

KAKO USPJEŠNO MOTIVIRATI TIM

Posao i plaća dovoljni samo u startu

Što više motivirate svoje zaposlenike sve skupocjenijim materijalnim nagradama, to je njihova motivacija slabija. Važnije postaje motivacija nematerijalne prirode

Piše: **mr. Ratka Jurković**, direktorica norveško-hrvatske kooperacije konzultanata Svan Consulting

Naše prve uspješne poslovne godine darovao sam svom timu mobilni, kaže poznati zagrebački poduzetnik. Bilo je to u vrijeme kad su mobiteli tek ulazili na hrvatsko tržište. Sljedeće godine prodaja i neto dobit porasle su i više od planiranoga. Svakom članu svog tima darovao sam prijenosno računalo. Krajem sljedeće godine došlo je vrijeme obračuna bonusa. Prodaja i dobit i dalje su rasle, a članovi moga tima te su godine očekivali još više, možda stan ili bar skupocjeni namještaj. To me tako razljutilo da sam svima darovao šalicu s božićnim motivom i čestitku.

Koliko su se puta lideri uspješnog tima ili odjela našli u ova-kvoj situaciji? Posebno oni koji se ne smatraju pripadnicima 'divljeg kapitalizma' koji će svoj uspjeh pripisati samo sebi, oni koji znaju da je njihov tim itekako zaslužan za dobre rezultate i žele ga nagraditi. Međutim, s vremenom mnogi od njih shvate da na skupocjene materijalne darove zaposlenici počnu pri-govarati i da ništa više nije dovoljno dobro, a bili su zadovoljni notesom ili džepnim kalkulatorom. Jesu li postali arogantni i bahati ili je riječ o nečem drugome? Kako ih uopće nagraditi, kako u tome naći pravu mjeru?

Psihološka evolucija potreba

Kaže se da novac i moć kvare ljude. Međutim, zna-



Posljednjih godina u Hrvatskoj je osobito popularan način nagradivanja zaposlenika odmorom na raftingu



nost kaže da tako djeluju na manji dio populacije. Većini se zapravo događa svojevrsna 'psihološka evolucija potreba' pa ostvarenje potreba slijedi svojevrsnu hijerarhiju: od onih osnovnih, fizioloških, preko potrebe za sigurnosti i stabilnosti,

Mobilni je postao uobičajen dar poslodavca

potrebe za ljubavlju i pripadanjem, samopoštovanjem i poštovanjem do potrebe za samostvarenjem. Naravno, nismo motivirani za bavljenje višim potrebama ako prvo ne zadovoljimo potrebe za osnovnim preživljavanjem i sigurnošću.

Takvu hijerarhiju potreba osmislio je još davne 1943. godine psiholog Abraham Maslow. Iako je ona u ovih šezdeset godina doživjela kritike, prilagodbe i pohvale, smatra se jednom od najprihvaćenijih organizacijskih teorija motivacije zaposlenika i timova. U tom je kontekstu lako odgovoriti i na pitanje drugog poduzetnika: Zašto smo svoje NKV tehničko osoblje uspjeli motivirati davši im 6.000

kuna plaće, a svoga prodajnog agenta nismo uspjeli motivirati ni ekskluzivnim putovanjem po Italiji?

U razdoblju kad zaposlenici osjećaju zadovoljstvo time da imaju siguran i dobar posao motivacija se najbolje postiže novčanom nagradom

Jednostavno - onaj tko nema posao sretan je kada ga dobije jer za većinu ljudi posao je osnova egz-

stencije. Raditi znači biti koristan, biti stvaralac, moći osigurati život sebi i svojim bližnjima. Hrvatska realnost s više od 300.000 nezaposlenih pravi je dokaz koliko je važno imati posao. Kad se tomu doda pristojna plaća i dobri radni uvjeti, to je dovoljno za zadovoljstvo. U prvo vrijeme.

Posao je usko povezan sa sigurnošću, a ona je veliki pokretač, ali i kočnica u poslovnoj or-

ganizaciji. To posebno uviđaju poslodavci koji žele unijeti promjene u poduzeće, a suočavaju se s otporom zaposlenika. Jedan od okidača tog otpora želja je za sigurnošću.

U razdoblju dok zaposlenici osjećaju zadovoljstvo što imaju siguran i dobar posao motivacija se najbolje postiže novčanim nagradama. Plaća je bit egzistencije i sigurnosti i svako povećanje pozitivno će utjecati na motivaciju zaposlenika. NKV čistačica u Hrvatskoj, koja dobije plaću od 5.000 kuna, itekako će biti motivirana da radi i više nego što je potrebno jer osjeća da mora 'zaraditi' takav dohodak.

Ali s rastom zadovoljenja potreba mijenjaju se i sredstva koja motiviraju zaposlenike. Kad je posao siguran, a prihod dobar, važnije postaju potrebe pripadanja timu, kompaniji ili strukovnim udrugama. Cilj je napredovati i biti priznat za svoj rad.

U tom se procesu mijenjaju motivacijski alati bitni za uspješne kompanije koje svoj uspjeh žele podijeliti i sa zaposlenicima. Javlja se paradoks: što više motivirate svoje zaposlenike sve skupocjenijim materijalnim nagradama, to je motivacija slabija. Razlog je tomu što zaposlenicima postaje važnija motivacija nematerijalne nego materijalne prirode. Jedna od vrhunskih hrvatskih menadžerica kaže da joj više znači kad šef pohvali njezine napore tijekom godine nego bonus ko-

ji će dobiti na kraju godine. 'To znači da me primjećuje i cijeni moj rad!'

S vremenom rad prestaje biti samo sredstvo namicanja dohotka, nešto što nema veze s onime što zaista jesmo. Štoviše, on postaje smisao života. Umjesto vanjskog počinje se tražiti i tzv. unutarnje radno zadovoljstvo, ono u čemu se možemo istinski prepoznati.

Veća nagrada - slobodno vrijeme

Rad postaje stvaranje o kojem se razmišlja čak i kad nismo na poslu. Budimo se i liježemo s njim, ostajemo ne pitajući za radno vrijeme. Nijedan iznos ne može dovoljno dugo motivirati takvog zaposlenika. Naravno, to ne znači da takvog zaposlenika ne treba adekvatno novčano nagraditi.

Kvaliteta postaje važnija od kvantitete motivacije. Dobra radna atmosfera, poslodavac koji osluškuje i priznaje zaposlenikove ideje, poticanje kreativnosti i stvaralaštva, ali i priznavanje zaposlenikovih ostalih potreba, za obitelji i odmorom primjerice, postaje bit motivacije. Paradoks je takve motivacije da se malime postiže više - uočavanjem sitnih pozitiv-

nih detalja i verbalnom pohvalom zaposlenika potpiruje se vatra unutarnjega radnog zadovoljstva čiji plamen gori dulje i jače nego onaj na koji je bačena velika svota novca. Nije zato ni čudno što prodajnog agenta s početka naše priče više ne motiviraju novac i skupa putovanja. Možda bi našao veće ispunjenje u dodatnom slobodnom vremenu, provodeći odmor onako kako uistinu želi.

Naravno, neke ljude rad ne oplemenjuje, nego ih čini sebičnima. U uspješnim timovima sebe smatraju najzaslužnijima za uspjeh, boljima od kolega i superiornima njima, čime zaslužuju veće materijalne nagrade. Iako se smatraju timskim igračima, oni su sve osim toga. Vrlo često prigovaraju jer gledaju samo svoje interese i mogu biti pogubni za dobru timsku atmosferu. Budući da znaju biti jako 'glasni', često osobne interese iznose kao interese cijelog tima.

U takvim situacijama vrlo se često primjenjuje neki oblik kazne za sve članove tima, npr. oduzimanje privilegija fleksibilnog radnog vremena ili slično. Razvijajući emocionalnu inteligenciju, tj. svojevrsne socijalne antene, lider uči prepozna-

Što najbolje motivira zaposlene

- ▶ dobra radna atmosfera
- ▶ poslodavac koji osluškuje i priznaje zaposlenikove ideje
- ▶ poticanje kreativnosti i stvaralaštva
- ▶ priznavanje zaposlenikovih ostalih potreba, primjerice za obitelji i odmorom
- ▶ matrijalne stimulacije

ti 'trulu od zdrave jabuke', zaposlenike koje treba nagraditi od onih koje treba kazniti, pa čak i otpustiti kako bi uspješni timovi održali i osjetili svoju uspješnost.

U Hrvatskoj se, nažalost, uvriježilo mišljenje da su uspješni poslovni ljudi takvi zato što rade po cijele dane. Međutim, upravo evolucija potreba govori suprotno - poslovni su ljudi uspješni ako uspiju naći ravnotežu između poslovnog i privatnog i ostvariti sebe. Trend su u zapadnim zemljama oni koji teže kvaliteti, a ne kvantiteti, ali ne treba zanemariti činjenicu da su to zemlje u kojima većina ima siguran i pristojno plaćen posao pa mogu težiti nadogradnji svojih potreba. ■

Stupnjevi potreba zaposlenih

- ▶ plaća, minimalni radni uvjeti
- ▶ siguran posao, dobra plaća
- ▶ prihvaćanje tima
- ▶ poslodavac koji podupire
- ▶ titula
- ▶ priznanje
- ▶ napredovanje
- ▶ stjecanje novih znanja, kreativni posao, unutarnje zadovoljstvo

Atraktivna nagrada članovima uspješnog tima može biti aranžman na nekom poznatom skijalištu s obitelji. Često je to bolja motivacija od novčane stimulacije

