

***Zadovoljni zaposleni neće napustiti kompaniju ali to još uvek ne znači da će biti i produktivni, niti da će kupci biti zadovoljni njihovom uslugom. Naime, dok je napuštanje organizacije od strane zaposlenih uvek siguran pokazatelj njihovog nezadovoljstva, niska produktivnost ne mora biti rezultat nezadovoljstva zaposlenih. Niska produktivnost rada može biti posledica različitih faktora kao što su npr. neadekvatna obučenosť zaposlenih, korišćenje zastarele opreme, centralizovano donošenje odluka zbog čega je proces odlučivanja usporen i sl. Zatim, tu je i sistem nagrađivanja koji ne podstiče na dodatno zalaganje ukoliko produktivne zaposlene nagrađuje koliko i neproduktivne i time ne pravi razliku među njima.***

Iako se dešava da zadovoljni zaposleni budu neproduktivni, obrnut slučaj se ne dešava tj. nezadovoljni zaposleni jednostavno neće biti produktivni. Bez obzira što postoje situacije koje dozvoljavaju poslodavcima da se ne obaziru na nezadovoljstvo zaposlenih, ipak je u većini slučajeva potrebno obezbediti njihovo zadovoljstvo kao neophodan, iako ne i jedini preduslov uspešnog poslovanja.

Danas je opšte poznato da motivi koji pokreću ljude na rad nisu univerzalni. Međutim i danas postoje preduzeća u kojima se novac posmatra kao najvažniji i univerzalni motivator. Najpoznatije studije čiji su rezultati našli široku primenu u praksi su Hotorn studije koje su otkrile motivacionu snagu međuljudskih odnosa i time odnos među zaposlenima stavile iznad novca kao motivatora.

Prva istraživanja sprovedena su 20-tih godina, u jednoj fabrici Hotorn, blizu Čikaga. Izdvojena je grupa radnika koja je učestvovala u eksperimentu i koja je za potrebe eksperimenta prebačena u nove prostorije. Radnici su i tokom istraživanja nastavili sa svojim redovnim poslovima samo je došlo do promena u uslovima rada u smislu boljeg osvetljenja, bolje ventilacije, pauzama u radu i sl. Rezultati su bili u skladu sa očekivanim a to je povećanje produktivnosti i obima proizvodnje. Međutim, ono po čemu je ova studija poznata je tzv. Hotorn efekat koji je ustanovljen onda kada je su radnici vraćeni prvobitnim uslovima rada dok su se produktivnost rada i obim proizvodnje i dalje povećavali. Zaključak je bio jasan da nisu samo uslovi rada doprineli rastu produktivnosti već i osećaj važnosti, osećaj da učestvuju u nečemu značajnom, da je neko zainteresovan za rezultate njihovog rada i da ih pažljivo prati.

Zaključak studije koji je kasnije potvrđen u praksi je da su motivacija za rad, produktivnost i kvalitet rada direktno uslovljeni odnosima među ljudima u organizaciji ali i odnosima zaposlenih i poslodavaca. Iako ovakva i mnoga druga istraživanja pokazuju da se novac kao motivator nalazi relativno nisko na lestvici motivatora to ne znači da je novac kao motivator najmanje važan, već pre da je novac nešto što se podrazumeva da sleduje. Ako se zaposleni osećaju potplaćeno biće demoralisani i demotivisani i to ne može da se ispravi ni sa jednim drugim vidom motivacije. Novac je efikasniji motivator ukoliko je povezan sa uspešnošću na poslu i ukoliko nije jedini motivator.

Ipak, nematerijalna motivacija je prostor na kojem se dešavaju čuda. Nikada osoba neće podneti veliku žrtvu ili napor zbog novca koliko zbog nekih drugih, nematerijalnih momenata. Inspiracija, nadahnuće, viši cilj i svrha ne dolaze od novca. Najbitnije je ono što je najteže

kopirati, a to su odnosi međusobnog poverenja, uvažavanja i poštovanja, razumevanja i sloge među ljudima.

Ukoliko postoji atmosfera uzajamnog poverenja, poštovanja i saradnje svaki posao će biti brže, lakše i kvalitetnije obavljen. Veliki lideri su oni koji umeju da se koriste nematerijalnim motivatorima i da razumeju i podrže emocije ljudi kako bi ih pokrenuli, izvukli njihov maksimum i aktivirali najbolji deo njihove ličnosti. Izvor: [Preduzetnički servis](#)