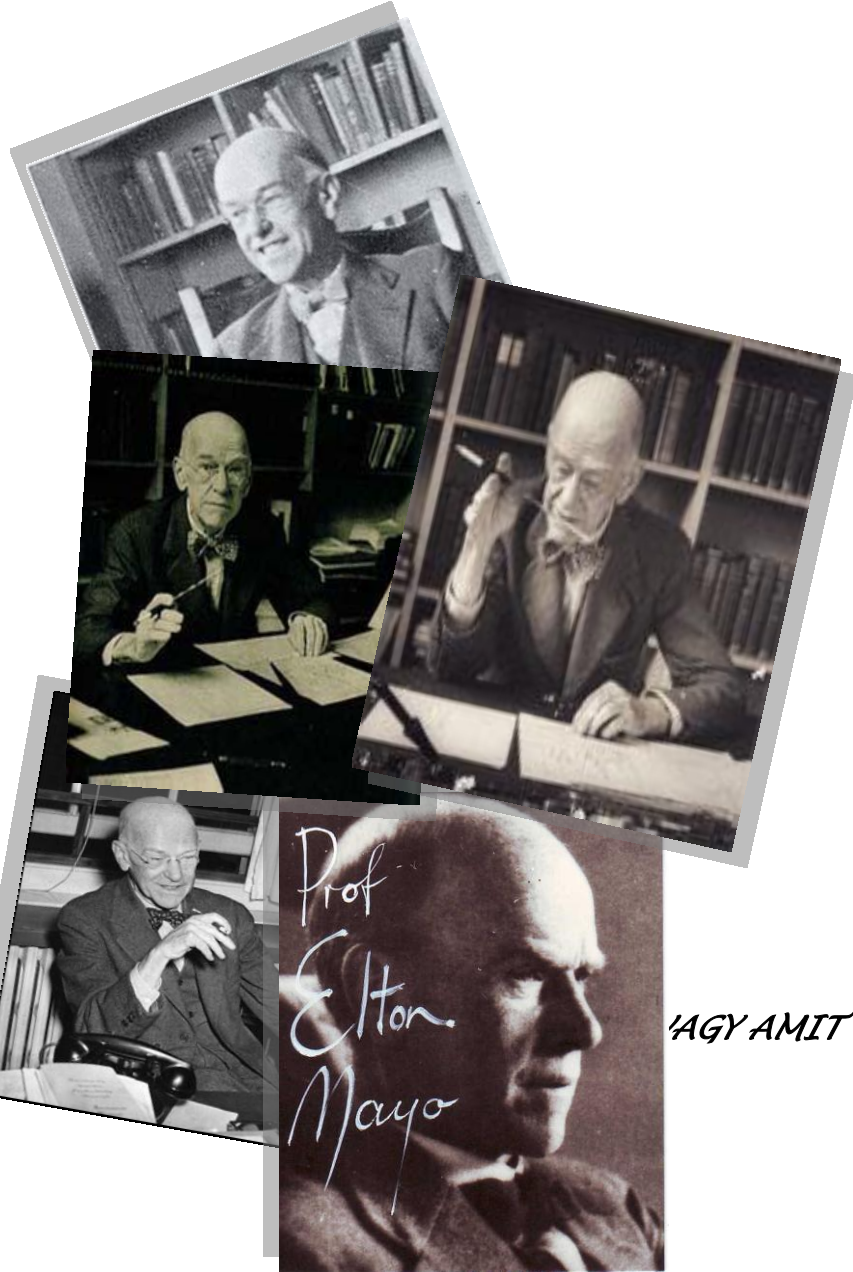




OTDK-DOLGOZAT

MAYO MA IS JÓ...?

HAGY AMIT MÉG A HARVARDON SEM TANÍTANAK

Borzási Kinga
BA

2013

MAYO MA IS JÓ...?

**Avagy amit még a Harvardon sem
tanítanak**

MAYO NOWADAYS...?

**What They Don't Teach You at
Harvard**

Borzási Kinga

Kézirat lezárva: 2011. május 2.

TARTALOMJEGYZÉK

1. ELŐSZÓ.....	3
1.1. Szervezetelméletek.....	5
1.1.1. Bürokratikus modell.....	5
1.1.2. Célorientált modell.....	6
1.1.3. Személyre orientált modell.....	7
2. GEORGE ELTON MAYO.....	9
1.1. Az elégedettség-kutatások rövid története.....	11
1.1.1. Megvilágítás kísérlet.....	13
1.1.2. Társválasztás kísérlet.....	14
1.1.3. Szünetkísérlet.....	14
1.1.4. Telefonkísérlet.....	15
1.1.5. Földugókísérlet.....	15
3. MAYO MA IS JÓ.....	19
1.1. Leendő vezetők kérdőíve.....	20
1.2. Electro consult kísérletek.....	23
1.3. Fokuszcsoporthoz tartozó öt nagyvárosi vállalkozóval.....	26
IRODALOMJEGYZÉK.....	35
MELLÉKLETEK.....	I
1. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV.....	37

1. Előszó

Vezetési, szervezési és szervezeti problémák évezredek óta léteznek, de a vállalkozásokkal, vállalatokkal kapcsolatos vezetési és szervezési kérdések elsősorban az ipari forradalom után kerültek előtérbe, mígnem a XIX. század második felére már jó néhány vezetéssel kapcsolatos publikáció is megjelent.

A vezetési és szervezési tanok fejlődése a századfordulón új lendületet kapott. Döntő változás, hogy megkezdődött a szervezési, illetve a vezetési tanok rendszerezett leírása, e tanok tudományos igényű kimunkálása. E korszak kiemelkedő 3 alakja az amerikai Fredrick Winslow Taylor, a francia Henri Fayol, és a német Max Weber voltak.

A XX. század második negyede új kihívásokat hozott a szervezetek számára: ilyen volt a '30-as évek világgazdasági válsága vagy a II. világháború, hogy csak a legjelentősebbeket említsük. A megváltozott társadalmi-gazdasági körülmények között a korábbi szervezetelméleti modellek csak korlátozott érvényességgel bírtak. Ekkor jelentek meg olyan megközelítések, amelyek az emberi kapcsolatokat állították előtérbe. Az *emberi kapcsolatok modell* szervezetelméleti megalkotásával kapcsolatban talán leginkább *Elton Mayo* neve említendő.

1.1. Szervezetelméletek

1.1.1. Bürokratikus modell

Az erős hierarchiára épülő szervezeteket a modern korban *Max Weber* (1864-1920) és *Henri Fayol* írták le, és professzionális bürokrácia néven vonult be a szervezetelméleti irodalomba. Célja az eszményi szervezet megkonstruálása volt, amely lehetővé teszi az emberi viselkedés maximális ésszerűségét.

A modell főbb vonásai közé tartozik a centralizált irányítás, a munkák pontos és szigorú felosztása, a legapróbb részletekig kidolgozott szabályok, a belső stabilitás, a kiegyensúlyozottság, a tevékenységek rutinizálása, szabványosítása és a végrehajtáshoz kapcsolódó állandó ellenőrzés. A modell esetében a vezetők és a beosztottak élesen különválasztottak és személytelen viszonyban vannak.

A modell veszélyei:

- megfelelő szakmai ismeretekkel nem rendelkező főnökök és szakmai ismereteiket a főnökeik értetlensége miatt kihasználni nem tudó beosztottak;
- önkényes, értelmetlen szabályok;
- a beosztottak embertelen és értelmetlenül bántó kezelése;
- semmi iránt sem érdeklődő, csupán minimális teljesítményre törekvő embertípus kifejlődése;
- az érett, fejlett, döntésre kész személyiség kialakulásának akadályozása;
- információk, ötletek gátlása és eltorzítása a személyek közötti hierarchikus válaszfalak által.

1.1.2. Célorientált modell

A modell legfontosabb tulajdonságai: világos célok, racionális elemzés, a folyamatok

tisztázása, megítélés alapja a teljesítmény, határozott irányítás, a vezető feladatorientált.

Az elmúlt század elején — az olcsó munkaerő, bőséges alapanyagforrások, szabad verseny időszakában — született meg a racionális cél modell, amely a szervezetet racionálisnak tekinti, elsősorban közgazdasági szempontból vizsgálja (*Taylor, 1911*).

A modell főbb vonása, hogy a szervezet hatékonyságát a termelékenység, az előállított profit alapján ítélték meg, világos és határozott irányítás, a célok folyamatos tisztázása, és itt a munkaerő megítélésének alapja a dolgozó teljesítménye. A vezető feladatorientált.

A modell veszélyei: az egyéni célokat kizárólag a szervezeti célok vezérlik, az örökös erőfeszítés és gyakori kimerültség.

1.1.3. Személyre orientált modell

A modell legfontosabb tulajdonságai: befelé forduló, azaz zárt szervezet,

konfliktusmegoldás csoportosan, a szervezet tagjait bevonják a döntésekbe.

Személyes kapcsolat orientált modell az elkötelezettséget, a kohéziót és a morált tekinti a hatékonyság alapjának, fontos a szervezet tagjainak bevonása a döntésekbe, alapvető, a jó konfliktusmegoldás, a csoportmunka, az egyéni fejlődés lehetőségét, a jó társas kapcsolatokat kínálja a szervezet tagjainak. A csoport biztosítja tagjai számára azt az alapvető szükségletet, hogy társas kapcsolatot alakítsanak ki és tartsanak fenn, hiszen a szervezeti célok gyakran csak a különböző ismeretek, képességek, tehetségek együttes mozgósításával érhetők el. A csoport tagjai olyan feladatokat kapnak és olyan teljesítményeket érnek el, amelyek megerősítik kompetenciaérzésüket, önértékelésüket.

A modell veszélyei:

- a szélsőséges engedékenység, az ellenőrizetlen individualizmus;

- a csoport büntet, szankcionál bizonyos magatartásformákat, amelyeket egyébként az egyén szívesen tesz;
- a csoportot valami közös cél elérése élteti, a tagoknak lehetnek eltérő, saját céljaik, adott pillanatban viselkedhetnek különböző módon, ami kellemetlenséget, konfliktusokat hozhat;
- terméketlen viták, döntésképtelenség.

2. George Elton Mayo

George Elton Mayo (Ausztrália, Adelaide, 1880. december 26. – 1949. szeptember 7. Polesden Lacey, Anglia), ausztrál pszichológus, akit ma az „Emberi Kapcsolatok” szellemi atyjának tekintenek.

Dr. Mayo 1919 és 1923 között a queenslandi egyetemen tanított, majd az Egyesült Államokba költözött, ahol Pennsylvania Egyetemén lett tanár. 1926-ban elfogadta a Harvard Business School ipari

kutatás karának professzori katedráját, ahol Lawrence J. Hendersonon keresztül ismerkedett meg a Pareto-féle elmélettel és a szociológiával.

Művei:

1. Demokrácia és szabadság - Democracy and Freedom (1919)

46 éves, mikor a szociológiai elméleteket más vezetéselméleti tanulmányaira kezdte alkalmazni. A kutatásokat nem mindig ő végezte, sokszor mások kutatásaira alapozva fejlesztette ki.

2. Az 1933-ban kiadott „*Az ipari civilizáció emberi problémái*” The Human Problems of an Industrial Civilization (1933) c. könyvében összefoglalta kutatásai eredményeit, melyek szerint a termelékenység jelentősen befolyásolja az emberek közötti kapcsolatok.

3. *Az ipari civilizáció szociális problémái* The Social Problems of an Industrial Civilization (1945)

1.1. Az elégedettség-kutatások rövid története (A Hawthorne-vizsgálat)

Taylor tehát a XX. század elején írta le a tudományos munkaszervezés (*Scientific Management*) elméletét, mely a munkával kapcsolatos vezetés, szervezés hatékonyabbá tételének szerepét emelte ki.

Megközelítésének motivációval kapcsolatos feltételezése szerint az alkalmazottak a gazdasági ösztönzőket értékesebbnek tartják, és a pénzjutalmakért keményebben dolgoznak. Ez a feltételezés azért egy kicsit merev. Ugyanis e nézet szerint minden dolgozó többre értékeli a pénzt, mint bármely más jutalmat. Ha ez igaz volna, a menedzsereknek és vezetőknek könnyű dolga lenne, hogy alkalmazottaikat jobb teljesítményre bírják. Taylor jelentősége az, hogy feltételezte, a termelés alapvető determinánsai között a műszaki és gazdasági mellett az emberi tényező is jelentős. S nemcsak hangsúlyozta az ember

szerepének jelentőségét, de a tényező szakszerű kezelését is kiemelte.

Taylor mellett számtalan olyan elmélet élt még a XX. század elején, melyek elsősorban a fizikai munkakörnyezet (pl. megvilágítás, hőmérséklet) tanulmányozására összpontosítottak. Olyan egyetlen hatékony eljárást kerestek, amely minden egyes dolgozó emberre alkalmazható az adott munkakörben. Így a legtöbb tréning-program arra irányult, hogyan redukálják vagy megszüntessék a viselkedésben mutatkozó egyéni különbségeket (Landy, 1985).

Az első olyan kutatás, ami megtörte ezt az irányvonalat a **Hawthorne-vizsgálat** volt, mely **Elton Mayo** nevéhez köthető.

Az első világháborúnak megrázó hatása volt. Munkájukat kezdték többnek tekinteni, mint a megélhetés pusztán eszközét és fontosabbnak kezdték tekinteni a csoportmunka által nyújtott előnyöket.

Ilyen körülmények között végezték a **Hawthorne kísérleteket a Western Electric**

Company telepén 1927 és 1932 között. Ezek célja többek között annak meghatározása volt, hogy olyan tényezők, mint például a: világítás, ösztönző fizetési rendszer, a munkanap hossza, illetve a napi pihenési időszakok hogyan hatnak a termelékenységre.

Megvilágítás kísérlete

Egy dolgozócsoporthon megvizsgálták a teljesítmény változását, miközben változtattak a teremben a fényerősséget.

Az első esetben még nem volt kontrollcsoport, így akár erősítették, akár gyengítették a fényt, a teljesítmény nőtt.

A második esetben a kontrollcsoport fényhatását nem változtatták, míg a kísérleti csoport megvilágítását lépcsőzetesen emelték, azonban a termelékenység így is emelkedett.

A harmadik esetben a kontrollcsoport fényhatását ismét nem változtatták, de a kísérleti csoport fényhatását lépcsőzetesen csökkentették. Mindkét csoport esetében stabilan emelkedett a

termelési mutató, addig, amíg a fény hiánya miatt a dolgozók tiltakozni kezdtek.

A negyedik alkalommal a kísérletet már csak 2 dolgozóval végezték, de a teljesítmény növekedni látszott, annak ellenére, hogy a fény időnként erős, néha meg gyenge volt.

Társválasztás kísérlet

Mayo felfigyelt arra a jelenségre, hogy a baráti közösségekben a munka hatékonyabb és gyorsabb. Ezért egy kísérlet során minden dolgozó megválaszthatta a közvetlen kollégáit. Az ujjácsoportosult dolgozókat egy hétig figyelték meg a szakértők és arra a következtetésre jutottak, hogy a munka sokkal hatékonyabb jó társaságban, hiszen a teljesítmény nőtt.

Szünetkísérlet

Egy másik alkalommal a dolgozók a munkaidő alatt több kisebb szünettel dolgozhattak.

Tehát egyes munkacsoportoknál több volt az igénybe vehető szünet. Az eredmény az volt, hogy minden olyan csoport, ahol több szünetet alkalmaztak jobban teljesített az átlagosnál.

Telefonkísérlet

A kísérletek egyikében, melyet olyan lányok csoportjával végeztek, akik telefonreléket szereltek össze, 12 hetes periódus során 7-szer változtattak a hölgyek munkaóráin, illetve a fizetés rendszerét és figyelték a termelékenység változásaival összevetve.

Az időszak végére a termelékenység 25%-kal nőtt, annak ellenére, hogy az utolsó változtatás visszatérést jelentett az eredeti feltételekhez.

Füldugókísérlet

Az észak-karolinai Beaunit Corporation textilfonóüzem kártolórészlegének vezetője növelni szeretne volna a dolgozóknál a füldugóviselés gyakoriságát. Az Egyesült

Államokban zajos munkahelyeken a fül dugó viselése állami előírás. Az érintett részleg vezetői úgy döntöttek, hogy kívánatosabb volna pozitív módon megkísérelni ennek a kérdésnek a megoldását, ahelyett, hogy elbocsátásokhoz folyamodnának.

A kártolórészlegnél a zajszint 92 dB-es, napi munkaidő 7 óra és a munkahét 5 napos, mégis gyakran előfordult, hogy néhány dolgozó védőeszköz nélkül jelent meg munkahelyén. Számos esetben felhívták a dolgozók figyelmét a fül dugó szükségességére, ennek ellenére a dolgozók nem értették meg ennek fontosságát. A program céljából azt tűzték ki, hogy elérjék a munkahelyen a fül dugó 100%-os használatát.

Ezt a programot Mayo vezette és a következő módszert alkalmazta: A részleg vezetője hat napon át minden reggel és minden délután megszámolta hány dolgozó viseli a fül dugót. Ebben az időszakban a dolgozók 14,5% -a használta a szabályzat által előírt fül dugót. A dolgozók nem tudták, hogy a vezető ellenőrzi a fül dugók használatát.

Másik héten a vezető mindenkit behivatott az irodájába és ismertette a füldegő használatának fontosságát, majd kijelentette, hogy másnaptól ellenőrzik a védőeszköz használatát és aki viseli, jutalomként kap egy kávé. A program második szakaszában a kávé mellett fánkot is kapott az a dolgozó, aki viselte a védőeszközt egész nap. A harmadik szakaszban megerősítésként zsákbamacskát kaptak azok a dolgozók, akik a füldegőt viselték.

Az utolsó szakaszra már sikerült elérni, hogy a dolgozók 98,3 % - a cselekedjen az előírtak szerint, de a program végére sikerült elérni a célt, vagyis a 100 % - ot.

Ez az eset jó példája olyan programoknak, amelyek alkalmazása csekély költséggel jár, nem okoz jelentős változást a vezetés stílusában és mégis eredményes mind a vezetőség, mind a dolgozók szempontjából.

Mayo a választ a munkacsoportok társas viselkedésében és az emberek egymás közötti kapcsolatában találták meg.

A termelékenység növekedését olyan tényezők határozták meg, mint a közhangulat, megfelelő kapcsolat a munkacsoport tagjai között, valamint a hatékony vezetés.

A jelenség a kísérlet nyomán **Hawthorne-effektusként** vált ismertté. E kísérletek felhívták a figyelmet a magatartástudománynak, mint alkalmazott tudománynak a fontosságára.

Ez, azután a vezetés területén elvezetett annak felismeréséhez is, hogy a vezetők társadalmi összefüggésrendszerben dolgoznak. Mayo és munkatársainak munkássága kiemelte a vezetés társadalmi és lélektani aspektusai mélyebb megértésének szükségességét.

Ez a Hawthorne-kutatás közel 12 évig tartott, s különösen néhány szempontból érdemel kitüntetett figyelmet.

Megállapították ugyanis, hogy :

a) a dolgozóknak olyan érzéseik vannak, melyek a munkájukat befolyásolják,

b) sokkal fontosabb, hogy a munkások hogyan észlelik az objektív valóságot, mint maguk a valóság objektív tényei.

Tehát a tanulmányban leírt problémák igazi megoldása a munkakörülmények javításán messze túllép, Mayo javaslatára a vezetésnek több figyelmet kell fordítania a munkásokkal kialakított kapcsolataira.

3. Mayo ma is jó...?!

Mayo kutatásainak és kísérleteinek megdöbbentő és figyelemfelkeltő eredményei a mai vezetőket és leendő vezetőket sem hagyja hidegen. Közgazdásznak tanulván nagyon érdekel, hogy ma is hasonlóan működik-e a pszichológia, ugyanolyan fontos szerepe van-e a vezetésnek és a csoportkapcsolatoknak a teljesítményfokozásban mint a Hawthorne-vizsgálatok alatt. Ezért elsőként hallgatókat, menedzsernek tanulókat kértem meg arra, hogy egy kérdőív keretein belül mondják el véleményüket a személyiség orientált

menedzselésről. Második körben egy 150 embert foglalkoztató vállalat dolgozóin végeztem el észrevétlenül a kísérleteket, majd a megdöbbentő eredmény után, harmadik forrásként öt különböző vállalat vezetőiből álló fókuszcsoporthoz interjút készítettem.

1.1.Kérdőív – mit gondolnak a menedzsment hallgatók a vezetéselméletről

30 nagyváradai Partiumi Keresztény Egyetem menedzsment szakos hallgatóját kértem meg a rövid kérdőív (csatolva a dolgozathoz) kitöltésére, mely arra próbál választ adni, hogy ma alkalmazhatóak-e Mayo kísérletei, hogy a munkával kapcsolatos vezetés, szervezés hatékonyabbá teszi-e ma is a teljesítményt, illetve, ők fognak-e hasonló motivációkat alkalmazni vezetőként.

A kérdőívek elemzése után a következőket tapasztaltam: a megkérdezettek 87%-a (26 menedzsment szakos hallgató) határozottan úgy gondolja, hogy a Mayo és társai által használt munkamotivációk ma is

működnek és hasznosak, illetve több mint 70% -uk (23 megkérdezett) úgy gondolja, hogy vezetőként alkalmazni fogja ezeket a pszichológiai módszereket.

A hallgatókat továbbá arra kértem, hogy mondjanak néhány motivációs példát, ötletet ami talán a XXI. században a legjobban működne vagy amit ők szívesen alkalmaznának. Íme a legkülönlegesebbek:

- Net-meeting – video konferencia, ahol a távol lévő vezető akár napi rendszerességgel is megtarthatja tárgyalásait, értekezleteit, ahol ugyanolyan fontos a pontosság és precizitás.
- Egy munkahelyi feladatot pénzzel jutalmaznának, azonban két együtt dolgozó kolléga egyike egy kevés összeggel kevesebb pénzjutalmat kap ugyanazért a feladatért.
- Egy gyárban vagy üzemben azok a dolgozók akik a legkevesebbet hibáztak

az nap, kávé vagy üdítőitalt kérhetnek jutalmul.

- Évente a vállalaton belül beszámolót tartana a vezetőség az elmúlt év teljesítményéről, ahol a legjobbakat oklevéllel vagy más elismeréssel jutalmaznák az összes kolléga előtt.
- A büszkeség vált a legfontosabb együttműködést, kollektív erőfeszítést és egyéni kezdeményezést egyidejűleg előmozdító tényezővé. Amikor a csapat kiemelkedő teljesítményét ér el, akkor a büszkeség dolgozik a kollégákban, éppen ezért a vezető legfontosabb feladata, hogy elérje hogy dolgozói büszkén viseljék a vállalat nevét és logóját.

Tehát a jövő vezetői szerint a minél jobb teljesítmény érdekében vívjuk ki a büszkeséget, ne feledkezzünk meg a jutalmakról és nyilvános elismerésekről, megfontoltan rendszerezzük a pénzjutalmakat és az állandó kapcsolattartás, akár interneten keresztül is nagyon fontos.

1.2. A nagyvárad Electo consult

villanszerelői vállalatnál elvégzett két
hetes kísérletek

Az 1992-ben Nagyváradon induló villanszereléssel foglalkozó vállalat 150 dolgozója mára már országszerte ismert és foglalkoztatott cég. A vállalkozás vezetője, Dan Bejan szeretettel fogadta azt a kérésemet, hogy két héten át dolgozóin kísérletezzek, Mayo módszereit alkalmazva, azzal a feltétellel, hogy erről a munkásokat ne tájékoztassuk, hiszen ő is nagyon kíváncsi az eredményekre, változásokra. A két hét kísérleti idő alatt pedig nagyon sok érdekes információra, vezetői szempontból hasznos technikára fény derült.

Első héten a társválasztás kísérletet próbáltuk ki a dolgozókon, amikor is a szokásos munkacapatok felbomlottak és egymás között döntént hozhattak a felől, hogy kivel, kikkel szeretnének egy csapatot képezni. A munkások csodálkozva, de örömmel fogadták a hírt, hiszen ez egy hetes munkakapcsolatot jelentett barátok

között. Hasonlóan Mayo tapasztalataihoz, a teljesítmény egy hét alatt 2%-al nőtt és az a csapat akit a vezető gyengébbnek vélt s úgy gondolta, hogy talán nem is köti össze őket olyan szoros barátság mint a többi munkás csapatát kicsivel többet teljesített, ami valószínűleg az egymásnak való megfelelés eredménye.

Második héten a dolgozók több kísérleten is átestek. Az irodaház aulájában, ahol minden hétfő reggel egyeztetésen jelen van az összes vezető és minden alkalmazott, a megbeszélés után főnökük bejelentette, hogy mostantól fogva minden hét elején kivetítik számukra az előző hét teljesítményének grafikonját és megjelölik a vállalat legnagyobb teljesítményt nyújtó csapatát. A csapatokat folyamatosan figyelték hétfőtől szerdáig, amikor is Dan Bejan vezető telefonos üzenetben a négy legügyesebb csapatnak megköszönte eddigi munkáját és igyekezetét, majd arra buzdította őket, hogy továbbra is ugyanilyen hatékonyan végezzék feladatukat, hiszen ők a

legjobbak egyike. Csütörtök este a dolgozók már olyan sms-t kaptak miszerint a hét nyertes csapata lesz cégük arca a következő félévben, ami azt jelenti, hogy a honlapon, promóciós anyagokon, tájékoztatókon és az irodaház épületében is ennek a csapatnak a képe képviseli a Románia szerte ismert villanszereléssel foglalkozó vállalatot. A hét végére öt kiemelkedően teljesítő négy fős csapat vállt ki az összesen 150 embert foglalkoztató vállalatból s a cég egész hetes teljesítménye, a szokásos 88%-os hatékonyságról 93%-ra nőtt.

A kísérletsorozat és motivációs eszközök használata után következő hétfőn kivetítették a teljesítmény grafikonját, amin szemmel láthatóan jobban teljesített a munkaközösség és cégvezetőjük a legkiemelkedőbb csapatot nyilvánosan elismerte és a “cég arca” megtisztelő szerepet is rájuk osztotta. Így érték el együtt, közösen, 0 lejből, pozitív megerősítést használva, hogy a munkások saját magukat motiválva egyre többet mutassanak meg

képességeikből és a cég nevét is büszkén viseljük.

1.3.Öt vezetőből álló fókuszcsoporthoz interjú

Nagyvárad öt neves és sikeres cég vezetőjével beszélgettem a vezetéselmélet rejtett kincseiről és kapuairól. Balogh Zoltán az ország ötödik legjobb autósiskolájának vezetője, West autósiskola Nagyvárad, Nagy Zoltán a Gabriella szalon tulajdonosa és az évente több városban megrendezésre kerülő Expo Mariage kiállítás főszervezője, a jelenleg Bukarestben élő, ékszerforgalmazó Happeck Sándor, a Doralli üzletlánc vezetője és kínai manufaktúra tulajdonos, Dan Bejan az Electro Consult nagyváradai villanyszerelői vállalat tulajdonosa és Dan Popovici a szintén “áramközpontú” vállalat, az Electro Montaj igazgatója és tulajdonosa.

Arra kértem őket hogy osszák meg velem és egymással a vállalatban belüli motivációs tapasztalataikat, trükkjeiket és sikereiket.

Nagy Zoltán mesélte el az interjún, hogy a közelmúltban sikerrel járt az egyik motivációs kísérlete, aminek célja a munkahelyi hiányzás csökkentése. Az alkalmazott módszer a következő volt: mivel 15 hetes időszakban a hiányzások átlagban 8%-ra rúgtak, vizuális visszajelző rendszert alkalmaztak, ahol célul tűzték ki, hogy 3 héten át átlagosan 3%-ra csökkentsék a hiányzók számát. Napi jelenléti grafikont helyeztek ki a munkahelyen, amelyen minden dolgozó neve szerepelt és kék ponttal jelezték a jelenlétet, pirossal pedig a hiányzást. A kitűzött célt, a 97%-os jelenlét pedig egy vízszintes színes vonallal jelezték a grafikonon. A mindössze 20 lejt igénybe vevő program első két hete után a jelenlét már 94%-ra nőtt és kilenc hét leforgása alatt pedig három hétig 100%-os volt a jelenlét. Nem csak a vezető volt nagyon elégedett és meglepett az eredményen, hanem minden dolgozó büszke volt és azt hangoztatta hogy kész a továbbiakban is ilyen rendszeresen megjelenni a munkahelyén.

Balogh Zoltán a West autósiskola vezetője egy régi dolgozó teljesítményének javításán dolgozott. A programban érintett muunkás 45 éves, 18 éve dolgozik a szakmában és 6 éve az autósiskola oktatója, eléggé önfejű és kiégett a hozzáállása. Bár megszakítás nélkül dolgozik, átlagos teljesítménye eddig csupán 81% volt. Egy kolléga volt megbízva a feladattal, hogy figyelje, miért, az ugyanolyan munkát végző többi dolgozó folyamatosan magasabb szinten teljesít mint az érintett, pedig neki több éves tapasztalata van. A megfigyelés alatt kiderült, hogy az oktató tulságosan sok időt tölt el felesleges feladatokkal, mint például hogy minden új tanulójának elmagyarázza az autó műszerfalán lévő gombokat és alkalmazásokat, pedig a tanulók 90%-a jól ismeri ezeket. Sokszor tölt feleslegesen időt azzal, hogy tanulóinak a gépjárművek általános felépítéséről, működéséről és szereléséről beszél, pedig ezt már nem kell tudni egy mai sofőrnek, hiszen a nyugati autókat senki sem tudja magának az út szélén megszerelgetni, sőt sok esetben az

alkatrészek sem láthatóak. A megbízott kolléga felhozta ezekre a figyelmét és azt is megjegyezte, hogy minden kollégája jobban teljesít, még a női oktatók is, de erre ő ezt válaszolta: “Én már öreg vagyok, minőségi munkát végzek és nem mennyiségre megyek. A fiatalok majd pótolják, ami nálam kimarad.” A programot a vezető azzal kezdte, hogy próbált az eddigieknél is szorosabb kapcsolatot ápolni dolgozójával, beszélgettek a hobbyjáról és más munkán kívüli dolgokról, majd lassanként a teljesítményre terelte a szót, amit a dolgozó meglepően jól fogadott. Azt a tanácsot adta, hogy talán ritkítsa tanulóival a felesleges beszélgetéseket és főleg, hogy ezek egyáltalán ne menjeknek a vezetési órák rovására. Természetesen elismerte, hogy ez egy hosszú folyamat és hogy nem kéri tőle a 100%-os teljesítményt, de mindenkinek jobb lenne, ha hatékonyabban tudna dolgozni. Egy hét után kezdett javulni a dolgozó teljesítménye és ő is belátta, hogy feleslegesen beszélt át naponta több órát. Rövid időn belül az oktató teljesítménye 98%-ra nőtt, a mi vetekedett a

fiatal kollégák teljesítményével, a vezető pedig folyamatosan megjutalmazta egy kávéval vagy édességekkel, így ismerve el tökéletes alkalmazkodó képességét.

A hosszas, olykor vicces és érdekesítő interjúm során arra kértem ezt az öt munkáját pontosan végző nagyváradi vállalatvezetőt, hogy közösen állítsunk össze egy szemellett tartandó feltételsort, ami nélkül a vállalati motiváció és a vállalatvezetés nem lehetne ilyen hatékony.

A hatékony vezetés 20 pontja:

1. Mint ötletgazda, mindenki egyenlő a cégnél!
2. A munkavállaló legyen kíváncsi a cég fejlődési irányvonalára, de a cég is a dolgozóéra!
3. A csapatmunka kiváltságosok és elnyomottak nélkül működik!
4. Minden vállalatban belüli pozíciónak legyenek tiszta körvonalai: az egyes státuszok összemosása önmagában konfliktusforrás a szervezeten belül.

5. Biztosítsunk jövőképet a dolgozók számára!
6. Előlegezzük meg a bizalmat a csapatnak, a beosztottaknak!
7. Ha egy új ötlet beválik, kivétel nélkül mindig jutalmazzuk az ötletgazdát!
8. Ne a hibákra fókuszáljunk, hanem a haladásra! Fő a pozitív megerősítés!
9. Ha konfliktus van a szervezeten belül, azt a főnök kötelessége lerendezni!
10. Hónaponként tartsunk kiértékelést az adott időszakban legeredményesebb munkavállalók kiemelésével!
11. Mielőtt teljesítményhez kötött jutalmakat tűzne ki a vezető, tudja meg, milyen jutalmak fontosak a beosztottjai számára!
12. A teljesítménycélok kitűzése előtt a vezető mérje fel beosztottjai képességét, szakismeretét és attitűdjeit.
13. Csak elérhető teljesítményeket tűzzünk ki!.
14. Elérendő célként konkrét és mérhető teljesítményeket tűzzünk ki!

15. A célkitűzés, a teljesítménymérés módja és az értékelés legyen nyilvános!
16. A jutalom legyen arányos az eléréséhez szükséges erőfeszítéssel!
17. „Kis pénz, kis foci, nagy pénz, nagy foci”, nagy teljesítményhez nagy jutalom kell!
18. Csak az elért teljesítményeket jutalmazzuk!
19. Az állandó, teljesítményhez nem kötött jutalmazás megszokottá válik és egy idő után nem motivál!
20. Előzetesen mérjük fel, kivált-e (csoporton belüli és csoportok közötti) konfliktusokat a meghirdetésre kerülő ösztönző rendszer!

Mayo nem részletezte ugyan a vezetés figyelmének, a csoportkapcsolatoknak és a különleges elismeréseknek a munkások közérzetére való hatását, s nem tért ki arra sem, hogy a termelékenység javulása mennyiben az

emberi tényezők, és mennyiben környezeti tényezők eredménye, de az látható volt mindenki számára, hogy az általa javasolt, még kis figyelmesség is nagy előnyökkel fizetett vissza.

A munkások viselkedésére sokkal nagyobb hatással vannak a személyi, társadalmi kapcsolataik (üzemen belül és kívül is). Megállapították, hogy a teljesítményt magának a dolgozó embernek az attitűdjei, motivációja, sőt, komplex személyisége befolyásolja. Az, hogy az emberek érzései és attitűdjei is befolyásolhatják a teljesítményt, teljesen új volt a pszichológiában. Mindezek eredményeként az érdeklődés az interperszonális kommunikáció, a munkamotiváció, a szociális környezet, valamint az egyéni különbségek meghatározó szerepére irányult.

A munkáról immáron úgy vélekedtek, hogy annak nemcsak gazdasági szükségszerűséget és más társadalmi szükségleteket kell kielégítenie, hanem egyúttal

személyes kielégülést is kell nyújtania a sikerélmény által.

„Az emberek gyakran azt mondják, hogy a motiváció nem tart túl sokáig. Nos, a fürdés sem – épp ezért javasoljuk naponta.”
(Zig Ziglar)

Irodalomjegyzék:

Szakirodalom:

1. Bekker Zs. (2002): Gazdaságelméleti olvasmányok. *Aula Kiadó*, pp. 7-47.
2. Poór J. (2005): Rugalmas ösztönzés. *KJK - KERSZÖV Kiadó*, Az egész könyvet kasználtam.
3. Dr. Barta T. - Kristály M. (1996): Vállalkozáslélektan. *Szókratész Kft.*, pp. 10-21
4. Bantam Book (1984): What They Don't Teach You at Harvard Business School. New York. Az egész könyvet forrásként használtam fel.
5. Miller, L. - Wiley, J. (1978): Behavior Management. The new science of managing people at work. pp. 2-32

Internetes források:

1. George *Elton Mayo* -Conclusions flowing from his *Hawthorne* Experiments (http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_01_mayo.html)

Letöltve: nov. 21. 2009

2. *Hawthorne* effect - Wikipedia, the free encyclopedia (http://en.wikipedia.org/wiki/Hawthorne_effect)

Letöltve: dec. 22. 2009 és jan. 05. 2010

3. George *Elton Mayo* (http://www.envisionsoftware.com/articles/Hawthorne_Effect.html)

Letöltve: nov. 21. 2009 és jan. 06. 2010

4. *Elton Mayo* - Wikipédia (http://hu.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo)

Letöltve: nov. 19. 2009

Kérdőív

Mayo ma is jó...
avagy amit még a Harvardon sem
tanítanak

A tudományos diákköri konferenciára készülve, dolgozatom az emberközpontú szervezetelméletekkel foglalkozik, George Elton Mayo nyomán, aki számtalan kísérletet végzett annak érdekében, hogy minél többet tudjon és tapasztaljon a vállalaton belüli motivációról.

A kérdések keretein belül, szeretném megtudni, hogy a leendő vezetők fontosnak tartják-e a motivációs eszközöket és hogy ők alkalmazzák-e majd ezeket a jövőben.

1. Hallottál már G. Elton Mayo nevéről, munkásságáról, műveiről és kísérleteiről?
 - ☐ igen
 - ☐ nem

2. Hasznosnak találod a vállalaton belüli motiváció alkalmazását?
 - igen, ez a legfontosabb
 - néha érdemes ezekhez folyamodni
 - nem
3. Motiválás esetén véleményed szerint a pozitív vagy a negatív megerősítés lehet célravezetőbb?
 - pozitív
 - negatív
4. Szerinted minden mai vállalat használ motivációs eszközöket (még ha nem is mindig tudnak róla a dolgozók)?
 - igen
 - nem
 - talán
5. Vezetőként fogod használni a motivációs eszközöket, trükköket?
 - minden bizonnyal
 - esetenként
 - biztos hogy nem