

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

# Napravite konkurenciju, a ne rat

Ako je pritisak na zaposlene da budu jednako dobri ili bolji od drugih prevelik, postoje izgledi da se odnosi među njima izvrgnu u "podmetanje noge" i nekooperativnost. To se loše odražava na sve aspekte poslovanja, uključujući i odnos sa klijentima

STEVAN VELJOVIĆ

**F**irma u kojoj nema ni malo takmičarskog duha preta da zaostane za konkurentima na tržištu, jer joj nedostaje unutrašnji pokretač, tvrde pojedini stručnjaci. Ukoliko se, pak, pretera sa rivalstvom, unosi se razdor i nesigurnost među zaposlene. Najveća odgovornost da nađe ravnotežu između ove dve krajnosti je na menadžmentu. Rukovodioci određuju pravila igre. Na njima je da svoje zaposlene "nateraju" da sarađuju, ili da ih, nasuprot tome, nateraju na bespoštednu "borbu za opstanak".

## Zamke

Konkurencija unutar firme razvija se ili kao strateško oruđe, ili spontano, kao posledica nejasnih zahteva ili nedoslednosti u davanju podsticaja. U drugom slučaju, kad ne postoje jasna pravila, zaposleni mogu koristiti i dozvoljena i nedozvoljena sredstva da bi prigrabili sebi veću zaslugu za rezultate, ili umanjili zasluge drugih. Kad pravila nema, zaposleni ih sami postavljaju i ona ne moraju da budu pravična, niti da donose rezultat za firmu.

Češći je, ipak, slučaj, da poslodavac ima određeni sistem po kome nagrađuje one

koji imaju najbolje rezultate i donose više novca firmi. Nagrade mogu biti, recimo, u vidu trajnog povećanja plate, provizije za novac koji zaposleni zaradi za firmu, jednokratnih bonusa, bolje opreme za rad, ili unapređenja. Ukoliko su pravila jasna i ukoliko svako, ako ima rezultate, može da očekuje da će biti nagrađen, to bi, po pravilu, trebalo da donese rezultat i ne naruši atmosferu u kolektivu, jer su aršini isti i poznati i nema šefovih "miljenika".

Prema rečima Ivane Vukotić, rukovodioca kadrovske službe slovenačke kompanije Trimo inženjering, ako je radnik unapređen zbog svojih rezultata, iskustva i dostignute stručnosti, drugim zaposlenima se signalizira koje su im mogućnosti otvorene i kako mogu da unaprede svoju karijeru.

Postoje, međutim, i druge zamke. Ne treba preterivati u visini nagrade, jer se time pojedinac izdiže iznad kolektiva, što stvara lošu atmosferu i ubija timski duh. Takođe, ako se interes zaposlenih da se trude u svom poslu ne zasniva na lojalnosti prema firmi i prema kolegama, a nagrade postaju jedini motiv za zalaganje, eventualno uki-

danje podsticaja bi imalo razarajući efekat na moral u firmi.

## Motivi

Bolji rad se ne stimuliše samo novcem, niti on daje isti efekat na sve zaposlene. Milorad Milivojević, direktor preduzeća za konsalting i menadžment poslove Makrosoft kaže da kod nagrađivanja umeće rukovođenja posebno dolazi do izražaja, jer je na šefu da proceni da li je nekom bitnije da dobije više para, novu poziciju, ili da, recimo, može da računa na razumevanje poslodavca kad su u pitanju porodične obaveze. Mladim menadžerima je često važnije da "uhvate" znanja i iskustvo i dobiju priliku da odlučuju i rukovode, nego da momentalno dobiju na finansijskom planu, jer znaju da ih to u svakom slučaju čeka.

Irena Radić, HR menadžerka McCann Ericksona kaže da priznanja ili pohvale često motivišu jače nego novac i imaju efekta i na duži rok. Pored toga, na zaposlene pozitivno utiče i kada znaju da im je put karijere jasno određen i koje im mogućnosti firma daje da se razvijaju, što se može utvrditi u neposrednom razgovoru između



“Ratna atmosfera” na duži rok frustrira zaposlene i dovodi do odliva kvalitetnih kadrova

menadžera i zaposlenog. Najzad, dobra atmosfera u firmi može da bude sjajna motivacija.

“Nije dobro kada osoba nedeljom uveče oseti nervozu, jer sutra mora na posao sa ljudima koje ne voli, da radi stvari koje niko ne ceni”, kaže Radićeva i dodaje da se takav osećaj ne može nadoknaditi novcem.

### Kontraefekat

Ako je konkurencija zdrava i umerena, ona se pozitivno odražava na produktivnost, kvalitet usluge ili proizvoda, kao i na odnos prema klijentima. Poslodavac treba, ipak, uvek da ima na umu gde takmičenje postaje kontraproduktivno i kakve su, na srednji i dugi rok, posledice stvaranja “ratne atmosfere” na poslu. Sagovornici preduzeća ukazuju da postojanje takmičenja ne poboljšava nužno uslugu ili proizvod koji dobijaju klijenti, niti da je firma na dobitku uvek kada zaposleni “grizu” da bi zadržali posao ili postigli ono što se od njih očekuje.

Čak i u sektorima, poput marketinga ili prodaje, u kojim su individualni rezultati jasno merljivi, rivalski odnosi nisu nužni,

### O čemu treba voditi računa kod nagrađivanja?

Poslodavac je taj koji usmerava zaposlene da saraduju ili da budu rivali jedni drugima

Pravila po kojima se nagrađuje treba da budu jasna i da svako ko ima rezultate može da očekuje da će biti nagrađen. Na zaposlene pozitivno utiče kada znaju da im je put karijere jasno određen i koje im mogućnosti firma daje da se razvijaju. Priznanja ili pohvale često jače deluju na zaposlene nego novac i imaju efekta i na duži rok.

Postojanje takmičenja ne poboljšava nužno uslugu ili proizvod koji dobijaju klijenti, jer i klijenti osećaju zadovoljstvo ili nezadovoljstvo zaposlenih.

Na šefu je da proceni da li je nekom bitnije da dobije više novca, da napreduje ili da, recimo, može da računa na razumevanje poslodavca kad su u pitanju porodične obaveze.

Rivalski odnosi nisu nužni ni u jednom sektoru u firmi, to određuje poslodavac, to jest klima koja vlada u preduzeću.

već ih stimuliše poslodavac, to jest klima koja vlada u preduzeću. Ako je pritisak na zaposlene da budu jednako dobri ili bolji od drugih prevelik, postoje izgledi da se odnosi među njima izvrgnu u “podmetanje noge” i nekooperativnost. To se loše odražava na sve aspekte poslovanja, uključujući i odnos sa klijentima, naročito kad postoji mogućnost da ih kolega ili koleginica “preotmu”.

Marija Rakić, potpredsednica Asocijacije HR profesionalaca ukazuje da klijenti uočavaju da li tim koji im prodaje uslugu ili proizvod zaista nastupa kao celina i osećaju zadovoljstvo ili nezadovoljstvo zaposlenih. “Kaže se da klijentu treba izlaziti u susret u nekoj normalnoj meri, ali ne treba zaboraviti da su naši zaposleni – interni klijenti i da nije moguće imati dobro razvijen odnos sa klijentima ukoliko u firmi, između kolega, ne postoji razumevanje i podrška.

Tatjana Milijančević, PR Societe General banke kaže da na kraći rok može delovati da poslodavac ima koristi ukoliko zaposleni ulažu veliki napor da bi imali bolje rezultate od svojih kolega, čime se podiže opšti nivo rezultata kompanije. “S druge strane, ‘ratna atmosfera’ na duži rok frustrira zaposlene i dovodi do odliva kvalitetnih kadrova”, napominje Milijančevićeva.

Atmosfera u kojoj dominira stalni osećaj nesigurnosti i nepoverenja prema drugima tera ljude da napuste firmu čim im se ukaže prilika. Posledica toga je da je firma stalno u situaciji da menja tim i regrutuje nove zaposlene, a da pri tom atmosfera može ostati ista, dokle god se ne promene pravila koja važe u njoj. ■