

UDK 005.96

Izvorni naučni rad

Suad BEĆIROVIĆ (Novi Pazar)

Univerzitet u Novom Pazaru

s.becirovic@uninp.edu.rs

Samir LJAJIĆ (Novi Pazar)

Univerzitet u Novom Pazaru

s.ljajic@uninp.edu.rs

Elma ELFIĆ-ZUKORLIĆ (Novi Pazar)

Univerzitet u Novom Pazaru

g.menadzer@uninp.edu.rs

Semrija SMAILOVIĆ (Novi Pazar)

Univerzitet u Novom Pazaru

semrija.smailovic@uninp.edu.rs

ZNAČAJ KOMUNIKACIJE SA ZAPOSLENICIMA I NJEN UTJECAJ NA MOTIVACIJU

Ljudi su resurs bez kojeg nijedna organizacija ne može. Međutim, ključno pitanje jeste šta pokreće ljude da daju svoj maksimum organizaciji u kojoj su zaposleni? U ovom radu autori su istražili kako komunikacija između pretpostavljenih i zaposlenih može pozitivno utjecati na motivaciju zaposlenih. Autori su detaljno analizirali klasične motivacione teorije, gdje se ističe da su nemonetarni faktori ključni za motivaciju zaposlenih. Na osnovu ovih teorija, kao i svog ličnog iskustva, autori su zaključili da zaposlenicima treba posebno približiti razlog postojanja jedne organizacije, da bi se shvatio značaj rada u jednoj organizaciji. Svakako da je ovaj razlog samo dugoročno relevantan ukoliko poslodavac razvija siguran ambijent za rad, što obuhvata zaštitu i podršku zaposlenih kod obavljanja radnih zadataka. Uspješna komunikacija između pretpostavljenog i zaposlenika ima za ishod da je pretpostavljeni spreman žrtvovati svoje privilegije da bi ostalim članovima kolektiva bilo bolje. Zato će uspješni rukovodioci stavljati ljude, kao ključni resurs organizacije, na prvo mjesto. Rukovodilac, na ovaj način, manifestira

izvjestan stepen brige za svoje zaposlene. Na taj način se kod zaposlenika razvija osjećaj sigurnosti, pripadnosti organizacije, a također, oni kod sebe razvijaju izvjestan nivo autofirmacije, samopoštovanja i radnu motivaciju.

Ključne riječi: *komunikacija, motivacija, nemonetarni motivacioni faktori, ljudski resursi*

Uvod

Većina ljudi kada žele pokrenuti ili proširiti svoj poslovni poduhvat razmišljaju o izgledu proizvoda, cijenama, troškovima, nabavci sirovine – a pogotovo ih brine nabavka dugotrajne stalne imovine, tj. zemljišta, zgrada, mašina, voznog parka itd. Nakon nabavke potrebnih resursa, razmišlja se o tome kako kombinirati potrebne resurse, prave se planovi, razvijaju strategije. Ali se jedna ključna stavka često izostavlja, ne pridaje joj se potrebna pažnja – a to su ljudi! Nijedan poslovni poduhvat, nijedna organizacija, svejedno da li se radi o profitnoj ili neprofitnoj organizaciji, ne može bez ovog ključnog resursa. Nažalost u balkanskim zemljama se ovom resursu manje posvetilo pažnje, jer se smatralo da će se uvijek imati dovoljno radnika. Otvaranjem granica prema Evropskoj uniji, jasno se vidi da je ova pretpostavka pogrešna. Svakog dana sve veći broj mladih napušta zemlje Balkana u potrazi za boljom budućnosti u zapadnim i centralnim zemljama Evrope. Ovaj razvoj je posebno problematičan za manje zemlje, gdje već od ranije postoji problem deficita stručnih kadrova.

Postavlja se pitanje: kako motivisati ljudske resurse da bi se postigli maksimalni rezultati? Ovo je složeno pitanje, jer je sama motivacija zaposlenih složena aktivnost. O motivaciji zaposlenih se puno piše i psiholozi održavaju brojne seminare, gdje pokušavaju objasniti važnost uloge motivacionog faktora za zaposlene i njihovo zadovoljstvo. Često se misli da će visoka plata obezbijediti kvalitetnu radnu snagu. Ovdje se primjenjuje ista logika, po kojoj bi trebala niska cijena obezbijediti sigurnu prodaju proizvoda. Međutim, istina je da zakon o ponudi i potražnji samo djelimično važi. Ljudi su složena bića i svoje odluke donose uzimajući u obzir različite monetarne i nemonetarne faktore. Često znamo izbjegavati kupovinu u određenoj radnji, iako je najpovoljnija u gradu, zato što nam prodavac nije simpatičan, što se nemamo gdje parkirati, i sl. Isto tako znamo da kod ponekih poslodavaca ne bismo radili za „najveću platu na svijetu“. Zašto? Upravo je cilj ovog rada istražiti jedan manje poznati segment unutar teorije motivacije zaposlenih. U gotovo svim motivacionim programima se ignoriše značaj komunikacije kod uređivanja odnosa između menadžera i zaposlenika. Čini se da je u našim kulturama posebno izraženo govoriti o prvima – liderima i menadžerima – ali manje o obič-

nom zaposleniku. Svi govore o igraču, koji je dao gol, ali niko ne spominje ostalih deset igrača, koji su dali doprinos da bi se postigao gol, ili su spriječili primanje gola. S druge strane, želimo biti jasni da nismo protiv lidera. Kako ćemo vidjeti u samom radu, neophodan je lider ili menadžer koji će pokrenuti i upravljati lađom. Ali da bi se ta lađa kretala u ispravnom smjeru, neophodno je da kapetan jasno komunicira cilj putovanja i ukazuje na značaj svakog zaposlenog. Ovo nam pokazuje da je svaki rukovodilac, u stvari, jedan vođa grupe, koji treba da podstiče, usmjerava, ohrabruje, motiviše i podržava integraciju individualnih osobina zaposlenih ka zajedničkom cilju organizacije.

Zato u ovom radu želimo analizirati šta upravo motivira zaposlene? Kako može lider uticati na motivaciju zaposlenih? Kako se uspješnom komunikacijom između rukovodioca i zaposlenika može povećati motivacija zaposlenih? Na ova pitanja želimo u ovom radu dati konkretne odgovore na osnovu analize radova vodećih teoretičara i praktičara, kao i ličnog iskustva autora kao dugogodišnjih rukovodilaca.

Radna motivacija

Nijedna organizacija, nezavisno da li se radi o profitnoj ili neprofitnoj organizaciji, da li je u državnom ili privatnom vlasništvu, ne može funkcionisati bez ljudi. Može se slobodno kazati da su ljudi glavni resurs svake organizacije. Ali isti ti ljudi nisu slučajno u organizaciji – postoji razlog zašto su oni tu. Drugim riječima oni imaju motiv koji ih pokreće svakog dana da dolaze na posao. Ova radna motivacija označava veličinu napora koju zaposleni želi i pokušava da uloži u izvršenju određenog posla unutar radne organizacije (Mitchell 2002). Na osnovu ovoga se lahko može zaključiti da je motivisan zaposlenik ključ svakog uspjeha jedne organizacije, jer što je veća posvećenost u obavljanju radnih zadataka, bolje će i organizacija postići svoj cilj, pa tako biti i uspješnija. Zato je i jasno da svaki rukovodilac želi imati motivisane zaposlenike u svojoj organizaciji. Ukoliko su zaposlenici radno motivisani, doživljavaju svoje radno mjesto, svoju organizaciju sa pozitivnim emocijama. Tu pozitivnu energiju će prenijeti na svoj rad, tako da cijela organizacija predstavlja stimulativnu sredinu. Roethlisberger ističe da radno okruženje, prisustvo i nivo uvažavanja ili nagrada imaju efekat na nivo rada zaposlenih na radnom mjestu. Međutim, problem u vezi sa motivacijom je kako otkriti potrebe i želje zaposlenih i gdje se one podudaraju sa osnovnim vrijednostima i ciljevima organizacije (Roethlisberger 1999).

Nagrađivanje predstavlja jedan od glavnih načina za privlačenje zaposlenih i njihovo motivisanje za ostvarivanje boljih rezultata. Kada čujemo riječ „nagrađivanje“ odmah ćemo vjerovatno pomisliti na novac kao glavno

sredstvo za nagrađivanje, odnosno za motivaciju zaposlenika. Taj odgovor, na prvi pogled, izgleda logičan. Novac omogućava zaposlenom da kupuje brojne stvari koje zadovoljavaju njegove potrebe. Zato je Frederik Tejlor (Frederick Taylor) još početkom dvadesetog vijeka opisao novac kao najvažniju nagradu, koja motivira zaposlene na nižem nivou da postignu visoku produktivnost (Taylor 1911). S druge strane, Tejlor nije imao poseban obzir prema ljudskim potrebama. On je gledao na zaposlenike više kao na mašine – zaposlenici su samo tu da bi odradili svoj posao i da slušaju naređenja pretpostavljenih (Taylor 1911).

Jasno je da ovakav pogled na menadžment i upravljanje ljudskim resursima jako ograničen. Ljudi nisu mašine, nego kompleksna bića sa različitim potrebama. Poznati teoretičar Abraham Maslov (Abraham Maslow) je u svom radu iz 1943. godine razvio teoriju o hijerarhiji potreba. Maslov je pretpostavio da ljudi imaju pet vrsta potreba, i da se one aktiviraju na hijerarhijski način. Na prvom mjestu se nalaze fiziološke potrebe. Ljudi žele zaraditi novac da bi zadovoljili svoje osnovne potrebe poput hrane i vode. Na drugom mjestu se nalaze potrebe za sigurnošću (sigurna sredina), nakon toga socijalne potrebe (npr. povezivanje sa prijateljima), potreba za poštovanjem i na kraju potreba za samoostvarenjem (Maslow 1943).

Gledajući sa aspekta hijerarhije zadovoljenja potreba, jasno je da gladnom čovjeku ne treba puno govoriti o samoostvarenju ili slično. Kada su članovi porodice gladni i žedni, kada trebamo platiti račune za vodu, struju, telekomunikacione usluge, postoji osnovna borba kako doći do dovoljno novčanih sredstava. Tek kada budemo riješili ove probleme, možemo govoriti o zadovoljenju drugih potreba. Ipak, ukoliko smo uspjeli da zaradimo dovoljno novca, ne možemo govoriti da smo zaista motivisani. Uspjeli smo samo da riješimo svoj osnovni problem. Na ovo ukazuje drugi poznati teoretičar, Frederik Herberg (Frederick Herzberg). On je tvrdio da se davanjem plate samo postiže pokret zaposlenika, ali ovim činom nismo uspjeli motivisati ih. Kao ishod ovog „tjeranja“ ljudi da rade, poslodavac će dobiti traženu uslugu (rad) i bit će zadovoljan, dok će zaposlenik odraditi šta mora da bi zaradio potrebni novac. Ali, u ovom slučaju je motivisan poslodavac (odnosno menadžer), ali ne i zaposlenik (Herzberg 1987). Rezultat ovakve situacije je što će zaposlenik isključivo raditi za novac od poslodavca, bez posebne motivacije i lojalnosti. Ko bude dao više novca, za njega će raditi ovaj zaposlenik.

Maslov je u svojoj teoriji istakao da ljudi imaju i druge potrebe pored novca. Na primjer, ukoliko imamo posao, koji nam omogućava zadovoljavajući prihod, ali se ne osjećamo sigurnim na tom poslu, jer trpimo mobing od strane kolega, tada, u normalnom slučaju, nećemo trpjeti takvo okruženje i napustiti posao, da ne govorimo o stanju naše motivacije u takvom okruženju.

Jasno je da svako želi biti siguran u svom radnom okruženju. To uključuje i potrebu za poštovanjem od strane poslodavca i kolega. Na ovo je ukazao Herzberg u svojoj teoriji motivacije dva faktora. Kao polaznicu za svoju teoriju, Herzberg je tvrdio sljedeće: „Suprotnost zadovoljstva poslom nije nezadovoljstvo poslom, već, naprotiv, nepostojanje zadovoljstva poslom; i slično, suprotnost nezadovoljstva poslom nije zadovoljstvo poslom, nego nepostojeće nezadovoljstvo poslom“ (Herzberg 1987). Shodno ovoj logici, on je podijelio uslove rada na poslu u dvije grupe:

- higijenski faktori i
- motivacioni faktori.

Ova klasifikacija je značajna zato što ovi faktori različito utiču na motivaciju zaposlenika. Ovi vanjski faktori uključuju: politiku kompanije i administraciju, nadzor, međuljudske odnose, radne uvjete, zaradu, status i sigurnost (Herzberg 1987). Zaposlenik očekuje ove faktore, oni spadaju u dio „osnovne higijene“. Njihovo prisustvo neće zaposlenika posebno motivirati, ali odsustvo ovih faktora će sigurno dovesti do nezadovoljstva. Jednostavan primjer će nam ovo pojasniti. Ukoliko idemo svojim automobilom na posao, očekujemo da ćemo imati gdje parkirati svoje vozilo. Ako nađemo parking mjesto, ne moramo brinuti oko tog izazova i možemo normalno početi svoj radni dan. Prisustvo parking mjesta neće nas posebno motivirati da radimo produktivnije. S druge strane, ukoliko ne možemo naći parking za svoj automobil, sigurno ćemo biti iznervirani i nećemo biti raspoložni da dajemo maksimalni učinak (barem na početku radnog dana).

Motivacioni faktori su oni, koji putem postignuća dovode do doživljaja psihološkog rasta. Poticaji za rast (motivaciju) su unutrašnji faktori koji su vezani za sadržaj posla. U ovu kategoriju spada: sklonost ka dostignućima, priznanja za dostignuća, sadržaj posla, odgovornost i napredovanje (Herzberg 1987). Kad su ovi motivatori odsutni, zaposlenici su neutralni prema radu (nisu zadovoljni), a ako su prisutni, zaposleni su visoko motivirani i zadovoljni.

Da se primijetiti da su motivacioni faktori nemonetarne prirode. Herzberg je tvrdio da ključ motivisanja zaposlenika nije u novčanim poticajima, nego u preoblikovanju poslova tako da će zaposlenike sadržaj posla više ispuniti (Herzberg 1987). S druge strane, Herzberg je gledao na radno okruženje (poput statusa i sigurnosti) kao higijenski faktor, koji neće povećati zadovoljstvo zaposlenika.

Oblikovanjem posla su se detaljno bavili istraživači Hekman (Hackman) i Oldhem (Oldham). Ova dva autora su predložili pet karakteristika posla, koje će dovesti do toga da će zaposlenici osjećati da je njihov posao značajan, odgovoran i omogućiti znanja o rezultatima (Pinnington & Edwards 2000). Ovih pet karakteristika su: raznovrsnost vještina, identitet zadatka,

značaj zadatka, autonomija i povratna informacija. Prva tri faktora vode do osjećaja da je rad značajan. Zaposlenici će doživjeti svoj trud i rad značajnim i mogu pozitivno uticati na druge ljude. Ovu karakteristiku možemo povezati sa našim ključnim pitanjem: „Zašto radimo jedan posao?“ Autonomija treba dovesti do osjećaja da je zaposlenik odgovoran za rezultate svog rada; a peti faktor (povratna informacija) vodi do saznanju o stvarnim rezultatima i vrjednovanju rezultata od strane rukovodioca (Pinnington & Edwards 2000).

Mada su na prvi pogled ovih pet faktora vezani za izgled posla, detaljni pogled nam ukazuje da je za objašnjenje značaja zadatka, davanje autonomije zaposlenicima (povećanje odgovornosti) i vrjednovanje radne uspješnosti neophodna intenzivna komunikacija sa zaposlenicima. A ovome prethodi da se zaposlenik poštuje kao ličnost, kao ljudsko biće. Ukoliko vjerujemo u potencijal zaposlenika, tada ćemo ulagati u njegov razvoj, poštovati ga, dati mu odgovorne i bitne zadatke i ukazati na njegov doprinos organizaciji. Da bi se postigao ovaj rezultat, neophodno je da postoji zdrava veza između rukovodioca i njegovih zaposlenika.

Značaj komunikacije sa zaposlenicima

Istraživanja (Kaser 2013) su pokazala da čovjek 70–80% svog radnog vremena provodi komunicirajući, sa sljedećom raspodjelom: pišući (9%), čitajući (16%), slušajući (45%) i govoreći sa drugim ljudima (30%). Ako to imamo u vidu možemo da kažemo da je komunikacija značajan instrument za razvoj organizacije, ali i za rješavanje brojnih problema u organizaciji. Da bi bolje razumjeli značaj komunikacije u organizaciji, treba znati funkciju komunikacije unutar organizacije. Autori Robins i Džadž (Robbins & Judge 2013) navode nekoliko ovih funkcija:

1. **Kontrola.** Svaka organizacija ima hijerarhiju autoriteta kao i svoja normativna akta, koja se moraju poštovati i slijediti. Kada zaposlenici moraju obavijestiti svog pretpostavljenog o bilo kakvom prigovoru u vezi sa poslom, slijediti opis posla ili se pridržavati pravila kompanije, komunikacija vrši kontrolnu funkciju.
2. **Motivisanje.** Komunikacija potiče motivaciju objašnjavanjem zaposlenicima šta moraju učiniti, koliko dobro to rade i kako se mogu poboljšati, ako su performanse slabije. Formiranje konkretnih ciljeva, povratne informacije o napretku prema ciljevima i nagrada za željeno ponašanje potiču motivaciju i zahtijevaju komunikaciju.
3. **Emocionalno izražavanje.** Radna grupa je za mnoge zaposlene glavni izvor socijalne interakcije. Komunikacija unutar grupe je temeljni mehanizam pomoću kojeg članovi pokazuju svoje zadovoljstvo i svoju

frustraciju. Komunikacija, dakle, omogućava emocionalno izražavanje osjećaja i ispunjavanje društvenih potreba.

4. **Informisanje.** Zadnja funkcija komunikacije je olakšavanje donošenja odluka. Komunikacija pruža informacije kojima pojedinci i grupe trebaju donositi odluke prenošenjem podataka potrebnih za prepoznavanje i procjenu izbora.

Ove četiri funkcije jasno pokazuju poseban značaj komunikacije unutar organizacije, a pogotovo između rukovodioca i zaposlenika. Može se lahko uočiti da će pogrešna komunikacija dovesti do problema unutar organizacije, odnosno da ispravna komunikacija može pobošljati radnu klimu, pa time i motivaciju zaposlenika, što će dovesti do boljih radnih rezultata. Zato je neophodno da detaljnije analiziramo fenomen komunikacije. Generalno, komunikacija podrazumijeva određenu strategiju, koja se odnosi na prijenos poruke od izvora te poruke (pošiljalatelja) do krajnje tačke, tj. do primatelja. Osnovni cilj komunikacione poruke je da se ona primi i da je primatelj razumije. Ovo zvuči jednostavno, ali je komunikacija jedan vrlo složen proces. Ova složenost ima više uzroka. Jedan od glavnih uzroka jeste što nijedna osoba ne shvata poruke na isti način kao druga. Svaka osoba ima jedinstven skup iskustava, jedinstveni perceptivni „filter“, kroz koji upoređuje i tumači poruke. Ovaj filter je rezultat obrazovanja, odgoja i svih životnih iskustava primatelja. Čak i u slučaju blizanaca, perceptivni filter će se razlikovati između njih (Waltman 2006). Jasno se može primijetiti da ovaj „filter“ predstavlja poseban izazov da bi se ostvario cilj komunikacije: da primatelj shvati poruku onako ili slično kako je bila namijenjena. Iskustva pokazuju da je, u većini slučajeva, sadržaj poruke za primatelja samo aproksimacija, ili je čak shvata suprotno od intencije pošiljalatelja (Waltman 2006). U poslovnoj komunikaciji, razlike u obrazovanju, ulozi u organizaciji, starosti ili spolu mogu dovesti do radikalnih razlika u značenju koje se pripisuje nekom znaku. Efikasni komunikator mora znati da se prilagodi publici, tako što će sadržaj poruke oblikovati prema jedinstvenom percepcijskom filteru primatelja (Waltman 2006). Klasični primjer za rečeno jeste korišćeni jezik u poruci. Ako primatelj ne razumije tehnički vokabular pošiljalatelja, onda on treba upotrijebiti pojmove koji su zajednički i za pošiljalatelja i za primatelja. Ali, ovo nije samo ograničeno na korišćeni vokabular, nego i shvatanje poslovne politike organizacije. Ako organizacija donosi odluku da će se proširiti ovlašćenje zaposlenika, to za nekog zaposlenika može povećati motivaciju, jer neće morati da pita pretpostavljenog za svaki detalj. S druge strane, kod drugog zaposlenika to će probuditi strah, jer nema dovoljno znanja i iskustva da donosi autonomne odluke.

Od posebnog značaja u interpersonalnoj komunikaciji su barijere između pošiljalatelja ili primatelja (Waltman 2006). Na primjer, ako je jedna osoba

pristrasna prema određenoj temi, njen percepcijski filter će posebno reagirati na sve što je rečeno u razgovoru. Među pošiljateljem i primateljem može se pojaviti i međuljudska barijera. Ukoliko je jedna osoba sklona omalovažavanju rezultata zaposlenika, ili omalovažava poznavanje jezika druge osobe, to će svakako uticati na kvalitet komunikacije i konačno na motivaciju zaposlenika.

Jedan od ključnih elemenata u komunikaciji jeste neverbalna komunikacija. Ona se događa kada postoji razmjena informacija putem nelingvističkih znakova. Kao i kod drugih elemenata komunikacije, značenje neverbalnih signala ovisi o percepciji. Neverbalna komunikacija signalizira emocije (kroz suze ili osmijehe), status (kroz odjeću i nakit), ili mišljenje (pomoću gesta) (Waltman 2006). Neverbalnom komunikacijom možemo kazati koliko poštujemo zaposlenika. Ukoliko ga dočekujemo osmjehom to će sigurno utjecati pozitivno na njega. S druge strane, ukoliko smo osorni i grubi prema zaposlenicima, to će utjecati negativno na odnos sa zaposlenicima, jer je ovakvo ponašanje pokazatelj nedostatka samopouzdanja, znanja, pa i nemoći rukovodioca. Menadžer mora biti svjestan da neverbalna komunikacija šalje signale zaposleniku i naravno utiče na njegovo zadovoljstvo.

Da bi menadžer mogao koristiti komunikaciju u vođenju organizacijskog ponašanja, potrebno je imati znanje o ovom socijalno-psihološkom fenomenu i imati sposobnost savladavanja gore navedenih komunikacijskih vještina. Menadžeri u procesu razvoja radne komunikacije moraju biti vješti komunikatori. To znači da zaposleni jasno razumiju i vjeruju u njihove poruke. Kada zaposleni razumiju i vjeruju u poruke kod njih se razvija radna motivacija. Zato je važan ugled menadžera među zaposlenicima. Pokazalo se u praksi da je važniji ugled onoga ko šalje poruku, nego sam sadržaj poruke. Kroz razne komunikacione kanale menadžer dobija informacije o potrebama zaposlenih, njihovim interesovanjima, njihovim problemima, kako ličnim tako i porodičnim. Ako je zaposlenik u tuzi i pod tremom izvršavanja nekog radnog zadatka njemu treba uputiti podršku i razumijevanje. Veoma je važno poznavati emocionalna stanja zaposlenih i prema tome upravljati svoje i tuđe ponašanje. Proučavanjem ovog fenomena bavi se emocionalna inteligencija. Ljudi koji znaju svoje emocije i dobro čitaju emocionalne znakove – na primjer, znaju zašto su ljuti i kako se izražavaju bez kršenja normi – najvjerovatnije će biti efikasni (Robbins & Judge 2013). Menadžer, na ovaj način, manifestira izvjestan stepen brige za svoje zaposlene. S druge strane se kod zaposlenika razvija osjećaj sigurnosti, pripadnosti organizaciji, a također, oni kod sebe razvijaju izvjestan nivo autoafirmacije, samopoštovanja i radnu motivaciju.

Komunikacija vizije organizacije i utjecaj na zaposlenike

Na osnovu rečenog iz prethodna dva odjeljka – razumijevanja radne motivacije i komunikacije između menadžera i zaposlenika – želimo u nastavku dati konkretne primjere kako komunikacija može utjecati pozitivno na zaposlenog. Kako smo istakli u prethodnom odjeljku, menadžeri mogu putem efikasne komunikacije pozitivno utjecati na motivaciju zaposlenika koristeći svoj ugled (autoritet) i utjecaj. Drugim riječima menadžer mora biti lider ukoliko želi zaista pozitivno utjecati na svoje zaposlenike. Svaki lider mora biti svjestan jedne ključne činjenice: zaposlenici ne mogu birati svog pretpostavljenog, ali mogu birati svog lidera. Liderstvo nije formalna pozicija, nego nastaje na osnovu povjerenja, tj. kada ljudi vide da se neko brine za svakog zaposlenika i stavlja kolektivno dobro iznad ličnog interesa (Sinek 2009). Zbog takvog povjerenja su ljudi spremni saradivati sa ovakvim liderima i dati maksimalni doprinos organizaciji. Međutim, da bi se postigao ovaj nivo, potrebno je komunicirati razlog postojanja jedne organizacije, tj. šta je osnovna vizija i misija jedne organizacije. Ovo možda zvuči jednostavno, čak nepotrebno. Prema Sajmonu Sineku (Simon Sinek) ovo je ključni trenutak. Sinek kod objašnjenja svoje teorije polazi od tzv. „zlatnog kruga“, koji se sastoji od tri pitanja: „šta“, „kako“ i „zašto“. Opće poznato je „šta“ i „kako“ stvari radimo, ali osnovni razlog „zašto“ često ostaje nepoznanica. Kada bi od nekog zaposlenika, pa čak i menadžera, tražili odgovore na pitanja poput: „Šta je svrha ili razlog postojanja? U šta ste ubijeđeni? Zašto organizacija postoji?“ vjerovatno bi ostali bez adekvatnih odgovora. Upravo je zadatak lidera da daje jasne odgovore na ova pitanja. Lideri moraju biti u stanju objasniti ovo „zašto“ svoje organizacije (Sinek 2009). Ispravnom komunikacijom zašto nešto radimo, lider treba prenijeti (svoje znanje i energiju) na svoje zaposlenike. Ali, kako?

Da bismo pokušali odgovoriti na ovo pitanje, počet ćemo sa jednostavnim primjerom. Pretpostavljamo da jedno preduzeće želi proizvesti lađe, i to najbolje na svijetu. Sada bismo mogli komunicirati ovu viziju našim zaposlenicima i kupcima na način: „Pravimo najbolje lađe na svijetu (*šta*) koristeći najbolje materijale (*kako*).“ Ovo je u suštini jedna standardna poruka, koju svakodnevno slušamo putem medija od različitih proizvođača. Ova standardna poruka, ne samo što neće posebno oduševiti potencijalne kupce, nego neće probuditi ni identifikaciju zaposlenika sa proizvodom proizvođača. Ovdje je potrebno objasniti posebnost ovog poduhvata, ili kako je francuski pisac Antoan de Sent Egziperi (Antoine de Saint-Exupéry) rekao: „Ako želiš sagraditi lađu, ne moraš tjerati ljude da sječu drveće, već trebaš probuditi njihovu čežnju za morem.“ (Schwarz & Wulfstieg 2003) Upravo ovo bi bio neki odgovor na razlog zašto postojimo: „Želimo otkriti tajne svijeta“ ili „Donosimo

blaga svijeta“. Već će poruka kupcima biti jasnija, ali i zaposlenici će imati jasnu ideju šta se od njih traži. Od njih se svakako traži fizički i intelektualni rad, ali to treba biti posljedica, ne suština, jer rade na posebnom projektu koji želi promijeniti živote ljudi ka boljem.

Stepen ubjeđenja rukovodioca u samu viziju organizacije će se reflektirati i na motivaciju zaposlenika. Ukoliko je, na primjer, vizija univerziteta da služi društvenoj zajednici, da nudi kvalitetno obrazovanje budućim generacijama, da svršeni studenti budu bolji od svojih profesora, da svršeni bivaju još uspješniji i da postanu lideri zajednice; tada će i tehničko lice (naravno pored nastavnog osoblja) zaposleno na univerzitetu biti ponosno na svoj rad, na svoj doprinos realizaciji ove vizije. Ovaj ponos će povećati i motivaciju i posvećenost radu. Svakako da ovo nije jedini segment motivacije, ali jedan je ključni aspekt. U ovakvim organizacijama lideri trebaju biti na usluzi drugima. Duboko u svom srcu svaki zaposlenik zna da davanjem doprinosa u ostvarivanju vizije i misije organizacije, on u suštini pomaže sebi, svojoj porodici, pa i cijelom društvu. Isto kao kada poljoprivrednici pomažu jedni drugima tokom sezonskih ljetnjih poslova, oni u suštini kada pomažu drugome pomažu sebi, jer znaju da će sutra dobiti istu pomoć, ili možda i više, od svojih kolega.

S druge strane, kada ZAŠTO nestane gubi se razlog zašto treba dati svoj maksimum organizaciji; tada će biti mnogo teže održati rast organizacije, jer nestaje i odanost i inspiracija koje su bile izvor postizanja uspjeha (Sinek 2009).

Uloga rukovodioca u svakodnevnoj komunikaciji sa zaposlenicima

Komunikacija osnovne vizije postojanja organizacije je svakako bitna za motivaciju zaposlenih. Svaki rukovodilac treba nuditi svojim zaposlenicima mogućnost za dokazivanje, nuditi im podršku kod ličnog razvoja, pružiti im samopouzdanje. Ključni preduvjet za ovakav ambijent jeste da se zaposlenici osjećaju sigurnim unutar organizacije. Zaposlenici ne trebaju, pored eksternih opasnosti, imati strah od unutarnjih prijetnji. Na ovo su i ukazali teoretičari Maslov i Hercberg, koji su svrstali sigurnost kao jednu od osnovnih potreba, odnosno bitan higijenski faktor, čije odsustvo vodi do nezadovoljstva zaposlenih. Sigurnost ima široko značenje, i ne označava samo klasičnu bezbjednost zaposlenih, nego posebno obuhvata zaštitu i podršku zaposlenih kod obavljanja radnih zadataka. Ali to u praksi, nažalost, često nije slučaj. Zaposlenici se često ne osjećaju sigurnim, zato što nemaju povjerenje prema svojim pretpostavljenim. Oni znaju da će za svaki neuspjeh, svaku malu grešku biti grubo optuženi i odbačeni. Ovakva gruba komunikacija vodi do psihičkog, pa i fizičkog povlačenja zaposlenika, a ne do njihovog razvoja. U ovakvim okolnostima su lideri, nažalost, spremni žrtvovati svoje zaposlene,

samo da bi ostvarili svoj kratkoročni interes. Tako da ne iznenađuje da će zaposlenici, kada budu imali prvu priliku za bolji posao – gdje će možda biti slabije plaćeni, ali zato biti uvaženi – iskoristiti priliku i napustiti organizaciju.

Da bi se izbjegla ovakva situacija, lider treba u svakodnevnoj komunikaciji, u svakodnevnim odlukama stavljati sigurnost svojih zaposlenih na prvom mjestu. On će biti spreman žrtvovati svoje privilegije, ako treba, da bi ostalim članovima kolektiva bilo bolje. U suštini su lideri kao roditelji. Svaki roditelj želi da njegovo dijete ostvari više nego što je on uspio. Čarli Kim (Charlie Kim), direktor kompanije Next Jump, zasnovao je svoju filozofiju menadžmenta ljudskih resursa razmišljanjem: „Da li biste ikada otpustili svoje dijete?“ Jasnije je da to nikada ne biste uradili, uprkos činjenice da imamo probleme u porodici. Tako je razvio koncept „doživotnog zaposlenja“. U ovoj kompaniji zaposlenici ne dobijaju otkaz zbog loših rezultata. Kada su rezultati loši, tada se daje dodatna podrška i obuka – onako kako bi svaki roditelj radio sa svojim djetetom (Sinek, *Why good leaders make you feel safe*, 2014). Zato dobri lideri žele da zaposlenici budu bolji, da se obrazuju, da razvijaju samopouzdanje, da bi postigli više nego što su ikada zamislili. Zbog toga lideri idu korak ispred svojih zaposlenih i preuzimaju rizik prije svih ostalih. Oni više gledaju na svoje zaposlenike, nego na sebe (Sinek 2009). To konkretno znači da će dobar lider žrtvovati kratkoročni uspjeh, da bi svim zaposlenicima bilo dugoročno bolje. To može, na primjer, značiti da se svima kratkoročno smanji zarada, ali je bolje da svaki zaposlenik po malo pati, nego da određeni broj zaposlenika izgubi posao pa time mnogo pati (Sinek, *Why good leaders make you feel safe*, 2014).

Kada se članovi organizacije osjećaju sigurnim, oni će imati povjerenje prema rukovodiocima i prema kolegama. Ova sigurnost, ovo povjerenje, ovakvo okruženje će kao ishod imati da su zaposlenici spremni dati sve za ideale organizacije, što će biti uzrok ostvarivanja izvanrednih rezultata organizacije (Sinek 2009). Zato je moderni menadžer više trener, nego klasični pretpostavljeni. U ovakvoj ulozi, pretpostavljeni treba da motivira, pomaže u razvoju vještina i pruži povratne informacije zaposleniku. Pružanje povratnih informacija obuhvata vrjednovanja radne uspješnosti zaposlenoga. Kako smo istakli u dijelu oko motivacije zaposlenika, adekvatna komunikacija uspješnosti u obavljanju radnih zadataka čini bitni element motivacije zaposlenika. Kod komunikacije povratne informacije treba uzeti u obzir nekoliko pravila: (Gilley, Gilley, Quatro, & Dixon, 2009)

1. **Baviti se ponašanjem i postupcima, a ne osobnošću.** Treba izbjegavati optužbe i lične napade poput „Ti si...“ i „Zašto si...?“, koje dovode do otpora i ogorčenja. Umjesto toga, treba se fokusirati na ponašanje i posljedice, poput „Kašnjenje od 15 minuta usporava tim i ometa njegovu produktivnost.“

2. **Uravnotežiti dobro i loše.** Previše svega može biti loša stvar, uključujući kritične povratne informacije. Treba uravnotežiti kritiku s pozitivnim povratnim informacijama kad god je to moguće. Zaposleniku treba dati informaciju u čemu se dobro snalazi i kakve radnje treba poboljšati. To možda nije uvijek realno, ali ako je davanje povratnih informacija općenito izbalansirano, primatelj će imati veću vjerovatnost da će prihvatiti kritične povratne informacije kada mu se daju. Učinkovita strategija je započeti s pozitivnim zapažanjem, pružiti kritičke povratne informacije i završiti pozitivnim komentarom.
3. **Namjera davanja povratnih informacija treba biti korisna, a ne kažnjiva.** Dio davanja efektivnih povratnih informacija je uspostavljanje povjerljivog odnosa s primateljem. Ključno je da primatelj povratnih informacija vjeruje da se povratna informacija daje kao sredstvo koje će mu pomoći da bude uspješniji.
4. **Izbjegavanje generalizacije.** Kao što je već spomenuto, od presudne je važnosti pružiti konkretne primjere radnji ili ponašanja; velike generalizacije, poput „Uvijek si...“ ili „Nikad nisi...“, mogu staviti primatelja povratne informacije u odbrambeni položaj i prouzrokovati da povratne informacije budu nezapažene i bez odgovora.
5. **Navesti primjere prikladnih performansi.** Neophodno je identificirati promjenu koja se mora dogoditi u pogledu koraka koje treba slijediti ili drugih određenih načina poboljšanja znanja, vještina ili performansi.
6. **Analiza ishoda kontinuirano loših performansi.** Zaposlenik mora jasno razumjeti posljedice lošeg rada i da, promjena se mora desiti.
7. **Izraziti uvjerenje u sposobnost zaposlenika da se poboljša.** Svi zaposlenici posjeduju polja gdje su bolji. Menadžer treba uvijek dati podršku i podijeliti svoje uvjerenje u sposobnost zaposlenog da bude vrijedan član organizacije.

Ovaj kontinuirani proces komunikacije između menadžera i zaposlenika jeste dvostrani dijalog, koji obuhvata međusobno treniranje i savjetovanje, ali sa poštovanjem i bez omalovažavanja. Za efikasno treniranje potrebni su: strpljenje i dobre komunikacijske vještine. Kompleksnost modernog liderstva je u tome što lider mora preuzeti više različitih uloga, jer mora biti: (Jokić & Kalač 2014)

1. integrator – uspostavlja veze među članovima kolektiva i predstavlja glavno komunikaciono mjesto sa kojeg polaze i u koji se slivaju sve najznačajnije informacije.
2. komunikator – prenosi i distribuira različite informacije zainteresovanim članovima kolektiva.

3. donosilac odluka – donosi odluke koje su raznovrsne i koje se tiču gotovo svih aspekata posla i funkcije koju kolektiv ima.
4. kreator atmosfere – stvara pozitivnu atmosferu, koja umnogome doprinosi uspjehu kolektiva.

Ali, nažalost, vrlo često menadžerima nedostaje iskustvo, komunikacijske vještine i potrebno znanje da bi uspjeli u svojoj misiji.

Zaključak

U ovom radu nastojali smo dati pregled značaja ljudskih resursa i kako treba probuditi kreativnost i vještine zaposlenika u organizaciji. U današnjem vremenu su lideri i menadžeri više okrenuti materijalnim stvarima, poput značaja nove zgrade, mašina itd. Svakako su to bitni resursi, ali se ne smije nikada zaboraviti glavni resurs: ljudski. Ovom resursu se često poklanja pažnja tek kada nestane, mada u nekim slučajevima ni tada. Kako je istakla Mori Hanigen (Maury Hanigan), osnivačica preduzeća Hanigan Consulting: „Ako računar vrijedan 2.000 \$ nestane s radnog stola zaposlenika, sigurno će se sprovesti šestonedjeljna istraga – bit će to velika stvar. Međutim, ako 100.000 \$ vrijednog stručnjaka ili menadžera sa svim vrstama stručnosti i vezama s klijentima preotme konkurent, nema nikakve istrage. Niko se zbog toga ne poziva na odgovornost.“ (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2006) Nažalost, ovo pravilo važi kako na mikro, tako i na makro nivou. Nestajanje stručnjaka odgovara onim zaposlenicima, koji nisu produktivni, pa prave ambijent da dobri, produktivni zaposlenici napuste organizaciju, da bi opravdali svoj nerad. Zato smo u ovom radu pokušali istaknuti, sa aspekta komunikacije između pretpostavljenog i zaposlenika, šta je neophodno da zaposlenik biva motiviran da daje maksimum u organizaciji. Možda zvuči jednostavno, ali ključni element jeste sigurnost, koja obuhvata poštovanje prema ličnosti i radu zaposlenog, što će dovesti do povjerenja u organizaciju od strane zaposlenika. Ovo nematerijalno povjerenje će dovesti da zaposlenik nije klasični „plaćenik“, koji samo radi za novac, nego ključna karika u organizaciji koji će dati svoj maksimum da vizija i misija organizacije uspije. Ali to će zaposlenik samo uraditi, ako postoji adekvatna komunikacija između lidera (koga bira zaposlenik) i zaposlenika, gdje će se istaknuti da je zaposlenik značajan za organizaciju. Zato lideri organizacije treba da se bave „motivirajućom komunikacijom“, koja obuhvata: komunikaciju sa povjerenjem, spremnost da se sasluša i razumije sagovornik, empatičnost u komunikaciji, uvažavanje i poštovanje, nagrađivanje čak i malog uspjeha, nekažnjavanje sitnih pogrešaka, nuđenje mogućnosti za napredak, da bi kontinuirano, zajedno radili za postizanje zajedničkog cilja. U svemu ovome pretpostavljeni treba biti lider

koji će voditi sve zaposlene i ponašati se odgovorno, roditeljski prema svojim zaposlenicima.

Poslodavci bi trebalo da budu svjesni da su zaposlenici ogledalo jedne organizacije, onako kako zaposlenike zapošljavamo i kakav ambijent im nudimo, takav ćemo imati i učinak od njih. Ovo je opisao poznati švedski profesor Jonas Riderstrol (Jonas Ridderstråle) na sljedeći način: „Organizacije mogu započeti zapošljavanjem ljudi sa strašću prema svom poslu. U stvarnosti, kompanije se zapravo oslobađaju strastvenih ljudi. Radije će zaposliti dosadne, pouzdane ljude, nego strastvene entuzijaste sa apetitom za promjene. Oni pune svoje redove ljudima koji žele da budućnost ostane ista, a ne ljudima koji žele izmisliti budućnost. (...) Trebate stvoriti kulturu strasti koja promiče fantaziju i osjećaje – ideje i maštu. Djeluje, jer je kopiranje proizvoda jednostavno, ali kopiranje kulture strasti (...) nemoguće.“ (Crainer & Dearlove 2003).

Imajući ovo na umu, treba početi sa promjenom organizacione kulture i istaknuti posebnost organizacije, jer monetarnim podsticajem se organizacije sa Balkana ne mogu takmičiti u globalnoj privredi. Ali razvojem posebnog ambijenta u organizaciji, mogu se, ne samo zadržati zaposlenici, nego i koristiti njihov talenat maksimalno. Za ostvarivanje ovog cilja treba držati do „moći principa“, koji se zasniva na uvažavanju, poštovanju i povjerenju među ljudima. Ova vrsta moći dovodi do trajnog i održivog utjecaja koji potiče iz najdubljih vrijednosti i aspiracija čovjeka (Kalač & Čatović 2013).

Literatura

- Crainer, S. & Dearlove, D., *Business, the Universe and Everything – Conversations with the World’s Greatest Forward Thinkers*, Capstone Publishing, West Sussex, 2003.
- Gilley, A., Gilley, J. W., Quatro, S. A. & Dixon, P., *The Praeger Handbook of Human Resource Management*, Praeger Publishers, Westport, 2009.
- Herzberg, F., *One more time: How do you motivate employees?* (H. B. School, Ur.), September – October 1987.
- Jokić, D. & Kalač, B., *Preduzetništvo*, Univerzitet u Novom Pazaru, Novi Pazar, 2014.
- Kalač, B. & Čatović, A., Organizaciona (korporativna) kultura i moć menadžmenta – međusobne paralele. *Ekonomski izazovi*, 2013, str. 49–60.
- Kalač, M., Elfić-Zukorlić, E. & Martinović, O., Nova paradigma ljudskih resursa. *Ekonomski izazovi*, 2012, str. 29–39.
- Kaser, K., *Advertising and Sales Promotion*, South-Western, Mason, 2013.
- Maslow, A. H., A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 1943, pp. 370–396.

- Mitchell, J., Looking After Ourselves: An Individual Responsibility? *Journal of the Royal Society for Health*, 4, 2002, pp. 169–173.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M., *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006.
- Pinnington, A. & Edwards, T., *Introduction to Human Resource Management*, University Press, Oxford, 2000.
- Robbins, S. R. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, Pearson, Boston, 2013.
- Roethlisberger, F. J., *Management and the Worker*, University Press, Cambridge, 1999.
- Schwarz, M. & Wulfestieg, J., *Die Sehnsucht nach dem Meer wecken – Marketing-Basics für Praktiker*, Eichborn, Frankfurt/Main, 2003.
- Sinek, S., *Start with why – How great leaders inspire everyone to take action*, Penguin Group, New York, 2009.
- Sinek, S., Why good leaders make you feel safe, 2014, <https://youtu.be/lmyZMtPVodo>.
- Taylor, F. W., *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York, 1911.
- Waltman, J. L., Communication. U M. H. Helms, *Encyclopedia of Management*, Thomson Gale, Detroit, 2006, pp. 85–89.

**Suad BEĆIROVIĆ, Samir LJAJIĆ,
Elma Elfić-Zukorlić, Semrija SMAILOVIĆ**

THE IMPORTANCE OF THE COMMUNICATION WITH EMPLOYEES AND ITS IMPACT ON MOTIVATION

It can be said that motivated people are the main resource of every organisation. Motivated employees experience their workplace, their organisation with positive emotions. They will transfer that positive energy into their work so the organisation will achieve maximum results. But, contrary to the majority opinion of managers, money is not the main motivator. In addition to the adequate amount of money, the work environment must be in line with the expectations of the employees, which, above all, encompasses employee safety – in a narrower and broader sense. In a safe environment, the employee is respected as a person, as a human being. The importance of the employee and his contribution to the organisation should be clearly and convincingly communicated by the manager. Only when employees understand and believe in the manager's messages, work motivation will develop. That is why good executives – leaders – want employees to be better, to educate themselves, to develop confidence, to achieve more than they ever imagined. Employers need to be aware that employees are the mirror of an organization – what kind of employees we employ and the kind of environment we offer to them, such results we will have from them.

Keywords: *communication, motivation, non-monetary motivational factors, human resources*