedzsment,” *Magyar Grafika*, 2008/4.
- [14] M. Kopp, „A munkahelyi stressz hatása az egészségre,” <https://www.slideserve.com/issac/a-munkahelyi-stressz-hat-sa-az-eg-szs-gre>, 2010.. [Online]. Available: <https://www.slideserve.com/issac/a-munkahelyi-stressz-hat-sa-az-eg-szs-gre>.

Szerző(k):

GÖNDÖR Vera

Óbudai Egyetem

Magyarország, 1034 Budapest, Doberdó u. 6.

Telefon: +36 1 6665722

E-mail: gondor.vera@rkk.uni-obuda.hu