



Izvod iz treninga

MOTIVACIJA



Sadržaj

1. Teorija motivacije	3
2. Praktični koraci za unapređenje motivacije	6

Možda ste ranije čuli za izraz – Možete dovesti konja do vode, ali ga ne možete naterati da pije. U pojedinim situacijama ljudi će se povinovati vašim naredbama, u drugim ipak šta god vi pokušavali nećete ih naterati da urade ono što od njih zahtevate – ponekad, ma koliko to želeti, ne možete izvući najbolje iz ljudi.

Zbog toga, kada razmišljate kako da motivišete ljude da rade najbolje što mogu, predlažemo vam nešto sasvim suprotno od prinude – izvucite najbolje od članova svog tima tako što ćete im obezbediti okruženje koje ih motiviše i nagrade koje oni smatraju vrednim. Na taj način zaposleni će osećati da imaju slobodu da za svoj doprinos organizaciji traže nagrade koje ih motivišu.

Ljudima je motivacija usađena u DNK. Nešto u nama nas tera da ustanemo svakog jutra – nekada je to samo želja za šoljicom jutarnje kafe ili potreba da nešto pojedemo, ali svejedno smo motivisani da te potrebe zadovoljimo. Da nema tog unutrašnjeg pokretača, motivacije, ljudi ne bi dolazili na posao čak ni da podignu platu. Ipak, ako želite da stvorite radno okruženje koje je produktivno i kreativno, potrebni su vam zaposleni koji su motivisani da postignu više od svojih bazičnih potreba.

Bilo da ste poslodavac ili menadžer, vi želite da motivišete svoje zaposlene da urade mnogo više od toga da se samo pojave na poslu svakog dana. Pošto su već došli na posao zašto da ne rade najbolje što mogu? Zaposleni koji imaju veću motivaciju mnogo su predaniji poslu i uvek postižu više. Oni su ti koji prave dodatni posao.

Ova jednostavna jednačina pokazuje značaj motivacije:

Efektivno izvršenje = Sposobnost x Motivacija

Kada je vaš tim motivisan, možete da očekujete prednosti koje iz toga proizilaze.

Ljudi će imati:

- Obnovljen moral i svrhu posla
- Bolje izvršenje
- Produbljeno razumevanje za interne i eksterne mušterije
- Uvećanu energiju i otpor na stres
- Obogaćeni kvalitet rada
- Povećanu kreativnost i smisao za humor

Takođe, uočićete sledeće koristi:

- Manju fluktuaciju
- Smanjen apsentizam, sindrom sagorevanja („burnout syndrome“)
- Unapređen servis za brigu o korisnicima i pružanje usluga
- Postizanje više timskog rada, više poverenja među zaposlenima i zabave na poslu

Spisak mogućih unapređenja radnog mesta je prilično dugačak, kako za menadžere tako i za članove njihovog tima! Ovaj kratki trening je dizajniran da vam pomogne da uvedete neka od predloženih poboljšanja.

U tekstu koji sledi objasnićemo teoriju koja stoji iza motivacije i potom vam pomoći da identifikujete načine na koje možete stvoriti prijatnije okruženje za vaše zaposlene i što je važnije ono koje ih motiviše na rad.

Vi ćete:

- Učiti o Maslovijevoj i Herzbergovoj teoriji radne motivacije
- Proceniti koliko vas vaše radno okruženje trenutno motiviše kako biste identifikovali ona područja rada u kojima su vaši zaposleni motivisani i zadovoljni i ona u kojima to nije slučaj
- Naučiti pojedine alate i strategije koji mogu da vam pomognu da povećate motivaciju na radnom mestu, a koje možete da počnete da primenjujete već danas

Do kraja ovog treninga imaćete nacrt plana kojim možete da poboljšate motivaciju svojih zaposlenih na radnom mestu. Motivacija dolazi iznutra. Naoružani svojim planom, zadobićete više samopouzdanja u krčenju puteva do viših nivoa motivacije sa svim koristima koji iz toga mogu proizići.

Motivacija u teoriji

1.1 Maslovijeva hijerarhija potreba

Postoji mnogo teorija koje nastoje da otkriju izvor ljudske motivacije. Najpoznatija od njih je svakako Maslovijeva teorija radne motivacije. Maslov je grupisao različite potrebe koje ljudi imaju, a koji su predstavljeni u piramidi ispod:

Maslovijeva hijerarhija potreba dala nam je zanimljive zaključke za razmišljanje.



Pet nivoa potreba su:

1. Fiziološke potrebe (glad, žed)
2. Potrebe za sigurnošću koje stupaju na scenu kada su nam ugroženi zdravlje, bezbednost ili sigurnost
3. Potrebe za pripadanjem i emotivnom povezanošću
4. Potrebe za poštovanjem i ugledom
5. Potrebe za samoaktualizacijom (ostvarivanje svih potencijala – „Čovek mora da bude ono što može da bude“)

Maslov u svojoj teoriji tvrdi da ljudi zahtevaju stvari koje će zadovoljiti njihove trenutne potrebe koje se menjaju na svakom nivou motivacije. Takođe, teorija kaže da da biste prešli na sledeći nivo motivacije, potrebe koje su na nižim nivoima moraju najpre biti zadovoljene. Tako da čak i kada dosežemo više nivoe motivacije, naša motivacija je ugrožena ako su nam ugrožene bezbednost ili opstanak.

Budući da pola svog života provedemo na radnom mestu, naša motivacija u velikoj meri mora da bude zadovoljena kroz naš posao i naše radno okruženje.

Kada posao zadovoljava naše potrebe, mi smo spremni da budemo u potpunosti produktivni i zadovoljni. Kada to nije slučaj može se lako desiti da postanemo prekupirani pronalaskom drugih načina da zadovoljimo svoje potrebe i da izgubimo motivaciju za posao. Naša produktivnost, angažovanje, moral, entuzijazam i zadovoljstvo trpe u ovakvim situacijama. Očigledno da je motivacija na radnom mestu veoma značajna. Ali kao da obezbedite motivišuće okruženje za sve zaposlene kada pojedinci imaju različite potrebe? Ovde na scenu stupa Hercbergova teorija radne higijene.

1.2 Motivatori i faktori higijene

Hercberg obimno istražuje ljudske potrebe na poslu. Njegova teorija motivatora i faktora higijene usresređuje se na misao da ljudi imaju dva tipa potreba:

- Faktore higijene (najbazičnije potrebe)
- Motivatore

Faktori higijene su oni elementi posla koji su povezani sa radnim uslovima dok su **motivatori** povezani sa elementima koji obogaćuju posao. Pogledajte tabelu ispod teksta.

Hercberg uvodi termine „zadovoljstvo poslom“ i „nezadovoljstvo.“ Iznenadjujuće, oni **nisu krajnje suprotnosti jedni drugima.**

Ljudsko nezadovoljstvo proističe iz higijenskih faktora: Ukoliko nešto nije u redu sa ovim faktorima, onda članovi tima osećaju nezadovoljstvo. Rešavanje ovih problema neće

samo po sebi povećati motivaciju, ali nema poente da pokušavate da motivišete ljudе sve dok se ne suočite sa ovim faktorima.

Zadovoljstvo članova tima proizilazi iz motivacionih faktora. Ovi faktori višeg nivoa su ono što obezbeđuje motivaciju na duže staze. Jednom kada su ovi faktori zadovoljeni onda su ljudi motivisani stvarima kao što su više lične odgovornosti ili šanse za napredovanje.

Kada je radno okruženje motivišuće članovi vašeg tima će biti zadovoljni poslom. Ako posao zadovoljava njihove potrebe onda su oni spremni da daju vredan doprinos vašem timu i ciljevima organizacije.

Primeri faktora koji izazivaju nezadovoljstvo (Faktori higijene)	Primeri faktora koji izazivaju zadovoljstvo (Motivacioni faktori)
Nepotrebne politike i prakse	Kvalitet rada
Neodgovarajuća nadoknada	Priznanje dostignuća
Neizvesnost posla	Šansa za napredovanje
Kolege koje ne žele da sarađuju	Odgovornost
Iritantan nadzor	Lični razvoj
Neudobno radno okruženje	Trening
Neefikasna zaštita na radnom mestu	

2. PRAKTIČNI KORACI ZA UNAPREĐENJE MOTIVACIJE

Sada je vreme da pređemo na korake koje možete preduzeti kako biste povećali motivaciju.

U ovom delu vežbanja pokazaćemo vam kako možete poboljšati motivaciju članova tima.

Ovo je šest koraka procene i planiranja koje ćemo pokriti:

1. Procena faktora higijene
2. Rešavanje problema u vezi sa higijenskim faktorima ukoliko postoje
3. Prepoznavanje dostignuća
4. Istraživanje drugih opcija koje mogu da pomognu da motivišete ljude
5. Razmatranje nagrade
6. Preduzmite akciju

2.1 Procena higijenskih faktora

Postupak: Razmislite sada malo o svom radnom okruženju.

Prisetite se principa Hercbergove teorije u poslednjem odeljku i prođite kroz higijenske faktore navedene na prethodnoj strani pa razmislite kako ovi faktori mogu da utiču na svakog člana vašeg tima.

Onda nabrojite higijenske probleme koji mogu imati uticaj na vaš tim u tabeli na narednoj strani.

Možda ćete takođe želeti da razmislite kako da unapredite zadovoljstvo i motivaciju. Bilo kako bilo, ne trošite previše vremena na to, vratićemo se ovome kasnije kada istražimo načine da povećamo motivaciju.

Prvi savet:

Ukoliko vam je ova vežba previše zahtevna, razmotrite svoje trenutne potrebe ili one koje ste imali pre nego što ste bili unapređeni u svoju trenutnu ulogu. Ili umesto toga možete pročaskati sa nekim članom svog tima u kojeg imate povrjenje kako biste saznali šta ljudi misle.

Drugi savet:

Imajte na umu da različiti ljudi u različitim situacijama i fazama svog života imaju drugačije potrebe. Dok razmatrate ovo, promislite i o faktorima higijene koji bi mogli da utiču na svakog člana vašeg tima.

Treći savet:

Zapamtite da postoje problemi koji ne možete da obuhvatite svojom opštom listom higijenskih faktora sa prethodne strane. Razmislite o specifičnoj industriji ili situaciji i pobrinite se da unesete i probleme koje prethodno niste uneli.

Mogući faktori higijene

(U beležite bilo koji problem koji može biti sporan, da negativno utiče na moral ili da izaziva nezadovoljstvo kod članova tima. Upotrebite tabelu sa 7. strane kao početnu tačku, ali postarajte se da razmislite i o drugim faktorima koji su specifični za situaciju u vašem timu.)

2.2 Rešavanje problema vezanih za faktore higijene

Pošto identifikujete faktore higijene upišite ih u svom dnevniku ili kalendaru kako biste mogli da ih rešite. Obavezno izdvojite odgovarajuće vreme da ovo uradite. Ovo je osnova i zadatak koji se lako opravdava. Na kraju krajeva, vaša dužnost kao menadžera je da izvučete najbolje od svojih ljudi pa je suočavanje sa faktorima higijene odličan početak.

Imajte na umu da je, kao što smo videli iz Herzbergove teorije, važno da se osvrnete i rešite probleme u vezi sa faktorima higijene. U suprotnom vaši napor da uvećate motivaciju će biti uzaludni. Uostalom, zaposleni sa dobro utemeljenim zamerkama će najverovatnije biti ravnodušni na bilo koji drugi napor da povećate motivaciju.

2.3 Prepoznavanje dostignuća

Priznavanje rezultata je najjednostavniji motivacioni alat koji vam je na raspolaganju pa je zapanjujuće da se toliko malo koristi na radnom mestu. Svakog dana svojim zaposlenima možete reći jednostavno „hvala“ ili udeliti pohvalu ako su zaslužili – **ne košta ništa, a znači sve!**

Iskreno „hvala“, kratak razgovor na hodniku ili nepripremljen govor o nedavnim dostignućima – sve ovo ima dobar odjek na duže staze i pomaže vašim zaposlenima da se osećaju vredno i motivisano pa će želeti da nastave da ređaju uspehe.

Kada redovno prepoznajete i ističete postignuća svojih zaposlenih to vam ulazi u naviku i postaje prirodno. Što češće razmišljajte o svim ljudima koji rade za vas ili o ljudima koji rade sa vama i o stvarima koje su uradili dobro ili iznad vaših očekivanja. Da li ste prepoznali njegova dostignuća? Da li ste sigurni da ta osoba zna da vi cenite to što su ona ili on postigli?

Deluje očigledno, ali mnogo ljudi je toliko okupirano svojim poslom i problemima da zaboravljaju da se ljubazno zahvale za posao koji je dobro odrađen. Ne prepostavljajte da neko zna da je uradio izvrstan posao – recite mu i on će to ceniti. Uostalom, zar ne biste i vi?

Evo nekoliko saveta koji obezbeđuju da je vaše priznavanje rezultata efektivno. Prepoznavanje bi trebalo da sadrži sledećih nekoliko kvaliteta:

- **Iskrenost:** Ne bi trebalo da se forsira i da ima skriveni motiv. Pronađite nešto što je jedinstveno i dobro pa se nećete osećati kao da lažirate svoje pohvale.

- **Budite spontani:** svi govor koji su unapred pripremljeni mogu izgledati usiljeno.
- **Personalizujte iskaze:** Oni moraju da znače nešto posebno osobi kojoj su upućeni (Pogrešno je reći- uradili ste sjajan posao danas sa medijima, umesto toga bolje je reći “Tom, danas si se odlično nosio sa onim reporterima.“)
- **Pravovremenost:** Odredite pravi trenutak – to pojačava spontanost.
- **Javnost:** Prepoznavanje često raste sa javnim pojavljivanjem. Ali, budite oprezni jer se neki ljudi osećaju nelagodno kada ih javno pohvalite tako da izaberite pravi momenat.

Napomena:

Ljude mogu motivisati ili demotivisati očekivanja koja imate od njih. Budite svesni toga da ako zaposlenima prenesete negativna očekivanja verovatno će i rezultati biti takvi. Sa druge strane, ako im prenesete pozitivna očekivanja povećava se verovatnoća da će se upravo nešto pozitivno i dogoditi. Ovo se naziva „Pigmalionov efekat“.

Zašto ne biste postavili podsetnik kao sastavni deo u Vašem organizatoru ili dnevniku?

Upitajte sebe svake sedmice šta ste dostigli i ko zaslušuje nagradu i priznanje za to. Borite se za to! To je retkost ali donosi puno.

2.4 Istraživanje drugih načina da motivišete ljudi

Sada ćemo da istražimo druge načine na koje možete da motivišete ljudi.

Instiktivno, menadžeri posežu za nagradama i beneficijama da bi motivisali zaposlene. Nažalost, ovo nije opcija koja je svima na raspolaganju. Obično je realnost takva da menadžeri imaju veoma ograničeno diskreciono pravo da povećaju nadoknadu. Zapravo su nadzornici ti koji rukovode troškovima. Ukoliko kao menadžer koji rukovodi određenim timom vi odete do svog neposredno nadređenog i predložite mu da značajno poveća platu članovima vašeg tima, verovatno nećete naići na topao prijem.

Vaš posao je dakle, da upotrebite što više motivacionih faktora (koji su zabeleženi na strani 7.) kako biste motivisali ljudi.

Već smo govorili o prepoznavanju (rekogniciji). Bez obzira na to sada možete sada da upotrebite svoje znanje Maslovijeve hijererhije potreba i Hercbergovih faktora higijene i motivatora da vam da ideju kako možete da motivišete svakog pojedinca u svom timu.

Postupak: Na osnovu Maslovlijeve hijerarhije potreba i Hercbergovih motivatora i faktora higijene, zapišite šta možete da uradite da poboljšate motivaciju u tabeli ispod. Onda tome dodajte faktore koji su specifični za industriju u kojoj poslujete i situacije sa kojima se suočavate.

Postarajte se da uključite sledeće moguće opcije:

- Poverite pojedincima nove

odgovornosti

- Organizujte događaj na kojem ćete proslaviti uspeh svog tima
- Ohrabrujte ljude da predlažu ideje i daju predloge za unapređenje radnog mesta
- Okrečite prostoriju novim, svetlijim bojama i okačite slike koje su izabrali članovi tima

2.5 Pogled na nadoknadu

Lenji menadžeri vide nadoknadu kao jednostavno rešenje pre nego što razmotre mogućnosti koje im još stoje na raspolaganju.

U svakom slučaju, šta god da teorija tvrdi, nadoknada je važan faktor motivacije i najbolji izvršioci moraju biti nagrađeni za svoju produktivnost. Kao vođa tima ponekad morate da se borite da članovi vašeg tima dobiju finansijsku nagradu koju zaslužuju.

U poslednjem delu našeg treninga razmotrićemo neke druge strategije za motivisanje članova vašeg tima. Neke opcije vam mogu biti otvorene ukoliko možete direktno da utičete na politiku ljudskih resursa. Ukoliko vodite mali tim u okviru globalne organizacije, možda ćete imati ograničeno pravo nad nadoknadom i plaćanjem na osnovu učinka. Sa druge strane, ukoliko vodite mali biznis takve opcije vam mogu biti dostupne.

Osvrnućemo se na neke zajedničke prakse u vezi sa nagradama i beneficijama koje motivišu zaposlene.

Prakse vezane za nadoknadu:

- Plaćanje na osnovu izvršenja – ovo može da uključi plaćanje na osnovu učinka, bonuse, omogućivanje radnicima da kupuju deonice firme ili planove za udeau u profitu
- Plaćeno odsustvo
- Nagrade na osnovu postignutih rezultata – kao što su na primer karte za kulturne događaje i sl

Prakse vezane za radno vreme:

- Fleksibilno radno vreme
- Zbijene nedelje
- Deljenje posla
- Fazno penzionisanje

Prakse vezane za trening:

- Prilike za profesionalni razvoj – rotacija radnih mesta ili trening veština
- Planiranje karijere
- Šanse za napravljivanje unutar organizacije

Različite stvari motivišu različite ljude. Zbog toga su fleksibilni paketi beneficija koji daju pojedincima mogućnost da izaberu nagrade veoma popularni. Neke ljude više motivišu šanse za karijerni razvoj dok drugi mogu više biti motivisani fleksibilnim radnim vremenom.

Razmotrite da li nešto od ovoga može biti korisno ili interesantno svakom članu vašeg tima.

Prvi savet:

Budite veoma oprezni ovde. Povećanje plate je očekivano, ali motivacija može biti kratkog daha. Osvrnite se na svoje prethodne povišice – zar niste mislili da su bile očekivane i da ste ih zaslužili? I da li su vas zaista motivisale? Plaćanje i uslovi radnog mesta su obično higijenski faktori, a ne motivacioni.

Drugi savet:

Lako je biti usresređen na više potrebe na Maslovlevoj hijerarhiji kada zauzimate sigurnu poziciju na čvrstom tržištu. Ukoliko to nije slučaj, novac brzo postaje veoma važan.

2.6 Preduzimanje akcije!

Sav ovaj trud i rad do sada će biti uzaludan i bezvredan ako ga ne primenite. Zato isplanirajte vreme da razmislite i odlučite kako ćete primeniti ono što ste upravo naučili. Na kraju krajeva, pošto ste menadžer ovo je sastavni deo vašeg posla.

Motivisani zaposleni su zadovoljni zaposleni, a zadovoljni zaposleni imaju tendenciju da budu mnogo produktivniji.

Hercbergovi motivatori i faktori higijene pomažu vam da identifikujete izvore zadovoljstva i nezadovoljstva zaposlenih. Pre svega, pobrinite se da obezbedite sve faktore higijene pošto osnovne potrebe zaposlenih moraju biti zadovoljene pre nego što uopšte može da se radi na njihovoj motivaciji na višem nivou.

Potom razmislite o tome kako možete da reorganizujete dostignuća – prepoznavanje je osnovni izvor motivacije zaposlenih. Ovo je jednostavno: samo uvek imajte na umu da primenjujete ovo i učiće vam u naviku.

Kada pametno primenjujete Hercbergovu teoriju možete obično uraditi mnogo više da motivišete svoje zaposlene bez vlikih očekivanja.

Ipak, nadoknada je važan faktor higijene. Ukoliko zaposleni u vašem timu nisu dovoljno plaćeni, morate da se izborite za nadokande, argumentovano u njihovo ime.

Ova radna sveska istražuje kako možete da motivišete ljude upotrebo ideja koje stoje u osnovi Maslovlevе teorije motivacije i Hercbergovih faktora higijene i motivatora. Istražite ove teorije kako biste saznali još više o motivisanju ljudi:

- [Alderferova ERG teorija](#) je bazirana na Maslovlevoj hijerarhiji potreba ali takođe uzima u obzir simultanu prirodu pet potreba.
- [Sirotina teorija o tri faktora](#) razmatra tri faktora koji imaju efekat na entuzijazam zaposlenih.

- Mek Klilendova teorija motivacije ispituje da li je nečija primarna motivacija želja za uspehom, ili moć.
- Teorije X i Y ispituju kako uverenja i pretpostavke utiču na stil upravljanja i motivaciju vašeg tima.
- Teorija očekivanja istražuje na koji način možete da motivišete članove svog tima povezivanjem produktivnosti sa rezultatom.
- Teorija progrusa ispituje kako da motivišete ljude pomažući im da postignu i prepoznaju „male pobeđe“.