

# Motivacija vs demotivacija zaposlenih



Miloš Tomanović, HR & Inspire instruktor

- **Miloše, do HR-a ste stigli neplanirano, kao rukovodilac ili preduzetnik koji je bio „prinuden“ da se bavi ljudima. Dosta ste radili u inostranim kompanijama. Da li postoji nešto u radu sa ljudima po čemu se naše podneblje razlikuje od Evrope?**

Sve i ništa. Gde god sam radio i sa kim god sam radio, a imao sam dodira sa saradnicima iz bar 10 različitih zemalja u različitim poslovnim periodima, na kraju se sve svede na ljude, na odnose među ljudima, na vaspitanje, karakter i navike koje utiču na ponašanje. Sve ostalo su nijanse u načinu na koji se radi.

- **Šta kaže Vaše iskustvo, sa kim je najbolje raditi?**

Sa ljudima koji su vredni, uporni, poštjeni i sa kojima uspostavite uzajamno poverenje i poštovanje. I to ne zavisi od religije, nacije ili obrazovanja. Posao će naučiti.

- **Svi bi želeli takve ljude, ali kako ih naći kad na tržištu nema dovoljno kvalifikovanih i kvalitetnih kadrova?**

Ljudi se uglavnom ne nalaze, već ih privlačite i stvarate. Šta stvarate? Kada su manjeiskusni, stvarate njih kao kompetentne profesionalce, a kada su većiskusni i kompetentni za svoj posao, stvarate samo odnose sa njima. U svakom slučaju, radite na odnosima, sve ostalo se desi samo.

- **Kako ste ovo objasnili deluje jednostavno i lako, a da li je zaista tako?**

Deluje lako, ali nije uopšte. Na tome je potrebno raditi svakog dana ili pri svakom kontaktu sa zaposlenima. Biznis sam po sebi može biti kompleksan, a komplikovanim ga činimo mi ljudi.

Komplikovanje se može eliminisati jedino stalnim razvojem poverenja i poštovanja, stvaranjem odnosa jer najteže je rešavati loše odnose, mnogo teže nego ostale zadatke. Kada konstantno morate rešavati konflikte i loše odnose, vaši resursi nepovratno odlaze dok konkurencija radi, možda i sa vašim klijentima.

- **Šta je preporuka vlasnicima i rukovodiocima kompanija, šta treba da rade da bi imali motivisane zaposlene?**

Prvi korak je da zaborave na operativne poslove i da svoje vreme posvete ljudima delegirajući im zadatke; da im obezbede znanja i veštine da umeju da rešavaju zadatke na svojim pozicijama i da pričaju sa njima kao sa zrelim, sposobnim, samostalnim osobama, što oni i jesu.

Najjednostavnije rečeno, zaposlenima treba dati jasno definisan opis njihovog posla, nadležnost koja im pripada i ovlašćenja da samostalno odlučuju. To su ključni preduslovi pozivanja na odgovornost.

- **Kažete prvi korak. Znači li to da o motivaciji treba imati neka posebna znanja da bi se preduze li dalji koraci?**

Potrebno je poznavati osobu sa kojom radite. Svaka osoba ima svoj karakter i stečene navike koje pokazuje kroz ponašanje i, pre svega, kroz način razmišljanja, taktike i strategije koje lično stvara i kako komunicira. Ove poslednje stvari su vam putokaz. Komunikacija otkriva misli, a misli pokazuju strategiju i taktiku. I sve to pokazujemo kroz izbor reči kada se izražavamo. Kada to shvatite, imate jasno definisane motivatore i demotivatore za određenu osobu. Ja to dobijam kroz intuitivni upitnik «Inspire» koji skoro banalnim pitanjima jasno pokazuje šta su za neku osobu motivatori i demotivatori.

- **Na šta je onda važnije da obratimo pažnju, motivatore ili demotivatore?**

Na oba. Neke osobe pokreće ono što će dobiti, a druge ono što neće izgubiti. Motivatori i demotivatori su povezani, kao spojeni sudovi. Ako znate šta motivišete osobu, onda joj na taj način pristupate, međutim, menadžeri često zanemare demotivatore, ono što osobi ne prija, a oni insistiraju na tome. „Inspire“ mi je pomogao da razumem osobe, tako što mi tačno poka-

zuje kakav pristup da razvijem, čak i kada daju sve od sebe tj. maksimalno se angažuju. Istovremeno mi pokazuje šta ne vole da rade, šta žele da neko drugi radi, kako ne vole da se komunicira sa njima, a to je lista demotivatora.

Sve to je u svakome od nas i mi to svakodnevno pokazujemo kroz komunikaciju. Samo neko treba da ume da protumači.



## Ljudi dolaze na novu poziciju zbog kompanije, ali će otići zbog određenih menadžera.

U suštini, ponašajte se onako kako osobi odgovara prema njenoj strukturi razmišljanja, komunicirajući jezikom koji razume. Teško ćete se u Mongoliji sporazumeti na nekom balkanskom jeziku koliko god uporno i glasno pričali, a to je ono što menadžeri pokušavaju sa svojim timom, da nametnu samo svoj jezik.

- **A novac? Da li novcem može da se nadoknadi nedostatak rada sa ljudima?**

Samo kratkoročno. Demotivatori se donekle smanjuju i samo odlažu odluku.

Novac je slab motivator kada ga ima dovoljno i koliko god da je važan, ali je veliki demotivator kada ga nema dovoljno. Ipak je sve u rukovodiocima.