



NATAŠA CENTA,
strokovnjakinja za digitalizacijo kadrovskih
procesov, produktna vodja v podjetju Četrta
pot, d. o. o., Kranj



MOJCA HAFNER JEREB,
strokovnjakinja za svetovanje in postavitev
sodobnih IT-rešitev na področju registracije
delovnega časa, asistentka produktne vodje v
podjetju Četrta pot, d. o. o., Kranj

RAZUMEVANJE POTREB POSAMEZNEGA DELAVCA

Radi bi imeli popolno postavo. Radi bi bili gibčni in telesno pripravljene. Radi bi, da bi nas drugi spoštovali in nas imeli radi. Radi bi imeli dobro plačo in ugled tako na delovnem mestu kot v javnosti ... Žal pa smo večinoma za vse te dobrine in zadovoljitev svojih želja in potreb pripravljeni vložiti malo truda, časa in napa. Težava je, kako se motivirati za doseg svojih ciljev. Tudi vodstva podjetij in ustanov iščejo poti, kako ljudi motivirati za čim boljše (so)delovanje za doseganje dobrih delovnih rezultatov. Eno od motivacijskih področij je tudi nagrajevanje.

Motivirati pomeni najti razloge in vzvode, da bo nekdo dobro delal, da bo dal vse od sebe. Motivacija mora zato nagovoriti vsa človekova področja: intelektualno, značajsko, čustveno in hrepenenjsko. V delovanje nas ženejo različne potrebe in želje.

Motivacija po Maslowu

Različni strokovnjaki postavljajo različne teorije o tem, kaj motivira človeka. Ena najbolj znanih je delo ameriškega psihologa Abrahama Maslowa.

Želja po zadovoljitvi potreb nas žene, da nekaj naredimo oziroma opustimo.

1. Najprej človek želi zadovoljiti svoje fiziološke in osnovne bivanjske potrebe. Mednje spadajo potreba po hrani, počitku, zasebnem življenju in prostem času.
2. Potreba po psihični in socialni varnosti je druga po pomembnosti.
3. Potreba po pripadanju in ljubezni predstavlja občutek sprejetosti in popolnega zaupanja sprejemati druge.
4. Vsak človek ima potrebo po ugledu in spoštovanju. Želimo si pozornosti in občutka pomembnosti v okolju, ki mu pripadamo.
5. Človek je po naravi radovedno bitje. Žene nas sla po raziskovanju. Želimo si pridobiti znanje in veščine. Želimo obvladati situacijo in rešiti težavo, ki se je pojavila.
6. Globoko v človeku je potreba, da stvari spravi v red in jih estetsko uredi.

7. Potreba po samouresničitvi to je po uresničitvi svojega potenciala, nas žene, da bi dosegali kar največ.

8. Potreba po presežnosti, transcendenca vodi ljudi k dobrim delom in jih odvrta od slabega. Biti čim popolnejši, kakor je popoln ideal, ki nekatere ljudi vodi.

Kako v delovni organizaciji vzbuditi motivacijo?

Še vedno se najdejo posamezniki, ki hočejo s strahom in prisilo motivirati ljudi za boljše delo. Tak način je možen le za zadovoljitev osnovnih bivanjskih potreb. Tako funkcionirajo totalitarni sistemi po vzoru vojaške discipline. Iz takega sistema ljudje takoj, ko je mogoče, pobegnejo. Strah nas duši in dela nesvobodne. Ko človek nima svobode, nima motivacije za kakovostno opravljanje dela.

Pomembnejše je, da vodstvo razume potrebe posameznega delavca in razume njegov »jezik motivacije«. Zato so izjemno pomembni letni razgovori. Ti naj se vodijo s pomočjo sodobnih IT-rešitev, ki omogočajo, da v razgovor vključimo vse tisto, kar je pomembno za razumevanje delavca. IT-rešitev nam pomaga pri analizi in vrednotenju zapiskov, ki si jih ustvarimo. Ob tem dobimo jasnejšo podobo, katere so resnične potrebe delavca, ki naj jih upoštevamo pri določanju vzvodov motivacije.

- Nekaterim delavcem so največji motiv plača in denarne nagrade. Taki bodo pripravljeni delati tudi v težkih delovnih pogojih in ob dokaj neurejenem delovnem času. Lahko se zanesemo, da bo tak delavec sprejel vsa dežurstva in celo zakonsko preseženo število delovnih ur. Če ga bomo dovolj plačali, bo naredil vse. Hkrati pa so taki delavci tudi nevarni, ker jim nikdar ni dovolj in začnejo izsiljevati. Hitro se lahko začnejo obnašati zelo vzvišeno, zavedajoč se svoje nepogrešljivosti.
- Nekateri delavci cenijo močno fleksibilen delovni čas. V službo bi prišli, kadar se njim zdi primerno. Ob svojem delovnem ritmu znajo biti izjemno odgovorni in pridni. Za številne delavce je zelo motivacijsko, če jim kdaj »podarimo« kakšno prosto minuto ali uro. Veliko jim pomeni, če so lahko prosti ob kakšnih pomembnih osebnih dogodkih. Tako se čutijo spoštovane in upoštevane v svojih osebnih željah.
- Zelo pomembna je za delavce trdnost in stabilnost podjetja. Ne bojijo se izgube delovnega mesta. Odpuščanje ogrozi njihovo eksistenco. Glavno moč ali nemoč vidijo v vodstvu podjetja. Delavci zelo pozorno spremljajo disciplino, odgovornost in delavnost svojih nadrejenih. Počutijo se manjvredni in drugorazredni, če ima vodstvo ena pravila zase in druga za delavce. Zelo dobro se zavedajo, da je

podjetje kot ladja, na kateri ima vsak svojo vlogo in odgovornost. Nihče ne more biti »slepi potnik«.

- Prekarni delavci se v podjetju ne počutijo kot »doma«. Vedo, da nikomur ni mar zanje in tudi njim ni mar za podjetje. Ne čutijo pripadnosti in zato hrepenijo po drugačnem, varnejšem okolju. Motivacija za delo je le tolikšna, kot je njihova plača, ta pa je običajno najmanjša in pogosto tudi neredna. Le varno okolje redne zaposlitve lahko vzbudi pravo motivacijo za kakovostno in vestno delo.
- Delavci si, zlasti v velikih kolektivih, sami med seboj ustvarjajo manjša, sebi prijazna prijateljska okolja. V njih se med seboj dobro razumejo in si zaupajo. Taka okolja so zelo dobra za delovno klimo. Vodstvo naj jih ne razbija, ampak naj jih spodbuja z različnimi »obslužbenimi dejavnostmi«: izleti, različnimi športnimi in kulturnimi udejstvom, krajsimi praznovanji osebnih praznikov ipd. V zadnjih letih so vedno bolj popularni timbuilding dnevi, igre, večerje, zabave ipd. Za to sta najboljši iskrenost in ljubezen nadrejenih do svojih delavcev. Delavci, ki gredo radi v službo, z veseljem kakovostno in veliko delajo. Radi pa gremo v okolje, kjer smo sprejeti.
- Ne glede na delo, ki ga posameznik opravlja, je rad spoštovan. Vsakdo je rad opažen in pomemben. Vsakdo je delček mozaika celotne delovne organizacije. Vsakdo daje celoti lepo podobo in sijaj. Vodstvo mora, vsaj v ne preveč velikih podjetjih, vsakega delavca poznati po imenu. Ko nas nekdo pokliče po imenu, se počutimo domače. Vodstvo naj se zanima za vsakega delavca. Nihče ni stroj na svojem mestu, ampak je oseba – Človek s svojimi občutki, radostmi in težavami. Vsakomur izjemno veliko pomeni, če se nadrejeni zanima zanj. »Kako se počutiš? Kaj potrebuješ?« naj ne bosta le frazi, ampak resni vprašanji. Velikokrat lahko z uslišanjem majhne prošnje ustvarimo veliko veselje. Delavca pridobimo za zavzeto in odgovorno delo. Posebno v stiski, bodisi materialni, zdravstveni, čustveni ali kakšni drugi, se zanimajte za delavce. Vprašajte jih,

kako jim lahko pomagate. Včasih je dovolj, da s sočutjem drugemu prisluhnemo. Nobeno spoštovanje in sočutje ni izgubljeno in bo tisočkratno povrnjeno s privrženostjo in motiviranostjo za dobro delo.

- Nekatero delavce motiviramo z možnostjo dodatnega izobraževanja in s tem napredovanja. Večinoma si ljudje želijo biti vedno boljši in vedno bolj obvladati svoje delo. To človekovo potrebo lahko vzbudimo s tem, da jih povprašamo za nasvet. Ko pohvalimo njihovo znanje in delovne izkušnje, se bodo še bolj potrudili, da bodo zares poznali svojo stroko in lahko dali nasvet oz. usmerili delo v pravo smer. To potrebo po napredovanju v znanju je dobro izkoristiti in ljudem pomagati, da se bolje ukoreninijo v svoje delo in delovni kolektiv.
- Zlasti tistim, ki imajo svoje delovne prostore, je smiselno omogočiti estetsko opremo in ureditev po svojem okusu. Tako se bodo bolje počutili. Seveda pa je predvsem pri tistih, ki si delijo delovni prostor s sodelavci ali v njihov delovni prostor prihajajo stranke, treba postaviti neko mejo oz. poskrbeti za profesionalno urejenost. V zračnih, svetlih, ne prenatrpanih, lepih in mirnih delovnih prostorih je delo veliko učinkovitejše.
- Ljudje želimo biti najboljši. Uresničiti želimo vse svoje zmožnosti. Na tej potrebi po samouresničitvi temelji motivacija za tekmovalnost. Primerjamo se s svojimi preteklimi rezultati in rezultati drugih. Tako tekmovalnost je treba spodbujati in jo nagrajevati z različnimi »medaljami«. Vsakomur veliko pomeni, če je njegov uspeh, omenjen v glasilu delovne organizacije, poudarjen na oglasni deski ali v interni spletni aplikaciji podjetja. Lahko pripravimo izbor za najprijaznejšega, najbolj požrtvovalnega ipd. delavca. Možnosti je veliko.
- Potreba po transcendenca, zlasti v javnem sektorju, ne more biti javna motivacija. Ta potreba lahko žene posameznike le kot notranji, zasebni motiv. To pa seveda ne pomeni, da ta motiv ni zelo močan. Vsekakor pa motivacija, zbudena s transcendenca,

Pomembno je, da vodstvo razume potrebe posameznega delavca in razume njegov »jezik motivacije«.

ne more biti obča za vse ljudi v kolektivu. Naša družba je sekularizirana, ne upošteva obstoja transcendentnega bitja, zato od delavca nihče ne more zahtevati take motivacije za boljše delo.

Nagrajevanje delavcev

Nagrajevanje je zelo pomemben vidik motiviranja delavcev. Ob tem najprej pomislimo na plačo. Višina in rednost plače je močan motivacijski trenutek za dobro delo. Plača pravzaprav ni nagrada, saj je to zaslužen denar, ki nam pripada po zakonu in naravni pravičnosti. Delavec je vreden svojega plačila. Delavec, ki se bo čutil ogoljufanega, ne bo motiviran za dobro delo. Če se bo podjetje hvalilo z velikimi dobički, delavci pa bodo na minimalnih plačah, se bo kmalu zataknilo. Zelo negativna za motivacijo delavcev je situacija, ko so zaradi slabih poslovnih rezultatov delavci na »zmanjšanih plačah«, vodstvo podjetja pa si ob visokih plačah deli dobičke in različne nagrade. Nagrada je dar, ki ga delavec prejme od delovne organizacije. Redne nagrade so predvidene in zapisane v pravilnikih podjetja. Čeprav so zapisane, so še vedno dar in kot take nam ne pripadajo same po sebi. Če se vodstvo podjetja odloči, da neko nagrado zadrži, je preprosto ne podeli. Tako dejanje pa ima lahko zelo negativne posledice za podjetje, ker delavcem opustitev sicer pričakovane nagrade vzame motivacijo za dobro delo. Le zadovoljen in »sit« delavec bo dober delavec. Zato naj delodajalec zazna njegove potrebe in mu jih pomaga zadovoljiti. Tako motiviran delavec bo opravljal svoje delo z veseljem in v zadovoljstvo celotnega kolektiva.