

prilagodljivost

izazov

brzina

kreativnost

stručnost

povjerenje

profesionalnost

učenje

A što s nagradom

»»» AUTOR TEKSTA: **Barbara Ružić**
prof. psihologije | HR konzultant i trener



Artis Rei d.o.o. za upravljanje ljudskim resursima

2. gajnički vidikovac 20, 10000 Zagreb | tel: +385 91 532 6990 | mob: +385 99 532 6990
info@artis-rei.hr | barbara@artis-rei.hr | www.artis-rei.hr

© Artis Rei d.o.o.

U ovom tekstu saznat ćete:

- ▶ što utječe na radni učinak i što je motivacija
- ▶ dvije osnovne vrste motivacije: intrinzična i ekstrinzična
- ▶ zašto je nagrada potrebna i što želimo njome postići
- ▶ koje vrste nagrada razlikujemo
- ▶ korake za definiranje sustava nagrađivanja
- ▶ alate koje imaju menadžeri na raspolaganju

Sažetak

Unatoč naporima, menadžeri ponekad ne uspiju postići željene rezultate sa svojim timom. Mogući razlozi su neusklađenost zahtjeva radnog mjesta i sposobnosti djelatnika, nepostojanje potrebnih znanja i vještina za obavljanje radnih zadataka, nerazumijevanje očekivanja, nepostojanje jasnih standarda rada ili nemotiviranost...

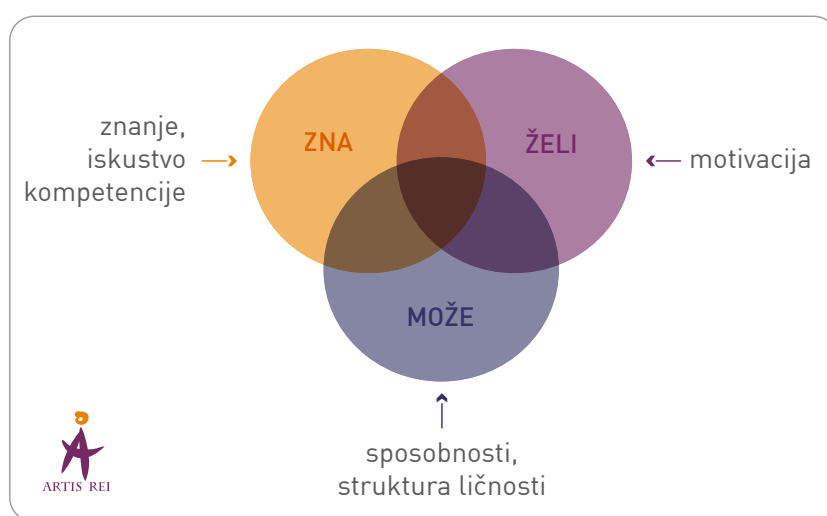
No ako je djelatnik izvršavao radne zadatke odnosno ispunjavao sva očekivanja na radnom mjestu i onda promijenio svoje ponašanje, ne radi se o neznanju, nesposobnosti ili nerazumijevanju očekivanja, već o gubitku motivacije. Kako izbjeći gubitak motivacije, odnosno postaviti učinkovit sustav nagrađivanja saznajte u ovom tekstu.

Ključne riječi:

nagrada, sustavi nagrađivanja, motivacija djelatnika, intrinzična motivacija, ekstrinzična motivacija.

1. Što je motivacija

Na radni učinak svakog djelatnika utječu tri osnovna elementa: kompetencije (primjena znanja i iskustva te vještine), sposobnosti i karakteristike ličnosti te motivacija (Slika 1.).



Slika 1. Elementi koji utječu na radni učinak djelatnika
Izvor: Autoričin trening: „Motivacija i sustavi nagrađivanja“.

Uzmite primjer djeteta koje zna voziti bicikl, motorno je vrlo spretno, no ne želi voziti bicikl zato što je palo i sad se boji. K tome, njegov bicikl nije tako lijep kao što je prijatelj. Slična situacija može se javiti i u radnom okruženju. Primjerice, Marija zna kako napraviti „swot“ analizu, ima sposobnosti analitičke obrade informacije no smatra da nije dovoljno nagrađena za posao koji radi. Hoće li njezin rezultat biti iznad očekivanog?

Neće. Jer, od navedena tri elementa motivacija ima najjači utjecaj na radni učinak. Možemo čak reći i:

$$\text{radni učinak} = (\text{kompetencije} + \text{sposobnosti}) \times \text{motivacija}.$$

Motivacija je stanje u kojem smo potaknuti nekim motivima (potrebama, porivima, željama). Pritom, naše ponašanje je usmjereno na postizanje cilja, odnosno zadovoljenje potreba ili želja. Uzmite primjer djelatnika koji ima izraženu potrebu za prepoznavanjem i priznanjem. Njemu će pohvala od strane menadžera biti dovoljna da nastavi ostvarivati rezultate jednakim angažmanom. Za djelatnika, motiv je potreba za prepoznavanjem i priznanjem, a cilj je dobivanje pohvale. U ovom slučaju, pohvala je sredstvo kojim menadžer postiže izvrsno obavljanje posla.

2. Vrste motivacije

Razlikujemo dvije osnovne vrste motivacije: intrinzična i ekstrinzična motivacija.

Intrinzična motivacija	Intrinzična motivacija proizlazi iz samog djelatnika. Drugim riječima to je kada djelatnik poduzima određene aktivnosti radi vlastitog zadovoljstva. Veći značaj pridaje se upravo intrinzičnoj motivaciji jer utječe na kvalitetu rada, djelatnik duže ustraje u aktivnosti jer mu nije potrebna vanjska nagrada, odnosno postižu se dugotrajni i stabilniji efekti.	<i>Primjer: korištenje sposobnosti i vještina, mogućnost napredovanja, učenje i osobni razvoj, poticajan i zanimljiv posao, odgovorniji zadaci, kreativnost i samostalnost.</i>
Ekstrinzična motivacija	Ekstrinzična motivacija proizlazi iz vanjskih razloga. Zadovoljstvo se postiže isključivo radi ostvarenja nagrade ili izbjegavanja neželjenih posljedica. Ima trenutačni učinak i nije dugotrajna.	<i>Primjer: plaća, bonus, službeni auto, neograničeno korištenje mobitela i ostale beneficije.</i>

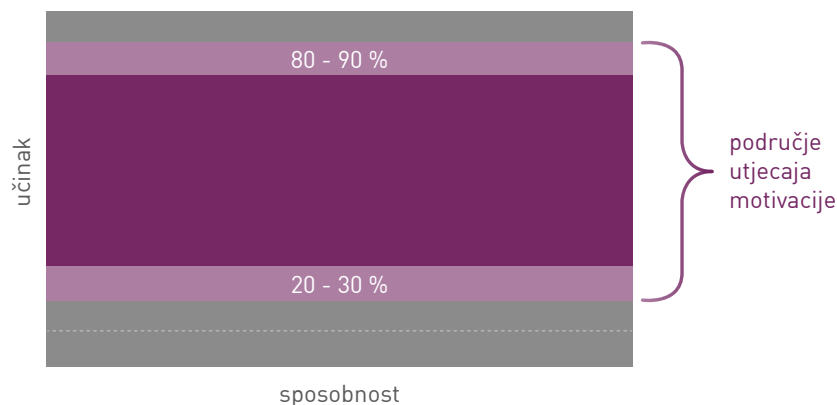
3. Zašto je potrebna nagrada

Razmislite o rezultatima djelatnika koji su plaćeni po satu (i ne mogu dobiti otkaz) i djelatnika koji su plaćeni po učinku. Naravno, oni djelatnici koji su plaćeni po učinku ostvarivat će bolje rezultate u odnosu na djelatnike koji su plaćeni po satu, neovisno o tome koliko ostvare.

William James je u svom istraživanju već sredinom 19. st. utvrdio da djelatnici koji su plaćeni po satu rade svega 20-30% svog kapaciteta, a djelatnici koji su plaćeni po učinku rade 80-90% svog kapaciteta.

To znači da djelatnici rade od 20% do 90% svog kapaciteta ovisno o načinu kako ih se vodi, ali i o sustavima nagrađivanja (Slika 2.).

MOGUĆI UTJECAJ MOTIVACIJE NA UČINAK



Slika 2. Utjecaj motivacije na radni učinak djelatnika

Izvor: Beck, 2004.

Bit svakog sustava nagrađivanja je postići najviše moguće od djelatnika, ali i uz ostvarenje dobiti. Drugim riječima, nagrada je sredstvo kojim se postižu željeni ciljevi. Iz gledišta organizacije to je ostvarenje poslovnih rezultata, a iz gledišta djelatnika to je ono što djelatnici žele. Ujedno, za ostvarenje željenih ciljeva kao i željene promjene ponašanja nagrada je nezaobilazna. Jer zašto bi se djelatnik trudio ostvariti postavljene ciljeve ili mijenjati svoje ponašanje ako time ništa ne dobiva ili gubi?

ŠTO ŽELIMO POSTIĆI?

- › željenu financijsku dobit
- › dobar imidž organizacije na tržištu rada, ali i tržištu općenito
- › motivaciju djelatnika za ostvarenje ciljeva
- › promjenu prema željenoj organizacijskoj kulturi ili održavanje postojeće organizacijske kulture
- › željeno ponašanje djelatnika
- › zadržavanje postojećih izvrsnih djelatnika i privlačenje novih kandidata visokog potencijala
- › poticanje razvoja i usavršavanja
- › pravednost, jednostavnost i razumijevanje sustava nagrađivanja

Slika 3. Željeni doprinos sustava nagrađivanja

Izvor: Autoričin trening: „Motivacija i sustavi nagrađivanja“.

4. Koje vrste nagrada razlikujemo

Razlikujemo dvije osnovne vrste nagrada:
materijalne/financijske i nematerijalne/nefinancijske nagrade.

Materijalne nagrade mogu biti:

- direktne: plaća, bonusi, stimulacije na plaću i sl.
- indirektna: službeni auto, službeni mobitel, dodatno mirovinsko, zdravstveno i životno osiguranje, povoljniji stambeni krediti, povoljniji proizvodi tvrtke, plaćeni topli obrok, prijevoz...

Nematerijalne nagrade su vezane uz:

- osobno usavršavanje i razvoj: sustav napredovanja i plan karijere, mogućnost usavršavanja, sustav mentorstva...
- posao: ovlasti usklađene s odgovornostima, samostalnost u odlučivanju vezano za područje rada, kreativnost i inovativnost...
- menadžera: stil vođenja, davanje uputa, delegiranje, praćenje rada i davanje povratne informacije, usmjeravanje u radu i informiranje o promjenama i zbivanjima...
- radnu okolinu: radni uvjeti općenito, radno vrijeme, mogućnost rada od kuće, procedure usmjerenje na klijenta, povjerenje sa suradnicima...
- internu komunikaciju: informiranje djelatnika o viziji i vrijednostima tvrtke, proslava uspjeha, davanje pozitivnih (npr. uspjeh i rast tvrtke) ali i negativnih (npr. loše stanje na tržištu) informacija...

Uspjeh i poslovni rezultat možemo postići samo ako su zastupljene sve vrste nagrada.

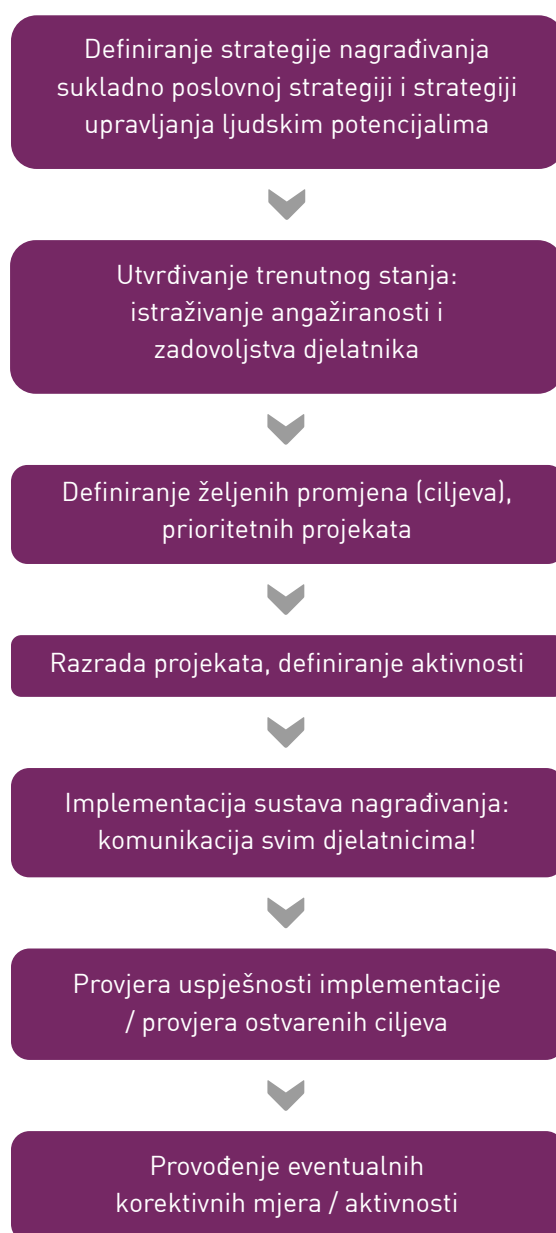


Slika 4. Elementi sustava nagrađivanja
Izvor: Autoričin trening: „Motivacija i sustavi nagrađivanja“.

4.1. KAKO POSTAVITI SUSTAV NAGRAĐIVANJA

Nagrada potiče djelatnike na ispunjenje očekivanja, ali nagrada predstavlja i priznanje za njihov doprinos u ostvarenju organizacijskih ciljeva. No kako postaviti sustav nagrađivanja i na koje nagrade staviti naglasak?

Za definiranje uspješnog sustava nagrađivanja potrebno je slijediti nekoliko osnovnih koraka.



Slika 5. Osnovni koraci

Izvor: Autoričin trening: „Motivacija i sustavi nagrađivanja“.

Kako se definiranje strategije nagrađivanja razlikuje ovisno o poslovnoj strategiji, grani poslovanja kao i razvojnoj fazi tvrtke, a definiranje prioriternih projekata ovisi o trenutnoj situaciji, osvrnut ćemo se više na utvrđivanje trenutnog stanja: potreba djelatnika, ali i zadovoljstvo postojećim sustavom nagrađivanja.

Podaci iz brojnih istraživanja angažiranosti i zadovoljstva djelatnika u radu koje je provela autorica upućuju da materijalno nagrađivanja predstavlja samo jedan aspekt motivacije, i to ne najvažniji (više o tome saznajte u članku „Privući pa zadržati ili zadržati pa privući“). Važnost materijalnog nagrađivanja se smanjuje ovisno o stručnoj spremi djelatnika kao i složenosti poslova koje djelatnici obavljaju. Naime, djelatnici na jednostavnijim radnim mjestima usmjereniji su na iznos plaće i zadovoljavanje potreba egzistencije. S druge strane, djelatnici na složenijim radnim mjestima usmjereniji su na zadovoljavanje potreba osobnog razvoja, razvoja karijere kao i mogućnostima daljnjeg učenja. Izuzetak predstavlja visoki menadžment.

Razmotrite sljedeći primjer. U dvije tvrtke provedeno je istraživanje angažiranosti i zadovoljstva djelatnika u radu. Rezultati u obje tvrtke upućivali su na različitu organizacijsku kulturu, što se očitovalo u pridavanju važnosti različitim elementima. U tablici 1 prikazani su najvažniji elementi, po redoslijedu važnosti, za obje tvrtke.

Tablica 1. Prikaz rezultata istraživanja u dvije različite tvrtke

Rang važnosti elementa	Tvrtka „A“	Tvrtka „B“
1.	mogućnost napredovanja	sigurna i redovita plaća
2.	kompetentan i pravedan rukovoditelj	radni uvjeti (prostor, topli obrok...)
3.	mogućnost stručnog usavršavanja	ukupni iznos plaće
4.	sigurna i redovita plaća	mogućnost napredovanja
5.	poticajan posao	pravedan rukovoditelj
6.	razvoj suradnje i povjerenje s bližim suradnicima	korekcija plaće sukladno rezultatima rada

Dobiveni rezultati istraživanja su posljedica naglašavanja pojedine vrste nagrada u obje tvrtke. U tvrtki „B“ sustav nagrađivanja je uključivao isključivo materijalne nagrade, a u tvrtki „A“ naglašavale su se i materijalne i nematerijalne (razvojne) nagrade.

Koja tvrtka je imala bolje rezultate, gledajući kvantitativne ali i kvalitativne mjere (npr. zadovoljstvo klijenata)?

Tvrtka „A“ jer je sustavom nagrađivanja naglašavala ekstrinzičnu, ali i intrinzičnu motivaciju (ako se prisjetimo, intrinzičnoj motivaciji se daje veći značaj jer utječe na kvalitetu rada i postižu se dugotrajniji i stabilniji efekti).

Kako biste provjerili što motivira vaše djelatnike, poslužit će vam kratki upitnik u prilogu.

5. Alati motiviranja na raspolaganju menadžerima

Pogrešna je pretpostavka da uz dobar sustav nagrađivanja menadžeri nemaju „puno posla“. Pogledajte na Slici 6. tko ima utjecaj na zadovoljavanje pojedinih potreba djelatnika, prema Maslowljevom modelu motivacije. Možete uočiti kako najveći utjecaj na zadovoljene osnovnih potreba (fiziološke potrebe i potreba sigurnosti) ima visoki menadžment i politike upravljanja ljudskim potencijalima. Te dvije razine potreba su povezane s ekstrinzičnom motivacijom. No kako idemo prema intrinzičnoj motivaciji odnosno potrebi poštovanja i samoostvarenja, najvažniji utjecaj imaju upravo neposredni rukovoditelji.

Potreba	Način zadovoljenja potrebe	Utjecaj
Fiziološke	ukupni iznos primanja i beneficije	1. rezultat tvrtke – visoki menadžment 2. ljudski potencijali 3. nadređeni menadžer
	radni uvjeti - prostor	1. rezultat tvrtke – visoki menadžment 2. nadređeni menadžer
Sigurnost	sigurnost posla (ugovor na određeno / neodređeno), sigurnost tvrtke, redovitost primanja, redovna davanja na primanja, dodatna osiguranja (mirovinsko, zdravstveno), sistematski pregled, jasni standardi rada / ciljevi	1. rezultat tvrtke – visoki menadžment 2. ljudski potencijali 3. neposredni menadžer (postavljanje ciljeva)
Odnosi / pripadanje	radna atmosfera, proslave uspjeha, protok informacija, stil vođenja, zajednička druženja („obiteljski dan“, „dani otvorenih vrata“, <i>team building</i> ...)	1. nadređeni menadžer 2. suradnici 3. visoki menadžment 4. ljudski potencijali
Poštovanje / postignuće	mogućnost davanja prijedloga, poticanje novih ideja, praćenje rada: priznanje i povratna informacija, prepoznavanje potencijala, sudjelovanje u odlučivanju, odnos s nadređenim...	1. nadređeni menadžer 2. visoki menadžment 3. ljudski potencijali
Samoostvarenje	samopoštovanje, izazovan posao, kreativnost, autonomija, plan razvoja, usavršavanje i edukacije, ostvarenje potencijala, učenje drugih	1. djelatnik 2. nadređeni menadžer 3. visoki menadžment 4. ljudski potencijali

Slika 6. Utjecaj na zadovoljenje pojedine razine potrebe
Izvor: Autoričin trening: „Motivacija i sustavi nagrađivanja“.

6. Umjesto zaključka

Uspješnost sustava nagrađivanja ne ovisi samo o financijskim resursima, već i uključenosti različitih vrsta nagrada i kreativnim načinima zadovoljenja pojedinih potreba djelatnika. Stoga vrijedi zapamtiti:

- Sustav nagrađivanja nije alat koji sam po sebi daje rezultate, već je nužna povezanost s poslovnom strategijom i strategijom upravljanja ljudskim potencijalima.
- Važno je poznavanje potreba djelatnika te primjerenost sustava nagrađivanja njihovom profilu (npr. beneficije se razlikuju ovisno o starosti djelatnika: stariji djelatnici teže beneficijama poput sistematskih pregleda, dodatnom zdravstvenom osiguranju, a mlađi djelatnici plaćenom vrtiću ili sportskim aktivnostima).
- Osnovne karakteristike sustava nagrađivanja su: pravednost, jednostavnost i konzistentnost. Početna pretpostavka je priznavanje izvrsnih rezultata, ali ne i prihvatanje lošeg učinka
- Zadovoljstvo sustavom nagrađivanja utemeljeno je isključivo na percepciji djelatnika. Stoga je potrebno komunicirati, komunicirati i komunicirati!

Dobra analogija za uspješan sustav nagrađivanja može se preuzeti iz odnosa prema kupcima. Današnja usmjerenost marketinga je razvoj i dugoročno zadovoljavanje potreba kupaca, kroz cijeli životni vijek ovisno o njihovim trenutnim životnim potrebama, a ne samo jednokratnom prodajom.

Preporučena literatura

- Armstrong, M., *Employee Reward*, CIPD, 2000.
- Armstrong, M., Brown, D., Reilly, P.: *Evidence Based Reward Management: Creating Measurable Business Impact from Your Pay and Reward Practices*, Kogan page, 2010.
- Armstrong, M., Brown, D.: *Strategic Reward: Implementing More Effective Reward Management*, Kogan page, 2009.
- Beck, R.C.: *Motivation: Theories and Principles*, Pearson Prentice Hall, 2004
- Hume, D.A.: *Reward Management: Employee Performance, Motivation and Pay*, Wiley and Sons, 1995.