

Motivacija zaposlenika: PREPOZNAJTE DEMOTIVATORE



doc. dr. sc.
Nataša Rupčić

Istraživanja pokazuju da moral i motivacija zaposlenika u 85% poduzeća značajno opadaju nakon prvih šest mjeseci rada. Tek je jedan od četiri zaposlenika potpuno angažiran, odnosno motiviran i produktivan na svom poslu. Budući da odnos managera prema zaposlenicima predstavlja najvažniji čimbenik koji utječe na motivaciju zaposlenika, upravo je u tom području moguće tražiti rješenja.

Mnoga poduzeća koja nemaju financijski izdavan kompenzacijski program odlikuju se visokim moralom i elanom zaposlenika. Od managera se stoga prije svega traži da „budu“, a ne da nešto rade. Drugim riječima, od managera se traži da njihovo ponašanje bude u skladu s ljudskom prirodom. Stoga ono što kao manager jeste ima više utjecaja na stupanj motivacije zaposlenika od onoga što radite. Svaki dan je drugačiji, svaka situacija ima neki svoj specifični aspekt, ali ono kakva osoba jest je trajnije. I s tog aspekta treba pristupiti problemima, ali i motivaciji zaposlenika.

Koji su vaši demotivatori?

Iako je važno utvrditi što zaposlenike može demotivirati, jed-

nako je tako važno utvrditi što kao manageri radite, a da ih demotivira, odnosno poništava utjecaj motivacijskih mehanizama u smislu beneficija koje ste im odobrili. Drugim riječima, treba promotriti kakvi kao manageri jeste, odnosno kakvo je vaše ponašanje. Zapitajte se kakav je vaš odnos sa zaposlenicima i radite li neke od sljedećih grešaka. Pretpostavljamo pritom da vam cilj nije mobbing, već greške radite nesvjesno. Kako se postavljate kada uočite pogrešku nekoga od zaposlenika? Ako u tom slučaju na grešku ukazuju pred drugima, a pritom još podižete glas, učinak će biti loš po motivaciju toga, ali i drugih zaposlenika. Neki manageri smatraju da će javnim ukazivanjem na pogreške spriječiti da i drugi naprave slično, ali učinak će često biti suprotan. Svi će se osjećati loše i strepiti kada će se takva situacija dogoditi njima. S druge pak strane, zapitajte se kako se postavljate kada vidite dobro obavljen zadatak nekoga od zaposlenika. Ako to ne iskažete javno ili privatno samom zaposleniku, zaposlenici će se početi pitati primjećuju li se njihovi učinci te zašto se uopće trude. Ne morate od nekog dobrog poteza organizirati slavlje, ali jedna lijepa riječ ili čak e-mail kojim ćete osobu pohvaliti djeluje iznimno motivirajuće.

Mnogi manageri ponekad „imaju inspiraciju“ pa zaposlenike pitaju za rješenje nekoga problema ili ih zanima njihovo mišljenje o ciljevima, odnosno nekom zadatku. Nerijetko zaposlenike traže da o tome napišu pisani prijedlog. No, nakon nekog vremena to ih uopće ne zanima, a ako ih zaposlenici na to podsjetite ne pokazuju nikakav ili tek površan interes. Ovakvim postupkom manageri će zaposlenike najprije iznimno demotivirati. Osjećat će da se njihovo

mišljenje cijeni, no u konačnici učinak će biti iznimno negativan. O managerima će misliti lošije nego prije ove inicijative i osjećati manjak poštovanja. Svako sljedećoj sličnoj inicijativi od strane managera pristupat će s ironijom ili sarkazmom. Situacija će se pogoršati i ako postupite na jedan od sljedećih načina: zaposlenici vam pošalju prijedloge, a vi ne odgovorite na njihovu poštu ili poruke. Ili zakažete sastanke sa zaposlenicima i uvijek kasnite. Kada se pojavite, slušate površno ili radite nešto drugo. Na taj način koristite managersku moć uloge koju zaposlenici najmanje cijene i pokazujete manjak poštovanja. I zapravo otkrivete sliku o tome kakva ste osoba.

Zaposlenike možete demotivirati i tako da preuzmete zasluge za njihove rezultate. I ovo je iskaz managerske moći, ali zapravo ne spada u nenamjerno ponašanje pa se ne može smatrati demotivatorom, već zloporabom ovlasti, ali i mobbingom. Oblik mobbinga je i favoriziranje nekih zaposlenika nasuprot drugih. Takav pristup šalje poruku da rad, zalaganje i rezultati nisu važni, već je važan faktor X. Ubrzo će svi zaposlenici saznati za takvu praksu i nastojati naći drugi posao ili se početi ponašati oportunistički. Obje opcije su za poduzeće dugoročno loše.

Demotivirati zaposlenike moguće je i postavljanjem teško ostvarivih ili čak neostvarivih ciljeva ili rokova izvršenja. Kada zaposlenici shvate da neki zadatak neće moći izvršiti ili ga neće moći izvršiti na vrijeme počet će se osjećati mrzovoljno i cinično. Vjerojatno će kriviti managera za namjerno postavljanje nerazumnih ciljeva, iako manageri možda nisu imali takvu namjeru, već jednostavno nisu razumjeli prirodu zadatka. Komunikacija je ključna da do ovakvih nesporazuma ne dođe,

naravno pod pretpostavkom da nisu namjerni. No, do nesporazuma može doći i zbog asimetrije informacija. Ukoliko zaposlenici ne raspolažu potrebnim informacijama, motivacija će izostati. No, nije važno samo razmjenjivati informacije sa zaposlenicima. Važno je s njima podijeliti i objašnjenje koje stoji iza neke odluke. Ukoliko se odluka temelji na nizu ograničenja, zaposlenici će managera više cijiniti ako ih s njima podijele. Mnogi manageri imaju suprotan stav koji se temelji na nekoliko pretpostavki. Prije svega, žele zadržati kontrolu, a time održati dojam o svojoj moći. Osim toga, smatraju da bi objašnjavanjem razloga svake odluke mogli potkopati svoj autoritet. Često to smatraju gubitkom vremena jer imaju „važnijega posla“. No, uskraćivanje informacija ima i drugu stranu: manageri često svojim zaposlenicima ne daju dovoljno informacija da zadatak mogu izvršiti. Rijetko im uopće objasne zašto je zadatak važno učiniti, odnosno kako njihov zadatak čini cjelinu sa zadacima drugih i u funkciji je ispunjavanja ciljeva. Često misle da time jačaju moć, autoritet i kontrolu. No, to je siguran način da izgube autoritet i kontrolu, odnosno da oni u očima zaposlenika budu samo formalne prirode.

Nerijetko su niži manageri pod pritiskom od strane višega menadžmenta zbog ostvarivanja ciljnih performansa pa zaposlenicima pristupaju nervozno i prijetite im. Naravno da je važno iznijeti svoja očekivanja, ali prijetnja radnim mjestom ili okolnostima vezanim za radno mjesto djeluje vrlo demotivirajuće. Čak i ako zaposlenici znaju da prijetnja nije vjerodostojna, nemate prava na njih vikati ili podizati glas.

1/2 ERSTE

Kode mene je 1/3 najavljena za temu broja MIROVINSKI FONDOVI

Ponekad su zaposlenici na udaru treće strane – klijenata ili neke druge interesno utjecajne skupine. Oni ih mogu napadati zbog organizacijskih propusta, ali takvi napadi mogu prijeći i na razinu koja je osobne prirode. Ukoliko takvi napadi nisu opravdani ili za propuste nisu krivi zaposlenici, manageri bi trebali stati u njihovu obranu. Ako takav pristup izostane ili manageri čak stanu na suprotnu stranu, njihova vrijednost u očima zaposlenika će opasti, a time i njihova motivacija i identifikacija s ciljevima. Kao manager time zapravo niste izrazili svoju snagu i moć, već slabost i karakternu upitnost.

Manageri često od zaposlenika traže da se aktivno uključe u rješavanje problema poduzeća, odnosno da ne rade samo „ono što im se kaže“. No, kada zaposlenici dođu s nekom kreativnom idejom o unaprjeđenju ili se prema problemu postave kritički, manageri ih ignoriraju ili kritiziraju. Na taj način određuju ponašanje zaposlenika u budućnosti. Oni će jednostavno „raditi što im se

kaže“, a motivacija će opasti zbog negativne reakcije managera.

Mnogi manageri sve procese nastoje formalizirati pod okriljem tzv. pokreta za kvalitetu, odnosno cjelovitoga upravljanja kvalitetom. Uvode anketna ispitivanja u koja uključuju sve interesno utjecajne skupine, a svačiji input smatraju jednako vrijednim (tako i onaj subjekata iz prethodnoga odlomka). No, time zapravo postaju manageri u potrazi za problemima koje bi rješavali. Traže pogreške i propuste poput lovca na vještice. To je brz način za potkopavanje motivacije zaposlenika. Umjesto toga, manageri mogu isticati dobre primjere, oblikovati viziju, služiti kao mentori, informirati i osiguravati podršku. Drugim riječima, trebaju biti usmjereni prema izgradnji pozitivnih vrijednosti. Na taj će način i zaposlenici lakše ustanoviti koje su njihove pogreške, a motivacija će im biti ponos da su svoj rad uspjeli unaprijediti. Manageri često navode kako je ulaganje u ljudske potencijale važno. Mnogi čak rade programe usavršavanja koje bi za-

poslenici trebali polaziti. No, za to ne predviđaju sredstva u budžetu. Umjesto toga, novac odlazi na uređenje njihovih ureda i slično. Zaposlenike tada sile da edukaciju plaćaju sami. Ukoliko manageri žele motivirati zaposlenike i ulaganje u njihovo znanje, za to treba osigurati resurse, kako novac, tako i vrijeme. Pristupanje edukaciji na način da je zaposlenici sami plaćaju i usavršavaju se u slobodno vrijeme djeluje demotivirajuće. Takvi će zaposlenici čekati priliku za boljim poslom i otići. A s njima i stečeno znanje.

Managerske lekcije

Vjerojatno ste uočili da navedene metode ne zahtijevaju budžet, odnosno novčana ulaganja, a njihov je učinak izniman. Stoga se u recesijsko vrijeme manageri ne bi trebali pravdati nedostatkom novca, već prilagoditi svoje ponašanje ljudskom odnosu kako bi se zaposlenici na radnom mjestu osjećali ugodno i tako povećali svoju motivaciju. Nije rijetko da ljudi kažu kako su dali otkaz određenoj osobi ma-

nageru, a ne poduzeću. Iako loše ponašanje managera često smatramo danom činjenicom koja se ne može izmijeniti, nerijetko je riječ o problemima koje manager ima u smislu različitih pogrešnih mentalnih modela, generalizacija, pretpostavka i uvjetovanja. Stoga bi svako poduzeće pozornost trebalo posvetiti razvoju managera, ali ne sa stajališta njihove karijere, već sa stajališta njihova osobnog razvoja. Upravo je to razlog popularnosti programa coachinga kojima se manageri trenira da zrcaljenjem svoga odnosa prema okruženju uoče vlastite obrasce ponašanja, osvijeste ih i počnu ih mijenjati. Da bi manager uopće bio iskren prema drugima, mora najprije biti iskren prema sebi, o svojim osjećajima, uvjerenjima i ponašanju. Tako je možda najbolji način rješavanja problema motivacije zaposlenika ili promjene njihova ponašanja upravo promjena ponašanja managera, odnosno njihov razvoj.