

# Motivacija: gorivo za uspeh

„Menadžment ne bi trebalo da radi ništa drugo, nego da motiviše!”

Li Jakoka



Piše: Vesna Vlatković

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.

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.

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 na to 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 koju je sproveo Industri Vik i Vajat kompanija ukazuje na konflikt u stavovima menadžera i njihovih zaposlenih. Dok je 69 posto viših menadžera verovalo da njihov stil upravljanja podstiče respektabilan odnos prema zaposlenima, samo 24 posto 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 pronade 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.

## Da bi čovek mogao da motiviše druge, mora biti u stanju da spozna sebe i motiviše samog sebe, pa tek onda druge

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. Sećam se jednog TV priloga koji je svojevremeno emitovan, a koji je obrađivao temu najuspešnijih studenata. Na pitanje novinara upućenog studentu Medicinskog fakulteta u Beogradu koji je imao prosekn ocena 10, šta ga je motivisalo da tako vredno radi, student je odgovorio: „Kolači!” A zatim je usledilo pojašnjenje da je mladić poticao

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

## MOTIVACIJA U PRAKSI

1. Potrudite se da prepoznate potrebe svojih podređenih. Kvalitet života na radnom mestu smatra se ključnim faktorom motivacije.
2. Potrudite se da saznate ne samo njihove potrebe, već i želje, bez obzira da li ste u stanju da ih ispunite, to će vam pomoći u pristupu motivaciji svojih ljudi.
3. Budite svesni da su novčane nagrade veliki motiv, ali isto tako ljudi mogu biti snažno motivisani priznanjima, pohvalama, unapređenjima, dobijanjem većih odgovornosti ili pružanjem mogućnosti da ostvare nešto značajno. Neki čak veruju da novac ne moti više, ali će njegovo odsustvo demotivisati!
4. Očekivanja zaposlenih predstavljaju snažan motiv. Dajte jasno do znanja da posle ostvarenja cilja sledi nagrada. I obrnuto - šta neće dobiti ako ga obave loše. Stavite im do znanja da od njih zavisi da li će nešto ostvariti i dobiti ili ne.
5. Omogućite ljudima da učestvuju u postavljanju svojih ciljeva - neka ih dožive kao svoje, a ne nametnute!
6. Prirodu i sadržaj posla prilagodite i približite ljudima, tako da ti poslovi budu zanimljiviji, raznovrsniji, dinamičniji, odgovorniji, izazovniji itd. Izbegavajte upotrebu reči „problem”, zamenite je drugim rečima istog značenja kao što su „izazov” ili „situacija koju treba rešiti”.
7. Dozvolite im da, kada je to moguće, sami izaberu način na koji će obaviti posao. Čuveni general Paton je rekao: „Nikada ne recite ljudima kako da urade posao. Kažite im šta treba raditi, i oni će vas iznenaditi svojom ingenioznošću”.
8. Budite pravi lider. Budite dobar primer svojim podređenima, jer ljudi vole da imaju za menadžere osobe koje im imponuju!
9. Misli „veliko” - visoka očekivanja su ključ svakog uspeha! Stalna akcija - nema uspeha bez proaktivnosti!
10. Pozitivne komunikacije - Entuzijazam i optimizam! Cenite vreme i imajte u vidu značaj različitosti energija!

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 podelu 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 rukovođe-

nja, 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 dobio 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.

## Naša stvarnost

Verujem da je većina čitalaca 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, pijenja 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 sopstve-

nog 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.

## Omogućite ljudima da učestvuju u postavljanju svojih ciljeva - neka ih dožive kao svoje, a ne nametnute

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 pojedinca 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 prenebregnete 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 šteti 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.

Dopala mi se formula jednog poznatog fudbalskog trenera koji mi je rekao da uvek kada njegov tim pobedi, on uspeh pripisuje fudbalerima, a u slučaju kad izgube utakmicu, on preuzme odgovornost za neuspeh i detaljno ispituje gde je pogrešio. U njemu sam prepoznala pravog lidera kome je u praksi zaista polazilo za rukom da postiže neverovatne sportske uspehe.

Istraživanja koja je sprovedla Agencija Galup ukazuje da demotivisanost zaposlenih rezultira ukupnom štetom koja iznosi između 293 i 355 milijardi američkih dolara godišnje na globalnom nivou. U ovo istraživanju takođe je zaključeno da nemotivisani zaposleni primetno više odsustvuju s posla, kao i da su daleko manje lojalni firmi.

Verujem da ovaj podatak može biti inspirativan svim kompanijama da razmisle nije li krajnji momenat da se ozbiljno upuste u analizu potrebe angažovanja stručnjaka za odnose sa javnošću koji će menadžerima pomoći da razviju i unaprede veštine komunikacije i rada sa ljudima, a zaposlenima da se otkriju pravi pojedinačni i grupni motivi čijim zadovoljenjem se ubrzano korača ka uspehu kompanije. Jer, kao što je rekao Teodor Ruzvelt: „Najvažniji sastojak formule uspeha je poznavanje rada sa ljudima!“

*Autor je generalni direktor kompanije Optimizam d.o.o. i Nezavisni PR Konsultant [www.optimizam.net](http://www.optimizam.net)*