



Motivacija

Podajanje povratne informacije
– vodstveno orodje za motivacijo zaposlenih

Romana Lapajne, univ. dipl. psih.

Danes je konkurenčna prednost podjetij odvisna predvsem od dobro usposobljenih in za delo motiviranih zaposlenih. Podjetja, ki se tega zavedajo, obema področjema namenjajo veliko pozornosti. Izgradnja motivacijskih sistemov v podjetjih je namenjena predvsem ohranjanju produktivnosti in zadovoljstva najučinkovitejših zaposlenih ter zmanjšanju negativnih posledic manj sposobnih in manj uspešnih zaposlenih. Stalen razvoj vseh zaposlenih, njihove učinkovitosti, kreativnosti in inovativnosti je izziv vsakega podjetja, ki želi biti uspešno na današnjem globalnem trgu.

V zadnjih letih odgovornost za motivacijo zaposlenih iz kadrovske službe in HRM oddelkov vse bolj prehaja na vodstvene kadre. Za izvajanje omenjenih nalog morajo biti vodilni delavci dobro usposobljeni in tudi osebnostno primerni. Le vodje, ki so kos tej zahtevni nalogi, uspejo zadržati svoje zaposlene ter jih motivirati za strokovni razvoj in vsakodnevno soočanje z izzivi na delovnem mestu.

Motiviranje oseb je že vrsto let predmet številnih znanstvenih raziskovanj in razmišljanj. Z vprašanjem motivacije so se ukvarjali že stari Grki. Beseda motivirati izhaja iz latinske besede »movere«, ki pomeni gibati se. V 20. stoletju so nastale številne teorije, med katerimi najpogosteje omenjajo: Maslowo teorijo hierarhije potreb, Herzbergerjevo teorijo, MCGregorjevo teorijo faktorjev X in y ipd.

MASLOWA TEORIJA POTREB

Teorija Abrahama Maslowa spada med največkrat predstavljene in uporabljene teorije. Nastala je leta 1943. Osnova Maslowe motivacijske teorije so nezadovoljene potrebe, ki človeka vodijo k aktivnostim za čimprejšnjo zadovoljitev le-teh. Glede na teorijo se potrebe vedno pojavijo v določenem vrstnem redu oz. hierarhiji, in sicer najprej fiziološke potrebe (potreba po preživetju: hrani, vodi, počitku ...), ki jim v primeru, ko so zadovoljene, sledijo potrebe po varnosti, nato socialne potrebe (pripadnost, ljubezen, prijateljstvo ...), potrebe po dosežku in statusu ter na koncu še potreba po samo-aktualizaciji.

Teorija je zelo priljubljena tudi pri managerjih in vodstvenih kadrih, saj jih s pomočjo enostavnih vprašanj hitro pripelje do faktorjev, ki zaposlene najbolj motivirajo.



Vir: Traven 1998

HERZBERGERJEVA TEORIJA MOTIVACIJE

Frederich Herzberg je avtor dvofaktorske teorije motivacije. Motivacijske dejavnike je razdelil v dve skupini, in sicer: higienike in motivatorje (Uhan 1998, 525). Higieniki povzročajo nezadovoljstvo osebe, kadar niso zadovoljeni, in ne povzročajo zadovoljstva, če so zadovoljeni. Med higienike spadajo: plača, medsebojni odnosi, delovne razmere ...

Motivatorji pa so tista skupina dejavnikov, ki povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, in nezadovoljstvo, če niso (uspeh pri delu, odgovornost, ustvarjalnost, ...).

Higieniki	Motivatorji
Nadzor	Odgovornost
Odnos do vodje	Uspeh
Plača	Napredovanje
Delovne razmere	Samostojnost
Status	Pozornost
Politika podjetja	Razvoj
Varnost pri delu	
Odnos do sodelavcev	

Vir: Traven 1998, 117

MCGREGORJEVA TEORIJA X IN Y

McGregorjeva teorija motivacije temelji na prepričanju, da je za uspešnost podjetja ključna motivacija vseh zaposlenih, na katero imajo vpliv vodilni delavci v podjetju. Teorija X predpostavlja, da je človek po naravi nezainteresiran za delo, nima ambicij in ne sprejema odgovornosti. Pomembno mu je le, da zadovoljuje svoje potrebe. Teorija Y pa je pravo nasprotje teorije X, saj predvideva, da so zaposleni samoiniciativni in zainteresirani za delo ter pri tem tudi zadovoljni. Zaposlene je potrebno nagraditi in spodbujati njihov razvoj.

Sodobne teorije motivacije se danes ukvarjajo predvsem z vprašanjem motivacijskih dejavnikov, ki spodbujajo ljudi, da na osnovi lastne odločitve učinkovito opravijo svoje delovne naloge in so pri tem zadovoljni. Motivacijski dejavniki so za vsakega posameznika različni, saj so odvisni od posameznikovih potreb, vrednot in interesov.

Najpogostejši motivatorji za opravljeno delo, ki jih različni avtorji omenjajo v 21. stoletju, so: doseganje zastavljenih ciljev/nalog, moč, pripadnost, neodvisnost in svoboda, spoštovanje, enakost, povratna informacija o uspešnosti izvedenih nalog.

Bolj ko poznamo lastnosti posameznikov, njihove interese in vrednote, bolj uspešni bomo pri spodbujanju zelenih aktivnosti in vedenj. Vsak zaposleni je drugačen in zahteva svoj pristop na področju motiviranja. Ne glede na razlike pa obstajajo določena vodstvena orodja, ki pozitivno vplivajo na motivacijo večine zaposlenih. Eno od tovrstnih vodstvenih orodij je posredovanje povratne informacije o uspešnosti posameznika pri opravljanju zadanih nalog.

Posredovanje povratne informacije o uspešnosti pri vsakdanjem delu in nalogah kot motivacijski faktor

Posredovanje povratne informacije o uspešnosti pri delu spada med osnovna vodstvena orodja za motiviranje zaposlenih. S posredovanjem povratne informacije o uspešnosti pri opravljanju nalog sodelavcem pokažete, da vam je mar za njihovo uspešnost, da si prizadevate, da bi bilo delo kakovostno opravljeno, da poznate načine, ki vodijo do rezultatov, ter da si želite, da bi tudi sodelavec okreplil svoje kompetence za lažje in boljše opravljanje nalog. Posredovanje povratne informacije o uspešnosti pri delu je še posebej učinkovito, kadar je podano ob pravem času in se nanaša na vedenje, ki ga zaposleni lahko izboljša.

Pri posredovanju povratnih informacij sodelavcem so bolj uspešni tisti vodje, ki imajo dobro razvito empatijo in ki se iskreno zanimajo za svoje sodelavce. V podjetjih, kjer vlada pozitivna delovna klima in so odnosi med sodelavci dobri, imajo povratne informacije pozitiven vpliv na razvoj zaposlenih in njihovo delovno uspešnost. V podjetjih, kjer so odnosi slabi in med sodelavci vlada nezaupanje, pa povratne informacije vodij o uspešnosti pri delu povzročajo številne ugovore in pritožbe zaposlenih.

Povratna informacija o uspešnosti pri delu in nalogah je najbolj učinkovita, kadar je dovolj pogosta in razumljiva, kadar pripomore k doseganju zelenih rezultatov dela in je realistična glede na pričakovanja, kadar imamo spoštljiv odnos do oseb, ki jim je namenjena, ter kadar je podana kot dvosmerna komunikacija in ne kot absolutna resnica.

Povratna informacija o uspešnosti pri delu je lahko pozitivna ali negativna. Govorimo o pozitivni povratni informaciji in negativni ali korektivni povratni informaciji.

S pozitivno povratno informacijo želimo utrjevati tiste oblike vedenja zaposlenih, ki vodijo do zastavljenih ciljev in prispevajo k produktivnosti

Primerna priložnost?



Kdaj je podrejenemu sodelavcu potrebno posredovati povratno informacijo o uspešnosti pri opravljeni nalogi ali delu?

Povratne informacije o uspešnosti pri delu je potrebno sodelavcem posredovati čim večkrat, še posebej pomembno jih je posredovati:

- » kadar posameznik že sam pričakuje povratno informacijo o uspešnosti, ker ste bili tako dogovorjeni ali ste ga pri delu namenoma opazovali;
- » kadar je problem tako pomemben, da je potrebno takoj posredovati informacije in preprečiti še večjo škodo, ki bi pri delu lahko nastala;
- » kadar želimo vedenje ali storitev posameznika čim prej pozitivno okrepiti.



Posredovanju povratne informacije o uspešnosti pri delu se je potrebno izogniti, kadar:

- » nimamo vseh informacij o dogodku, storitvi, vedenju, opravljeni nalogi;
- » se povratna informacija o uspešnosti posameznika pri delu ali nalogi nanaša na dejstva, ki jih posameznik ne more kontrolirati ali spremeniti;
- » je oseba visoko čustveno vpletena v dogodek oz. nalogo in je zato zelo ranljiva;
- » nimamo časa, da bi se na posredovanje povratne informacije ustrezno pripravili;
- » je vzrok za posredovanje povratne informacije o uspešnosti pri delu v vaših osebnih preferencah in ne potrebi po boljšem vedenju sodelavca;
- » še nismo našli rešitve, ki bi posamezniku pomagala pri nadaljnjem strokovnem razvoju.

podjetja. Pozitivno povratno informacijo lahko posamezniku vodja pove bodisi na samem ali pred skupino. Posredovanje pozitivnih povratnih informacij o uspešnosti pri delu med sodelavci zbuja zaupanje in s tem pripravlja podlago tudi za morebitno posredovanje negativnih povratnih informacij.

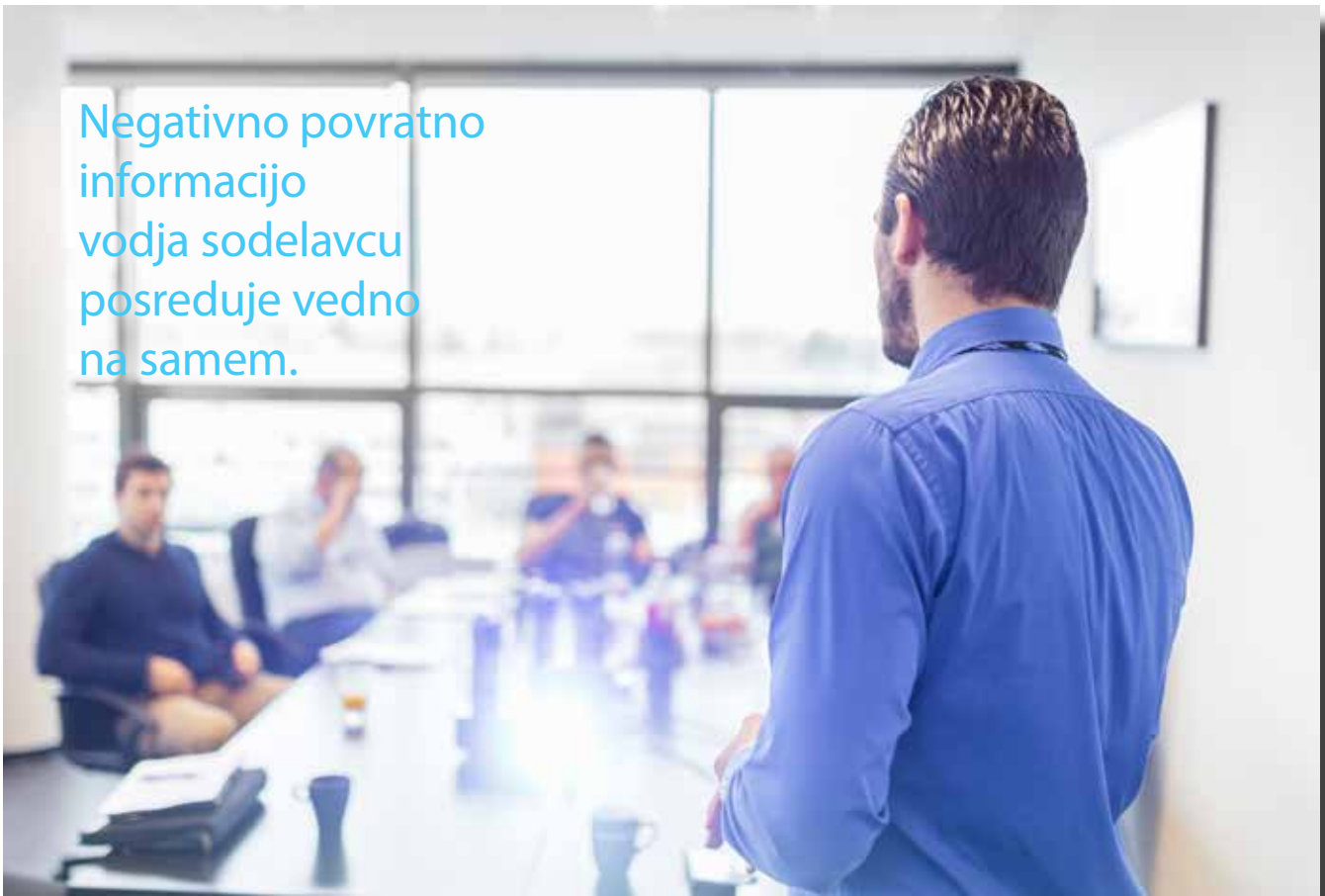
Vodja mora biti pri posredovanju povratnih informacij o uspešnosti posameznika pri delu še posebej pozoren na kontrolo lastnih emocij, uporabo pravilne komunikacije (ustrezen ton glasu in besede), spodbujati pa mora tudi odprt in zaupljiv dialog.

Podajanje povratne informacije o uspešnosti pri delu ne bo dalo rezultatov, če podrejeni svojega vodje ne spoštujejo in mu ne zaupajo. Še posebej pomemben je odnos med vodjo in podrejenim delavcem pri podajanju negativne povratne informacije. V tem primeru naj bo vodja pozoren predvsem na to, da podrejeni razume, zakaj je bilo njegovo vedenje napačno in kako njegovo vedenje vpliva na uspešnost oddelka oz. organizacije.

Za spreminjanje neustreznih vzorcev vedenja ali opravljanja storitev in nalog je potrebno poiskati ustrežnejše rešitve in razložiti, kako bo izboljšano vedenje doprineslo k boljšim rezultatom ter doseganju zelenih ciljev. Da bi sprememba postala trajna, je potrebno zagotoviti določen čas in opraviti spremljanje. Vsaka negativna povratna informacija ima za posameznika negativno stigmo, zato se mora vodja zavedati, da namen podajanja negativne povratne informacije ni kaznovanje ali sramotitev delavca, temveč izboljšanje kakovosti njegovega dela, zmanjšanje napak in negativnih vzorcev vedenja.

Negativno povratno informacijo vodja sodelavcu posreduje vedno na samem, saj sicer osramoti posameznika, pri ostalih prisotnih sodelavcih pa zbudi strah, razburka delovno okolje in zmanjša lastno avtoriteto. Včasih se zgodi, da posamezniki ne sprejmejo negativne povratne informacije s strani vodje in ne želijo spremeniti svojih neustreznih vedenj. Razlogi so lahko nerazumevanje vzroka za potrebno spremembo, nestrinjanje

Negativno povratno informacijo vodja sodelavcu posreduje vedno na samem.



s posredovano povratno informacijo o uspešnosti pri delu ali pa zgolj posameznikova indiferentnost do problema.

V opisanih primerih je potrebno nadalje spremljati posameznikovo vedenje pri delu ter si beležiti vse zaznane nepravilnosti, po potrebi posredovati povratno informacijo o neustreznem vedenju (korektivno povratno informacijo) v prisotnosti nadrejenega sodelavca ali predstavnika HRM oddelka ali pa pričeti postopek za premestitev sodelavca na drugo delovno mesto, kjer bo pri delu lahko bolj uspešen.

Vodje se pogosto izogibajo podajanju

negativnih povratnih informacij podrejenim, saj se bojijo, da jih sodelavci ne bodo spoštovali, da osebe informacij ne bodo znale pravilno sprejeti ali pa da negativna povratna informacija osebi ne bo pomagala do spremembe vedenja in večje uspešnosti pri delu. Vsak vodja se mora zavedati, da z izogibanjem posredovanja negativnih povratnih informacij posredno vpliva na nadaljnje širjenje napak in neproduktivnih načinov dela, kar vpliva tako na odnose med zaposlenimi kot na delovno klimo in uspešnost podjetja.

Pravočasno in ustrezno posredovane povratne informacije o uspešnosti

pri delu ima pozitiven vpliv, kadar se nanaša na razvoj posameznikovih delovnih veščin, upravljanje delovnih nalog in časa ter na potrebna znanja pri delu. Manj uspešen pa je vpliv povratnih informacij o uspešnosti pri delu na posameznikova stališča, navade ali osebnostne lastnosti.

V podjetjih pogosto sistematično kombinirajo podajanje povratnih informacij o uspešnosti pri vsakdanjem delu s coachingom in letnimi razgovori z zaposlenimi ter s tem vplivajo na ohranjanje motivacije in spodbujanje razvoja zaposlenih. ⁵⁰

VIRI:

1. Blake, Ross, 1988, How to Give Employees Performance Feedback&resolve the resistance you know you are going to get. Productive Work Relationships Publications
2. Harvard Business Review Press, 2014. Giving effective Feedback; Boston
3. River, Charles, 2009. Give Employee feedback;
4. Vook, Stettner, Morey, 2014, Skills for new managers, MC Graw Hill
5. Traven, Sonja, 1998, Management človeških virov, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Uhan, Stane, 1998, Motivacija za delo, Organizacija 31 (9): 518-527

	Posredovanje povratnih informacij	Coaching	Ocena uspešnosti
Namen	Za okrepitev ali spremembo vedenja	Za izboljšanje veščin	Za oceno preteklega dela
Prostor	Miren zaseben prostor	Odvisno od veščine, ki jo želimo izboljšati	Običajno pisarna nadrejenega
Ton	Neformalen ali formalen	Formalen	Zelo formalen
Čas	Pogosto, vsakokrat, ko je potrebno	Redna srečanja	Vsakih 6 mesecev ali 1x letno
Spremljanje	Kontinuirano	Kontinuirano	Odvisno od akcijskega načrta

Prikaz tabele posameznih orodij, namenjenih spodbujanju motivacije in razvoja zaposlenih. Harvard Business Review Press, 2014