

NAGYNÉ BÁRES Andrea**Hatékony-e a korcsoportos motiváció?***Motivációs eszközök alkalmazása az iskolai intézményben dolgozó kollégák különböző korcsoportjainál*

Az a feltevés, hogy a kor befolyásolja az elvégzendő munka minőségét, és emiatt korcsoport szerint adaptálható motivációs tevékenységre lenne szüksége egy vezetőnek, véleményem szerint nem helytálló. A tanári testületben legalább három generáció dolgozik együtt, akiknek, egyénenként változó az érdeklődési köre, ám inkább az érdeklődésük fókusza, valamint tevékenységük intenzitása lehet eltérő. Ha régebben a pályán lévő pedagógusokról beszélünk, az évek múlásával, optimális esetben, életkörülményeik, tapasztalatai, felkészültségük, és szakmai biztonságuk vélhetően nőtt, ám egyéniségük, a tanári tevékenységhez való szorosabb kötődés, a módszerek átfogó ismerete, a naprakész informáltság, illetve a technikai felkészültség már nem ennyire egyértelmű. Amennyiben a kolléga mennyiségi, tehát években mérhető többlete kiegészült minőségi, vagyis eredményekben is mérhető többlettel, azt gondolom, hogy bátran elképzelhető, hogy tevékenységét folyamatosan végigkísérték a motivációs tényezők. Amennyiben a pályája elején járó kollégáról van szó, azt gondolom, hogy pontosan ugyanazokat a faktorokat tudnám felsorolni, mint az előbb, csupán megelőlegezném, hogy amiben bizonytalan voltam egy hosszabb ideje pályán lévő esetében, szinte elvárásként lehetne állítani egy pályakezdő elé. A fiatalabb kollégákat összességében ugyanazok a tényezők befolyásolják pozitív, vagy negatív irányban, mint idősebb kollégáit. Ennek részletezésére később konkrétan kitérek. Elérést abban látok, hogy a korszellemnek megfelelően igazolható, folyamatosan, ám nem nagy tempóban változó más-és más elvárásokkal érkezik a tantestületbe, a szervezetbe egy fiatalabb kolléga. A más, abból a szempontból érthető kifejezés, amennyiben az egyén ismeri az attól eltérőt is. Amennyiben nem, úgy minden az adott időszakban érvényes, és időszerű, de semmiképpen sem új. A fejlődés ugyanis a régebben pályán lévők esetében is egy folyamat, aminek vélhetőleg hosszabb, rövidebb ideje részesei. Úgy gondolom, hogy a vezetőnek motivációs tevékenysége szervezésekor éppen annyira kell egyénre szabottan ügyelni a feladatok kiosztásra, mint amennyire a munkatárs érzekelte az évek során előfordult változásokat, fejlesztéseket, és integrálta azokat saját tevékenységébe. A fiatalabb kollégák ilyen irányú felkészültsége valószínűbb, de nem biztosabb. Talán az érdeklődésük lehet kissé más, ez azonban nem biztos, hogy a tanítás módszertani eleivel is kompatibilis. Azt akarom mondani tehát, hogy az elhivatottság, és motiváció már akkor is kialakulhat, amikor még nem számottevő a munkatárs aktív tanításban eltöltött éveinek száma, de aktív és motivált lehet egy naprakész, és érdeklődő, hosszabb ideje a pályán dolgozó pedagógus is. Ugyanígy igaz, hogy demotivált, és passzív is lehet bizonyos okokból az előbb említett mindkettő, függetlenül a tanításban eltöltött éveinek számától. A motiváció intenzitásában nem, viszont irányában látok tehát bizonyos különbségeket. Leginkább nem a korról, hanem kornak járó bizonyos előnyök meg-, vagy nem megléte okozhat jelentősebb eltéréseket az

idősebb kollégák tevékenységre ösztönzésekor. Azok, akik közelednek a pályafutásuk végéhez jobban értékelik a mentori feladatokat, nagyobb szerepet kérnek, vagy várnak el az irányítási folyamatokban, és fokozottabban igénylik megfelelő munkahelyi környezetet, míg a pályakezdőket számára a rugalmas lehetőségek és a szakmai fejlődési lehetőségek jelentenek nagyobb motiváló erőt.¹ Érdekesebb lehet azonban azokat a szempontokat is összegyűjteni, hogy mivel motiválhatóak a legkevésbé a különböző korcsoportok, ám rögtön állna a megüresedett helyére egy másik olyan tényező, amivel a hiányérzetet pótolni lehet. Ilyen például a továbbképzések egy korosabb tanárnál, aki szakmai elhivatottságát mentor szerepekkel egészítheti ki, mivel az előbb említett tényezők szerint a munkatársak számára egyéni céljaik, számukra érdekesnek tartott tevékenységek kortól függetlenül motiváló erejűek. Mondhatjuk-e azonban, hogy az előbb említett célok, elvárások bármelyikét ne akarná elérni, vagy ugyanerre ne vágyna egy fiatalabb kolléga? A vezető feladata annak felismerése, hogy adott esetben kinek, milyen képességére, ismeretére, tevékenységére van szüksége. A kiválasztás utáni konkrét tevékenységre való felkérés, amennyiben meglévő motivációs bázisra épül, és megfelelő kommunikáció kíséretében, a helyes stílus kiválasztásával kerül közvetítésre, elviekben az elérhető legmagasabb minőségi mutatókat adja majd. Ennek megismétlésére, újabb motivátorként csak akkor lesz lehetőség, ha a tevékenység elvégzését megfelelő visszacsatolás is követi.

Vizsgálhatjuk a korcsoportokat a szervezetben belüli hierarchiában különböző fokon álló munkatársakként is. Megint csak azzal kezdem, hogy a felelősséget másképpen megélik, minden esetben eltérő tényezők motiválják. Ezért nevezzük fokozatoknak e haladási skála lépcsőit. A vezetői feladatokat ellátók számára a fizetés, jutalmazás, és előbbre jutás állnak magasabb szinten, míg a tanári feladatokat ellátók számára az érdekes munka, a tolerancia, a segítőkészség mindezeket megelőzi. Ilyen alapon az mutatkozik, hogy az irányítás folyamatában résztvevők mozgatórugói nem korcsoportokhoz, hanem képességekhez, vagy ambíciókhoz kötődnek. Természetesen adott esetben egyéb olyan faktorok is képbe kerülnek, amelyek a tevékenység fontosságát még inkább kiemelik hivatottak, mint például az anyagi pluszforrások. Adott esetekben az említett dotáció elismerésnek kiváló lehetőség, ám az ilyen, vagy hasonló alkalmi motivátorok legfeljebb a vezetőt, az adományozót motiválhatják egy biztonsági faktor alkalmazására, Ettől azonban teljesen független az egyén saját munkájáról alkotott képe.

1. Vezetői inspirációs csatornák

1.1 Munkatársak megismerése

A tantestület tagjai között vannak olyan munkatársak, akik munkáját folyamatosan kell felügyelni, és segíteni, míg mások motivációja belülről fakad. Az előbbieket lelkesedésüket irányítani kell, míg a másik csoportot fenntartani. Amennyiben szakmai célok eléréséről, illetve a munkavégzés minőségének javításáról beszélünk, a vezetőnek jelentős figyelmet kell fordítania a munkatársak előmenetelével kapcsolatos ismeretek szélesítésének, az egyéni

¹ Kovach, K.A. What motivates employees? (Mi motiválja a munkatársakat?) *Business Horizon* p.: 58.

motivációs csatornák feltárásának. Ez azt jelenti, hogy vizsgálódást kell végezni minden munkatárs esetében abból a célból, hogy kiderüljenek az egyént boldoggá tevő tényezők, célok, és eredmények. Ezek az adatok lesznek majd a forrásai a jövőbeni instrukcióknak, kéréseknek, illetve megbízásoknak. A megszerzett ismeretek adathalmazánál azonban több kell, hogy a kívánt cél megvalósuljon. A szakmai, és kvalitatív tulajdonságok feltérképezése után a legnagyobb feladatot a szerzett információk célirányos alkalmazása adja.

1.2 Szervezeti inspiráció

Az iskolai szervezet rövid-, vagy hosszabb távú koncepcióit, terveit a szűkebb-, és tágabb környezetének szoros együttműködésével összhangban lehet igazán jól végrehajtani. Mivel minden szervezet sikeresen akar működni, a sikeres ősztvékenységet befolyásoló tényezőket folyamatosan vizsgálni, és alakítani kell. Egy iskolai program céljának elérése, és minősége, érdekében egy motivált tantestület léte elengedhetetlen tényező. Optimális esetben a testület egyazon célokért, megfelelő eszközöket, és módszereket használva tevékenykedik. A közös tevékenység végzése hivatalos rend szerint még nem jelent elkötelezett minőségi munkavégzést. A magas szintű tevékenység elvégzéséhez inspiráló külső-, és belső körülmények, és megfelelő munkafeltételek szükségesek, melyek minden korosztály számára pozitív ösztönző erővel bírnak. A motivált munkatársak kreatív módszereket tudnak, vagy igyekeznek alkalmazni, és produktív tevékenységet végeznek. Az inspiráció származhat a munkahelyi kapcsolatokból, a változatos feladatokból, az előmeneteli lehetőségekből, ide értjük a jutalmazási lehetőségeket, az anyagi motivátorokat, a helyes vezetői kommunikációt, az informáltság szintjét, illetve a szakmai fejlesztésre fordított erőfeszítéseket. A csapatszellem megléte egy közösségen belül igazi kincs egy vezetőnek. A jó kollektíva feltételezhetően jó munkamegosztással fog dolgozni egy adott problémán vagy feladatmegoldáson is. Amennyiben a testület tagjai tisztában vannak a másik erősségeivel, gyengeségeivel, a vezetőnek könnyebb dolga lesz bizonyos feladatokhoz megtalálni a megfelelő embert. Ha a testületen belül ellentéteket szülne a tervezett szerepkör-elosztás, vagy feladatátadás, akkor a motivációs folyamatból biztosan kimaradt az egyéni felmérés, kutatás, illetve a tantestületben betöltött tanári szerepkör felmérése. Itt egy új fogalmat szeretnék bevezetni a vizsgálódásba, mégpedig a bátorítás fogalmát. Meglévő készségek, képességek, ambíciók esetén a motiváció, és a bátorítás fogalmi összecsengenek. Egy tantestület támogatásával, a jó vezetői kommunikációval nem kell különösebb varázslat, talán elég egy kis bátorító mondat, vagy gesztus, ami megfelelő erővel bír az adott feladat elvállalásához. Ez igaz abban az esetben is, ha csoportos, esetleg testületet érintő feladatról lenne szó.

1.3 Vezetési magatartás

Mivel az egyén szükségletei, körülményei, kapcsolatai időszakonként változnak, várható, hogy a változásokhoz képest alakulnak a munkatársakat inspiráló tényezők is, és eltérőek lesznek a kapott reakciók is. Ennek megfelelően a vezetői magatartástorma sem lehet állandó. Nem helyes azt gondolni, hogy csupán az igazgató személye, tevékenysége határozza meg a motiváltságot, avagy az alulmotiváltságot. Nincs az az igazgató, aki mindig

az egyetlen, és állandó motiváció forrásául szolgál a munkatársai számára. Amíg az iskola vezetője esetenként bátorítást, támogatást nyújt, inspirál, és példát mutat, a legnagyobb motiváló szerepe abban van, hogy felismerje, majd megismertesse az egyénnel hogy valójában kik is ők, és hogy segítsen nekik megtalálni azt a módszert, ahogyan a lehető legjobban kihasználhatják saját erősségeiket és képességeiket. Ily módon, a teljesítmény, a fejlődés, és az elismerés magától értetődően vezet el a személyes motiváltság állapotáig. Ugyanúgy, ahogyan a megelőzőkben is kifejtettem, a pályán eltöltött idő egyfajta irányba terelheti a motiváló figyelmét, azonban a befolyásolás erőssége egyéni. Egyénnel, egyéni célokkal, képességekkel, erősségekkel és gyengeségekkel, nem pedig korosztállyal kell számolnia a vezetőnek a feladatok elosztásakor, illetve a szervezet nagyobb célkitűzéseinek megtervezésekor.

Minden szervezet, így az iskolai szervezet hatékonyságának a mértéke is attól függ, hogy eléri-e kitűzött céljait, illetve azokat milyen erőfeszítéssel, ráfordítással és eredménnyel teljesíti. Több esetben a motivációs tevékenység egy meglévő eredmény fenntartása miatt fontos. Más esetekben egy új kihívás érdekében zajlanak a szervezési folyamatok, amikben aktív résztvevőkre van szükség. Olyan esetekre is fel kell készülni, amikor a hiányos erőforrások ellensúlyozására aktív közreműködés szükséges egy határozott döntés meghozatalához. Egy hatékony iskolai szervezet vezetőjének egyszerre kell gondoskodnia arról, hogy a tevékenységek az együttműködés szellemében folyjanak, ugyanakkor erősíteni kell az elkötelezettséget és az elégedettséget. A vezetésben gyakorolt két alapvető stílus ezeket az elvárás-elemeket kétféle módon használhatja:

- üzletkötői stílus: a munkatársi igényekkel megismerkedve a nekik megfelelő ígéretekkel ösztönözve a munkatársakat, az elévzett eredmények lapján értékel és jutalmaz.
- átalakító stílus: a feladatok integrációjára figyel, egyéni ösztönzőket alkalmaz, teret enged, és kínál a személyes fejlődésének szellemi ösztönzőket alkalmaz, javít, értékeli, kreativitásra serkent.²

Egy oktatási intézmény, és benne minden korosztály, teljesítményének tükrö, a szervezetben dolgozók cselekedeteinek kidolgozottsága, tervszerűsége, összehangoltsága, eredményessége és munkásságának reprodukálhatósága. A vezetőnek azzal is tisztában kell lennie, hogy a munkatársak egyéni tevékenysége nem egyértelműen jelent kiteljesedési lehetőséget, azonban jelentheti a megfelelni tudás, és/vagy akarás mérhetőségének lehetőségét és eszközét. A vezető a tevékenységekből tudja levonni a számára fontos következtetéseket, illetve azt felhasználva tud mérőszámokat találni.

Az eredmények azt igazolják, hogy a vezetési magatartásnak minden esetben a munkatársak elégedettségének elérése érdekében kell változnia. Amennyiben a tantestületi vagy az egyéni tevékenységet a vezetőhöz való igazodás motiválja, úgy a mutatók is ennek

² Karácsony András (2006), Leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében. Corvinus Egyetem, Budapest

megfelelően alakulnak, és a tervezés, valamint a megvalósítás minden szintjén alacsonyabb eredmények mutatkoznak.³

2.Motivátorok- demotivátorok

2.1 A vezető

A motiváció egy olyan irányítási eszköz, amellyel az emberekre jellemző összetett viselkedési folyamatokat egy adott időpontban, vagy időtartamra valamely cél elérése érdekében olyan irányban lehet befolyásolni, hogy a megkezdett tevékenységgel a terveknek megfelelő eredmények szülessenek. Mint említettem, nem egyetlen irányítási stílus gerjeszt majd megfelelő tevékenységi ingert. Pontosan így igaz az is, hogy nem ugyanazt az eredményt lehet elvárni különböző kollégáktól. A motivációs eszköztárnak, szélesnek és változatosnak kell lennie, hogy a szervezeti célok elérése érdekében a munkatársakat, mint individuumokat egyszerre, vagy külön- külön is a lehető legmagasabb elégedettséget elérve tevékenységre lehessen sarkallni. Újra megjegyzem, hogy egy állomás lehet a kor, azonban az egyéni érdeklődés, célok, tervek, amikhez egy vezető feladatot tud kötni nem korhoz, hanem képességekhez, ambíciókhoz, illetve körülményekhez kötődnek.

2.2 A munkatárs

Nem csupán a vezetői, hanem a munkatársi hozzáállást is indokolt a vizsgálódásba bevonnunk. A hozzáállásnak közvetlen hatása van a munkahelyi elégedettségre. A vezető ezt már a kiválasztás folyamán észlelheti, ám a munkatárs a vezetőét csak a közös munka közben ismerheti meg. A vezető tehát előnyben van, és ebből a lépéselőnyből eredményes együttműködést kovácsolhat. A munkatárs munkájához, az egyéni-, és közös tervekhez, célokhoz való hozzáállása nem más, mint saját motiváltságának intenzitása: az az erő kifejtés, amellyel a személy részt kíván venni valamilyen tevékenységben. Ennek erősítése ott kezdődik ahol, és hogyan ezeket az erőket tartósan az egyén teljesítményének javítására, fejlesztésére, magas intenzitás esetén megtartására lehet fordítani. A hozzáállás erősítésével ugyanis tovább lehet lépni az együttműködés egy magasabb fokára, az elkötelezettség szintjére, ahol a vezetőnek már pontosan tudni kell, hogy ki az, akit motivál, miért, mennyire, és meddig. Az elköteleződés egyik legelső jele a kötelezettségvállalás. Ez azért meghatározó, mert a szervezet céljainak eléréséhez tartós elkötelezettségre szükség. Az elköteleződés mértéke a legjobban a tartós belső motivációs befolyásolástól, a gyakori külső bátorítástól, vagy erős befolyásolástól, és a hiteles visszacsatolástól függ. Ennek érdekében egy vezetőnek nem csak a motivációs tevékenysége fontosságával, hanem súlyával, és következményeivel is tisztában kell lennie.

Ennek érdekében kiemelem a következő, kicsit elhanyagolt faktort, ami véleményem szerint erős befolyással bír a szervezeten belüli folyamatokra általában is. A motivációs tevékenység egyik sarkalatos tényezője, meglátásom szerint, a vezetői hitelesség, amely nem más, mint a

³ Kovach, K. A. (1987) What motivates employees? (Mi motiválja a munkatársakat?) *Business Horizon*, p.: 58

vezető kommunikációjának és cselekedeteinek összhangja. Ennek hiánya az elköteleződés folyamatát a várttal ellentétes irányban fogja alakítani. Amennyiben a vezető viselkedése eltér a másoktól elvárt viselkedési szabályoktól, illetve a saját tettei felülírják a közösségre vonatkozó szabályokat, úgy a szervezetben dolgozók részéről biztosan negatív visszajelzések fognak érkezni. Ilyenek lehetnek például a passzivitás, a kifogáskeresés, a konfliktuskerülés, valamint a klikkesedés. A vezetői hiteltelenség esetében egyáltalán nem lehet tartós motiváltságról beszélni, mivel a vezetői erények hiányával való szembesülés a munkatársakban szinte azonnal kioltja a cselekvési vágyat. Ilyenkor azoknál a kollégáknál, akiknél a külső motivációs igény magas, visszakozására, passzivitásra lehet számítani, illetve lemorzsolódására a belső motivációval megáldott kollégák esetében, mivel náluk a hiteles mérések, a szakmai megerősítés igénye, az elismerés utáni vágy sokkal magasabb szinten áll, mint az előbb említett csoportnál.

2.3 Hatásfaktorok

A munkatársak esetében a biztonsági-, közérzeti-, valamint a perspektivikus faktorok együttes, és kielégítő jelenléte elegendő a megelégedettség érzetének eléréséhez, de nem elegendő a motiváltság által kiváltott tettekremszeggel. A motiváció személyfüggő, és több tényező befolyásolja egyszerre:

- objektív tényezők- gazdasági, társadalmi, politikai, vallási stb.
- a munkához való viszony- elhelyezkedési igény, pozíció igény, kapcsolati igények, stb.
- egyéni tényezők- beállítottság, kreativitás, tájékozottság, adottságok, képességek, érdeklődés, stb.
- szociális tényezők- befolyásolhatóság, csapatszellem, önállóság, őszinteség, nyitottság, stb.

A motivációs állapotot előidézhetik tehát külső, és belső tényezők külön, és egyszerre is, teljesen függetlenül a korcsoportoktól. Azok a kollégák, akiknél az egyéni tényezők kissé elmaradnak a várttól, vagy alacsony, illetve közepes szintű megelégedettséggel párosulnak, a feladatok elvégzése is hasonlóképpen fog alakulni. Ezzel azt akarom mondani, hogy demotiváltságuk azokon a pontokon látható majd, amelyek az egyéni tényezők közül kevésbé erős. Ez még nem vezet passzivitáshoz, de az egyéb tényezőkkel összhangban, a vezető feladatszervezési tevékenysége során komoly erőfeszítést, és elemzést igényel egy adott feladata való motiválás. A belső hajtóerővel rendelkező kollégák esetében az egyéni tényezők hatása olyan magas, hogy a motiváltságot állandónak vehetjük, még akkor is, ha az egyéb faktorok határfoka változik. Náluk nem a buzdítás, hanem motivációjuk irányának, céljának megtalálása, és menedzselése lesz a legnagyobb feladat. Bármelyik típusról legyen is szó, az egyik legfontosabb tudnivaló a szervezéskor, hogy a legmegfelelőbb döntést akkor hozza a vezető, ha olyan feladatot ad a munkatársnak, amit a kolléga maga is meg akar csinálni. Amennyiben az igények, a lehetőséggel találkoznak, a motivációs szakasz első fele le is zárható. A továbbiakban a feladatok mellé csatolt egyéb befolyásoló tényezők, mint az

információk megszerzése, a körülmények, a fizetés, vagy jutalmazás stb. már könnyebben tárgyalhatóak.

Összegzés

Általában elmondható, hogy az eredményes tantestületi, és azon belül az eredményes egyéni tevékenység elsősorban a szakmailag felkészült, és ambiciózus tanárok munkájának eredménye, akiket felkészült, informált, és hatékony vezetők irányítanak. Amennyiben nem az előző kép alakul ki egy intézményről, valamelyik tényezőt kell vizsgálat alá vonni. A vizsgálat során serkentő, bátorító, illetve elismeréssel párosuló ösztönző motivátorokat kell beépíteni a vezetési folyamatokba.

A jó vezetőnek ismernie kell a tantestület minden tagjának a személyiségét, erősségeit, és gyengeségeit. A hosszabb ideje pályán lévőknél feltételezhetőek a markánsabb személyiségjegyek, illetve a tapasztalatokon alapuló szakmai, és személyes erősségek. A fiatalabb korosztály esetében olyan helyzeteket kell teremteni, amelyekben mindezek a lehető leghamarabb megtapasztalhatóak és mérhetőek. Ezek a motivátorok segítenek felépíteni egy közösséget, személyre szabottan jutalmazni, ösztönözni, illetve értékelni az egyének teljesítményét.

A motiváció céljai mellett az okok is fontosak. Egy igazgatói feladatkör szerteágazó, de menedzselni azokat, akikkel együtt dolgozik, mindennek az alapja. A motivációs szerepkörök, maga a motivációs tevékenység nem másért zajlik, mint a közösségi, szervezeti sikerekért, így a közösségi jóllétért, amiben az egyéni elégedettségi mutatók önmagukért kell, hogy beszéljenek. Visszafelé is igaz: az egyéni elégedettség mindig tükrre lesz egy közösség minősítésének, illetve hatékonyságának. Így a menedzselés maga után vonja a közösség, az iskolai szervezet bizonyos feladatokra való alkalmasságát, vagy alkalmatlanságát.

A motiváció többek között lehet bátorító magatartás, megerősítés, a kommunikációs csatorna helyes megválasztása, megfelelő külső-, és belső szervezeti tényezők összhangja, jutalmazás, javalmazás, értékelés, illetve szociális elégedettség. Minden pozitív megerősítés ezért tehát motiváló erővel bír. A motiváció folyamán alkalmazott módszereket vagy az egyéni adottságból fakadó belső motivációs tényezők megerősítésére, vagy ezzel kevésbé bíró munkatársak szakmai, illetve egyéni erősségeinek felismertetésére, és a közösség érdekében történő hasznosítására kell fordítani. Általában elmondható, hogy felkészültségtől, érdeklődéstől, szakmai, és egyéni fejlődéstől függően személyre szabottan lehet tevékenységre ösztönző utat találni egy tantestületi közösségben. Ha a korosztályokra koncentrálnak egy vezető, csak egy bizonyos feladatcsoportot tud mozgósítani, és elképzelhető, hogy ellenérzéseket kelt olyan kollégákban, akik érintettek korban, de nem érintettek az adott feladat ügyében. Amennyiben úgy tűnik, hogy korosztályhoz kapcsolhatóak bizonyos feladatok, mondjuk például technikai készségek fejlesztése, és e miatt szerveződik korcsoport szerint a feladatok elosztása, kiosztása, teszem azt tovább-, vagy önképzésre ösztönzés, akkor a tantestületben kimaradhatott egy folyamatos személyre szabott nyomon

követés, a piacképes tudás megszerzését célzó belső-, vagy külső továbbképzéseken való részvétel, esetleg háttérbe szorultak, vagy törlődtek bizonyos sürgető alkalmak a hiányérzet megelőzésére.

Összességében a korcsoportok motiválásban nem érzek túlzott vezetési sikert, ám az egyéni folyamatos fejlesztésben, a személyre szabott motivációban, a közösség minőségi erőfeszítéseiben, a munkakörnyezet, és a szervezeti kultúra alakítása érdekében meghatározónak tartom a vezető tudatos motivátori szerepkörét, valamint a szervezet sikerében, és eredményességében a motivátori szerep eredményeit. Véleményem szerint a vezetőnek olyan munkakörnyezetet kell létrehoznia, ahol a szervezet egyetlen tagja sem érezheti magát bizonytalannak, ám megelégedettnek csak akkor, ha a saját személyiségében rejülő, illetve a helyzetek adta lehetőségeket kihasználva megtalálja az utat az egyéni, ezáltal a közösség boldogulása felé.

Irodalom

Karácsonyi, A. (2006). *Leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.

Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? (Mi motiválja a munkatársakat?). *Business Horizon*, 58.

Nemes , F., & Szlávicz, Á. (2012./12.). A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. *Magyar Minőség*, 12.o.