

Kultura uvažavanja

# 10 načina kako pokazati zaposlenicima da ih cijenate

Često je ono najjednostavnije, najteže napraviti. Većina managera misli da je važno da se njihovi ljudi osjećaju vrijednima i spremna je ponavljati u beskonačnost kako su njihovi zaposlenici ključan resurs svoje konkurentnosti. Ipak, veliki broj managera ostaje šokiranim kada spozna da program „Zaposlenik mjeseca“ ne daje gotovo nikakve pozitivne rezultate ili barem ne onakve kakve su očekivali. Činjenica je kako veliki broj zaposlenika nije nimalo entuzijastičan oko same nagrade. Često se ova kvi selekcijski procesi tumače kao oblik favorizma i mogu biti kontraproduktivni.



doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić

Čini se kao jednostavan koncept – stvoriti organizacijsku kulturu unutar koje će se zaposlenici osjećati uvažanima, te će samim time više raditi i biti lojalniji. Prema nedavnoj studiji koju su proveli *International Association of Administrative Professionals and Office Team* često se događa da su želje zaposlenika i managera nepovezane, ponekad i suprotstavljene. Što je razlog tome? Manageri koji su odgovarali na pitanja iz upitnika stavili su promociju i novčane bonuse kao dva ključna oblika motivacije, međutim zaposlenici su stavili jednostavno „hvala“ na prvo mjesto, dok je na drugom mjestu bila spoznaja njihovih nadređenih kako su obavili dobar posao. Drugim riječima, premda će bonus uvijek biti dobrodošao, poslodavci često zanemaruju učinak jednostavne pohvale u neposrednoj komunikaciji. William Arthur Ward rekao je kako je osjetiti zahvalnost, a ne iskazati je, jednako kao i kada zamotate poklon i nikada ga ne date. Zapamtite, nematerijalni oblici motivacije često su snažniji od materijalnih.

Na prvi pogled ovo bi mogla biti dobra vijest za poslodavce koji u uvjetima krize i rezanja troškova traže jeftine načine motiviranja zaposlenika. S druge strane, često je jednostavnije dodijeliti bonus, nego kreirati kulturu u kojoj iskrena pohvala i zahvala



predstavljaju dio organizacijskih vrijednosti i ponašajnog standarda. „Posebno tijekom teških ekonomskih perioda, direktna pohvala nadređenih može predstavljati najviši oblik motivacije. Plaketa „Zaposlenica/k mjeseca“ također je sjajna stvar, ali najčešće jako kratkotrajna motivacija jer ljudi,

nakon što plaketu objese na zid, često za borave na nju“, kaže Ronald Thoma, ekspert za ljudske potencijale i suosnivač poduzeća ARGO iz Beča, te nastavlja „Bilo bi loše sada taj oblik motivacije ukinuti, već ga jednostavno treba nadograditi i učiniti transparentnim. U uvjetima kada većina

---

**Nematerijalni oblici motivacije često su snažniji od materijalnih. Na prvi pogled ovo bi mogla biti dobra vijest za poslodavce koji u uvjetima krize i rezanja troškova traže jeftine načine motiviranja zaposlenika. S druge strane, često je jednostavnije dodijeliti bonus, nego kreirati kulturu u kojoj iskrena pohvala i zahvala predstavljaju dio organizacijskih vrijednosti i ponašajnog standarda.**

---

zaposlenika brine hoće li i sljedeći mjesec imati posao, a otkazi se često daju neselektivno, topla riječ može jako puno značiti.“ Većina menagera će priznati kako se nagrada zaposlenik/ca mjeseca činila kao sjajan način kojim će pokazati zaposlenicima da se cijeni njihov doprinos zajedničkom cilju te da predstavlja sjajnu uspomenu koja bi trebala postati dio organizacijske tradicije i samim time kulture.

## VJEŽBA DOVODI DO SAVRŠENSTVA

Tijekom redovitih sastanaka sa svojim zaposlenicima dobar manager trebao bi biti u stanju spoznati kako bi manje rigidan pristup motivaciji bio bolje prihvaćen od strane zaposlenika. Međutim, to je tek pola rješenja, budući je potrebno i ostale članove top management tima privoljeti da se pridruže direktnom pohvaljivanju zaposlenika. Na redovitom tjednom koordinacijskom sastanku top managementa, 15-ak minuta trebalo bi biti posvećeno upravo toj temi. Kada neki od zaposlenika napravi nešto vrijedno hvale, top manageri trebali bi se osobno pobrinuti da ju/ga, pored direktno nadređenog, pohvali i netko od članova top managementa. Na početku će im se možda činiti i neprirodno te će neki pružiti otpor, no treba biti uporan imajući na umu krajnji cilj.

Neki manageri se onima koji su uistinu dali izniman doprinos njihovom poduzeću, posebno zahvale osobnim pismom koje šalju na kućne adrese svojih zaposlenika. Činjenica je kako je u high-tech svijetu suviše jednostavno nekome poslati e-mail, a toga su svjesni i zaposlenici. Mišljenja smo kako je osobnije i ponekad učinkovitije nekome poslati pismo i zahvaliti se za njezin/njegov doprinos zajedničkom cilju. Možda bi bilo dobro i posebno dizajnirati to pismo sa svim ključnim vizualima poduzeća te prepustiti zaposleniku, ako želi, da ga uokviri i stavi na zid. Zaposlenici su svjesni kako nije svatko dobio takvo pismo. Oni su svjesni kako top manageri imaju barem tisuću drugih stvari o kojima trebaju brinuti i zasigurno će ih jako razveseliti što su našli vremena da im nešto napišu.

„Još jednu stvar bismo trebali imati na umu. Redovita zahvala i/ili pohvala učinit će zaposlenike manje defanzivnima kada dođe vrijeme za kritiku, naravno sve dok je ona konstruktivna“, kaže Thoma te nastavlja: „Ukoliko jasno date do znanja zaposlenicima kako je vaš osnovni cilj učiniti poduzeće boljim, onda i pozitivna i negativna povratna informacija postaju dio sva-

kodneve komunikacije. Ako se svaki puta zahvalite, pa čak i kada zaposlenici ne naprave ništa posebno, onda pohvala na određeni način gubi smisao.“

Uvjeriti ostale managere na nižim razinama da prate primjer svojih nadređenih i prihvate ovakvu kulturu, možda je ključno za pretvaranje inicijative u dio organizacijske kulture. Manageri srednje razine osovina su svakog poduzeća i u stvari su multiplikatori takvih inicijativa jer imaju trostruku komunikacijsku funkciju: oni su u isto vrijeme podređeni i nadređeni, ali i komuniciraju među sobom. Manageri na nižim razinama najbliže su kupcima i u tom smislu mogu imati presudan utjecaj na uspjeh poduzeća. Ukoliko su oni zadovoljni, velika vjerojatnost da će i kupci biti zadovoljni. Međutim, nisu sva poduzeća jednaka, postoje i poduzeća u kojima je za neuspjeh uvijek kriv podređeni, a za uspjeh nadređeni. U takvim poduzećima management vrlo brzo prepoznaje kada je netko kriv, ali rijetko kada je netko napravio nešto dobro. Manageri koji su uvijek osobno zaslužni za uspjeh, često imaju nezadovoljan tim i u tom smislu njihov uspjeh nije održiv na dugi rok.

## UGRIJTE ATMOSFERU NA POSLU

Uvijek možete pohvaliti svoju kolegicu ili kolegu, podređene pa čak i nadređene, ali budite oprezni da ne ispadne da se bezrazložno dodvoravate ili da to prečesto radite. Nemojte zaboraviti ponekad pohvaliti ljude usred projekta, pa čak i ako za to ne postoji konkretan razlog, jer time možete podići energetska razina tima. Jedna topla riječ može grijati ljude cijelu godinu.

### 10 jednostavnih načina da pokažete ljudima kako ih cijenite:

- 1** Nemojte propustiti situacije u kojima postoji realna osnova da nekoga pohvalite. Pritom pokušajte biti čim konkretniji i referirati se na specifičnu aktivnost/situaciju. Uopćene pohvale su dobre, ali su specifične snažnije.
- 2** Nemojte se bojati reći: „HVALA.“ Pokažite ljudima da cijenite količinu energije koju ulažu u ostvarivanje zajedničkih ciljeva.
- 3** Nemojte se libiti pitati zaposlenike kako su ili kako su njihove obitelji. Pokažite iskrenu zainteresiranost i budite svjesni da je tanka granica između interesa i pretjerane znatiželje. Svatko ima pravo na intimu.

Carmen Majetić Pavić, prof. psih., direktorica konzultantske tvrtke TAGORAS d.o.o.

## Svoje suradnike prvenstveno cijenim kao osobe



Briga o djelatnicima i kontinuirana podrška, glavna je karakteristika kvalitetnog menagera. Moj primarni cilj je imati u timu zadovoljne i motivirane pojedince koji vole svoj posao, rade u poticajnoj i

pozitivnoj atmosferi te za uspješno obavljen posao redovito dobivaju pohvale. Priznanje ne mora biti isključivo financijske prirode, jer plaća je nešto što se podrazumijeva. Nagrada u smislu edukacije ili osobni poklon kao znak pažnje, djelatniku jasno daje do znanja da je koristan i poželjan član tima. Svoje suradnike prvenstveno cijenim kao osobe, poštujući različitosti i nastojim stvoriti uvjete rada koji će omogućiti svakom pojedincu da maksimalno iskoristi potencijal koji nosi u sebi. Pritom nastojim jasno iskominicirati njihove uloge i odgovornosti te poštivati njihovo pravo na privatni život. Razumijevanje i podrška pri usklađivanju privatnog i poslovnog života bitan je faktor uspješnosti i zadovoljstva djelatnika.

- 4** Ponudite zaposlenicima fleksibilno radno vrijeme kada god je to moguće, posebno za praznike. Pokušajte potaknuti atmosferu dogovora u kojoj će jedni drugima pokazati/dokazati koliko su tolerantni.
- 5** Ne bi bilo loše poznavati neke važne datume svojih kolega. Ako niste skloni pamćenju datuma upišite ih u svoje mobitele. Maleni dar često može učiniti naredni radni period bitno ljepšim.
- 6** Ako imate viška sredstava, čak i u doba recesije, dobro je podijeliti novčane bonuse. Na taj ćete način zaposlenicima kroz materijalnu motivaciju pokazati koliko cijenite njihov doprinos u ovim teškim uvjetima. Najčešće je postotak na plaću vezan uz određene indikatore uspjeha koji se unaprijed definiraju i transparentni su.
- 7** Svi vole hranu i druženje. Pozovite zaposlenike na ručak ili organizirajte domjenak na neki važan datum za vaše poduzeće. Ukoliko organizirate božićna slavlja nemojte ih preskakati ukoliko to baš nije nužno.

## zašto čitam poslovni savjetnik




To je novina koja prati trendove kako globalno, tako i u Hrvatskoj, vrlo detaljno ulazi u bit teksta, s prije vrlo dobro pripremljenim i educiranim novinarom koji obrađuje

konkretnu temu i ima sve parametre bitne za taj određeni članak. Također kao suradnik, to je novina koja ima vrlo partnerski odnos s klijentom, vrlo fleksibilna spremna izaći uvijek u susret jer zna da *business* čini materijalni, ali i nematerijalni dio suradnje. I na kraju, u današnje vrijeme, kada se novine (ili kompanije) pale-gase, tj. danas je, sutra je više nema! Vaša novina ima renome, tradiciju, kvalitetu i konzistentnost... Što potvrđuje da ekipa koja radi na njoj su profesionalci, a da joj ljudi (klijenti i čitatelji) vjeruju, a to je bitno.

**Maja Cavar Babić, dipl. oec.**  
Voditelj Odjela Strateško  
planiranje, Marketing & PR  
T.E.A.M. d.o.o.

**8** Prepustite se mašti i kreirajte svi zajedno nešto zabavno. Niz svjetski poznatih poduzeća ima prepoznatljivu kulturu upravo zbog igara koje su izmislili. Najjednostavnije je da odredite gornji limit poklona za Božić i da onda ljudi iz šešira izvlače svoje poklone koje su za njih pripremili njihove kolege. U nekim poduzećima imaju dane u tjednu kada se svi okupljaju i slave činjenicu da su još uvijek na tržištu. Na takvim proslavama upoznaju se ljudi ključni za uspjeh, a inače se vrlo vjerojatno ne bi nikada upoznali.

**9** Ponesite na posao nešto slatko, nešto što ste sami skuhalili ili pripravili. Zadovoljstvo će biti višestruko. Ukoliko niste kulinarski vješti, dovoljno je kupiti neku slasticu. Naravno u tome treba imati mjeru jer je previše i prečesto, kontraproduktivno.

**10** Na kraju, ne manje važno, osigurajte ljudima priliku. Ljudi jako vole kada se stvori pozitivan kontekst unutar kojeg mogu prezentirati svoj jedinstveni talent. Ljudi vole situacije unutar kojih mogu prezentirati vlastite kompetencije i konkurentnost poduzeća za koje rade. 

Rezultati Istraživanja o visini plaća za posloprimce dostupni na internetu

## Najbolje su plaćeni poslovi farmacije

MojPosao ([www.MojPosao.net](http://www.MojPosao.net)) je i ove godine proveo Istraživanje o visini plaća. Analizom podataka prikupljenih od preko 16.000 ispitanika dobiveni su rezultati o visini plaća u Republici Hrvatskoj.

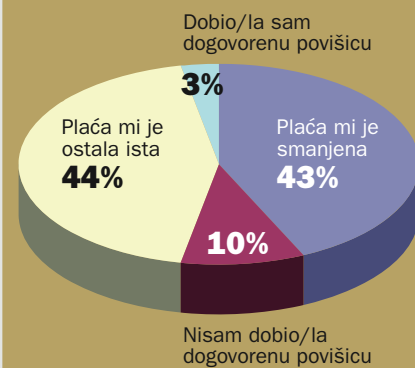
**U** 2009. godini najbolje su plaćeni poslovi farmacije (38% iznad prosjeka), nakon čega slijedi IT - izrada i održavanje programskih rješenja gdje su plaće 25% veće od prosjeka. Najniže plaće zabilježene su u djelatnostima vezanima za sport i razonodu (28% ispod prosjeka) te umjetnost i dizajn (14% ispod prosjeka).

Kada se radi o visini plaća prema spolu, muškarci su u Hrvatskoj i dalje više plaćeni od žena te je njihove plaća u prosjeku 22,6% veća, što je neznatno manja razlika u odnosu na 2008. godinu kada su muškarci imali u prosjeku 23% veće plaće u odnosu na žene. Najniže plaće zabilježene su u Bjelovarsko-bilogorskoj županiji (12,8% ispod prosjeka), slijede Virovitičko-podravska (11,4% ispod prosjeka) te Brodsko-posavska (11,4% ispod prosjeka). Najviše plaće su očekivano zabilježene u Gradu Zagrebu i to 27,9% iznad prosjeka, što je čak i znatno više nego prošle godine kada je razlika iznosila 21,1%. Stupanj obrazovanja i dalje uvelike utječe na visinu plaće. Osobe sa završenim fakultetom imaju 34,1% veću plaću u odnosu na osobe sa srednjoškolskim obrazovanjem.

### DODATNE BENEFICIJE, POVIŠICE I UTJECAJ KRIZE NA PLAĆE

Najčešća beneficija koju imaju zaposlenici i dalje je mobilni telefon (31,2% sudionika istraživanja), slijedi prijenosno računalo, a najmanje poslodavaca osigurava zaposlenicima automobil za privatne potrebe i dodatne edukacije. S druge strane 25,8% osoba nema dodatne beneficije. Na pitanje „Koliko često u prosjeku dobivate povišicu?“, čak 52,1% ispitanika odgovorilo je rijetko ili nikad. U skladu s ovim podacima je i činjenica kako je nešto više od polovice ispitanika izjavilo kako je kriza utjecala na njihovu plaću i to prvenstveno da im je plaća smanjena, a zatim da je izostala povišica koju su trebali dobiti. Kako pokazuje istraživanje, nominalna je prosječna plaća u 2009. godini veća od one u 2008. za 1,5% (realno je povećanje 0,2%). Međutim, valja uzeti u obzir da se ovdje radi o rastu na godišnjoj razini, a kako se istraživanje provodi od kolovoza (nakon uvođenja kriznog poreza), realno je za očekivati kako građani imaju dojam da je došlo do smanjenja plaća. Ako se plaće uspoređuju prema poziciji u tvrtki, prosječna plaća pripravnika je 30,5% ispod prosjeka. Iako još uvijek 28,2% ispod prosjeka, plaće administrativnih radnika ove godine ipak nisu manje od pripravničkih. Plaća nižeg managementa je 3,3% viša od prosjeka, ona srednjeg managementa viša je 25,7%, a visoki management ima 57% veću plaću od prosjeka.

### Je li kriza i na koji način utjecala na vašu plaću?



## Nazovite svog poslovnog savjetnika

TELEFONSKI SAVJETI SAMO ZA PRETPLATNIKE

Tel. 01-4836 106

Putem PIN-a / nalazi se na računu za pretplatu

Svakim radnim danom od 9.00 do 13.00 sati