

Piše: Milica Paskulov

Motivisanje zaposlenih

Da li se magarac zasitio šargarepe?

„Ne mogu oni tako malo da me plate koliko ja mogu malo da radim" – najčešći je izgovor osobe koja nije motivisana za poslao koji obavlja. Sprovedeno je mnoštvo istraživanja na temu motivacije i većina je pokazala iste rezultate – mi smo ti koji najbolje možemo da motivišemo sami sebe. Koja je onda uloga rukovodilaca u tom procesu? Zbog čega kompanije investiraju izuzetno velike svote novca u edukaciju rukovodilaca da motivišu zaposlene?

Većina istraživanja je kretala od dve pogrešne hipoteze:

1. ako nešto nagradimo, dobićemo više željenog ponašanja.
2. ako nešto kaznimo, dobićemo manje željenog ponašanja.

Masačusetski institut za tehnologiju sproveo je istraživanje na tu temu. Ciljna grupa su bili studenti kojima je zadatak bio da odgovore na razne izazove, npr. da zapamte određeni niz brojeva, da reše neke zagonetke i sl. U odnosu na učinak, dobijali su tri vrste nagrada: malu, srednju i visoku.

Rezultati istraživanja su pokazali sledeće: kada su zadaci uključivali samo „mehaničke" zadatke, teorija s početka – da nagrađivanje vodi ka željenom ponašanju – pokazala se kao izuzetno uspešna. Međutim, kada su zadaci tražili od osobe da razmišlja „van okvira", da bude kreativna, inovativna, **veća nagrada je vodila ka nižem učinku**.

Iako ovaj rezultat u početku deluje kao šok, zapravo je veoma logičan.

Teorija dvaju faktora (F. Hercberg (F. Herzberg)) nam govori istu stvar – da postoje faktori koji dovode do **zadovoljstva** zaposlenih (postignuće, priznanje, razvoj...) i faktori koji predstavljaju higijenske potrebe zaposlenih, dakle uzrokuju samo **odsustvo nezadovoljstva**, ali ne garantuju zadovoljstvo. U njih spada i novac.

Dakle, **novac nije motivator**. Novac pomaže da postignemo odsustvo nezadovoljstva.

Za većinu zadataka koje ljudi danas obavljaju više nije dovoljno obaviti ih na konkretan, i unapred dogovoren način, već je potrebno angažovati ljude da iznedre nove i kompleksnije načine rešavanja zadataka. Jednačina je prosta – kreativnost zahteva motivaciju. Ne možemo očekivati razmišljanje „izvan kutije" od zaposlenog koji nije motivisan.

Ako novac nije motivator, šta nam preostaje?

Jedan od poznatijih modela motivacije zaposlenih je **ARCS model** (Dr Džon Keler (Dr. John Keller))

1. A – Attention – pažnja
Pažnju zaposlenog možemo pridobiti na različite načine. Pružite ljudima zadatke koji im neće biti monotoni i za koje će biti istinski zainteresovani. Proverite šta je to čemu teže, šta žele da nauče. Dodelite im zadatke koji će za njih biti kreativni, novi i interesantni.

2. R – Relevance – relevantnost
Zaposleni će biti motivisaniji za rad ukoliko uviđaju značaj zadatka kojim se bave. Ako zaposleni ne razume zbog čega je važno da obavi određeni zadatak, nivo motivacije će najverovatnije biti veoma nizak. Povežite zadatak koji zaposleni obavlja s njegovim prethodnim iskustvom. Objasnite mu zbog čega je važno da obavi taj zadatak trenutno, kao i kako će obavljanje tog zadatka u budućnosti uticati na uspeh kompanije. Organizujte prezentacije na kojima će drugi zaposleni moći da podele sa ostalima uspešno realizovane zadatke. Podstaknite zaposlenog da istražuje iskustva drugih i iz njih uči.



Teorija dvaju faktora (F. Hercberg (F. Herzberg)) nam govori istu stvar – da postoje faktori koji dovode do zadovoljstva zaposlenih (postignuće, priznanje, razvoj...) i faktori koji predstavljaju higijenske potrebe zaposlenih, dakle uzrokuju samo odsustvo nezadovoljstva, ali ne garantuju zadovoljstvo. U njih spada i novac.
Dakle, novac nije motivator. Novac pomaže da postignemo odsustvo nezadovoljstva.

3. C – Confidence – poverenje
Ukoliko zaposleni smatra da nije u stanju da realizuje zadatak, to će uticati na njegovu motivaciju da se time i bavi. Intenzivno se bavite razvojem zaposlenog. Podstaknite postavljanje razvojnih ciljeva i zajedno s njim napravite razvojni plan. Pružite zaposlenom povratnu informaciju za svaki uspeh koji ostvari. Pratite razvoj zaposlenog i pošaljite mu poruku da može da računa na vas.

4. S – Satisfaction – zadovoljstvo
Poželjno je da zaposleni oseća zadovoljstvo dok obavlja neki zadatak, kao i ponos zbog ostvarenog cilja. Ne zaboravite da ga pohvalite kada nešto uradi dobro. Pitajte ga koliko je zadovoljan svojim poslom i vašim odnosom. Nagradite ga za dobro urađen posao. Pružite mu šansu da u praksi realizuje sve što nauči, kao i da oseća da je njegov kapacitet u potpunosti iskorišćen.

Ukoliko zaposleni smatra da nije u stanju da realizuje zadatak, to će uticati na njegovu motivaciju da se time i bavi. Intenzivno se bavite razvojem zaposlenog. Podstaknite postavljanje razvojnih ciljeva i zajedno s njim napravite razvojni plan. Pružite zaposlenom povratnu informaciju za svaki uspeh koji ostvari. Pratite razvoj zaposlenog i pošaljite mu poruku da može da računa na vas.

Za većinu zadataka koje ljudi danas obavljaju više nije dovoljno obaviti ih na konkretan, i unapred dogovoren način, već je potrebno angažovati ljude da iznedre nove i kompleksnije načine rešavanja zadataka. Jednačina je prosta – kreativnost zahteva motivaciju. Ne možemo očekivati razmišljanje „izvan kutije" od zaposlenog koji nije motivisan.

Da zaključimo, spoljašnje nagrade mogu biti učinkovite kod zadataka koji su mehanički – postoji jedan put da se oni reše i ne zahtevaju misaoni proces kod osobe koja ih obavlja. Onog momenta kada osoba koju želimo da motivišemo preuzima drugu vrstu zadataka, a to su zadaci koji zahtevaju inventivnost i kreativnost, mi zapravo spoljašnjim nagradama možemo da postignemo suprotan efekat – da osoba ima još slabiji učinak zato što je „terate" da bude kreativna, a to nije proces koji može da funkcioniše na takav način.

Milica Paskulov
Trener, kouč i HR konsultant
H.ART development center
BLANCHARD International Serbia
milica.paskulov@hart.rs
www.hart.rs