

***Pitanje motivacije zaposlenih je jedno od pitanja vezanih za upravljanje poslovanjem koje se u poslednjih nekoliko godina sve češće postavlja i sve više dobija na značaju.***

Dosadašnji koncepti motivacijskih sistema, motivacijskih tehnika i strategija postaju nedovoljno fleksibilni, pa je potrebno razvijati i uvoditi nove, koji će svojom razrađenošću i svestranošću dovesti do visoke motivisanosti i zadovoljstva zaposlenih, a time istovremeno i ostvariti uspešno poslovanje.

Kako bi uspešno poslovalo, svako preduzeće mora da pronađe optimalnu kombinaciju materijalnih i nematerijalnih podsticaja za svoje zaposlene, koja će zavisiti od brojnih faktora: sektora u kome posluje, konkurencije na tržištu radne snage, prirode posla, strukture zaposlenih. Da bi se obezbedio odgovarajući kvalitet zaposlenih u preduzeću, neophodno je ponuditi odgovarajući nivo zarada, ali je to samo potreban uslov – ne i dovoljan.

### **MOTIVACIJA - POKRETAČKA SNAGA**

U sagledavanju motivisanosti, svaki čovek se mora upoznati kao svojevrsna jedinka, bez obzira u koju kategoriju ličnosti ste ga prethodno svrstali. Za to je potrebno ne samo znanje, već i veština.

Sam izraz "motivacija" potiče od latinske reči "moves, movere" što znači: kretati se.

*Motivacija je unutrašnja pokretačka sila koja nas snabdeva pokretačkom snagom za ostvarivanje ciljeva i zadovoljavanje potreba. Sasvim je sigurno da su najuspešniji oni ljudi kod kojih ne postoji strah od promena. A takvih je ljudi znatno manje od onih koji su proaktivni. Većina ljudi se odupire promenama po principu: „Bolje poznato zlo nego nepoznato dobro”.*

Da bi čovek mogao da motiviše druge, mora biti u stanju da spozna sebe i motiviše samog sebe, pa tek onda druge. Motivacija je neophodna za postizanje uspeha kako na ličnom planu, tako i u bilo kojoj vrsti poslovnog, sportskog, umetničkog ili bilo kog drugog okruženja.

U jednom TV prilogu koji je svojevremeno emitovan, a koji je obrađivao temu najuspešnijih studenata. Na pitanje novinara upućenog studentu Medicinskog fakulteta u Beogradu koji je imao prosek ocena 10, šta ga je motivisalo da tako vredno radi, student je odgovorio: „Kolači!” A zatim je usledilo pojašnjenje da je mladić poticao iz siromašne porodice i da je svakodnevno prilikom odlaska na fakultet prolazio pored jedne otmene poslastičarnice u čijem su izlogu bili divni kolači za koje nije imao novca. Tada je doneo odluku da će postati „neko” i da će onda sedeti u toj poslastičarnici kad god poželi kolače, a u koju nikada nije ni ušao.

Naizgled potpuno beznačajan motiv izazvao je jaku rešenost i odluku da se uspe i mladić je postao uspešan lekar.

Motivacija je veoma značajna u svim sferama delatnosti. Nedavno je u javnosti obelodanjen

sadržaj motivacionog memoranduma koji je greškom ostavljen u hotelu, a koji menadžer poznatog i uspešnog fudbalskog kluba Arsenal deli svakom igraču neposredno pred utakmicu. U ovom dokumentu posebno se naglašava važnost tima. Značaj motivacije i u ovom slučaju bitno je uticao na psihološku stabilnost tima zahvaljujući kojoj je lakše dolazio do pobede.

Ne treba ispustiti iz vida da su koreni svih ljudskih motiva u zadovoljstvu. A kako motivisati zaposlene da bi se postiglo njihovo zadovoljstvo na poslu? Ako saznate šta motiviše vaše ljude, pronašli ste šifru za uspeh! Kompanije ponekad previde značaj ljudskog faktora. Glavna preokupcija često postanu kompjuterska tehnologija, priliv i odliv novca i tehnike upravljanja, ljudi se pretvore u statističke brojeve ili se tretiraju kao vrlo lako zamenljiv inventar. Šta se tada događa?

*Potpuno demotivisani ili omalovaženi ljudi počnu da se ponašaju na način kako su i tretirani – najjednostavnije rečeno samo „odrade” posao striktno poštujući ustanovljene procedure i radno vreme, uz minimum svojih kapaciteta, gledajući da se što manje intelektualno, kreativno i emotivno angažuju, a o lojalnosti kompaniji nema ni govora. Laka su meta bilo kog poslodavca iz okruženja koji im ponudi makar i jedan jedini motiv koji bi im vratio osećaj čoveka, a ne prostog broja.*

Kompanije treba da vode računa o tome kako na njihovo delovanje gledaju njihovi zaposleni. Ako zaposleni smatraju da ih uprava tretira nepošteno, njihov posao pati i razvija se unutrašnja napetost. Raste odsustvovanje. Anketa koja je sprovedena u jednoj kompaniji, ukazuje na konflikt u stavovima menadžera i njihovih zaposlenih. Dok je 69 odsto viših menadžera verovalo da njihov stil upravljanja podstiče respektabilan odnos prema zaposlenima, samo 24 odsto njihovih linijskih menadžera je verovalo da je to tačno.

A upravo oni su bili u direktnoj komunikaciji sa zaposlenima i njihovo mišljenje je sigurno bliže stvarnom mišljenju zaposlenih. Ključna uloga stručnjaka za odnose sa javnošću je da detaljnom analizom u kompaniji precizno utvrdi motivacione faktore zaposlenih, da kreativnim rešenjima pronađe jedinstven motiv za svaki formirani tim, kao i da u saradnji sa sektorom zaduženim za ljudske resurse sagleda da li u nekom timu postoje ličnosti koje u međusobnoj relaciji ne mogu dati očekivani rezultat. Nekada je dovoljno samo jednu osobu isključiti iz tima i da isti nakon toga funkcioniše začuđujuće bolje. U narodu je poznato da u korpi zdravih jabuka, samo jedna trula može da upropasti sve ostale.

Zaposleni koje je kompanija motivisala na adekvatan način, aktivnije i energičnije ostvaruju postavljene ciljeve i imaju lojalan odnos. Na pitanje koja je najbitnija stvar u ljudskoj prirodi koju lideri treba da znaju, od 70 anketiranih psihologa njih dve trećine je odgovorilo da je najvažnija motivacija. Kada se zna ključ uspeha najvažnije pokretačke snage zaposlenih u kompaniji,

postavlja se pitanje zašto je u praksi to teško realizovati?

Odgovor je jednostavan: **zato što ne postoji jedinstveno rešenje**. Svaka individua je ličnost za sebe, svaka kompanija specifična organizacija i svako okruženje, tradicija i kultura različiti. A sve to utiče na pronalaženje motivacionih faktora. Ako hoćemo nekoga stvarno da motivišemo, mi moramo da razumemo njegove potrebe i ciljeve.

Postoji velika razlika između unutrašnjeg pokretanja zaposlenog i spoljašnjeg teranja zaposlenog da se pokrene u akciju.

**Cilj menadžera ne treba da bude da pokrenu ljude da rade prosečno, već da motivišu svoje zaposlene da rade natprosečno!**

Jedna od najkraćih i istovremeno najpreciznijih definicija menadžera glasi: „Menadžer je osoba koja svoj cilj postiže radom drugih”. Ono što vrhunske menadžere razlikuje od ostalih jesu upravo znanje i veštine, kako da ti „drugi” - njihovi podređeni i kolege, u kontinuitetu svoje poslove obavljaju i svoje ciljeve ispunjavaju što kvalitetnije, profesionalnije i efikasnije.

Mnogobrojni naučnici su se bavili analizom motivacionih faktora što je rezultiralo velikim brojem njihovih teorija. Američki naučnik Abraham Maslow je predstavio svoju podjelu pet kategorija ljudskih potreba (osnovne fiziološke potrebe, potrebe sigurnosti, društvene potrebe, ego potrebe i samodokazivanje), smatrajući da najveći motiv predstavljaju one potrebe koje nisu zadovoljene. Čim se jedan nivo potreba zadovolji, one više za osobu ne predstavljaju značajan motiv. Takođe, američki naučnik, Frederick Herzberg je tvorac motivacione teorije, prema kojoj postoje faktori održavanja” i „motivacioni faktori”. „Faktori održavanja” su i dobra plata, godišnji odmori, sigurnost posla, socijalno osiguranje, dobri radni uslovi itd. Ukoliko postoje, ovi činioci ne motivišu ljude da rade više i bolje, ali ukoliko ne postoje prouzrokuju nezadovoljstvo, pad radnog morala, povećanje zakašnjenja i odsustva sa posla. To predstavlja prepreku potrebnoj saradnji i uvođenju promena.

„Motivacioni faktori” (faktori zadovoljstva) su istinski motivatori, koji su u stanju da utiču na povećani entuzijazam i angažman zaposlenih. Ti faktori se odnose na potrebu za ličnim razvojem, većim ostvarenjima, odgovornostima i priznanjima. Zbog toga, izazovni, zanimljivi i svrsishodni poslovi, koji omogućavaju izražavanje svih sposobnosti zaposlenih, uz primereni motivacioni pristup i stil rukovođenja, predstavljaju moćno sredstvo u rukama menadžera.

Naravno, najbolje je kombinovati sve faktore uporednom analizom obe teorije. Prvorazredni menadžeri zapošljavaju prvoklasne ljude. Drugorazredni menadžeri zapošljavaju trećerazredne ljude. Velika je istina sadržana u rečenici „Ako želiš da budeš najbolji, okruži se boljima od sebe.” Upravo ovaj recept je primenio jedan od najuspešnijih poslovnih ljudi, Donald Tramp, jer je nakon diplomiranja sav početni kapital dobijen od oca uložio u članstvo u eminentni klub poslovnih ljudi u Njujorku. Pravi menadžer poštuje i pokazuje interes za rad svojih saradnika, a posle izuzetnih napora inicira zajedničke rekreacione i relaksirajuće aktivnosti (zabave, izlet, sport, putovanja...) i svakako ne drži saradnike u „mraku”, već ih informiše o svemu. U idealnim uslovima, cilj svakog menadžera trebalo bi da bude stvaranje takvog poslovnog okruženja u kome kompetentni ljudi sa visokim nivoom entuzijazma i motivisanosti obavljaju određene

delove procesa

rada. Iskusni menadžeri takođe imaju u vidu reči koje je izgovorio Napoleon Bonaparta:

*"Umetnost odabiranja ljudi nije ni približno teška kao umetnost da se izabranima omogući da razviju svoj puni potencijal."* A da li će se to zaista i desiti, u velikoj meri zavisi od sposobnosti menadžera.