# Olvasólecke időigénye: 9 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# NEM PÉNZBELI ÖSZTÖNZŐK

Az ösztönzésmenedzsmenthez kapcsolódó legfontosabb fogalmak a javadalmazási rendszer, a kompenzációs rendszer, és az ösztönzés. Hogy e fogalmak közül melyik a legtágabb, illetve legszűkebb kategória, az többféleképpen is megközelíthető. Bokor et al. (2007) szerint a legtágabb fogalom a kompenzációs rendszer, míg a javadalmazás csak az anyagi jellegű ösztönzőket takarja. A legtöbb esetben ugyanakkor a javadalmazást és kompenzációt szinonimaként használják.

Általában jellemző, hogy a szervezetek az anyagi jellegű, külső motivációs tényezőkre helyezik a hangsúlyt, és kevésbé alkalmazzák tudatosan a nem anyagi jellegű ösztönző elemeket.

Az ösztönzésmenedzsment, mint humán erőforrás menedzsment terület szorosan kapcsolódik olyan humán erőforrás rendszerekhez, mint a karriertervezés, képzés-fejlesztés, munkakör-értékelés vagy éppen a teljesítményértékelési rendszer.

A **nem pénzbeli ösztönzőket**, azaz a nem vagy nehezen forintosítható ösztönzőket Armstrong és Murlis (2005, 29-39.o.) alapján tekintjük át.

**A szervezet elismertsége**: munkavállalóként szeretünk jó nevű munkáltatónál dolgozni, ez a toborzásnál is ösztönzőleg hat. A szervezetek többsége maga is igyekszik pozitív képet kialakítani magáról (***employer branding***).

**Munkaadói márkázás (employer branding)**

A munkaadók ismertségének és elismertségének mérésére hazánkban is van gyakorlat. Az egyik a Legjobb Munkahely Felmérés. A felmérésben való részvétel és adatszolgáltatás önkéntes, így ez inkább egyfajta pályázatnak tekinthető. A különböző vállalati kategóriákban elnyerhető helyezések persze rangot jelentenek, ami felhasználható a pozitív munkaadói imázs erősítésére. Az elnyert díjnak ugyanakkor lehetnek olyan „mellékhatásai”, amire a szervezetnek fel kell készülnie: ahogy az egyik nyertes szervezet megfogalmazta, a hír elterjedésével több száz pályázó anyaga árasztotta el az amúgy is leterhelt, több ezer álláskereső anyagával már akkor is rendelkező HR osztályt. (HRM)

A munkaadói márkát erősen befolyásolhatja a termék vagy szolgáltatás márkája (ill. minősége). Azon vállalatoknak, amelyek nem érintkeznek az egyénnel, mint fogyasztóval, hanem a B2B (business to business, azaz a szervezeti) piacon tevékenykednek, nincs termék/szolgáltatás általi ismertsége a potenciális munkavállalók körében, így nekik nem kell szembesülni a termékek/szolgáltatások árnyékhatásával a vállalati márkaépítés során (ez éppúgy lehet pozitívum, mint negatívum).

A munkaadói márka építése nem csupán kifelé, hanem befelé, azaz a jelenlegi munkavállalók felé is létkérdés. A közösségi oldalakon pillanatok alatt közvetlen visszajelzést, negatív kritikát kaphat az a vállalat, amely kifelé pozitívabb képet igyekszik magáról festeni, mint ami a jelenlegi vagy volt munkavállalóiban él, hiszen a szervezeti működésnek ők a leghitelesebb információforrásai. A cégnek tehát nem csak az employer brandingre, hanem az employee brandingre is figyelmet kell fordítania. Az employee branding a hazai gyakorlatban nem bevett kifejezés, munkavállalói márkának fordítható (nem keverendő a személyes márkával vagy én-márkával, ami a személyes karrier-építésben segíti az egyént, hogy jobban el tudja magát adni a munkapiacon). Az employee branding lényege, hogy a munkavállalók ismerjék a vállalati márkát, a termékeket, értékrendet és higgyenek is benne. Ehhez egy nagyon erős, rendszeres és őszinte belső kommunikáció szükséges.

*Forrás: Human Resources Magazin, II. évf. 6. sz., 25.o*.

**Szervezeti kultúra**: egy erős szervezeti kultúra, a megfelelően kialakított normák, értékek és elfogadott magatartásminták alapját képezhetik egy olyan munkakörnyezetnek, mely motiválja a munkatársakat.

**Vezetők**: a vezetők sokat tehetnek azért – és éppen ezért nagy a felelősségük abban –, hogy az alkalmazottak motiváltak legyenek, pl. megteremthetik az értelmes munkavégzés feltételeit, visszajelzéseikkel lehetőséget nyújthatnak a fejlődésre, inspiráló légkört alakíthatnak ki. Az elhibázott vezetési stílus, az érzelmi intelligenciát nélkülöző érzéketlen vezető megmérgezi maga körül a légkört és stresszes, alulteljesítő, rosszkedvű munkatársakat „teremt”.

**Kommunikáció**: a munkavállalókra motiválóan hat, ha kikérik, és figyelembe veszik véleményüket. Szintén motiváló, ha megfelelően tájékoztatják a munkahelyi folyamatokról, ha megadják neki a döntésekhez szükséges információt. Az alkalmazottak általában azt szeretnék, hogy a bürokrácia a lehető legalacsonyabb szintre szoruljon, illetve hogy a munkájukat érintő kérdésekben átlátható legyen az információáramlás.

**Elismerés**: a jól végzett munka, a teljesítmény értékelése, még akkor is, ha az nem pénzbeli, hanem pl. szóbeli dicséret vagy kitüntetés, ösztönzőleg hat. Ilyen esetekben különösen figyelni kell arra, hogy az elismerés igazságos legyen, hiszen ez mindig mások el nem ismerésével jár együtt.

**Kockázatmegosztás**: a munkavállalók igazságtalannak érzik, ha a szervezetben elfogadhatatlan felelősségvállalásra kényszerítik őket. Ha a szervezet bünteti a hibákat (hibáztató kultúra), ahelyett, hogy a szervezeti tanulás részeként tolerálná azokat, az visszaveti a szervezetben dolgozók kreativitását, innovációs törekvéseit.

**Fejlődési lehetőség**: önmagában az, hogy a szervezet lehetőséget biztosít a munkavállalók képességeinek kiterjesztésére, ösztönzőleg hat a munkatársakra. A szervezetnek épp ezért érdemes hangsúlyt fektetni megfelelő képzési programok kialakítására, tanulási lehetőségek felkínálására. (Különösen akkor, ha a szervezeti struktúra miatt korlátozott az előrelépés.)

**Folyamatos visszajelzés a teljesítményről**: akár pozitív, akár negatív (építő kritika) a visszajelzés, mindenképpen motivál (ld. a munkakör gazdagítás témakörét). Ezért fontos a szervezetben a szisztematikus teljesítményértékelő rendszer működtetése, illetve a közvetlen felettes azonnali visszajelzései. Az önkényes, alapot nélkülöző teljesítményértékelés, a rosszul kezelt visszajelzés, a teljesítmény-megállapodások teljes hiánya és a nem megfelelő kommunikáció demotiváló.

**Előmenetel lehetősége**: a mai szervezetek általában laposak, a ranglétrán való előrejutás a szervezeti szintek csekély száma miatt meglehetősen korlátozott, így a szervezeteknek olyan karrierutakat kell kidolgozniuk és felkínálniuk, melyekben az egyén szakmailag fejlődhet. Ezt általában oldalirányú lépések biztosítják.

**Kihívást jelentő érdekes munka**: a munkakör tervezésnél figyelni kell arra, hogy olyan munkaköröket alapítsunk ki, melyek komplex feladatmegoldásra, önállóságra, sokfajta készség kihasználására adnak lehetőséget (ld. munkakör gazdagítás). A megfelelően kialakított munkakör már önmagában motiválhatja a munkatársakat, különösen, ha érzik, hogy az általuk végzett feladat fontos. Tovább növelheti a motivációt, ha a munkavégzésben megfelelő önállóságot és szabadságot biztosítunk az egyénnek, ha a munkavállalók és a vezetők viszonya a bizalomra épül.

**Kezelhető munkaterhelés**: az ésszerűtlen vagy kezelhetetlen munkaterhelés, a gépek sebességéhez igazodó munkatempó rendkívül nyomasztóan hat. De nem csak a futószalag melletti munka lehet ilyen, hanem azok a munkahelyek is, ahol állandó a túlzott terhelés, ahol hosszúak a munkanapok. (Minden szervezet életében előfordulnak alkalmanként nagy nyomással járó időszakok, ez természetesnek mondható, de itt nem ezekről az esetekről beszélünk.) A munka és magánélet egyensúlya felborul, az alkalmazottak nem tudják kipihenni a nagy munkahelyi nyomást, a folyamatos feszültséget. Azon munkahelyeken, vagy munkakörökben, ahol a szervezet nem tudja ezt kivédeni, lehetőséget kell biztosítani arra, hogy az alkalmazottak különböző regenerációs lehetőségeket vegyenek igénybe: pl. azoknak, akik szeretik a munkájukat, de nem bírják elviselni az ezzel járó terhelést, legyen lehetőségük munkaidejüket csökkenteni (80%-ra) vagy hosszabb tanulmányi szabadságokat kivenni.

A fásultság, burnout (kiégés) elkerülésére főleg az USÁ-ban elterjedtek a hosszabb – jellemzően fizetés nélküli – szabadságok. Amikor a munkavállaló belefásul a munkába és a mindennapi rutinba, a szokásos néhány napos vagy egy hetes szabadság nem javít sokat a helyzeten. Ilyenkor döntenek úgy, hogy igénybe veszik a cég által ajánlott „sabbatical”-t, egy hosszabb, akár egy éves szünetet is (de lehetnek 3-6 hónapos szabadságok is). Ezalatt saját célokat követhetnek (pl. utazhatnak, képzéseken vehetnek részt, a hobbijuknak élhetnek vagy kutathatnak) úgy, hogy közben az állásukat (helyüket) megtarthatják, a szabadság elteltével visszatérhetnek ugyanahhoz a vállalathoz.

Az USA munkaerőpiaca jóval rugalmasabb, mint az európai, így az is elképzelhető, hogy ha a cég nem ajánl fel ilyen lehetőséget, a munkavállaló egyszerűen elhagyja a vállalatot, és egy év távollét után tér vissza, de már egy másik szervezethez. Ahol könnyű a munkaerőpiacra való ki- és belépés, illetve a fizetés kellően magas ahhoz, hogy az abból való takarékoskodás eredményeként akár az egy éves szünetek is finanszírozhatók, áthidalhatók legyenek, ott gyakoribbak lehetnek az ilyen jellegű karrierszünetek.

Vannak vállalatok, amelyek lehetőséget biztosítanak dolgozóiknak fizettet „spontán szabadnapokra”. Az egyik ausztrál cég ún. YOLO napot ajánl dolgozóinak (YOLO=you only live once), évente két napot lehet így igénybe venni, teljesen spontán módon, tehát nem kell előre közöli a szándékot a vállalattal. Ha a dolgozó bal lábbal kelt, vagy egyszerűen nincs kedve bemenni aznap dolgozni, YOLO napot tarthat.

*Forrás:* *BBC: Flexible working and unusual job perks in Australia, http://www.bbc.com/news/business-29724203*

**Munkahelyi kapcsolatok minősége, a társadalmi környezet**: a munkavállalókat motiválja, ha jó csapatban, támogató kollégák között dolgozhatnak. A jó munkahelyeken kis munkahelyi közösségek jönnek létre (melyek lehetőséget adnak akár a munkahelyen belül, akár azon kívül társas tevékenységekre pl. közös ebéd, kirándulások, színházlátogatás). Ahol ez hiányzik, ott a munkahelyet személytelennek és antiszociálisnak tartják.

**A munka fizikai környezete, eszközök, berendezések**: A jól megtervezett, ergonómiailag megfelelő iroda vagy munkaterület sokat számít abból a szempontból, hogy az emberek hogyan érzik magukat a munkahelyükön. A levegőtlen, sötét, rossz állapotú irodák, a „lerobbant” munkaterületek nyomasztóak. A berendezések és technikai eszközök is hatnak az alkalmazottakra: modern, jó állapotban lévő gépekkel – legyen az laptop vagy villástargonca – szívesebben dolgoznak az emberek, mint selejtes, elavult eszközökkel.

**Generációk és motiváció**

Egyes vélemények szerint a legfiatalabb korosztálynak – az ún. Y generációnak – más attitűdjei, elvárásai vannak a munka világában, mint az idősebb X generáció tagjainak. Ez a ma huszonéves korosztály nehezen viseli az erős hierarchiát, a kötöttségeket, szereti a függetlenséget, fontos számára az élményszerzés – akár a munkahelyen is –, nyitott az újdonságokra és gyorsan sajátítja el új technológiákat. Éppen ezért e korosztály tagjai pl. jól motiválhatók azzal, ha a munkaeszközökből mindig a legmodernebbet kapják, ha a munkahely nem csak a munkáról, hanem a játékról, az élet élvezetéről is szól (ezért szoktak a vállalatok relax-szobát, házon belüli sportolási lehetőséget, csocsóasztalt, vagy különböző virtuális játékokat kínálni a munkavállalóknak). Ezt a generációt – mivel számukra nem érték a lojalitás –, nehéz megtartani. Ugyanakkor jól ösztönözhetők élményekkel és fejlődési lehetőségekkel. E kettőt kapcsolja össze a vállalat, ha valamelyik külföldi részlegéhez küldi rövid tanulmányutakra a dolgozót.

A jelenleg a munkapiacon lévő legfiatalabb generációt nemsokára követi a Z generáció, akiket digitális bennszülöttekként (digital natives) vagy internetes generációként is emlegetnek (Ferincz – Szabó 2012). E generáció leginkább a virtuális közösségbeli léttel, a digitális média aktív használatával jellemezhető, akinek az első nyelve maga a technológia. Ebből következően inkább a gyorsaság és felületesség jellemző rájuk és nem a pontosság, természetesnek veszik az információ-megosztást (adott esetben az ingyenes hozzáférést), szívesen működnek együtt, nagy az információigényük és gyakorlatiasak. Jellemzőikkel, attitűdjeikkel (pl. változásra való igény, türelmetlenség, szakmai alázat hiánya) számolniuk kell azoknak a munkahelyeknek is, akik ennek a generációnak a szervezethez való vonzására, foglalkoztatására törekszenek.

**Munka és magánélet egyensúlya** (work-life balance, WLB): az emberek nem vetik le otthoni gondjaikat, mikor belépnek a munkahelyükre. Az alkalmazottakra motiválóan hat, ha a munkahely elismeri munkán kívüli igényeiket és támogató, együttműködő a hozzáállás. Ez a támogatás megnyilvánulhat a családi kötelezettségek elismerésében is (pl. a gyermek- és idősgondozásban). A munkaadók egy része ma már támogatja az otthoni munkavégzést, a részmunkaidős foglalkoztatást, általában is igyekszik családbaráttá válni pl. azzal, hogy rugalmas munkaidőt tesz lehetővé.

Vannak vállalatok, akik már túlléptek a rugalmas munkaidő, távmunka, részmunkaidő témakörén, amikor a WBL (work-life balance) programjaikat kialakították. Több amerikai nagyvállalat működtet például ún. corporate concierge szolgáltatásokat. Ezek lényege, hogy a segítenek az alkalmazottnak megszervezni a munkán kívüli életét, értve ezalatt pl. azt, hogy ha valami elromlik otthon, segítenek szerelőt találni és intézkednek a javításról, elviszik az autót szervizbe, gondoskodnak a kutyasétáltatásról, magán célú utazások, nyaralások szervezésében, ajándékvásárlásban. Ezeket a szolgáltatásokat gyakran nem maga a vállalat biztosítja, hanem kiszervezi a tevékenységet és egy erre szakosodott vállalkozást bíz meg, hogy alkalmazottait kiszolgálja. Vannak vállalkozások, akik csak bizonyos időszakokra, pl. a rendkívül túlterhelt decemberi hónapokra veszik igénybe a corporate concierge cégek szolgáltatásait. A vélemények megoszlanak ennek hasznosságáról. Míg egyesek szerint ezzel az alkalmazottak időt takarítanak meg (és a felszabaduló időt a munkára fordítják), illetve kevesebb stressz éri őket azáltal, hogy leveszik vállukról az otthoni élet szervezésének terhét, mások szerint nincs szükség ilyen szolgáltatásokra, az alkalmazottak egy része úgyis munkaidőben intézi az ilyen jellegű ügyeket, ami – megszakítva a munkavégzés folyamatát (pl. nyaralástervezése és az út lefoglalása) – egy kis kikapcsolódási lehetőséget is biztosít.

*Forrás: New York Times,*

[*http://www.nytimes.com/2012/03/18/business/corporate-concierges-for-your-personal-to-do-list.html?pagewanted=all&\_r=0*](http://www.nytimes.com/2012/03/18/business/corporate-concierges-for-your-personal-to-do-list.html?pagewanted=all&_r=0)

A technológiai lehetőségek miatt a munka és a magánélet még azon esetekben is könnyen összecsúszik, amikor az alkalmazott hagyományosnak tekinthető foglalkoztatási formákban dolgozik: pl. gyakori elvárás, hogy a munkahelyi címre érkező elektronikus leveleket otthon is követni, olvasni kell. Ez pedig egyfajta állandó készenlétbe kényszeríti az alkalmazottakat. Ha a munka és a magánélet nincs térben vagy időben elválasztva, gyakori, hogy a munkával töltött idő „falja fel” a magánéletre fordított időt.

A vállalatoknak érdemes átgondolni: vajon akkor válnak-e családbaráttá és akkor támogatják-e a munka és magánélet egyensúlyát, ha lehetőséget adnak az alkalmazottaknak arra, hogy hazavigyék a munkát (pl. laptoppal látják el az alkalmazottakat és finanszírozzák az otthoni internet-kapcsolatot), vagy akkor, ha erre az alkalmazottnak nincs lehetősége.

Egy Franciaországban 2017-ben életbe lépő szabályozás szerint a munkaadóknak biztosítani kell a munkavállalók számára a stresszmentes otthoni életet. A kiégés (burnout) jelensége sokszor vezethető vissza arra, hogy az emberek nem tudják függetleníteni magánéletüket a munkaidőtől. A francia szabályozás szerint az 50 főnél több embert foglalkoztató cégeknek biztosítani kell a nyugodt estéket és hétvégéket az alkalmazottak számára, így az alkalmazottak nem kötelezhetők a munkaidőn kívül küldött e-mailek elolvasására. Vannak vállalatok, ahol ezek az elektronikus levelek automatikusan törlődnek. Ugyanakkor a jogszabály nem tartalmaz szankciókat, ha a munkaadók nem tartják be a törvényt.

*Forrás: index*

*http://index.hu/kulfold/2017/01/01/nem\_vihetik\_haza\_a\_munkat\_az\_alkalmazottak\_matol\_franciaorszagban/*

**Megélhetési biztonság**: a munkahely elvesztésétől való félelem erősen befolyásolhatja az alkalmazottak munkateljesítményét. Nehéz olyan munkahely iránt elkötelezettséget érezni, mely maga nem mutat elkötelezettsége alkalmazottai iránt.

**Hogyan motiváljuk? A pénzbeli jutalmazás vagy a büntetés működik-e vagy más eszközök szükségesek?**

Mark Twain könyvében Tom Sawyert a nénikéje azzal bízza meg, hogy fess le a kerítést. Ehhez Tomnak nem fűlik a foga. Ugyanakkor, ahogy barátai megjelennek rajta gúnyolódni, megpróbálja velük elhitetni, hogy a festés nem munka, hanem jó móka, kiváltság. A haverok pedig hajlandóak komoly értékeket (pl. döglött patkányt) is áldozni rá, hogy egy picit festhessenek. Ez a pszichológiából jól ismert jelenség a Sawyer effektus: Twain szerint, amit meg kell tenni, az munka, amit önként vállalunk, az szórakozás. Kicsit étfogalmazva: ha valamiért fizetünk, az szórakozás, ha valamiért nekünk fizetnek, az munka (még ha ugyanarról a tevékenységről beszélünk is). Tehát pusztán a pénzbeli jutalmazás képes a játékból feladatot csinálni (ld. pl. amatőr focisták, profi focisták a hazai viszonyok között).

A pénz (de akár más jutalom is) bizonyos munkatípusoknál (különösen a kreativitást igénylőknél) megöli a belső motivációt. Jellemzően a feltételhez kötött jutalom („ha ezt megcsinálod, akkor ezt kapod” azaz a ha-akkor típus) csökkenti leginkább a belső motivációt.

Mikor működhet mégis a pénzjutalom? Főleg rutin jellegű munkáknál és rövidtávon növeli a teljesítményt. Nem véletlen, hogy ez a típusú motiváció jól működött a 20.század ipari foglalkozásaiban, de kevésbé hatásos a 21. századi munkahelyeken. Nem rombolja a belső motivációt a „most, hogy” típusú jutalom, azaz a váratlan, előre nem beígért, a feladat után adott jutalmazás, még a kreativitást igénylő feladatoknál sem, illetve a pénz helyett az egyéb (kézzel nem fogható) ösztönzők alkalmazása általában hatásosabb a belső motiváció fenntartása tekintetében.

A rosszul alkalmazott jutalmazás vagy büntetés tehát csökkenti a kreativitást, rövid távú gondolkodásra ösztönöz, függőséget okoz, és hosszú távon csökkenti a teljesítményt.

Azt azonban érdemes szem előtt tartani, hogy bizonyos jövedelemszintet el kell érnie a munkavállalónak: ha az alapvető megélhetést sem fedezi a bér, vagy ha fizetése elmarad a hasonló munkakörben dolgozókétól, motiváltsága mindenképpen megrendül.

**Irodalom**

Armstrong, Michael – Helen Murlis (2005): *Javadalmazás-menedzsment*. Budapest: KJK- Kerszöv

Ferincz Adrienn – Szabó Zsolt Roland (2012): Z generáció hatása a munkáltató szervezetekre. *Munkaügyi Szemle*, 56. évf, 2. sz,, 88-93.o.

