

## Veštine rukovođenja

### Osnovi razumevanja motivacije zaposlenih

Saznanje o načinu na koji je moguće motivisati vaše zaposlene i prilagoditi svoj stil njihovim individualnim „pokretačem u karijeri“, može pretvoriti sve zaposlene u „zvezde“ radnog učinka.

Motivisani zaposleni su ključ kompanijskog uspeha! Ovaj stav možda nikada nije bio istinitiji nego danas kada su razlike neznatne, a ekonomski oporavak spor. Ovo takođe može značiti da se menadžeri ne mogu isključivo oslanjati na bonuse i povišice zarade kao jedine stimulatore angažovanosti zaposlenih na poslu. Pa, kako onda obezbediti da zaposleni budu visoko produktivni i motivisani?

Jedan od koncepata, koji je pre nekih tridesetak godina razvio Edgar Schein, profesor menadžmenta na Masačusetskom institutu za tehnologiju, kaže da su svi ljudi primarno motivisani jednim od osam prioriteta koji definišu kako oni sebe vide na poslu i kako vide svoj posao.

U današnjim nestabilnim uslovima poslovanja, identifikovanje „pokretača u karijeri“ svakog zaposlenog je korisno oruđe jer omogućava dve stvari: prilagođavanje ličnog stila komunikacije kako bi odgovarao individualnim potrebama zaposlenih i poboljšanje radnog učinka pravilnim izborom najefektivnijeg načina priznanja i nagrađivanja ostvarenog.

#### Osam „pokretača“

Tehničko/funkcionalna kompetencija. Suštinu karijere ovakva osoba vidi u usavršavanju u izabranom polju rada. Novac i unapređenje ne znače koliko i stalna mogućnost da doteruje svoj zanat. I dok mnogo profesionalaca iz tehničkih oblasti i softvera pripada upravo ovom tipu, slične ljude ćete pronaći i među finansijskim analitičarima koje ushićuje prilika da reše neki zamršeni investicioni problem.

Kompetencija generalnog direktora. Neko sa ovakvim pogledom na karijeru, je najčešće povezan sa tradicionalnim usponom na korporativnoj hijerarhijskoj lestvici. Ova osoba je na suprotnom polu od prethodne, kojoj je tehničko-funkcionalna kompetencija u žiži karijere. Ona želi da bude sposobna da obavlja više funkcija, da sintetiše informacije iz različitih izvora, nadzire sve veće i veće grupe zaposlenih i da značajno koristi veštine interpersonalne komunikacije. Ono čemu stremlji je da se penje na lestvici, dobijajući sve značajnija unapređenja i povišice plate.

Autonomija/nezavisnost. Kao Greta Garbo, ovakvi pojedinci žele da ih ostavite na miru. Najsrećniji su kada rade prema svojim pravilima i procedurama, ne žele da im se nameće ili govori šta treba da rade. Sloboda, pre nego prestiž je njihov cilj.

Sigurnost/stabilnost. Zaposleni ovog tipa iznad svega vrednuju predvidivu, stabilnu radnu sredinu u kojoj su radni zadaci i pravila jasno i precizno definisana. Oni se čvrsto identifikuju sa svojom kompanijom ne zavisno od ličnog nivoa odgovornosti.

Preduzetnička kreativnost. Osobe koje pripadaju ovoj kategoriji žele da samostalno nešto kreiraju i da to nešto i vode. Oni su zapravo opsjednuti potrebom za stvaralaštvom i brzo će početi da se dosađuju, oseće li se gurnutim u stranu. Kao što možete očekivati, neko ko suštinu karijere ovako shvata, zapoćeće svoj biznis ili će ga bar voditi kao paralelnu aktivnost svom svakodnevnom poslu.

Osećaj dužnosti. Potreba usmerenosti na specifičan set vrednosti je osnova karijere zaposlenih ovog tipa. Ali ovo ne uključuje samo socijalne radnike i bolničarke. U ovu kategoriju spadaju i osobe koje se bave ljudskim resursima i istraživači u oblasti farmacije. Novac nije pokretač, već činjenica da se nešto radi „zbog višeg cilja“.

Čist izazov. Ovi ljudi konstanto traže teže i zahtevnije zadatke i izazove sa kojima se mogu uhvatiti u koštac.

Životni stil. Njihov privatni život je u suštini njihovog rada. Od posla očekuju da im pruži dovoljno slobode kako bi uskladili svoje ostale aktivnosti.

Jednom kada ste razumeli kako se koji „pokretač“ manifestuje, prepoznajte ih među svojim zaposlenima. A tada, učinite sledeći korak i uobličite način komunikacije i priznanja kvalitetnog radnog učinka koji odgovara svakom pojedinačnom zaposlenom. Evo i smernica:

#### Tehničko/funkcionalna kompetencija

Način komunikacije: Oni žele da odate priznanje njihovom znanju. Obraćajte im se kao ekspertima i postarajte se da i drugi to opaze i čine. Tokom razgovora sa ovakvom osobom, ukoliko i vi nešto znate iz oblasti njihove ekspertize, pokažite šta znate. Ali ako ne znate, bolje se ne pretvarajte. Prozreće vas i izgubićete kredibilitet i poštovanje.

Načini priznanja: Ovi zaposleni najverovatnije neće mnogo patiti ukoliko ne dobiju povišicu. Ali će biti demoralisani ako oseće da nisu u mogućnosti da se dalje usavršavaju ili da u svom poslu budu najbolji. Zato se postarajte da ih redovno šaljete na konferencije, sastanke ekspert grupa i na ostala mesta na kojima će moći da poliraju svoju veštinu i održe korak sa savremenim zbivanjima.

#### Kompetencija generalnog direktora

Način komunikacije: Sa ovim osobama je čini se najlakše razgovarati, ali im je u atmosferi ograničenih resursa i najteže udovoljiti. Obzirom da su zainteresovani da čuju na koji način se njihov rad uklapa u celokupnu organizaciju, prodiskutujte sa njima rad u smislu očekivanih rezultata i uticaja na poslovanje i profit. Zatražite i njihovo mišljenje u vezi prakse u rukovođenju.

Načini priznanja: Ovi zaposleni zaista žele više novca i unapređenje. Pošto možda niste u situaciji da im ove stvari obezbedite, morate potražiti alternativne načine. Na primer, dodelite im da vode velike projekte i pozivajte ih da prisustvuju vašim sastancima. Šaljite ih na seminare i radionice na kojima će svoje veštine podići na sledeći nivo. Pokušajte da im date prestižnu titulu. Analizirajte takođe postojanje sekundarnih pokretača, pa zaigrajte na kombinaciju.

#### Autonomija/nezavisnost

Način komunikacije: Obzirom da žele da ih ostavite na miru – što manje pričate, to bolje! Dogovorite se o rasporedu viđanja i držite se rasporeda. A budite spremni da se i tada ne pojave.

Načini priznanja: Pri trenutnoj, često napetoj i zamršenoj radnoj klimi, možda ćete osetiti potrebu da se umešate više nego bi to inače činili. Oduprite se ovom izazovu!

Najefektivnije priznanje koje ovakvim ljudima možete dati je poverenje i prilika da rade svoj posao.

#### Sigurnost/stabilnost

Način komunikacije: Zaposleni ovog tipa imaju potrebu da sa vama razgovaraju u ranim stadijumima i često. To znači često ih proveravati, kako se ne bi osetili napuštenima.

Dodatno, naglasite im potrebu stalnog usavršavanja i učenja. Ako im vi ne predložite akciju, oni se sami neće usuditi.

Načini priznanja: Verovatno im ne možete dati ono za čime teže: 100% sigurnost posla.

Ali možete nagraditi njihovu lojalnost firmi i pokazati vašu zahvalnost pozivajući ih na ručak ili zajednički izlazak, vikend i sl.

#### Preduzetnička kreativnost

Način komunikacije: Podstaknite ih da vam i dalje saopštavaju svoje ideje, bez obzira kako one bar u početku mogle zvučati. I stalno ih pitajte u kakvim bi projektima hteli da učestvuju. Redovno organizujte „brainstorming“ sastanke. Ovi ljudi pokazuju izraženi entuzijazam, pa takođe pokušajte da iskoristite ovaj neprevaziđeni kvalitet. Postavljajte im izazovne, ali ne specifične zadatke i ostavite ih da se sami snalaze. Što više treba da istražuju, srećniji će biti!

Načini priznanja: Ove osobe su prilično ego-centrične, a žele i novac. Ne novca radi, već kao pokazatelj da su ostvarili nešto veliko i značajno! Ako niste u mogućnosti da im date novac, obezbedite im javno priznanje praćeno kontinuiranom mogućnošću da stvaraju i vode svoje projekte. Preduzetnici mogu biti ekstremno osetljivi na trivijalnosti, a kritiku ne prihvataju baš najbolje. Zbog toga im dajte mnogo javnih priznanja, a kritikujte ih na samo kada je potrebno.

#### Osećaj dužnosti

Način komunikacije: Ne pričajte uopšteno o poslu. Fokusirajte aspekt rada koji oni najviše vrednuju. I tražite projekte koji odgovaraju njihovom polju interesovanja.

Istaknite vezu između posla i nekog „višeg cilja“. Objasnite im kako će doprineti većem dobru obavljanjem specifičnog posla.

Načini priznanja: Ono što najviše žele je da nastave svoj „pohod“. Obezbeđujući im ovu mogućnost – pružićete im zadovoljstvo u radu.

#### Čist izazov

Način komunikacije: Zaposleni ovog tipa su direktni, često manifestujući osećaj žurbe da se što pre susretu sa novim izazovom. Kao reakcija, pripremite se da ih „obuzdate“, insistirajući na dodatnim objašnjenjima kada je neophodno i starajući se da je ponuđeno rešenje i pravo rešenje. Podignite prag uspešnosti koliko god želite, oni će se starati da ga dostignu. Ne dodeljujte im jednostavne zadatke.

---- OSTATAK TEKSTA NIJE PRIKAZAN. CEO RAD MOŽETE  
PREUZETI NA SAJTU [WWW.MATURSKI.NET](http://WWW.MATURSKI.NET) ----

[BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI TEKST](http://WWW.SEMINARSKIRAD.ORG)  
RAZMENA LINKOVA - RAZMENA RADOVA  
RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJALI.

[WWW.SEMINARSKIRAD.ORG](http://WWW.SEMINARSKIRAD.ORG)  
[WWW.MAGISTARSKI.COM](http://WWW.MAGISTARSKI.COM)  
[WWW.MATURSKIRADOVI.NET](http://WWW.MATURSKIRADOVI.NET)



NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO [SEMINARSKI](#), [DIPLOMSKI](#) ILI [MATURSKI](#) RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE [GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#) KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHOVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U [BAZI](#) NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU [IZRADA RADOVA](#). PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM [FORUMU](#) ILI NA

[maturskiradovi.net@gmail.com](mailto:maturskiradovi.net@gmail.com)