

ISKUSTVA INOSTRANIH KOMPANIJA U MOTIVISANJU ZAPOSLENIH

Mr Nebojša Jović, dipl.ecc.¹, doc dr Zorana Milosavljević, dipl.ind.menadžer² mr Trnavac Dragana, dipl.ecc³

Kategorizacija rada: PREGLEDNI RAD

Recenzent: Prof. dr Miodrag Manić,

Rad primljen: 28.07.2008.

Adresa:

Korporacija "Trayal", Kruševac
Fakultet za industrijski menadžment

Rezime: U poslovnom smislu, motivacija podrazumeva sposobnost povećanja volje zaposlenih da odgovorno i angažovano daju doprinos ostvarivanju organizacionih ciljeva. U najširem menadžerskom smislu, motivacija je sposobnost preduzimanja akcija kojima se ispunjavaju nezadovoljene potrebe. Zaposleni koji su motivisani za posao, najčešće su energični i otvoreni za mogućnosti obavljanja posla, čak i iznad očekivanog nivoa. Zato je želja svakog lidera da u svom preduzeću ima zaposlene koji su puni energije, pozitivnih stavova prema poslu, odgovorni i spremni da rade čak i prekovremeno, ako to posao od njih zahteva. Zbog pitanja kao što su: Kako doći do takvih zaposlenih? Kako zadržati takve zaposlene? Kako održati isti nivo njihove posvećenosti poslu, napora, angažovanosti na poslu? neophodno je da lideri obrate veću pažnju na motivaciju svojih zaposlenih.

Gljučne reči: motivacija, zaposleni, preduzeće, organizacioni ciljevi, lider

UVOD

"Ako postoji jedna stvar koju sam naučio u životu, onda je to činjenica da svi vole da budu uvaženi i da dobiju priznanje za svoj dobar rad. To važi za menadžere kao i za zaposlene, za roditelje kao i za decu, za trenere kao i za igrače. Ma koliko bili nezavisni ili sami sebi dovoljni, nikada ne "prerastemo" ovu potrebu. Jednostavno, da bi se osećali vrednim, potrebna nam je pomoć i priznanje drugih ljudi!"

Ken Blanchard (autor knjige "One minute manager")

Motivacija predstavlja vrlo složen i dinamičan koncept, koji je zasnovan na potrebama, aspiracijama, preferencijama i vrednostima zaposlenih, koje se razlikuju kod svakog zaposlenog, kao i kod istog zaposlenog u različitim situacijama. Svakog dana smo u prilici da čujemo komentare sledeće sadržine: "uopšte mi se ne ide na posao, jer je atmosfera u kancelariji vrlo negativna", ili "nisam zadovoljan svojim poslom, ali ga ne mogu napustiti zbog porodice, itd. Sasvim je sigurno da ovakve komentare daju zaposleni koji nisu zadovoljni svojim trenutnim zaposlenjem, odnosno zaposleni čija je motivacija za poslom nestala. Značajan je i podatak da veliki broj istraživanja koja su se bavila motivacijom, ukazuju na presudan značaj lidera, zbog činjenice da lider poseduje odgovarajući nivo znanja koji mu omogućava da na pravi način

uključi i motiviše sve zaposlene, da bi se ostvario definisani cilj poslovanja - profit.

1. Motivacija – nezaobilazan faktor razvoja preduzeća

Potrebe pojedinaca i faktori koji utiču na njihovu motivaciju, predstavljaju glavni predmet istraživanja i analiza, koje su poslužile za pojavu i razvoj mnogobrojnih teorija motivacije. Čovek predstavlja veoma složen psihološki sistem koji podrazumeva postojanje mnogobrojnih različitih tehnika koje imaju određujući uticaj na povećanje nivoa motivacije. Zbog toga je veoma važno, da pored poznavanja tehnika motivacije, lider ima određeni nivo znanja o pojedincima koji rade u preduzeću, njihovim potrebama kao i faktorima koji utiču na njihovo radno okruženje.

Motivacija je tesno povezana sa postizanjem poslovnog uspeha preduzeća, tako što utiče na postavljanje viših standarda poslovanja, podstiče kreativne ideje zaposlenih i omogućava profesionalni odnos prema postavljenim zadacima. Od velike važnosti je da odgovornost za motivaciju u preduzeću, mora da bude "dvostrana", tj. da je podeljena na lidere, ali i na zaposlene. Odgovornost lidera se ogleda u kreiranju vizije, prenošenju i praćenju njenog sprovođenja, dok je odgovornost zaposlenih da budu aktivni učesnici u sprovođenju definisane vizije preduzeća.

Pored toga što lideri poklanjaju posebnu pažnju, ljudskim resursima treba istaći i činjenicu da motivacija predstavlja jednu od tema o kojoj lideri više vole da pričaju, nego da je primenjuju u praksi. Primarna orijentacija lidera je pronalaženje odgovora na pitanje: na koji način uključiti i motivisati sve zaposlene, imajući u vidu specifičnu i važnu ulogu, svakog pojedinca u preduzeću.

U današnje vreme, lideri mogu da koriste veliki broj proverenih strategija za motivisanje zaposlenih, koje se, već uveliko, koriste u savremenim preduzećima kao što su:

- ✦ materijalna stimulacija
- ✦ obogaćivanje posla
- ✦ participacija zaposlenih
- ✦ upravljanje pomoću ciljeva
- ✦ priznanja i pohvale
- ✦ usavršavanje, razvoj karijere, itd.

Značajno područje delovanja lidera na motivaciju je njihovo svakodnevno ponašanje i odnos prema saradnicima. Kvalitetan lider u svakodnevnim

kontaktima uvažava saradnike i ceni kvalitetan rad, uočava kvalitete, vrednosti, znanja i sposobnosti svojih zaposlenih, uvažava njihovo mišljenje i ideje, uključuje ih u svakodnevno rešavanje problema, pokazuje im da mu je do njih stalo i da su za njih njegova "vrata uvek otvorena".

2. Iskustva inostranih kompanija u motivisanju zaposlenih

Zbog velikog značaja za preduzeće, lideri posebnu pažnju treba da obrate na zapošljavanje stručnih ljudi, s jedne strane, kao i sprečavanje fluktuacije kvalitetnih radnika, s druge strane. Da bi stvorili povoljno radno okruženje, koje će podsticati zaposlene na kreativan i inovativan odnos prema poslu, mnoga preduzeća koriste pravilno osmišljen sistem za nagrađivanje zaposlenih. Iz tabele br.1, možemo da vidimo na koji način neke inostrane kompanije motivišu svoje zaposlene, tako da se oni osećaju važnim i zaslužnim za uspehe koje ostvaruje kompanija u kojoj su zaposleni.

Kompanija	Praksa
Calvert Group (kompanija za finans.menadžment sa sedištem u Bethesdu,MD)	Kompanija vrši nadoknadu troškova regrutovanja svih svojih 190 radnika
EPS Software Services (kompjutersko-konsultantska firma, sa sedištem u Mineapolisu, MN)	Zaposleni mogu da biraju između osnovne plate bez nadnica za sat, ili plaćanja na sat na osnovu vremena provedenom na zadatku, ili da kombinuju ove dve mogućnosti
Rogan (kompanija koja proizvodi plastične kvake, sa sedištem u Nortbruku, IL)	Zaposleni ne samo da su nagrađeni za svoje doprinose koji donose uštede u novcu, već se za ove doprinose odaju priznanja u izveštaju kompanije
Ashton Photo (štampač foto slike, sa sedištem u Selmu, OR)	Kompanija nagrađuje zaposlene tako što im dozvoljava da odluče o tome koje su veštine potrebne da posao urade na najbolji način i dozvoljava im da sami ocene svoj učinak

Tabela br.1: Nagrade koje imaju pozitivnu valentnost (Izvor: Zasnovano na Ehrenfeld, 1993)

Pored navedenog primera u tabeli br.1, pažnju zaslužuju i sledeći primeri:

- ✦ Kompanija Ford Motors da bi motivisala zaposlene, za snimanje svojih reklama, ne praktikuje angažovanje poznatih glumaca, već za te potrebe koristi svoje zaposlene
- ✦ Zaposleni u kompaniji Honda, za svaku konstruktivnu ideju i predlog koji će biti implementiran u procesu proizvodnje, dobijaju novčanu nadoknadu u iznosu od 100 \$. Pored toga, svi predlozi su automatski povezani i sa dobijanjem odgovarajućih bodova, koji po završetku poslovne godine mogu zaposlenima

da omoguće dobijanje vrednih nagrada, kao što su razna letovanja, ali i modeli automobila iz Hondinog proizvodnog programa, kao što su: Honda Civic i Honda Accord

- ✦ Kompanija LGR Consultants, za motivisanje svojih zaposlenih, zastupa mišljenje da je neophodno obezbediti češće susrete između top menadžmenta kompanije i zaposlenih, kako bi nadređeni bili u situaciji da u direktnoj komunikaciji saznaju sve probleme koji opterećuju zaposlene. Takođe, predstavnici pomenute kompanije predlažu da se zaposlenom koji je ostvario zapažene rezultate,

omogućiti da provede jedan dan u društvu predsednika kompanije.

Na osnovu navedenih primera iz poznatih svetskih kompanija, proizilazi da motivisanje zaposlenih u vidu nagrada, mora da bude transparentno, uz preporuku da se pravi odgovarajuća kombinacija materijalnih i nematerijalnih nagrada (pohvale i priznanja), za svakog zaposlenog pojedinačno. Zanimljivo je da je Gallup organizacija uradila anketu, koja se odnosi na uticaj koji priznanje i pohvale imaju na zaposlene, na uzorku od 4 miliona zaposlenih u celom svetu. Poslednje analize, koje uključuju više od 10.000 poslovnih jedinica u više od 30 industrijskih grana, pokazuju da se kod pojedinaca koji redovno dobijaju pohvale i priznanja od strane nadređenih, javlja:

- povećanje lične produktivnosti,
- povećani nivo saradnje sa kolegama,
- veća verovatnost da će ostati u preduzeću,
- da od svojih klijenata dobijaju bolje ocene za lojalnost i zadovoljstvo, i
- manje povreda na radu

Zaključak

Ljudske potrebe, ljudi, motivacija i zadovoljstvo na poslu, polako postaju teme, koje zauzimaju centralno mesto u menadžmentu ljudskih potencijala, s obzirom da se došlo do saznanja da ljudski resursi predstavljaju faktor, koji ima presudan uticaj na ostvarivanje konkurentske sposobnosti i prednosti na globalnom svetskom tržištu.

Čovek predstavlja veoma složen psihološki sistem koji podrazumeva postojanje mnogobrojnih različitih tehnika koje imaju odlučujući uticaj na povećanje nivoa motivacije. Zbog toga je veoma važno, da pored poznavanja tehnika motivacije, lider ima određeni nivo znanja o pojedincima koji rade u preduzeću, njihovim potrebama kao i faktorima koji utiču na njihovo radno okruženje.

EXPERIENCES OF FOREIGN COMPANIES IN EMPLOYEES MOTIVATION

Abstract: In a business sense, a motivation imply a capability to increase the will of employees to give a contribution for realization of the aims of organization with responsibility and commitment. In the widest managers' meaning, a motivation is capability of taking actions to fill up unfulfilled needs. The employees motivated for a job, mostly are powerful, excited and open-hearted for the opportunities of carrying out a job, even over expected level. Because of this, the will of every leader is to have the employees full of energy, positive attitudes for job, responsible and willing to work overtime, if the job requires it. Because of questions like: "How do we get to that kind of employees? How do we keep that kind of employees? How do we keep the same level of their dedication to the job, an effort and the commitment on the job? it is necessary leaders to pay attention more on motivation of its employees.

Key words: motivation, employees, company, organizational tasks, leader

Posebna pažnja u preduzeću posvećuje se stvaranju radne sredine koju karakterišu dobri međuljudski odnosi i davanje većih ovlašćenja i odgovornosti zaposlenima, prilikom donošenja odluka. Ovakvo ponašanje lidera, predstavlja osnovu za izgradnju kvalitetnog i dugoročnog sistema motivacije u kome će i zaposleni i preduzeće, uspešno ostvarivati svoje ciljeve. Zato lideri koji su na vreme shvatili da ljudski resursi predstavljaju jedan od najvažnijih faktora od kojih direktno zavisi uspeh preduzeća, ostvaruju mnogo bolje rezultate, u odnosu na preduzeća koja još uvek nisu svesna uloge i značaja koji imaju ljudski resursi.

Na osnovu svega do sada izloženog u ovom radu, može se konstatovati da pored velikog značaja koji za poslovanje preduzeća imaju lideri, ipak, permanentna poboljšanja u preduzećima nije moguće ostvariti bez aktivnog učešća motivisanih ljudi na svim organizacionim nivoima.

LITERATURA:

1. Barney, J.B., Griffin R.W., "The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior", Houghton Mifflin Company, Boston -Toronto, 1992.
2. Collins E.G., Devanna M.A., Izazovi menadžmenta u 21. veku, Mate, Zagreb, 2002.
3. Đorđević, Lj.: Čelnici i strategija razvoja industrije "14. oktobar" od osnivanja do čekanja strateškog partnera, Časopis IMK -14, Istraživanje i razvoj, Godina VIII, Broj (14-15) 1-2.2002. str.135-140.
4. Weihrich, H., Koontz, H., Menadžment, Mate, Zagreb, 1994.
5. Wren D.A., Voich D.Jr., Menadžment, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 2001.