

Verujem da je većina imala priliku da se susretne sa sledećim „savremenim” tipom menadžera u našoj poslovnoj sredini: lepo odeven, misli da sve zna, pa nedostatak samopouzdanja nadoknađuje arogancijom, veruje da samim njegovim dolaskom u kompaniji počinje nova epoha poslovanja, obavezno uvodi beznačajne promene koje nemaju nikakvog uticaja na poslovanje tipa novih izveštaja, konzumiranje određenog broja kafa, obaveznog prekovremenog rada koji nije uzrokovan stvarnim potrebama posla, pronalaženje i najmanje greške podređenima u izvršavanju poslova i primenom kazni kao demonstracije moći, odsustvo bilo kakve pohvale zaposlenima koji odlično obave posao, a o nagradama nema ni govora, jer „to se podrazumeva za platu koju dobija”.

Njihov glavni cilj je kako da za sebe obezbede što veću platu, bonuse, naravno što skuplji službeni automobil prestižne marke, tako da zaokupljeni izgradnjom sopstvenog lažnog imidža potpuno izgube iz vida potrebe i želje svojih podređenih.

Sve češće se događa da se takvi rukovodioci umesto motivacijom bave mobingom svojih zaposlenih. Na žalost, zaista je u našem okruženju mali broj kompanija koje se mogu pohvaliti radnom atmosferom koja odiše istinski pozitivnom energijom, entuzijazmom i zadovoljstvom zaposlenih, njihovim iskrenim „izgaranjem” za ciljeve kompanije kao da su njihovi sopstveni i osećajem ponosa što rade baš za tu kompaniju sa željom da se u istoj zaposle i njihova deca.

Merenje zadovoljstva zaposlenih mora biti uvek praćeno i merenjem motivacije zaposlenih. Ova dva sistema merenja se obavljaju istovremeno. Ova merenja se mogu realizovati jednim anketnim upitnikom. U većini naših kompanija ne postoji kontinuirani sistem merenja zadovoljstva i motivacije zaposlenih, što je redovna praksa u kompanijama u svetu. U ovakvoj situaciji, za domaće kompanije ključan je izbor rukovodećeg tima. Oni su pokretačka snaga i od njih se očekuje da su stručni, kvalifikovani, sa jasno izgrađenim ljudskim stavovima i moralnim principima i da vole rad sa ljudima.

Neophodno je da imaju visok stepen empatije sa svim ljudima u kompaniji, hijerarhijski nadređenima i podređenima i da razumeju i prihvataju različitost pojedinaca u timu. Ako kompanija ima sreću da zaposli menadžera koji je i prirodno harizmatičan, gotovo je sigurno da ne mora da brine da će on, uz pomoć stručnjaka za odnose sa javnošću, uspeti da zaposlenima jasno predstavi viziju i misiju kompanije, sagleda njihove pojedinačne motive i skrenira dominantni motivacioni faktor celog tima, koji će dati maksimum za postizanje ostvarenja ciljeva kompanije. Budite sigurni da podređenima u takvoj situaciji ne samo da neće smetati što se njihov menadžer vozi u dobrom autu i putuje po celom svetu, već će biti ponosni jer mu to i priliči i dolikuje da predstavlja firmu na najbolji način. Od njega se i očekuje da bude pozitivan uzor u svakom pogledu, pod uslovom da je zadovoljena suština.

Kao što vrhunski dirigent tačno zna ko mu kako u orkestru svira i jasno čuje grešku svakog pojedinca, tako i kvalitetan menadžer tačno treba da zna šta, kako i koliko može očekivati od pojedinaca u timu, a naročito kako da ih sinhronizuje u celinu koja dejstvuje u istom smeru i da njegov tim postigne sinergiju. Menadžer koji nema dobru komunikaciju sa svojim zaposlenima, pre ili kasnije osuđen je na propast, jer seče sopstvenu granu na kojoj sedi.

Nalazim za potrebno da ukažem na nelogičnost koja je prisutna u našoj poslovnoj praksi kada je u pitanju zapošljavanje kadrova. Po pravilu, u kompanijama Sektor za ljudske resurse za

svako konkretno radno mesto analizira da li kandidat ispunjava formalne uslove, potom ga testira u skladu sa ustaljenim procedurama koje podrazumevaju proveru znanja iz pojedinih oblasti kao što su strani jezik ili opšta kultura, a test inteligencije i analize ličnosti je predviđen gotovo za sve pozicije. Prima se kandidat za koga se veruje da najviše odgovara potrebama posla, a dešava se da ga menadžer upozna kad je selekcija praktično svedena na izbor. Gotovo da niko i nikada ne vrši analizu strukture postojećeg tima u kome novi zaposleni treba da radi i viđenje da li će se on „uklopiti” među postojeće članove tima.

Poznato je da u praksi najbolje rezultate postižu osobe sa različitim karakteristikama i viđenjima, odnosno čija različitost rezultira zajedničkim višim nivoom kvaliteta i sagledavanja stvari, kao i rešavanja postavljenih zadataka. Ali, od prostog zbira pojedinaca i najbolji menadžer ne može stvoriti tim ako su osobe nespojive. Kao što postoje brakovi od kojih je svako od supružnika pojedinačno kvalitetna ličnost, ali su loš spoj i to rezultira razvodom, tako i u kolektivu možete naići na situaciju da pojedinačno imate dobre stručnjake, ali kao ličnosti nespojive.

Ukoliko zanemarite ovu činjenicu, mogući su stalni konflikti koji će ne samo oslabiti ceo tim i umanjiti njegovu efikasnost, već mogu dovesti i do situacije da izgubite kvalitetnog menadžera koji je trebalo da motiviše ljude i dugoročno ih zadrži u kolektivu.

Zato, logičan redosled bi bio posvećivanje najveće pažnje izboru menadžera, a ako ste taj odabir uspešno obavili, omogućite menadžeru da suštinski izbor članova tima bude u njegovim rukama, a tehnički da mu pomognu odgovarajuće stručne službe. U tom slučaju, on će biti motivisan da na najbolji mogući način motiviše svoje podređene u timu, da preuzme odgovornost za njihovo delovanje, da ne štedi javno da ih pohvali, a tajno da sam ispravi greške koje naprave, što je odlika pravih lidera.

Izbegnite zamku u koju sve više zapada veliki broj naših kompanija rukovodeći se idejom da su svi ljudi zamenljivi, pa ih visoka stopa fluktuacije kadrova ne zabrinjava. Ljudi se mogu menjati, ali je to za kompaniju izuzetno skupo, a u proseku treba najmanje šest meseci da bi novi zaposleni bio upoznat sa poslom kao njegov prethodnik. Ozbiljna kompanija svoju stabilnost gradi na ljudskom faktoru. Iako se u našoj praksi još uvek više primenjuje pravilo kritika, u svetu je uveliko daleko izraženije pravilo pohvala saradnika.

Nepisano je pravilo koje kaže da za svaku zamerku upućenu saradniku treba ga bar četiri puta pohvaliti. Ovo nije slučajno, jer je i sam odnos svesti i podsvesti jedan prema četiri.

U kompanijama gde menadžeri isključivo i jedino kritikuju svoje saradnike i ne nalaze razloga za pohvalu, treba se zapitati da li je u stvari problem u menadžeru, odnosno da li je on dorastao svojoj ulozi.