



ODGOVARA:
Nataša Rupčić

KAKO MOTIVIRATI ZAPOSLENIKE U VRIJEME KRIZE?

PITANJE: *Manager sam poduzeća srednje veličine koje trenutno proživljava težu dionicu svog razvojnog puta. No, svjesni smo da zajedničkim radom možemo opstati. Kako motivirati zaposlenike kada materijalni resursi nisu dostatni?*

Z. Đ., Karlovac

ODGOVOR: Iako je uvriježeno mišljenje kako zaposlenike motivirati možemo samo materijalnim čimbenicima, posebice dodacima na plaću, istraživanja u managementu kažu da ta teza nije potpuno istinita. Tako je **Herzberg** utvrdio da postoje **dvije skupine motivacijskih čimbenika**: čimbenici konteksta i čimbenici sadržaja posla. **Čimbenici konteksta posla** odnose se na elemente kao što su plaća, status, uvjeti rada, sigurnost posla, međuljudski odnosi, itd. Ako ovi čimbenici nisu prisutni dolazi do nezadovoljstva, no Herzberg ih ne smatra motivatorima. Ako postoje, oni neće uzrokovati motivaciju na duži rok. Stoga je pozornost potrebno posvetiti **čimbenicima sadržaja posla**. To su primjerice izazovan posao, priznanja, razvoj na poslu u smislu edukacije ili napredovanja. Oni neće izazvati nezadovoljstvo ako nisu prisutni, no njihovo postojanje djelovat će vrlo poticajno i motivirajuće na zaposlenike.

Iako je važno osigurati pristojnu plaću te uvjete rada, važno je pokušati posao učiniti **prilikom za razvoj potencijala zaposlenika** te im omogućiti da ostvare osjećaj postignuća i zadovoljstva pri radu. No, imajte na umu da je za realizaciju određenoga posla uvijek važno osigurati i dobre međuljudske odnose jer se mnogi današnji zadaci odvijaju u timovima i uz suradnju različitih jedinica u poduzeću, ali i izvan njega. Stoga je sadržaj posla, odnosno zadatke važno prezentirati svim zaposlenicima koji će sudjelovati u njegovoj realizaciji te na taj način potaknuti osjećaj zajedništva.

No, nisu svi zaposlenici u prilici da izvršavaju kreativnije zadatke. Neki su naprosto operativci te izvršavaju pretežito rutinske poslove. Nemaju niti svi zaposlenici ambicija razvijati se i raditi na novim kreativnim zadacima. Stoga je pri motiviranju važno zaposlenike dobro procijeniti. Ukoliko procijenite da dio vaših zaposlenika pripada u tzv. teoriju X, odnosno da ne žele odgovornost, ali i nastoje izbjegavati ulaganje napora većih od minimalnih, motivaciju možete postići tako da im dajete što jasnije upute o tijeku obavljanja zadataka, metoda rada, ali i očekivanom ishodu. Uz to, preporučljivo je uvesti **sustav kontrole**, pri čemu se na početku postavljaju standardi te na kraju mjeri realizacija zadatka u odnosu na postavljene standarde. Na taj način će zaposlenici čiji su zadaci operativne i rutinske prirode i sami unaprijed znati jesu li zadatak izvršili i u kojoj mjeri, te očekuje li ih po-



hvala ili kazna. Ovakav pristup motiviranju zaposlenika koji ne iskazuju prevelike ambicije u svom radu i razvoju također treba provoditi uz **poštovanje načela pravednosti**. Ovo načelo naravno vrijedi i za sve druge zaposlenike. Drugim riječima, materijalno nagrađivanje ili pohvale moraju biti usporedivi s rezultatima drugih zaposlenika. Pojedinci su skloni uspoređivati vlastite nagrade s onima drugih zaposlenika za koje smatraju da su ulagali slične napore. Ako zaposlenici smatraju da omjer nagrade i ulaganja nije ujednačen u odnosu na ostale, doći će do nezadovoljstva i pada motivacije zakinutih osoba, a što se može prelići i na druge zaposlenike te izazvati cinizam i frustracije u cijelom kolektivu.

Pri razmatranju pitanja motivacije svakako treba spomenuti i poznati **Hawthornov učinak**. Istraživači su pokušavali utvrditi hoće li doći do povećanja motivacije ako se poboljšaju radni uvjeti promatrane skupine. No, mijenjanjem varijabla radnih uvjeta produktivnost se svejedno stalno povećavala. Utvrđeno je da **povećanje produktivnosti** primarno proizlazi iz društvenih čimbenika, posebice međuljudskih odnosa, ali i osjećaja pripadnosti i spoznaje da se nečiji rad cijeni, vrjednuje i služi svrsi. Stoga, bez obzira koji pristup motiviranju prihvatili, nemojte zaboraviti krenuti od temeljne premise: **motivirajte zaposlenike**, odnosno osobe, a svaka osoba zaslužuje poštovanje. Pokažite poštovanje prema svakom čovjeku, ukažite im da je njihov rad važan te da cijenate njihov povećani napor, posebice u situaciji kada materijalne prilike ne dopuštaju veći stupanj takvoga nagrađivanja. **Poštovanjem zaposlenika** osigurat ćete da i oni vas poštuju te ćete izgradnjom složnoga kolektiva uspješnije realizirati ciljeve, ali i lakše prebroditi krizu.