

## УЛОГА ИНТЕРНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ У МОТИВИСАЊУ ЗАПОСЛЕНИХ

Слободан Панић

Народна Банка Србије

Марко Д. Андрејић и Витомир Станковић  
Универзитет одбране у Београду, Војна академија

Промене које доноси глобализација намећу прилагођавање унутрашње организације у свим системима, независно од делатности и типа власништва. Основне карактеристике ових промена су: свеобухватност, дубина (деликатност) и драматична брзина. Свеобухватност, поред осталог, значи и значајне промене унутрашњих односа у организацији. Релативизира се улога лидера – појединца и визионара који „корача“ далеко испред свих, ослањајући се на властиту ингиениозност и визионарску интуицију. Уместо тога, афирмише се улога лидера који је интегрисан у тим као „први међу једнакима“ и који кроз тзв. природно лидерство руководи тако што утиче на своје сараднике, уместо да намеће решења. Традиционални модели руковођења који се заснивају на крутој хијерархији, наређивању, одржавању сталних тензија и сл. постају контрапродуктивне. Пракса показује да одговор на изазове које доноси глобализација могу да дају једино тимови, али само под условом да су стручни и високомотивисани. У складу с тим, основне функције руководиоца постају: изградња поверења и мотивисање запослених. Да би одговорио тако сложеном задатку, руководиоца у 21. веку мора да поседује три особине: карактер, компетенције и способност вођења интерне комуникације. Бројни примери успешних организација широм света показују да се тежиште конкурентске борбе преноси на интерни маркетинг, с циљем да се стави у функцију најважнији ресурс сваке организације – запослени.

Централна фигура сваке организације и даље остаје руководиоца, али само под условом да према својим људима исказује поштовање, емпатију и отвореност за комуникацију. У непосредној комуникацији руководиоца треба да располаже способношћу да брзо реагује, али и да разликује битно од небитног и да прецизно комбинује оштрину и толеранцију, попуштање и одлучност. Да би појединац могао да мотивише друге људе потребно је да буде самомотивисан. Овај процес је реципрочан, што значи да док ради на подизању мотивације запослених, руководиоца подиже и властити мотивациони капацитет.

Квалитетна интерна комуникација и мотивисање запослених јесу начин да се унапреди организационо поверење и професионална присност, што директно утиче на: квалитет извршавања задатака, резултате, достизање циљева и испуњење мисије организације. На тај начин знатно се унапређују перформансе организације, без већег улагања до-

датних ресурса. Успешно пословно комуницирање у организацији подразумева доста искуства и знања у раду са људима, а пре свега: познавање закона мотивисања, препознавање демотивисаности, познавање механизма мотивисања појединца и тима и сврсисходну примену критике, како би и она постала мотивишућа.

Кључне речи: *руководилац, интерна комуникација, мотивисање, појединац, тим, демотивисаност*

## Увод

*„Менаџери, ваш примарни изазов данас може се сажети у једну реч – комуникација!”*

American Management Association

Један од најважнијих задатак сваког менаџмента јесте мотивисање запослених. Успешност у његовој реализацији, пре свега, зависи од њихове умешности у вођењу интерне комуникације. Интерна комуникација није једини, али јесте један од најважнијих инструмената у мотивисању запослених. Улога интерне комуникације нарочито добија на значају у кризним временима, када је поверење на нивоу организације на ниском нивоу и када су знатно смањене могућности менаџмента да обезбеди адекватну материјалну стимулацију запослених (то се односи, пре свега, на јавни сектор).

Реч „мотивација” је један од најчешће коришћених израза у организацијама, али то не значи да се њено значење схвата на прави начин<sup>1</sup>.

Менаџмент је потпуно свестан да сви велики успеси долазе искључиво од високомотивисаних појединаца или тимова, али нису сигурни шта треба да ураде да би то и постигли. Многи у том настојању често доносе одлуке и предузимају акције којима, чак, демотивишу своје запослене. Током школовања и стручног усавршавања менаџери углавном стичу специјалистичка знања везана за организацију и технологију обављања посла, а у послу се труде да држе корак са растућим изазовима које доносе глобализација, економска криза, нестабилности, невероватно брз развој технике и технологије и сл. У тој борби занемарују чињеницу да су организације које воде заправо састављене од људи и да је човек најважнији и једини креативан ресурс организације, како у организацијама које се претежно ослањају на мануелни рад, тако и у оним које се базирају на најмодернијој техници. Занемаривање ове истине објашњава три поразне чињенице за организације (пре свега за оне у јавном сектору): *прво* – већина организација само делимично користи властити потенцијал, *друго* – организације су много неспособније од људи који у њима раде и *треће* – између природе самих организација и природе људи који у њима раде постоји несклад који је све израженији.

<sup>1</sup> Институт за истраживање радне снаге из Лондона (*The Institute of Manpower Studies*) објавио је податак да је ово једна од шест најчешће употребљаваних речи у документима компанија. Једна обимна студија коју је 2000. године израдила агенција *Grassroots Group*, која је обухватила 500 од 1.000 највећих компанија у Б. Британији, открива да чак 95% њих сматра да њихови запослени нису адекватно мотивисани.

Људи који руководе другим људима треба да знају како да помогну појединцима да достигну властите циљеве, док раде на остварењу заједничких циљева. **Разумети шта је то што мотивише људе значи поседовати најмоћније оруђе за рад са људима.**

Реформа јавног сектора, потребе праксе, захтеви времена и савремени трендови захтевају да се интерној комуникацији и мотивисању запослених посвети већа пажња и да се унапреди постојеће стање. Тиме се, без већег улагања додатних ресурса, доприноси квалитетнијем извршавању задатака, остварењу резултата, достизању циљева и испуњењу мисије сваке организације. Квалитетна интерна комуникација и мотивисање запослених посебно су значајни у организацијама које извршавају задатке од општег државног интереса (војска, полиција и др.), будући да полове безбедности обављају у условима великих нестабилности, како на унутрашњем, тако и на глобалном нивоу.

## Закони мотивисања

Сваки човек који руководи другим људима треба сваког дана себи да постави следећа питања: „Какав тип руководиоца ја желим да имам за шефа?“ и „Да ли сам ја таква особа?“ Да би неко био успешан у најважнијем послу који обавља као руководиоца, а то је мотивисање других, потребно је да се придржава неколико основних закона мотивисања:

1. Ако желите да мотивишете друге, морате најпре и сами бити мотивисани.

Зашто је ово правило бр. 1? Зато што мотивисани менаџери делују уз помоћ најјачег оружја – личним примером. Они су ентузијастички, граде поверење, шире позитивну енергију, воле да саопштавају добре вести, деле са тимом, напредују, брину о томе да и људи око њих напредују, поштују друге, долазе пре свих на посао, остварују резултате ... Не постоји пример да је немотивисан руководиоца успео да мотивише своје запослене, нарочито не на дужи рок.

2. За мотивисање је битно да постоји циљ („Човек може да пређе заиста велики пут, под условом да из вида никада не испушта циљ,” Фред Астер).

Мотивација је увек тежња ка будућности. Човек који нема циљ није окренут будућности, често мења оријентацију у деловању<sup>2</sup> и немогуће га је мотивисати. Ради ти нешто без циља води у безвољност, затим у незнање и депресивност или, пак, у огорченост и отворене конфликте у организацији. Колико пута смо чули коментаре типа: „Добро је, прође још један дан”, „Срећа па је данас петак”, „Мрзим понедељак”, „Живот је оно од петка до недеље, остало је трпљење” ...

3. Једном успостављена мотивација није вечна („Ако је неко мотивисан данас, не мора да значи да ће то бити и сутра.”).

Мотивисање треба схватити као процес. То није нешто што вас „дотакне” једном годишње. То није периодично сумирање резултата, годишње оцењивање запослених, повремени разговори или похвале. Дobar мотиватор разуме: шта његовог запосленог чини срећним или несрећним, како се осећа, зашто понекад реагује онако како реагује, шта га инспирише да ради више и боље, да ли проналази извор снаге

<sup>2</sup> Ко нема циљ, сваки пут му је добар.

и мотивацију у породици, да ли има проблеме који му троше енергију и концентрацију и сл. Људи се осећају демотивисано и када уоче несклад између субјективног осећања вредности и свог материјалног статуса и позиције у организацији, а посебно ако се тај несклад увећава.

4. За мотивацију је потребно одати признање („Људи желе признање више него било шта друго у животу.”).

Начини на које руководиоца може одати признање запосленом су бројни, а на њему је да пронађе најприкладнији: писмо захвалности, помињање имена запосленог и онога што је урадио на различитим скуповима, организовање избора за нај радника месеца, указивање другим запосленима на његов допринос и сл. Признање може бити и искрен комплимент. Одавањем признања руководиоца не само што указује на допринос појединца, већ демонстрира властите врлине – осећај за правду, лојалност, несебичност, осећај за тимски рад и сл. Златно правило при одавању признања гласи – нико од људи који су дали допринос не сме бити заборављен!

5. Учешће мотивише („Продајте своје идеје запосленим. Нека их доживе као своје, а не као наметнуте.”).

Правило које је много пута потврђено гласи: Када запослени осете да су део неког пројекта (партиципација у одлучивању и ангажовање на оном делу пројекта где могу да дају највећи допринос), то снажно јача њихову мотивацију за рад и њихово самопоуздање. Нарочито је важно укључити запослене у раној фази пројекта, када се праве планови и дефинишу циљеви. Позивање запослених када ствари крену низбрдо они могу схватити као манипулацију и покушај да са њима поделите одговорност за неуспех. Ако успоставите наредбодавни стил и људи схвате да не уважавају њихово мишљење, осим што из њих извлачите минимум, можете очекивати и веће проблеме од неангажованости, а то су: лош квалитет рада и опхођења, негативна интерна и екстерна комуникација, деструкција, саботажа и сл.

6. Сазнање да напредујемо мотивише нас („Ништа не мотивише боље од сазнања да оно што радите иде у добром смеру.”).

Ово правило треба редовно користити у интерној комуникацији како би се одржао висок ниво мотивисаности запослених. Лоше вести демотивишу људе, али још више неизвесност и страх да би ствари могле бити још горе. У том смислу, организација треба да нађе начин да се избори са трачевима и гласинама, а то је могуће постићи једино информисањем запослених (за шта данас можемо користити предности савремених информационалних система<sup>3</sup>), под условом да је оно: благовремено, прецизно и да се односи на теме које су актуелне у том тренутку, тј. релевантне.

7. Изазов мотивише ако имамо шансе да победимо („Мудри руководиоци знају да рад сам по себи може бити јак мотиватор”).

Изазов је јак мотиватор и већина људи ће му се радо одазвати. Мудри руководиоци знају да рад сам по себи може бити мотиватор, под условом да у њему запослени проналази изазов, одговорност и осећај да раде нешто вредно. Посао је изазован када запосленом дајете задатак који он може да савлада. Пун ефекат постижете ако обезбедите адекватну награду за постигнуто или бар одате признање запосленом.

<sup>3</sup> Информациони и комуникациони системи имају нарочит значај у неутралисању отпора организационим променама и у спречавању одржавања тренутног стања.

#### 8. Свако има „мотивациони окидач“.

Сваки запослени има нешто што га нарочито мотивише, а да тога често није ни сам свестан. Један од најтежих задатака руководиоца јесте да пронађе шта је то што покреће запосленог да се нарочито ангажује. То подразумева да га третира као индивидуу<sup>4</sup>, са свим особеностима и специфичним квалитетима који га разликују од осталих чланова тима. Ако руководилац не успе у томе, запослени ће постати фрустриран због слабих резултата и имаће негативан однос према свему што га окружује (шефови, колеге, посао који ради, услови рада, клијенти и др), а суштина проблема заправо лежи у ниској мотивацији. Да би се људи мотивисали неопходно је познавати суштину и законитости људског понашања. Понашање људи је узроковано (потребом, очекивањем, побудом из система) усмерено (циљно оријентисано) и мотивисано, а на њега у великој мери утичу наслеђе (генетске, физичке и менталне особине, искуство и учење), средина у којој човек живи, ради и ствара (са њом је човек у интеракцији и она се донекле мења временом) и тренутни мотиви (настају као резултат унутрашњих процеса или као реакција човека на организационо окружење). Понашање људи може се предвидети, усмеравати, прилагођавати и мењати адекватним поступцима руководиоца који је успео да изгради са запосленим однос пуног поверења.

9. Осећај припадности групи мотивише („Што је група мања, то је већа мотивација, оданост и залагање појединца“).

Успешан мотиватор уме да искористи природну потребу људи да се удружују у групе и подстиче то код појединца. Ова потреба људи је подсвесна и израз је жеље да се осећају сигурно. Да би се појединац поистоветио са групом најважније је да познаје њену мисију и циљеве и да их прихвата. Група треба да има нека спољна обележја по којима се разликује од других група (име, заједничка обележја као што су: беџеви, роковници, оловке, неки одевни детаљ и сл). Када је група формирана, треба предузимати активности које јачају припадност групи (заједнички тренинзи, брифинзи, дружење у ванрадно време, спортска такмичења, заједнички излети, укључивање чланова породице у заједничке активности и сл.).

10. Разликујте мотивацију од манипулације („Човек који је натеран на нешто против своје воље и даље остаје при свом мишљењу“).

Навођење некога да уради нешто зато што он то жели јесте мотивација, а навођење некога да уради нешто зато што ти то желиш представља манипулацију. Мотивација води ка томе да запослени и менаџмент имају исте циљеве, да делују усклађено и међусобно се подстичу. Манипулација води у сумњу, губитак поверења, конфликте<sup>5</sup>, троши много енергије, ствара сталне тензије и води слабијем учинку. Запослени, пре или касније, схвате да су били изманипулисани и то води ка трајном губљењу поверења. Делује цинично када се менаџмент труди да запосли људе који су самомотивисани, а онда покушава да њима манипулише.

<sup>4</sup> Руководилац треба да буди наду, да развија страст и оригиналност код својих подређених.

<sup>5</sup> Конфликти су готово незаобилазни у свакодневном животу, као и на послу. Они се јављају због разлика у карактеру, личним особинама и, уопште, због тога што свако од нас има свој лични идентитет и другачији поглед на свет.

## Како препознати демотивисаност

*„Темељ сваке мотивације је нада.  
Ако убијете наду, све друго што радите биће узалудно.”*

Да би руководилац био у стању да препозна демотивисаност код својих запослених, треба да поседује емпатију, тј. способност да саосећа са другим људима. Ова особина се најбоље описује речима: „Стави се у положај друге особе” или „Посматрај ствари из њене перспективе”. Супротно понашање је заокупљеност собом и настојање да се по сваку цену остваре властити циљеви и намере. Егоцентричне особе никада не могу бити добри мотиватори. Имати саосећајност не значи да се увек слажемо са другим људима, већ разумевање разлога због којих нека особа ради то што ради. За руководиоца је од највеће важности да препозна демотивисаност код запослених и уклони њене узроке, јер ће у противном све друге активности и настојања имати слабији ефекат или ће резултати сасвим изостати.

Када су у питању људи, мудар руководилац размишља о свему, али се нарочито удубљује у оно у чему је препознао отпор. Он увек размишља унапред, никад „данас за данас”, већ „данас за сутра” и још даље у будућност. Опрезан руководилац је онај који увек оставља извесно време за промишљање, у складу са девизом: „Опрезном се ретко догађа несрећа, а пажљивом опасност.” Промисавање се не сме одлагати до тренутка када улазимо у проблем, већ се мора мислити унапред. Руководилац код запослених треба да створи утисак да ствари држи под контролом, а услов за то је планирање. Насупрот томе, решења из нужде и нервоза стварају код запослених велику несигурност. Рад са људима је изузетно деликатан и захтева пуну посвећеност руководиоца и емпатичност, никако рутину и површност.

### 1. Спољни знаци демотивисаности

Спољни изглед запосленог је сигуран знак који указује на то да је нека особа демотивисана (небрига о личној хигијени, одсутан израз лица, губитак смисла за хумор, огорченост, неуредна фризура, запуштена одећа<sup>6</sup> и обућа и сл.). Временом, особа добија изглед болесног човека. У општу слику несрећне и деморалисане особе уклапа се и изглед радног места (затрпан радни сто, неуредна канцеларија, разбацан прибор или алат, неисправни уређаји које користи, несређена документација и сл.).

### 2. Недостатак самопоуздања

Природно је да људи имају мањак самопоуздања увек када раде нешто ново. Међутим, у нормалним околностима они то схватају као изазов и како пристижу резултати и уз подршку средине за оно што раде, расте и њихово самопоуздање. Лоши мотиватори су руководиоци који код запослених руше самопоуздање и наводе их да се преиспитују на начин: „Да ли сам довољно добар?”, „Нисам квалификован за то”, „То је превише за мене” и сл. Недостатак самопоуздања временом изазива пад самопоштовања, а један је од главних активатора стреса. Руководилац треба да помогне људима да промене навике и понашања која их спутавају и изазивају осећај несигурности и да им помогну да изграде став који подржава њихов пословни успех<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Одело мења наш поглед на свет и то како тај свет гледа на нас.

<sup>7</sup> „Успех се не мери позицијом коју сте стекли у животу, већ препрекама које сте савладали на том путу”. (Букер Т. Вашингтон).

### 3. Забринутост

Забринутост је осећај који се јавља код људи који страхују због следећих разлога: шта ће се догодити ако не успеју у неком покушају, због опасности да изгубе посао, због могућности да испадну смешни пред колегама и сл. Ако је овај осећај пренаглашен, појединац избегава да уради било шта или стално одлаже доношење одлука. Дobar мотиватор подстиче своје запослене да доносе одлуке и преузимају иницијативу и поделиће са њима ризик од могућих погрешних одлука. Он креира здраво окружење и такве организације имају далеко веће шансе за успех<sup>8</sup> у свим областима.

4. Негативно мишљење („Када би људи знали тежину речи 'никад', никад је не би изговорили.”)

Негативно мишљење је један од најснажнијих демотиватора. Никада нећемо моћи израчунати колико је креативних идеја и потенцијалних успеха уништило негативно мишљење које долази из непосредног окружења. Негативна комуникација једна је од најштетнијих људских навика уопште. Унутар сваке организације негативан став само једне особе шири се као пожар и ускоро сви постају негативни према некој идеји или појединцу. Негативна комуникација је тим погубнија ако долази од особе која је руководилац.

Прва линија одбране од демотивације узроковане негативном комуникацијом јесте – проверити да ли је особа која износи своје мишљење компетентна да процењује и да ли су њене оцене веродостојне. Чак и тада треба бити опрезан. И највећи умови су правили катастрофалне грешке у процени (Едисон: „Звучни филм никада неће потиснути неми филм.” Лорд Халдеин, 1907: „Авион никада неће моћи да полети!”; Мари Самервил, 1948: „Телевизија неће потрајати – то је пламен који букне и нестане!” Осим тога, јавне личности су обично опрезне када треба да дају процене и радије су песимисти него оптимисти, јер тако мање ризикују да испадну нестручни.

### 5. Осећај – овде нема будућности!

Када запослени закључи да у организацији у којој ради нема никакве шансе да напредује у каријери или да добије бољи посао, то погубно утиче на његову мотивацију. Такав осећај најчешће стварају појаве као што су: непостојање јасних показатеља успешности (у складу са доприносом прокламованим циљевима организације), непостојање јасних критеријума за напредовање и расподелу, селективна примена закона, принципа и норми, непотизам, партократија, протекција и сл. У здравим организацијама управљање каријером запослених је објективно и транспарентно и омогућава (из угла запосленог) јасно сагледавање следеће везе: за ову меру залагања – то је мера напредовања. У капитализму је расподела централна категорија одлучивања и једина идеологија када је развој у питању.

Пошто већина организација из јавног сектора, нажалост, има проблема са мотивацијом запослених (у складу са шаљивом изреком: „радио не радио – свира ти радио”), руководиоцима преостаје да другим инструментима раде на повећању мотивације запослених (одавање признања за добро обављен посао, преношење одговорности, укључивање запослених у доношење одлука, пружање могућности за стручно усавршавање и сл. Усавршавање и тренинг увек морају бити из области које се могу применити у организацији).

<sup>8</sup> Лично вођство – оно које долази изнутра, јесте основа сваког трајног успеха, али то је у данашње време реткост, јер општа друштвена клима је таква да је људима више стало до спољних потврда.

6. Не знам шта се догађа у мојој организацији.

Један од снажних демотиватора у организацији јесте тзв. канцеларијска политика (ширење гласина или трачарење). Ова појава карактеристична је за организације са ниским степеном поверења и један је од индикатора лоших међуљудских односа. Када руководиоци не информишу своје запослене о најважнијим питањима за њихов живот и рад, они их свесно усмеравају на алтернативне изворе. Информације које се добијају посредством канцеларијске политике су тенденциозне, нетачне, препуне полуинформација и усмерене на то да утичу на мисли, осећања, ставове и понашање других људи. Природна је потреба људи да знају шта се око њих дешава. Са друге стране, неизвесност је један од главних узрочника стреса. Сазнање да менаџмент одређене информације крије од својих запослених указује на постојање скривених циљева и намера, изазива подозрење и битно смањује мотивацију, али и поверење запослених у руководство.

7. Људи су награђени по томе ко су, а не како раде.

Овакво понашање менаџмента у сфери награђивања уско је повезано са демотиватором: „Овде нема будућности”. Ако су присутна оба демотиватора, то има погубан утицај на мотивацију запослених. Такмичење у остваривању резултата је јак мотиватор, али само уколико је такво понашање примећено и ако га менаџмент награди. У супротном, јавља се сумња, цинизам, неверица, губи се енергија и ствара општи утисак: „Шта год да урадим, неће бити довољно – расподела је унапред договорена и одређена.”

## Мотивисање појединца

Када руководилац уочи да његов запослени има низак ниво комуникације са колегама, слабији учинак од очекиваног, није задовољан собом, има негативан став према свему што га окружује, само делимично користи властити потенцијал, не користи шансе које му се указују и сл. може бити сигуран да има радника који није мотивисан. Један број руководилаца избегава да уђе у дубљу анализу узрока демотивисаности, пре свега због страха да би се могло показати да су управо они разлог за такво стање. Међутим, све док постоје узроци који демотивишу запосленог он неће променити своје понашање, а временом ствари могу постати још горе. Осим тога, проблем демотивисаности није нешто што се решава само од себе.

Ако анализа узрока покаже да се не ради о менаџерском стилу, условима рада и другим факторима који су под његовом контролом, руководилац може да се фокусира на два основна питања мотивисања појединца: 1. откријте шта он заиста жели; 2. покажите му како то да добије.

1. Шта он заиста жели? („Многи људи заиста не знају шта желе и несрећни су зато што то нису добили”).

Најтеже је мотивисати појединца који не зна шта жели. Велики број младих, високообразованих људи су веома несигурни у погледу каријере и посла који би желели да раде. Неки запослени су фрустрирани док гледају како неки други људи напредују у каријери и пореде се са њима. Зато први корак који руководилац треба да направи ако жели мотивисаног појединца јесте да сазна како он размишља о свом месту и улози у организацији и о његовим плановима за будућност. Најбољи начин да то сазна је отворен разговор, под условом да може гарантовати дискрецију и уколико по-



стоји високо међусобно поверење. Важно је да се том приликом руководилац уздржи од наметања властитих ставова, јер то представља манипулацију. Постоје и алтернативни начини: праћење запосленог у дужем периоду, разговор са његовим колегама, пребацивање запосленог на ново радно место, промена радне средине и сл.

## 2. Како то да оствари ?

Када руководилац открије шта појединац жели, треба да му, кроз конкретну акцију, савете или предлоге, трасира пут до остварења циља. То не смеју бити уопштене фразе и празно охрабривање, већ дефинисање прецизног редоследа корака који треба да доведу до жељеног исхода (нпр. упућивање запосленог на даље школовање, усавршавање стручних знања, препоруке за напредовање и сл.). Запослени којима није пружена прилика за достизање властитих циљева су они који ће се определити за неангажованост или ће искористити прву прилику да напусте организацију. Једно од главних обележја нашег времена јесте висока флукуација радне снаге, а нежељене флукуације су један од највећих проблема са којим се суочавају организације у развијеним земљама, док се трошак који настаје због недовољне ангажованости људи на послу процењује на 250 до 350 милијарди долара годишње, само у Америци.

Може се десити да, и поред великог залагања руководиоца, запослени напусти организацију јер је пронашао бољи посао. Руководилац тада треба искрено да честита запосленом, свестан чињенице да је за његов добар трансфер, вероватно и сам заслужан. Тиме демонстрира зрелост и лојалност и шаље добру поруку другим запосленим.

Бити добар мотиватор је најважнији и најкомплекснији задатак сваког менаџера. Постоји неколико облика понашања које примењују руководиоци који су у томе успели:

Будите добар слушалац (*„Ако поделите са неким проблем, преполовили сте га, ако поделите радост, удвостручили сте је.“*).

Бити добар слушалац једно је од најважнијих правила мотивисања. Осим што на тај начин сазнаје како запослени размишља и шта га мотивише, руководилац показује поштовање, а то је веома јак мотиватор. Зато не треба да чуди да су најчешће особине које запослени истичу код руководиоца – мотиватора: отвореност за комуникацију, поштовање и емпатија.

– Будите поверљиви.

Поверљивост је особина која се нужно надовезује на претходни облик понашања. Запослени мора бити потпуно сигуран да ће његова тајна, након разговора са руководиоцем, и даље остати тајна. Такав однос гради међусобно поверење, запослени постаје искрен и отворен, а руководилац мотиватор вредан поштовања.

– „Ухватите” их када нешто добро ураде.

Већина руководилаца много чешће критикује запослене када погреше него што их хвале за добро обављен посао. То није добар пут када је мотивисање запослених у питању. То не значи да треба сасвим избацити критику, али се треба трудити да она буде исказана у одговарајућој форми (најбоље у форми објашњења). Никада не треба критиковати личне особине запосленог. Добар мотиватор намерно ће превидети неке грешке запосленог, али ће зато искористити сваку прилику да истакне и похвали добре потезе. То правило треба примењивати чак и када је допринос веома мали, јер ће он, сигурно, временом постати већи и значајнији.

– Укажите им поверење и охрабрите их. (*„Људи ће се издићи до нивоа поверења које њихов руководилац има у њих.“*).

Ако верујете да појединац нешто може и то му саопштите, онда ћете га, сигурно, мотивисати на већи учинак. Дobar мотиватор често користи изразе као што су: „Знам да ти то можеш”, „Видим да си добар у томе”, „То је твоја јача страна” и сл. При томе се труди да то чују и други запослени. Руководилац треба да буде оптимистичан, али и реалан, јер тиме демонстрира озбиљност.

– Поставите им изазове.

Питање самомотивације је, у великој мери, ствар личности. Неки људи су и у најранијим годинама веома мотивисани за највиша достигнућа, а другима је потребно да их неко покрене. Поставити изазове значи поставити пред запосленог достижне, али и стимулативне циљеве. Битно је да они буду увек позитивно интонирани. Негативне изазове типа: „Кладим се да не можеш”, „То је превише за тебе” и сл. треба врло опрезно користити, увек у шаљивом тону и под условом да је већ изграђено високо међусобно поверење. Негативан изазов, када је изречен у озбиљном тону, указује на неповерење, недостатак добре воље и потцењивачки однос руководиоца према запосленом. Нарочито је опасан ако у себи носи и увреду на рачун запосленог. Негативан изазов за запосленог значи да нема наде, а без ње нема ни мотивације.

– Одбаците сарказам.

Саркастичне и циничне коментаре дају руководиоци који мисле да је то адекватна замена за критику и да је то забавно. Ни једно ни друго није тачно. Овакво понашање не мотивише, изазива негативне емоције и презир и трајно нарушава међуљудске односе.

– Учините да запослени журе да поделе успех са вама.

Нека понашања која практикују руководиоци мотивишу запослене да им се обрате и да са њима поделе успех и радост. То су: искреност, лојалност, ентузијазам, заинтересованост, емпатија, алтруизам и сл. Оног часа када постане прва особа којој запослени жели да се похвали неким успехом у послу или приватном животу, руководилац може да каже да је постао успешан<sup>9</sup> мотиватор.

## Мотивисање тима

Независно од тога о којој је области људских активности реч (посао, спорт, хуманитарни рад и сл), тимски рад обезбеђује много већи учинак [2] у поређењу са групним радом или радом појединца. За разлику од групе коју чине појединци који, сваки за себе, обављају неки посао, код тима постоји висок степен међузависности, стална интеракција и међусобна повезаност. Да би тим функционисао као складна целина и био способан за самомотивацију, потребно је обезбедити следеће предуслове:

– људи морају бити способни да обаве посао који им је поверен. То се односи, како на обученост и знање људи, тако и на природне предиспозиције (таленат, склоност, темперамент, карактер, интелигенција и сл). Такође је важно да, пре него

<sup>9</sup> Код успешних људи структура личности је функционално усклађена, о чему сведоче: висока способност комуникације моторноперцептивне регије са средином, периферијски делови унутрашње личности, који такође доприносе тој комуникацији, а централни делови заједно са језгром личности „ја” довољно су заштићени од стресова. Успешна личност у својој средини ствара „атмосферу за постизање циља”. Она је интелигентнија и уз мањи утршак своје енергије савлађује тешкоће.

што неко дође на руководеће место, човек треба претходно да „испече занат” тј. да се истакне као извршилац;

– чланови тима морају бити у форми. Важан услов да тим буде у форми јесте да сви појединци унутар тима буду у форми. Кроз тренинге, програме за лично усавршавање и интерактивне радионице појединац стиче знања и вештине уз помоћ којих постаје користан члан тима и преузима свој део одговорности;

– не смеју претерати у раду. Код нас за то постоји израз – „прегоревање у раду.” Да би појединац дао максималан допринос у тиму, он мора да буде свестран. То значи: бавити се разноврсним пословима у току радног времена, имати довољно времена које ће посветити породици, имати времена за слободне активности, усавршавати се, имати времена за одмор и дружење и сл. Искуства успешних компанија показују да су такви појединци мање подложни стресу, лакше прихватају тимски рад, креативнији су, имају висок ниво енергије и посвећености, мање одсуствују по основу боловања, теже се одлучују да напусте организацију, имају бољи радни учинак, и коначно, имају знатно већи степен самомотивације;

– морају доживети успех. Чланови тима треба да поистовете свој лични успех са успехом тима и да им се једнако радују. Руководилац који жели да буде добар мотиватор уме да са својим тимом прослави сваки успех, али и да укаже на конкретан допринос сваког појединца;

– морају имати прави став. („Да би тим био успешан, најважније је да има природну самомотивацију”).

Чланови тима треба да доживљавају свој рад као нешто више од рада – као игру, надметање, прилику за доказивање и лични развој. На тај начин развија се позитиван однос према тиму и организацији уопште, што је најважнији корак у стварању осећања „организационе припадности” (спремност појединца да уради много више од оног што се од њега очекује). У супротном, ако рад схвате као „нужно зло” (труд за новац) покушаће да од себе дају минимум, тражиће више за себе, ангажоваће се тек толико колико је потребно да не би добили отказ и желеће да на свом радном месту проведу само онолико времена колико морају.

Важан услов за самомотивацију тима јесте позитивно окружење у којем он функционише. **Стварање позитивног тимског окружења** постиже се радом у неколико сегмената:

– позитивни радни услови. Људи треба да буду поносни на своје радно место. Радно окружење треба да буде функционално, удобно и чисто, а сви инсталирани уређаји треба да буду исправни. Запослене нарочито иритира када је опрема коју користе неисправна у дужем периоду, јер им то указује на небригу руководства за оно што раде и за њих лично;

– мисија организације. Дефинише је топ менаџмент, али је она намењена свим запосленим. Да би је људи прихватили, треба да буду упознати са њом и да деле њене вредности. Мисија треба да прожима све друге акте и активности и да буде део културе једне организације;

– култура приоритета. Уско је повезана са очекиваним понашањем запослених. Најважније начело менаџмента гласи: „Оно што награђујете, биће вам вишеструко враћено.” На мотивацију запослених нарочито утиче сазнање – шта је то што њихов руководилац награђује или санкционише. Од погрешног става руководиоца по

овом питању, много погубније за мотивацију је лицемерно понашање: руководилац награђује рад а не резултате, захтева од запослених штедњу док на другој страни толерише расипништво, подстиче људе да буду креативни а затим их кажњава када другачије мисле, захтева од запослених лојалност а не нуди сигурност запослења, јавно промовише тимски рад и заједништво, а у пракси сеје раздор међу запосленим, промовише искреност и отвореност у комуникацији а скрива информације и намере од запослених и сл.;

– заједнички циљ. Тим мора имати неки заједнички циљ, неки заједнички „разлог за борбу.“ Код дефинисања циља треба, свакако, имати у виду основно правило мотивације које гласи: „Ништа не мотивише тако добро као укључивање људи у дефинисање заједничких циљева и њихово стварно учешће у реализацији.“ Циљеви постављени на овај начин постају изазов и надахнуће, забавни су и стварају код тима осећај да је битан за организацију. Истовремено, код чланова тима јача осећај припадности и одговорност;

– одржавање високог нивоа енергије. Висок ниво енергије имају тимови који су запослени. Да би се одржао висок учинак и подстакли сви позитивни процеси унутар тима, менаџмент треба да се труди: прво, да тимови увек имају посла, друго, да активно и у континуитету раде на властитом побољшању (обука, тренинзи, стручне радионице, усавршавање и сл.);

– запамтите појединца. Тимови функционишу као међусобно зависан скуп, али су ипак састављени од појединаца. Сваки од њих очекује од руководиоца да се према њему односи праведно и с поштовањем и да препозна њихов лични допринос остварењу заједничког циља. Са друге стране, појединац мора да зна да се лојалност и поштовање заслужују, тј. нису природно право, нити се могу захтевати;

– тимски идентитет. Осећај припадности групи је јак мотиватор. Ради се о природном (условном) понашању и руководилац треба само додатно да подстакне идентификовање појединца са тимом;

– заједничко учешће у успеху. Успех тима је резултат доприноса свих чланова и зато им треба омогућити да га заједно прославе. Нико ко је учествовао не сме бити заборављен. Величање заједничког успеха јача тимски дух, гради осећај припадности, стимулише посвећеност и код чланова тима ствара уверење да је рад тима примећен и важан за организацију;

– позитиван тим. Позитиван тим је мотивисан тим, а услов за то је да се унутар тима негује позитивна комуникација. Појаве као што су: критизерство, трачарење, вређање, сарказам, формирање кланова, продубљивање подела унутар тима и сл. сигурно воде ка стварању непродуктивног тима. Довољан је само један негативан члан тима да читав тим постане негативан и демотивисан;

– дружење. Један од најбољих начина да се развије осећај припадности тиму јесте дружење његових чланова у ван радно време. Могућности за то су заиста велике: спорт, рекреација, културни садржаји, курсеви који се организују изван организације и сл. То је прилика да се људи боље упознају, што ће, свакако, олакшати њихов заједнички рад. Овде, међутим, треба избећи латентну опасност од претераног зближавања, што касније може да произведе опуштеност, мањак поштовања, превише лежерности према обавезама и сл. Зато током дружења треба сачувати одређену дистанцу и међусобно уважавање, јер се ипак не ради о класичном пријатељству већ о колегијалном односу.

## Критика која мотивише

*„Тешко је наћи човека који боље ради када га критикујете,  
него када га хвалите.”*

Charles Schwab

Када то изјави један од најуспешнијих индустријалаца у америчкој историји, он да му треба веровати. Постоје, међутим, ситуације када руководиоци, као најодговорнији за управљање организацијом и за остварење резултата, морају путем критике утицати на промену понашања својих запослених<sup>10</sup>. Критика, као и похвала, може бити јак мотиватор под условом да се придржавамо следећих принципа:

– Критика не сме бити повезана са личним симпатијама или анимозитетима.

Тачно је да су руководиоци ипак само људи и да имају различита осећања према запосленима, али их не смеју испољавати, нити она смеју бити разлог за критиковање или толерисање погрешног понашања.

– Критика не сме да уништава већ да гради.

Мотивишућа критика је израз брига руководиоца за опстанак организације и будућност запослених. Зато методе које користи у расправи са запосленим морају бити конструктивне. Дobar мотиватор увек пре разговора поставља себи следећа питања: „Шта тачно желим да исправим?” „Шта је мој крајњи циљ и резултат?” „Какву реакцију могу да очекујем од запосленог после састанка?” и сл.

– Фокус критике треба да буде на томе како унапредити посао.

Дobar менаџер зна да скоро свако уме да открије туђу грешку. Међутим, потребно је много више памети да се пронађе начин како да нешто боље функционише.

– Критика није монолог.

Веома је важно двосмерно комуницирати са особом коју критикујете. Једна изрека каже: „Ако неког натерате на одређено понашање, он и даље остаје при свом ставу.” Да би руководилац трајно променио негативно понашање код запосленог потребно је, најпре, да га придобије као саговорника, а затим да му приближи свој начин размишљања (али да га не намеће).

– Никада не критикујте у стању беса.

Запослени некада раде ствари које могу да иритирају, могу да буду неодговорни или намерно крше одређена правила и норме понашања. Када је изнервиран, руководилац треба да избегава да критикује, јер ће његова реакција, врло вероватно, бити погрешна. Осим што не решавају основни проблем, неконтролисани изјаве само додатно срзавају међусобне односе и доводе до губитка поштовања, што је један од најозбиљнијих демотиватора. Један од облика таквог понашања је и тзв. „голубљи менаџмент”. Руководилац практикује да „на препад” критикује запосленог, обично повишеним тоном и у присуству других, а када каже све што је планирао одмах одлази не остављајући запосленом могућност да одговори.

<sup>10</sup> Руководилац не треба да се жали како му је тешко, нити да за то криви своје запослене, а нарочито не сме да их оговара. Он треба да указује на могућности и путеве за унапређење стања. Такође, има право да од запослених тражи помоћ и да охрабрује комуникацију и слободно изношење мишљења, чак и када се оно битно разликује од званичног става и политике организације.

– Имајте храбрости да се суочите и разговарате са запосленим.

Руководиоци који не желе да отворено разговарају са запосленим о проблемима који оптерећују њихове односе, демонстрирају недостатак лојалности, мањак самопоуздања и некомпетентност. Уместо да ти проблеми буду тема „у четири ока”, они обично постају нешто о чему по кулоарима расправља цела организација, што додатно нарушава односе.

– Пажљиво бирајте време.

Критиковање је за запосленог увек непријатно искуство. Зато руководилац треба да избегава ситуације у којима критика може имати више штете него користи – када запослени започиње неки важан посао, када је већ узбуђен због нечега, на самом крају радног времена, пред викенд или пред одлазак на годишњи одмор, када је погођен неким приватним проблемима и сл.

– Критикујте насамом, хвалите јавно.

Када руководилац критикује запосленог треба то да ради у условима потпуне дискреције. Присуство трећих лица наводи запосленог на одбранашки став, јер он у том тренутку не размишља о самом проблему већ о утиску који би о њему могли стећи остали присутни. У таквим околностима критику доживљавају као атак на личност.

– Похвалите добре стране.

Да би руководилац направио конструктивну атмосферу и стекао поверење запосленог, пре критике треба да направи осврт на оно што цени код запосленог и да истакне његове јаче стране. На тај начин он показује поштовање и демонстрира лојалност и објективност, што су битне претпоставке да критика буде правилно схваћена и да изазове жељену реакцију.

– Будите потпуно искрени.

Да би критика постигла жељени циљ, руководилац треба да говори истину и да, при томе, јасно комуницира, како би се спречило погрешно тумачење. Очекивања која износи морају бити реална, прецизна и стимулативна. Треба имати у виду да је запослени увек узбуђен када се нађе у прилици да буде критикован, па лако може погрешно да протумачи поруку коју му руководилац шаље.

– Док разговарате гледајте запосленог у очи.

Гледање у очи, као вид не вербалне комуникације, показатељ је позитивних намера и одраз самопоуздања. Скретање погледа смањује уверљивост изговорених речи, показује да је особа несигурна, да сумња у властите аргументе, а некад је и сигнал за постојање скривених циљева и намера.

– Никада не критикујте особу већ понашање.

Када запослени дође у организацију, он је већ формиран као личност. Покушај руководиоца да га мења примењујући критику као метод, једино може довести до губљења поверења. Нарочито су непримерене критике које се односе на физички изглед и важна животна начела.

– Поново „изградите” особу.

Добар мотиватор никада не губи из вида две ствари: прво – шта жели да оствари критиком; друго – сваки запослени поседује неке добре особине које треба сачувати. Такав руководилац помаже запосленом да, након критике, поново подигне самопоуздање, истичући његове добре стране и досадашња достигнућа. Критика се сматра успешном ако запослени на крају разговора закључи да је у његовом интересу да промени нешто у свом понашању, ако то заиста и уради и при том се добро осећа.

– Одредите датум за нови састанак

Пре завршетка састанка на којем руководилац критикује запосленог обавезно треба одредити датум следећег састанка када ће се анализирати шта је у међувремену урађено. То говори да је руководилац озбиљан у намери да проблем превазиђе, а запослени има додатни мотив да направи промену. Запослени то доживљава као прилику да презентује позитивне промене и поново стекне наклоност свог претпостављеног. Да би се избегло погрешно тумачење оног што је договорено (нарочито ако је рок за реализацију дужи), потребно је направити резиме састанка и извући закључке.

– Похвалите позитивне промене.

У складу са најважнијим начелом руковођења: „Оно што награђујете биће вам вишеструко враћено”, руководилац не сме да пропусти прилику да похвали позитивне промене које је запослени направио. Тиме демонстрира низ позитивних особина: поштовање, објективност, лојалност, добронамерност, посвећеност организацији и њеним циљевима и др.

## Закључак

Мало је рећи да су људи најважнији ресурс. Они су сама суштина и „душа” сваке организације. Једна изрека каже: „Само здрав човек може да буде леп човек”. На исти начин, само она организација која је здрава изнутра може бити јака према окружењу. Здравље једне организације се, пре свега, мери по томе какво знање и пословне вештине поседују запослени, да ли су мотивисани и какву комуникацију имају са својим колегама и руководиоцима.

Суштина руковођења људима у организацији јесте проналажење суптилних начина за вршење утицаја на запослене, који ће изазвати најмање тензија и конфликта на релацији подређени – надређени, неусаглашености између производних снага и производних односа, несклада између остварених резултата рада и расподеле добити<sup>11</sup> и који ће обезбедити кохезију и одрживо функционисање система.

Поред низа других компетенција, у „постиндустријско време” руководилац мора да буде и вешт комуникатор. Способност у вођењу интерне комуникације показала се као кључна лидерска компетенција у 21. веку, јер је пресудна за мотивацију запослених, не захтева трошење додатних ресурса, а резултате даје у веома кратком року. Квалитетна интерна комуникација и мотивисање запослених нарочито су значајни у кризним временима, када су битно лимитирани други ресурси (пре свега мо-

<sup>11</sup> Још је Маркс говорио да са масом истовремено ангажованих радника расте и њихов отпор, а с њим нужно и притисак капитала ради свладавања тог отпора, што указује на то да постоји корелација између величине групе и интензитета потребе за руковођењем.

У различитим друштвено-економским и политичким системима и при постојању различитих облика власништва противуречности су се решавале на различите начине: применом физичке силе, прецизном поделом рада и строгом контролом, друштвеним планирањем и принципом реда, принципом ауторитета, свесне одговорности, организације и дисциплине, партиципирањем запослених у одлучивању и расподели, стварањем и применом адекватне културе, климе и групних норми, самоуправом произвођача и на друге начине.

гућност материјалне стимулације), док истовремено расту тензије које прете да изазову проблеме или потпуно уруше систем. То је најбољи начин да се спречи увођење система у анархију<sup>12</sup>, чему понекад свесно теже појединци<sup>13</sup> који се боје да, ако се уведе ред и дефинишу јасна правила, за њих више неће бити места. Мотивисањем запослених и подизањем комуникације на виши ниво, што подразумева и здраву критику и критички начин размишљања уопште, осујећује се покушај да се интереси појединца или мање групе ставе испред општих интереса. Тиме се, на врло конкретан начин, најкреативнији ресурс ставља у функцију остварења заједничких циљева. Насупрот томе, маргинализација запослених, избегавање комуникације, монопол над информацијама и стварање климе страха и неизвесности, скоро увек у позадини имају скривене циљеве и намере. Бројни примери из праксе показују да је аутократија скоро увек повезана са криминалом и другим облицима злоупотреба.

Тек што је започео, 21. век је добио епитет „век промена”. Свака озбиљнија реформа организације подразумева значајне захвате у домену: кадровске политике, организационе структуре, политике инвестирања, технологије, рационализације трошкова, политике награђивања, дефинисања критеријума успешности, унапређења услова рада, еколошких стандарда, политике квалитета и др. Будући да се ради о питањима која значајно утичу на положај запослених и њихов материјални статус, логично је очекивати различите реакције: прихватање, индиферентност, пасиван или активан отпор, опструкцију, па чак и саботажу. Успешна интерна комуникација ће нам помоћи да ове појаве благовремено уочимо, а мотивисаност запослених, као логична последица руковођења на одговоран начин, обезбедиће да организација и у турбулентним временима подиже своје перформансе.

Квалитетном комуникацијом и мотивисањем запослених стварамо услове да из „привидног хаоса” градимо систем, уместо да градимо систем којим ћемо „прикривати хаос”. Критична маса знања и енергије коју има високо мотивисан колектив довољна је да се ствари покрену у добром смеру, чак и онда када су остали ресурси врло скромни. На тај начин можемо код запослених да победимо страх од неизвесности и да ојачамо жељу „за променама” уместо да их препустимо да се позиционирају „против промена.” Дobar комуникатор и мотиватор је онај руководилац који противнике претвара у сараднике, па чак и у промотере промена.

## Литература

[1] Richard, D.: *Motivisani za uspeh – menadžerske tehnike za veća dostignuća*, Consult, Zagreb, 2000.

[2] Панић, С.: „Тржишна трансформација државних предузећа у Србији”, докторска дисертација, Факултет организационих наука, Универзитет у Београду, Београд, јануар 2012.

[3] Андрејић, М., Чабаркапа, О.: „Тимски рад у војним организационим системима”, *Војно дело*, вол. 53, број 3, стр. 83-108, Београд, 2001.

<sup>12</sup> „Увек је лакше било гљачкати караване – него ткати свилу”.

<sup>13</sup> Свесни су да је долазеће време – време квалификованог рада и друштвено одговорних људи, од којих се захтева мерљив резултат, а моћ и утицај ће све више зависити од способности људи да се реше проблеми, а не од унапред делегираних улога.



- [4] Stephen, P., Robbins/Mary Coulter, : *Menadžment*, 8. izdanje, Data Status, Beograd, 2005.
- [5] Милић, Т.: *Лидерска стратегија новог доба*, Задужбина Андрејевић, Београд, 2008.
- [6] Adičes, I.: *Idealan menadžer*, Asee, Novi Sad, 2008.
- [7] Д. Р. Гилберт: *Лидер је у вама*, Океан, Београд, 2009.
- [8] Андрејић, М., Миленков, М., Соколовић, В.: „Логистички информациони системи”, *Војнотехнички гласник*, вол. 58, број 1, стр. 33-61, Београд, 2010.
- [9] Јовановић, Д., Панић, С., Андрејић, М., Јовановић, В.: „Утицаји поверења у лидере на пословну изврсност”, *Зборник радова са 15. Међународне конференције "Управљање квалитетом и поузданошћу"*, стр. 311 до 320, Истраживачки центар за управљање квалитетом и поузданошћу, Пријевор, 2012.