



dr. sc. Majda Rijavec

Odgovor na gore postavljeno pitanje vrlo je jednostavan. Naime, zadovoljstvo čovjeka na poslu ovisi o njegovoj procjeni toga koliko je uložio, a koliko je zauzvrat od tvrtke dobio. Ako misli da ono što dobiva odgovara onome što je uložio, onda će biti zadovoljan. Ali ako procijeni da su njegova ulaganja veća od onoga što dobiva, onda sigurno neće biti oduševljen. Običnim riječima rečeno, postajemo vrlo nezadovoljni ako zaključimo da smo dobili manje nego što zaslužujemo. I tada nas obuzima osjećaj nepravde, a to je jedan od osjećaja koji većina ljudi teško podnosi.

Ljudi na radnom mjestu mogu ulagati svoje obrazovanje, vještine, kreativnost, iskustvo, trud pa i fizički izgled, a zauzvrat očekuju plaću, povišicu, različite beneficije, izazvan posao, siguran posao, napredovanje, statusne simbole, priznanja i sudjelovanje u važnim odlukama. Nitko od nas sigurno ne pravi matematičku jednadžbu, ali svi imamo osjećaj za to dobivamo li na poslu onoliko koliko smo zaslužili.

No, to bi još bilo jednostavno kad u jednadžbu ne bi ulazili i drugi ljudi. Nitko od nas ne radi u zrakopraznom prostoru nego zajedno s drugima koji također nešto ulazu i dobivaju. Problem nastaje kad procijenimo da smo lošije prošli nego neki naš kolega s posla. Upravo to dogodilo se u priči na početku ovog teksta. Osoba je bila zadovoljna svojom povišicom, sve dok nije doznala kako je prošla njena kolegica. Tada je veselje zamijenjeno razočaranjem, jer po njenom mišljenju odluka nije bila pravedna.

U poznatom stripu „Dilbert“ Wally govora sa svojim poslodavcem o plaći. Dakle – kaže Willy pokazujući prstom na Dilberta – *ako dobro obavim ovaj posao hoćete li njemu smanjiti plaću?*

Zaposlenik koji procjeni da su nagrade nepravedno raspodijeljene može se izrazito demotivirati za rad. U tom slučaju može pokušati učiniti nešto da smanji neravnотешу koja je nastala između njegovih ulaganja i dobiti. Što sve može učiniti?

Odlazak iz tvrtke vjerojatno je najrjeđe rješenje, ali upravo to se dogodilo u priči koju je objavio Wall Street Journal.

*Jedna žena našla je u fotokopirnom aparatu dokument koji je netko tu zaboravio. Dokument*

# Koliko ste pravedni prilikom nagrađivanja svojih zaposlenika

Zamislite da ste se cijelu godinu iznimno trudili na poslu i da vam je na kraju godine šef dao povišicu od tisuću kuna. Porazgovarao je s vama, pohvalio vaš cjelogodišnji trud i vi ste vrlo zadovoljni izašli iz njegova ureda. A onda ste susreli kolegicu vaših godina koja radi na sličnim poslovima. Po vašem mišljenju nije baš previše stručna, a na poslu napravi samo onoliko koliko treba. Iako su plaće i povišice poslovna tajna, ipak ste od nje doznali da je i ona dobila istu povišicu kao i vi. Kako biste se osjećali? Vjerojatno biste bili vrlo ljuti i razočarani. Ali zašto? Pa i dalje imate svojih tisuću kuna.



## Smanjiti ulaganja

- kasniti na posao
- manje raditi
- biti manje savjestan
- ići na bolovanje
- produžiti pauzu za ručak
- "zaboraviti" učiniti ono što mu/joj je rečeno
- sabotirati rad drugih

## Povećati dobit – tražiti:

- povećanje plaće
- napredovanje
- povećanu sigurnost posla
- više beneficija
- premještaj na drugi posao
- bolje radne uvjete
- da kolega prihvati veći dio posla

## Reinterpretirati situaciju

- usporedivati se s nekim drugim radnikom
- racionalizirati - vjerovati kako je nejednakost samo privremena i kako će se stvari popraviti

## Dati otkaz

**“ Kad govorimo o istoj plaći za isti posao ipak se uočava neki napredak kad su žene u pitanju. Ako nastavimo ovim tempom potpunu jednakost u plaći postići ćemo za otprilike 475 godina. Ne znam što vi mislite, ali ja ne mogu čekati toliko dugo.” - Ly Sorano**

je sadržavao ogjene rada zaposlenika, temeljne plaće, povišice i bonusе za 80 njenih kolega. Bila je ogorčena kad je vidjela da jedan potpuno nesposoban i nepouzdan zaposlenik zarađuje daleko više od mnogih pouzdanih i vrlo stručnih ljudi. Također, neki tek pridošli imali su veće plaće od onih daleko iskusnijih. Upitala se zašto radi tako naporno, često puta i vikendom – kad dobiva manje od ostalih. „Jednostavno nisam mogla podnijeti tu nepravdu“ – izjavila je. Tri mjeseca kasnije dala je otkaz.

No, ako zaposlenik procijeni da se rukovoditelj trudi pravedno nagraditi ljude za sve ono što daju na poslu, to može biti vrlo motivirajuće. Dakako, neće biti uvijek lako zadovoljiti kriterij pravednosti, ali ga nikad ne bi trebalo smetnuti s uma. Često je dovoljno da zaposlenici vide da se trudite biti pravedni u nagrađivanju i neće vam zamjeriti ako u tome u potpunosti i ne uspijete. Najgore je ako pomisle da nekoga protežirate i da ste namjerno nepravedni. Ili da vam uopće nije stalo koliko tko radi i da nagrađujete po slučaju.

*Živite tako da se vaša djeca, kad misle o pravednosti i poštenu, sjete vas – izjavio je H. Jackson Brown. U poslovnom kontekstu mogli bismo to parafrazirati u Ponašajte se tako da se vaši zaposlenici, kad misle o pravednosti i poštenu, sjete vas.*

## UOČAVATE LI SVAKI NAPREDAK?

Mnogi sanjaju o tome kako bi bilo lijepo da im se iznenada dogodi nešto fantastično, nešto što bi iz temelja promijenilo njihov život. Za neke bi to bilo veliko nasljeđstvo, a za druge dobitak na lutriji ili filmska uloga koja će ih preko noći pretvoriti u zvijezdu. No, na žalost (ili možda na sreću) to se vrlo rijetko događa. Uspjeh u životu najčešće je posljedica upornog rada i stalnog, kontinuiranog napredovanja.

Slično je i u poslovnom životu. Mnogi očekuju da će smisliti neki revolucionarni proizvod ili uslugu s kojima će se preko noći obogatiti i steći svoje mjesto u poslovnom svijetu. Iako se ovakve stvari događaju, one su ipak iznimno rijetke. Pa se, na putu do uspjeha, ipak bolje usmjeriti na metodu malih koraka.

Japanci su to već odavno shvatili pa za to imaju i poseban naziv – *Kaizen*. Kaizen

je životna filozofija koja se odnosi na ideju kontinuiranog napredovanja u svim područjima života. Ta filozofija pokazala se vrlo djelotvornom i u poslovnom svijetu. U jednom istraživanju provedenom 1981. godine vidjelo se da japanske tvrtke godišnje dobiju u projektu oko 50 pisanih sugestija za poboljšanje rada od svakog zaposlenika, dok u SAD-u svaki zaposlenik u projektu napiše jednu sugestiju u 7 godina. To je bila ogromna razlika i naravno da su svi željeli znati u čemu je stvar. Što to Japanci rade pa su njihovi zaposlenici tako kreativni?

Ukratko rečeno, u japanskim tvrtkama svaki se zaposlenik potiče na stvaranje ideja o unapređenju svog posla, bez obzira kako mala ta unapređenja bila. Štoviše, potiču se da primijene svoju ideju i to dokumentiraju, te predaju rukovoditelju kako bi se vidjelo je li ideja primjenjiva u cijeloj tvrtki. Evo jednog primjera:

U tvornici u kojoj su se sastavljale kamere svaki radnik je trebao ugraditi svoj dio, a onda to odnijeti drugome koji bi nastavio. Jedan od njih sjetio se da na obični koš za papir stavi kotačić. Kad bi radnik završio svoj dio jednostavno bi kameru stavio u „koš“ a onda ga gurnuo prema sljedećem radniku. Na taj način uštedjeli su na vremenu.

Dakle, na ideje se ne potiču samo vrlo obrazovani ljudi s puno znanja nego svi zaposlenici. Nema tog posla koji se ne može unaprijediti. Ovo može biti posebno nadahnjuće za zaposlenike koji rade repetitivne i monotone poslove u kojima nema puno izazova niti prilika za kreativnost. Ako i njih potaknete da pokušaju unaprijediti svoj posao, on će postati manje dosadan i mnogo zanimljiviji. Osim toga, imat će osjećaj da je njihov posao vrlo važan za tvrtku kad se rukovoditelj toliko trudi oko njih da ga poboljšaju. To će im sigurno dati novi osjećaj samopoštovanja i samopouzdanja.

Jedna tvrtka s nekoliko tisuća zaposlenika provela je istraživanje o njihovom zadovoljstvu poslom. Cilj je bio dobiti informacije koje bi managerima pomogle u podizanju radnog moralu. Rezultati istraživanja bili su vrlo korisni, a osobito su se zanimljivima pokazali odgovori na

Lidija Šeatović, glavna urednica i voditeljica projekta BUSINESS CLASS

## Bitan je omjer finansijskog i kvalitativnog nagradivanja



Najveći dio svoje poslovne karijere provela sam u prodaji. A to je posao u kojem je motiviranje zaposlenika ključan element. Naravno, umijeće je dobro definirati sistem nagradivanja, što ista nije jednostavno. Važno je napomenuti da je prije svega najveći motivator u poslu koji radite – odnos koji gajite prema njemu. Radite li ga sa strašću i ljubavlju, uspešan rezultat ne bi smio izostati. Ukoliko još radite u kompaniji koja to zna cijeniti, bit ćete potpuno „ispunjeni“ u poslovnom smislu. Dobar omjer finansijskog i kvalitativnog nagradivanja vrlo je bitan. Kvalitetno razrađen sistem bonusa motivirat će vas da dostignete ciljeve koji su zadani i finansijski vas osigurati, a osobni poslovni napredak zasigurno ćete realizirati kroz razne vrste edukacija koje bi vam dobar poslodavac trebao osigurati.

Miljenko Grbić, Differo

## Razni vidovi nagradivanja kroz poslovnu praksu



Uvjeren sam da je nagradivanje za postignute rezultate jak motivacijski element svakom dјelatniku, a da je njegovo zadovoljstvo, pored zadovoljstva kupaca ili korisnika, jedan od najsnažnijih pokretača. Kroz poslovnu praksu u našoj kući ustanovljeni su razni vidovi nagradivanja, od mogućnosti napredovanja, edukacija i usavršavanja, putovanja, kliznog radnog vremena do čisto finansijskih kategorija - stimulacija, bonusa ili participacije u ostvarenoj dobiti. Naročito cijenimo inovativne ideje i rješenja koja ne moraju, nužno, kratkoročno ostvariti rezultat. Veliku pažnju posvećujemo motivaciji zaposlenika temeljenoj na vrijednostima koje podržavaju ljudsku prirodu i pomažu zaposlenicima da se pozitivno razvijaju i, končno, dostignu svoj puni potencijal.

**pitanje: Što vaš manager može učiniti kako bi tvrtka postala bolje mjesto za rad? Više od 89% zaposlenika odgovorilo je: Pohvaliti me za dobro obavljeni posao.**

Jednostavno, zar ne?