



A dolgozók ösztönzése pénz nélkül

## Sikerreceptek

A „jóléti költségek” lenullázása, a humánerőforrás-menedzsmentre fordított kiadások visszavágása ma is része a legtöbb vállalat költséghatékony működési tervének. Hogyan motiválhatók az alkalmazottak forráshiány esetén?

A gazdasági válság idején alig akadt olyan cég, amelyik megengedhette magának, hogy a havi béren kívül pénzbeli juttatással ösztönözze hatékony munkavégzésre az alkalmazottait. A jövőben a cégvezetők stratégiai partnereiként dolgozó HR-eseknek olyan problémákra is reagálniuk kell, mint a fiatal tehetségek megszerzése, a versenyképes munkaerő

megtartása vagy a megfáradt, kiégett dolgozók motiválása. A megoldást nem feltétlenül a pénzbeli juttatások jelentik. Sőt erőteljesen megoszlanak a vélemények az anyagi természetű jutalmak ösztönző hatásáról. Ahogy az LSE (The London School of Economics and Political Science) néhány évvel ezelőtti összegzéséből kiderült – 51 teljesítmény alapú



## FELTÉRKÉPEZETT ÁLLOMÁNY

Az első kérdés, ami a munkavállalók motiválásakor felmerül, hogy ismeri-e az alkalmazottait a HR-es és a cégvezető. Egy multicégnél lehetetlen minden beosztottat név szerint azonosítani, de hogy kiderüljön, munkakörből, szaktudástól és beállítottságtól függően mi motiválhatja őket, fel kell térképezni a dolgozói állományt – vázolja Repka Ágnes HR-szakértő. Ehhez elengedhetetlen a humánerőforrás-vezető és a cégvezető partneri viszonya, együttműködése.

bérezésről szóló tanulmány eredményeit vetették össze –, a pénzügyi jellegű ösztönzők inkább negatívan hatnak a dolgozók belső motivációjára, munkahelyi etikájára és a szociális normák – mint például a becsületesség – fenntartására.

### Ösztönzés így és úgy

A HR jövője című kötetben James G. Clawson és Douglas S. Newburg részletesen taglalja az „Ösztönző Dilemmáját”, amit a munkájukat lelkesedés nélkül, gépiesen végző alkalmazottak rejtett energiáinak feltárása generál. A szerzők szerint, mivel a teljesítményünket nagyban befolyásolják az érzelmeink – több energiát fektetünk abba, amit önként vállalunk, a kényszerből elvégzendő feladatokat pedig igyekszünk mielőbb letudni –, egy új cél kitűzése lendületet adhat a megfáradt dolgozóknak.

A tíz-tizenöt éve az adott cégnél robotoló, fásult vagy kiégett alkalmazottakat motiválhatja a munkaköri rotáció, amellyel cégen belül – áthelyezéssel, jelenlegi fizetésük megtartásával – új területen bővíthetik a szaktudásukat. Ha a vállalat több országban tart fenn irodát, működhet a dolgozói csereprogram: az alkalmazottak meghatározott ideig külföldi munkakörnyezetben is tapasztalatokat szerezhhetnek. Mindez persze csak akkor valósulhat meg, ha a belső kommunikáció jól működik, az alkalmazottak a humánerőforrás-vezetőnek vagy akár a főnöknek nyíltan mernek beszélni arról is, ha nem érzik jól magukat jelenlegi beosztásukban.

A fiatal tehetségeket azzal lehet a leginkább motiválni, ha a vezetőség felvázolja az elérhető és reális karrierlehetősé-

geket, minden területen tapasztalatot szerezhhetnek, és képezhetik magukat, még akkor is, ha anyagi források híján ideiglenesen ezt csak cégen belül tehetik meg. Hajtóerő lehet még számukra a jó csapat, a dinamikus, hozzáértő főnök és a harmonikus munkakörnyezet. Ezek akár évekig visszatartathatják a fiatal munkavállalókat egy anyagilag kedvezőbb állásajánlat elfogadásától.

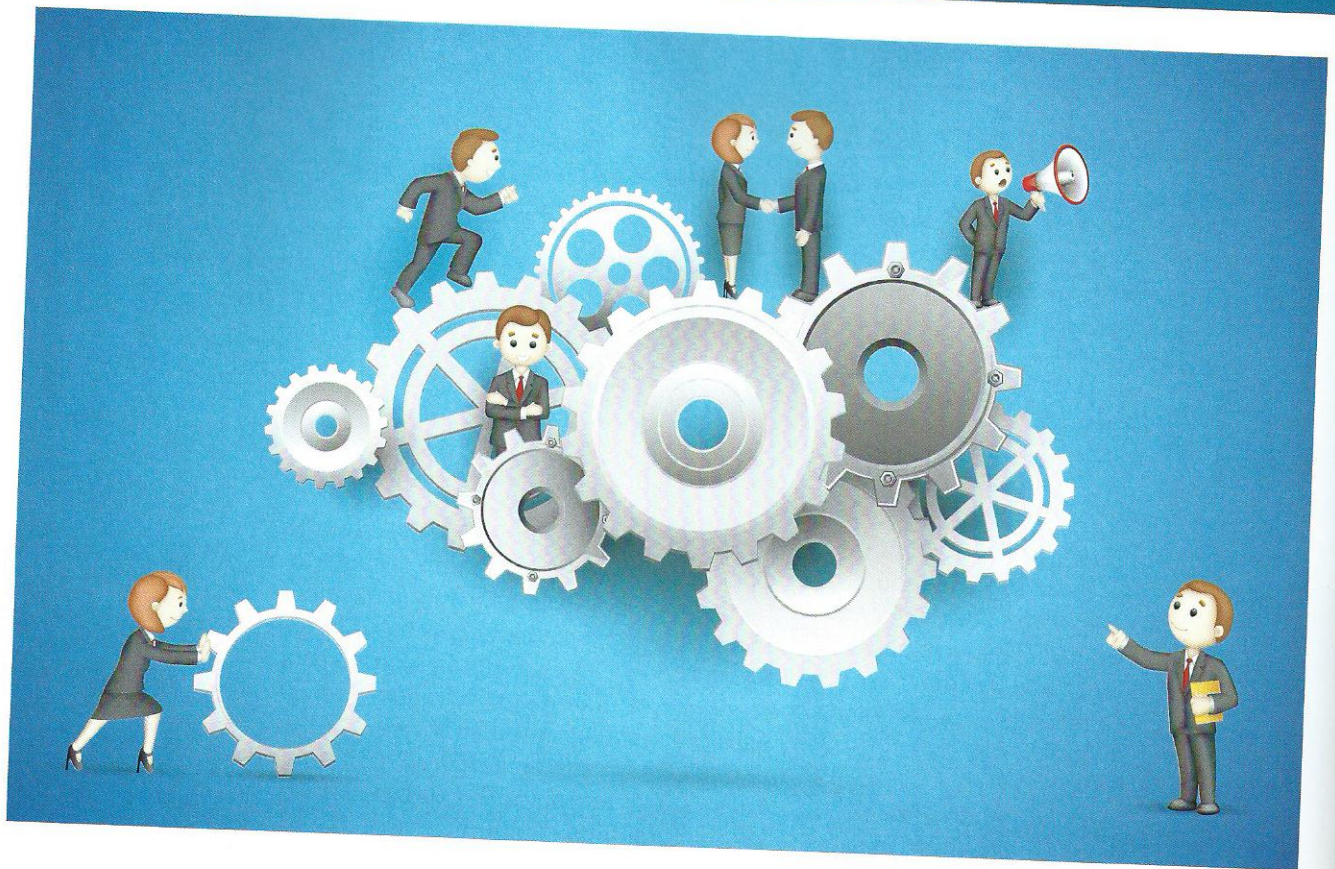
A munkaadó nagy felhasználóként adott – jellemzően telefon-, banki, esetleg üdülési szolgáltatások esetében – kedvezményes díjtétellel járó dolgozói csomagot alkudhat ki munkavállalóinak, ami neki nem kerül extra kiadásba, az alkalmazottak számára viszont ösztönző lehet.

### Apró, de hatásos gesztusok

„A magyar munkakörnyezetben alapvetően nem szokás megdicsérni a beosztottakat. Pedig az elismerés, a képletos – vagy tényleges – vállveregetés fontos” – mondja Repka Ágnes. Az viszont nem mindegy, hogyan és hol kerül sor a dicséretre. Ahhoz, hogy pozitív lökést adjon, szükséges az azonnali elismerés, mert például egy nyári munkahelyi bravúr méltatása a karácsonyi céges partin már nem sokat ér. Vállalati kultúráról függően dívik a különféle címek, mint a „hónap dolgozója”, az „év csapata” kiosztása, vagy a legjobban teljesítő alkalmazottak fényképének kifüggesztése a céges dicsőségtáblára, esetleg faliújságra.

„A karácsonyi ünnepségen szoktuk átadni dolgozóinknak a minőségi és termelési szempontból legjobb ötletnek járó díjakat. Az erkölcsi megbecsülést fokozza, ha ezeket csapaton belül lehet átvenni” – árulta el egy autóiipari multinacioná-





## EREDMÉNYORIENTÁLT MUNKAKÖRNYEZET

Speciális helyzetben vannak a kisgyermekes nők: nekik különösen ösztönző lehet, ha heti öt naptól egyet otthonról dolgozhatnak – persze csak ha a munkakörük engedi. Az otthoni önálló munka hatékonysága mellett érvel Motiváció 3.0 című könyvében Daniel H. Pink is. A szerző egy egyedi hardvereket és szoftvereket gyártó amerikai vállalat vezérigazgatójának esetét hozza fel, aki eredményorientált munkakörnyezetet rove teremtett azzal, hogy a dolgozóinak nem kell bejárniuk, maguk osztják be a munkaidejüket, mert csak az eredmény fontos. Persze a cég profiljától és az adott országra jellemző munkakultúrától is függ, hogy megoldás lehet-e a rove a produktivitás növelésére.

lis cég HR-vezetője. A vállalat számos közösségi, csapatépítő tevékenységet folytat: dolgozóik gyűjtik a kupakokat, a rászorulóknak szánt ruhákat. Rajzversenyt is hirdettek a munkavállalók gyerekeinek, a díjazottak rajz- és festőkészletet, valamint állatkerti családi belépőt nyertek. Az alkotásokat ezután a vállalati ebédlőben állították ki.

Motiváló lehet az is, ha a főnök szolidaritást vállal a dolgozókkal. „Előfordult, hogy a csapattal késő este is dolgoztunk, mert a munkaidő vége előtt beesett egy megrendelés. Mivel le kellett mon-

daniuk minden aznap esti programot, és késő estig bent maradtak az irodában, rendeltem nekik pizzát és üdítőt, ha már túlórázniuk kellett velem” – meséli Repka Ágnes, hozzátéve, hogy a hasonló jellegű, pár ezer forintos, saját zsebből fedezett kiadások nem vágják földhöz a legtöbb vezetőt, a csapat tagjainak viszont nagy lökést adhat, ha látják, hogy a főnök is velük együtt húzza az igát. Szintén jelképes gesztus, ha egy túlórázással töltött este után a vezető másnap reggel mindenkinek hoz egy kávét vagy egy kapucsínót. Az ilyen apróságokból a munkavállalók





érzik, hogy megbecsülik őket – még egy anyagilag szűkös időszakban is.

### Gamification

Külföldön az alkalmazottak ösztönzéséhez egyre több vállalat veti be a „gamification” eszközeit. A sokszereplős játékokból ismert elemek – küzdelem, akadályok legyőzése, egyéni és csapatcélok – integrálása a mindennapi munkába hatékony eszköz lehet például a marketing vagy az oktatás területén. A játék alapelveire épülő munkahelyi csapatversenyekre jó példa, amikor egy projekt megtervezésére több csapat alakul, hogy külön-külön minél több alternatívát találjanak ki. Ezek a „versenyhelyzetek” növelik a kreativitást, a termelékenységet és az együttműködési hajlandóságot. A játékos elemek a stressz levezetésében és a csapatépítésben is segíthetnek. Egyre több hazai cég szerez be például csocsó- vagy pingpongasztalt: egy házi bajnokság saját kupával vagy oklevéllel serkentőleg hathat a csapatra, ahogy egy céges sportnap vagy egy önköltségi alapon szervezett hétvégi kirándulás, közös mozi- vagy kocsmalátogatás is.

László Éva Lilla

### FŐBB ÖSZTÖNZÉSI TECHNIKÁK

- Horizontális és vertikális karrier biztosítása,
- előléptetés lehetősége,
- kihívást jelentő projektfeladatok,
- döntési hatáskör,
- tanulási lehetőség,
- innovációs programok, munkaköri rotáció, személyes fejlődési tervek,
- elismerés nem csak négy szemközt, hanem nyilvánosan is,
- rugalmas munkakör, részmunkaidő, távmunka, keret munkaidő,
- jó munkahelyi légkör,
- családbarát munkahelyek kialakítása,
- dolgozói fórumok szervezése,
- teljesítményértékelés, visszajelzés,
- munka-magánélet egyensúlyának megteremtése,
- testre szabott cafeteriarendszer,
- egészségvédelem,
- céges elismerés, díjak.