



Menadžment

Vežba 5: Šta motiviše zaposlene?

Kompanija „MarketPlus“ iz Beograda bavi se maloprodajom tehnike i računara i poseduje više objekata širom Srbije. Tokom prethodnih godina kompanija je uspešno širila poslovanje, ali su menadžeri počeli da primećuju sve veće razlike u motivaciji i odnosu zaposlenih prema poslu.

U jednom od najvećih objekata kompanije direktor prodavnice suočava se sa problemom pada produktivnosti i lošije atmosfere među zaposlenima. Iako su plate relativno slične, a uslovi rada isti za sve zaposlene, pojedini radnici pokazuju veliko zadovoljstvo i angažovanost, dok su drugi nezainteresovani, frustrirani ili često razmišljaju o odlasku iz firme. Direktor prodavnice zaključio je da različite zaposlene motivišu različite stvari i da isti pristup ne daje jednake rezultate kod svih članova tima. Zbog toga je odlučio da detaljnije analizira situaciju i pronađe način da poboljša motivaciju zaposlenih.

Prvi zaposleni je Matija, koji u kompaniji radi već osam godina. Važi za veoma odgovornog i pouzdanog radnika. Retko kasni na posao, dobro poznaje proizvode i često pomaže mlađim kolegama kada imaju problem sa kupcima. Tokom ranijih godina bio je jedan od najangažovanijih zaposlenih, ali je u poslednje vreme promenio ponašanje. Sve ređe pokazuje inicijativu, uglavnom radi samo ono što mora i izbegava dodatne obaveze. Nekoliko puta je rekao kolegama da smatra da se njegov trud ne ceni dovoljno i da u kompaniji napreduju ljudi koji imaju bolje odnose sa menadžerima, a ne oni koji najbolje rade. Posebno ga frustrira činjenica da godinama nije dobio unapređenje niti ozbiljnije priznanje za svoj rad. Iako mu plata nije mala, Matija smatra da je postao „nevidljiv“ za upravu kompanije.

Druga zaposlena je Anika, koja se zaposlila pre šest meseci nakon završetka fakulteta. Veoma je energična, komunikativna i puna novih ideja. Često predlaže promene u načinu izlaganja proizvoda, korišćenju društvenih mreža i komunikaciji sa kupcima. Međutim, ubrzo je postala razočarana jer menadžeri retko traže mišljenje zaposlenih. Na sastancima uglavnom govore samo rukovodioci, dok zaposleni imaju veoma malu mogućnost da učestvuju u donošenju odluka. Anika smatra da kompanija ima potencijal za napredak, ali da menadžeri ne žele da saslušaju mlađe zaposlene. Zbog toga je počela da gubi entuzijizam koji je imala kada se zaposlila.

Treći zaposleni je Maksim, jedan od najboljih prodavaca u objektu. Veoma je ambiciozan i gotovo uvek ostvaruje ili premašuje plan prodaje. Međutim, njegove kolege primećuju da ga prvenstveno motiviše novac. Maksim često pita za mogućnosti bonusa, dodatne stimulacije i prekovremeni rad. Kada kompanija organizuje prodajne akcije sa finansijskim nagradama, njegov učinak značajno raste. Sa druge strane, kada nema dodatnih finansijskih stimulacija, postaje manje zainteresovan i ulaže minimalan trud. Menadžer smatra da Maksim ima veliki potencijal, ali nije siguran da li zaposleni koji su motivisani isključivo novcem mogu dugoročno doprineti dobroj atmosferi u timu.

Četvrta zaposlena je Nina, koja je veoma omiljena među kolegama i kupcima. Ljubazna je, smirena i često pomaže drugima kada imaju problem. Međutim, poslednjih meseci sve češće se žali na atmosferu u kolektivu. Smatra da su zaposleni postali previše fokusirani na individualne rezultate i međusobno takmičenje. Posebno joj smeta što

menadžeri uglavnom obraćaju pažnju samo na brojke i rezultate prodaje, dok zanemaruju međuljudske odnose i saradnju u timu. Nina veruje da bi zaposleni bili zadovoljniji i uspešniji kada bi komunikacija bila bolja i kada bi menadžeri više cenili timski rad.

Direktor prodavnice sada pokušava da pronađe najbolji način da motiviše svakog zaposlenog i poboljša ukupnu atmosferu u timu. On shvata da isti pristup ne funkcioniše kod svih ljudi i da motivacija zaposlenih zavisi od različitih potreba, očekivanja i ličnih vrednosti.

Pitanja:

1. Analizirajte svakog zaposlenog i objasnite koji su glavni razlozi njihove motivacije ili nezadovoljstva poslom. Predložite konkretne mere koje bi menadžer mogao primeniti kako bi povećao motivaciju:

Matije:

Anike:

Maksima:

Nine:

2. Da li finansijska motivacija može biti dovoljna za dugoročno zadovoljstvo zaposlenih? Navedite argumente za i protiv.

3. Povežite ponašanje zaposlenih sa teorijama motivacije po Herzbergu. U kratkim crtama objasnite sva četiri zaposlena koristeći principe pomenute teorije.

(Objašnjenje: Herzbergova teorija deli faktore motivacije na dva dela. Higijenski faktori su spoljašnji i podrazumevaju platu, uslove rada, politiku firme, menadžment, međuljudske odnose. Motivatori su unutrašnji faktori i podrazumevaju priznanja, napredovanje, odgovornost, uspeh, razvoj...)

Matija:

Anika:

Maksim:

Nina:

4. Zamislite da ste direktor kompanije. Koje biste dugoročne promene uveli kako biste poboljšali motivaciju zaposlenih i smanjili nezadovoljstvo u timu?

Student: _____