

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE



MASTER RAD

**FAKTORI ZADOVOLJSTVA I NEZADOVOLJSTVA
POSLOM U KREIRANJU EFEKTIVNOG MOTIVACIONOG
PROGRAMA ZA ZAPOSLENE**

MENTOR

Prof. dr Lepa Babić

STUDENT

Ana Trišić-Babić 2011402052

Beograd, 2013.

SADRŽAJ

UVOD	4
1. MOTIVACIJA ZA RAD	8
1. 1. POJAM MOTIVACIJE, MOTIVA I MOTIVATORA	8
1. 2. VAŽNOST MOTIVACIJE ZA RAD	11
1. 3. ODREĐENJE PROCESA MOTIVACIJE	13
1. 4. FAKTORI KOJI UTIČU NA MOTIVACIJU	15
2. TEORIJE MOTIVACIJE	16
2. 1. SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE	16
2. 1. 1. Teorija hijerarhije potreba	17
2. 1. 2. Teorija trostepene hijerarhije potreba (ERG teorija)	19
2. 1. 3. Teorija dva faktora	20
2. 1. 4. Teorija postignuća	22
2. 1. 5. Teorija motivacije uloga	24
2. 2. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE	25
2. 2. 1. Teorija očekivanja	25
2. 2. 2. Teorija pravednosti	27
2. 2. 3. Teorija određivanja ciljeva	28
2. 2. 4. Integrativna teorija motivacije	29
2. 3. TEORIJA POJAČAVANJA	31
3. STRATEGIJE MOTIVISANJA ZAPOSLENIH	33
3.1. STRATEGIJE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	33
3.1.1 Strategije direktne materijalne kompenzacije	34
3.1.2 Strategije indirektno materijalne kompenzacije (beneficije)	36
3.2. STRATEGIJE NEMATERIJALNE MOTIVACIJE	37
3.2.1 Dizajniranje posla	37
3.2.2 Participacija zaposlenih	38
3.2.3 Opunomoćivanje	39
3.2.4 Fleksibilni oblici radnog vremena	39
3.2.5 Prilagođavanje organizacione kulture	40
3.2.6 Ostali oblici nematerijalne motivacije	40
3. 3. MOTIVACIONI METODI U PRAKSI	41
4. ELEMENTI EFEKTIVNOG MOTIVACIONOG PROGRAMA	45
4. 1. USPOSTAVLJANJE JASNIH OČEKIVANJA U VEZI RADNOG UČINKA	45
4. 2. UKLANJANJE PREPREKA ZA POSTIZANJE RADNE USPEŠNOSTI	48

UVOD

4. 3. PODSTICANJE PONAŠANJA KOJE STIMULIŠE RADNU USPEŠNOST	49
4. 4. STRATEGIJE ZA OBLIKOVANJE PONAŠANJA.....	51
4. 5. MOTIVISANJE RADNIKA REDEFINISANJEM POSLA	52
4. 6. NAGRAĐIVANJE KAO FAKTOR MOTIVACIJE	54
5. ISTRAŽIVANJE I REZULTATI	57
5. 1. UZORAK ISPITANIKA	57
5. 2. UPITNIK	57
5. 3. REZULTATI I DISKUSIJA	58
ZAKLJUČAK.....	73
LITERATURA.....	75

UVOD

UVOD

Upravljanje ljudskim resursima u jednoj organizaciji podrazumeva paletu aktivnosti. Uloga menadžera ljudskih resursa odnosi se na otvaranje novih radnih mesta, odabir kandidata za iste, određivanje sistema nagrađivanja, organizovanje obuka i treninga kao i motivisanje, a sve u cilju stvaranja dobrih interpersonalnih odnosa i uspešnosti kompanije.

Jedna od stalnih potreba menadžera jeste da motivišu svoje zaposlene kako bi ih privoleli da čine ono što je u njihovom interesu, dok se često u ovakvom odnosu zaboravlja na pitanje - a šta sa druge strane, zaposleni žele? U trci za što jačom konkurentskom moći zaposleni su svesno ili nesvesno izloženi raznim motivacionim strategijama, a ponekada i manipulativnim igrama kako bi se njihova sposobnost iskoristila do maksimuma. U ovakvom odnosu menadžer mora predstavljati sponu između zaposlenih i organizacije, nastojeći da ih aktivno uključi u njen život i tako obezbedi prosperitet kako njih samih tako i same organizacije.

Takođe, postavlja se pitanje da li postoji neka univerzalna motivaciona strategija koja bi mogla da se primeni na svaku organizaciju i na sve zaposlene u njoj. Pošto se ljudi razlikuju, razlikuje se i ono što ih motiviše. Ono što motiviše zaposlene u jednoj organizaciji ne mora da ih motiviše u nekoj drugoj, kao ni zaposlene koje rade u različitim delovima jedne iste organizacije. Savremena literatura potvrđuje pretpostavku da zapravo ne postoji samo jedna strategija kojom se mogu motivisati zaposleni, već da je važno da rukovodioci nastoje da oslušnu potrebe svojih zaposlenih i da motivacionu strategiju prilagode onome što je zaposlenima važno.

Stvaranje konkretnog motivacionog sistema umnogome zavisi od politike same kompanije, od njene organizacione kulture kao i specifičnih problema koji unutar nje treba da se reše kako bi se došlo do željenog cilja. Postoje mnogobrojne teorije koje menadžeru mogu biti smernica za stvaranje motivacionog sistema koji će se implementirati kroz praksu upravljanja.

Predmet našeg istraživanja je kreiranje efektivnog motivacionog programa za zaposlene u organizaciji. Često se pitamo zašto neki ljudi rade dobro i zainteresovani su za svoj posao, dok drugi ljudi nisu? Kako je moguće uticati na ponašanje i

UVOD

uspešnost zaposlenih? Odgovore na ova, kao i mnoga druga pitanja daje motivacija. Ona predstavlja ključ razumevanja razloga ljudskog ponašanja na poslu.

Naša istraživanja imaju okvir u teorijama motivacije. Zbog značaja koji motivacija ima u upravljanju ljudskim resursima, veliki broj istraživača je tragao za teorijom motivacije koja bi bila oslonac menadžerima u radu sa zaposlenima. Tako je nastao veliki broj teorija koje osvetljavaju različite aspekte motivacije zaposlenih u organizacijama, od sadržajnih, koje se oslanjaju na uzroke tj. šta motiviše ljude, i procesnih, koje se koncentrišu na motivacione procese tj. koje su usmerene na to kako se aktiviraju motivi, do teorija pojačanja.

Praksa razvijenih zemalja sveta mnogo puta je pokazala značaj upravljanja ljudskim resursima i značaj motivacije za poboljšanje ugleda, konkurentnosti i poslovnog uspeha preduzeća sa jedne strane i za efikasno ostvarenje potreba, ciljeva i želja radnika sa druge strane. Aktuelnost istraživanja se ogleda u velikom interesu za problem motivacije koji u osnovi ima tri razloga:¹

- poboljšanje produktivnosti, efikasnosti i kreativnosti rada,
- poboljšanje kvaliteta radne atmosfere u organizacijama i
- jačanje konkurentne sposobnosti i uspešnosti preduzeća.

Kompanije u razvijenim zemljama ovom problemu već dugo pristupaju ozbiljno, jer su svesne koliki značaj on ima na poboljšanje poslovanja i radne klime u samoj organizaciji. Samo lider, koji prepoznaje prave vrednosti svojih zaposlenih, može stvoriti klimu u kojoj je moguće ostvariti izuzetne rezultate.

U našem istraživanju težimo da utvrdimo na koji način određene metode i faktori motivisanja zaposlenih postaju pokretač određenog željenog ponašanja, kao i kako one dovode do efikasnog ostvarenja ciljeva organizacije.

Naučni cilj rada je deskripcija svih ili skoro svih elemenata kreiranja efektivnog motivacionog programa za zaposlene u organizaciji. Iz toga proizilazi naša namera da ukažemo na značaj upravljanja motivacijom ljudskih resursa ne samo za funkcionisanje jednog privrednog subjekta već i šire.

¹ Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, str. 555

UVOD

Društveni cilj rada je da rezultati našeg istraživanja pomognu poslovnim organizacijama a posebno njihovom top menadžmetu u upravljanju ljudskim resursima.

U procesu istraživanja polazimo sa sledećom **generalnom hipotezom**: „Motivacija zaposlenih u značajnoj meri utiče na poboljšanje rada pojedinaca, a samim tim i na uspešnost poslovanja cele organizacije.“

Našu generalnu hipotezu radno i teorijski operacionalizujemo preko i pomoću sledećih posebnih hipoteza:

- Na motivaciju pojedinca deluje čitav niz faktora, utičući na njegove percepcije, vrednosti i potrebe.
- Motivisan pojedinac je zadovoljniji svojim poslom i položajem, pa samim tim ostvaruje bolje rezultate.
- Motivacija zaposlenih je ključni faktor uspešnosti rada svake organizacije, jer bez nje ovi faktori ne mogu da daju rezultat, tj. ne mogu da se ostvare ciljevi organizacije.
- Motivacija zaposlenih je uslovljena značajno faktorima zadovoljstva i nezadovoljstva poslom, odnosno dati faktori nezavisno utiču na motivaciju i nisu sastavni deo jednog kontinuuma već se moraju posmatrati kao odvoje stvarnosti.

Po kriterijumu opštosti ovo istraživanje je posebno, a po kriterijumu svojstva predmeta istraživanja spada u grupu teorijsko-empirijskih istraživanja.

Istraživanje u ovom radu ima dijalektički pristup, a osnovne metode koje ćemo primeniti su: osnovne sintetičke metode i osnovne analitičke metode.

Od opštenaučnih metoda primenićemo: hipotetičko-deduktivnu metodu, statističku metodu i komparativnu metodu. Što se tiče metoda prikupljanja podataka koristićemo upitnik i statističku metodu.

U uvodnom delu ovog rada izneli smo predmet i polazišta istraživanja, značaj i aktuelnost istraživanja, kao i naučni i društveni cilj. Postavili smo hipoteze i izneli metode istraživanja, a zatim opisali strukturu rada.

U prvom delu rada smo definisali pojam motivacije, motiva i motivatora, ukazali na ulogu i značaj motivacije i opisali faktore koji utiču na individualnu

UVOD

motivaciju. U drugom delu rada smo prikazali najznačajnije teorije motivacije, njihovu podjelu i osnovne postavke kao i nalaze istraživanja koji su u vezi sa teorijama. U trećem delu rada su predstavljene strategije materijalne i nematerijalne motivacije zaposlenih. U četvrtom delu govorili smo o upravljanju motivacijom zaposlenih, zadacima menadžera kada je motivacija u pitanju i o uticaju motivacije na učinak. Peti deo ovog rada odnosi se na samo istraživanje, na uzorak na kome je istraživanje urađeno, podatke koji su prikupljeni, rezultate i njihovu interpretaciju u skladu sa teorijskim okvirima.

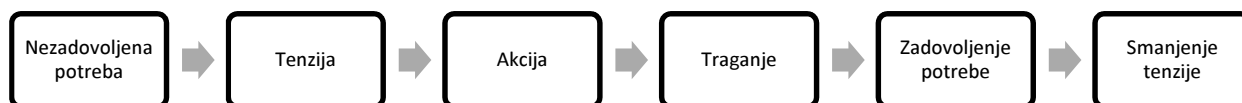
Na kraju ovog rada su izložena zaključna razmatranja i navedena korišćena literatura.

1. MOTIVACIJA ZA RAD

1. 1. POJAM MOTIVACIJE, MOTIVA I MOTIVATORA

Reč motivacija potiče od latinske reči „moves, movere“, što znači „kretati se“. Motivacija se definiše kao složeni psihički proces pokretanja, usmeravanja i regulisanja delatnosti usmerene ka određenom cilju.² Motivacijom se pojedinac stimuliše na pokretanje, tako da možemo reći da je motivacija dinamički proces stvaranja ili povećanja unutrašnjih potreba pojedinaca da aktiviraju napore usmerene ka cilju i odrede stepen njihovog inteziteta i trajnosti.³ Motivisani radnici su u stanju napetosti i kako bi je smanjili upuštaju se u određene aktivnosti. Zaključuje se da zaposleni marljivo obavljaju svoje aktivnosti kada ih tjera želja za postizanjem cilja koji smatraju vrijednim.⁴

Proces motivacije možemo predstaviti sledećom šemom (Slika 1.)⁵:



Slika 1: Model procesa motivacije

Prvi korak u prikazanom modelu motivacije predstavlja prepoznavanje potrebe. Nezadovoljena potreba stvara tenziju, koja podstiče na akciju, koja usmerava ljude da tragaju za načinom ostvarenja određenog cilja, što će dovesti do zadovoljenja potrebe, pa samim tim i do smanjenja tenzije.

² Trebešjanin, Ž. (2004). *Rečnik Psihologije*. Beograd: Stubovi kulture.

³ Anderson, R., Hair, J. & Bush, A. (1998). *Profesionalni menadžment prodaje*. Beograd: Poslovni sistem Grmeč. str. 418

⁴ Robbins, S. (1996). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: Mate.

⁵ Petković, M. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta. str 78

1. MOTIVACIJA ZA RAD

Motivacija je ključan pojam za razumevanje razloga čovekovog ponašanja na određen način. Kada govorimo specifično o motivaciji na poslu, Vujić⁶ navodi da na motivaciju utiču tri grupe činilaca, i to: individualne karakteristike, karakteristike posla i karakteristike kompanije.

Individualne karakteristike obuhvataju potrebe, vrednosti, interesovanja i stavove pojedinaca i različite su kod različitih ljudi a utiču na njihove motive za izvršenjem zadataka. Karakteristike posla uključuju attribute posla kao što su autonomnost, odgovornost, složenost i slično. Važno je napraviti sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla. Karakteristike kompanije se odnose na pravila, politiku, praksu menadžmenta i sistem nagrađivanja koji moraju biti tako koncipirani da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlene.

Bitno je naglasiti da se sve karakteristike menjaju u toku razvoja individue. To je i prirodno, jer svi zaposleni u toku rada stiču nova teorijska i praktična (sa)znanja – kako bi se to savremenim rečnikom reklo: uče⁷. Menjaju se i performanse internog okruženja (posla i radne situacije). Konačno, izrazitu dinamiku imaju sve komponente eksternog okruženja od kojih mnoge imaju (direktan ili indirektan) uticaj na motivaciju zaposlenih⁸.

Pojedine unutrašnje činioce koji pokreću i usmeravaju aktivnosti, koji im određuju sadržaj, trajanje i snagu nazivamo **motivima**⁹. Motivi su unutrašnja, pokretačka snaga čoveka i kao takvi često se poistovećuju sa potrebom. Ali svaka potreba nije istovremeno i motiv. Da bi potreba prerasla u motiv neophodno je da čovek postane svestan toga i da ona kao takva postane pokretač određenog

⁶ Vujić, V. (2004). *Menadžment ljudskog kapitala*. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.

⁷ Lončarević, R., Mašić, B. & Đorđević-Boljanović, J. (2007). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

⁸ Lussier, R. N. (1996). *Human Relations in Organizations*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

⁹ Dunđerović, R. (2004). *Osnovi psihologije menadžmenta*. Novi Sad: Fakultet za menadžment, Novi Sad.

1. MOTIVACIJA ZA RAD

čovekovog ponašanja. Učinak nekog pojedinca ne zavisi samo od njegove sposobnosti, već i od motivacije.

Različiti su kriterijumi podele motiva. Prema tome odakle dolaze podsticaji za aktiviranje, razlikujemo unutrašnje (intrinzičke) i spoljašnje (ekstrinzičke) motive. Na osnovu uloge koju imaju u čovekovom životu, razlikujemo primarne, čije zadovoljenje predstavlja nužnost za biološku i socijalnu egzistenciju čoveka, i sekundarne, čije zadovoljenje, odnosno nezadovoljenje, ne igra ključnu ulogu u egzistenciji. Prema kriterijumu nastanka, možemo da ih uslovno podelimo na nasleđene i stečene. Ako gledamo iz ugla rasprostranjenosti, podelićemo ih na: univerzalne, koje imaju svi ljudi; posebne, koje imaju samo određene grupacije ljudi i specifične, koje ima neka konkretna osoba. Razumevanjem ljudskih motiva možemo usmeravati pojedinačna ponašanja u željenom smeru. Poznavanje ljudske motivacije je ključ za razumevanje zakonitosti ljudskog funkcionisanja uopšte, pa i unutar organizacije. Stoga i ne čudi da je fenomen motivacije jedan od najviše istraživanih.¹⁰

Motivacija je kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju zaposlenog da radi na određenom mestu u organizaciji. Sa aspekta pojedinca – to je interno stanje koje vodi ostvarivanju cilja i na koje utiče mnoštvo faktora. Sa aspekta menadžmenta motivacija je aktivnost koja osigurava da zaposleni teže definisanim ciljevima.

Motivacija je usko povezana sa radom i organizacionom efikasnošću. Motivaciju u organizaciji možemo definisati kao usmereno ponašanje zaposlenih prema organizacionim ciljevima uz istovremeno zadovoljavanje ličnih potreba i ciljeva.

Pod motivatorima se najčešće podrazumevaju sredstva kojima se uspostavljaju ili ubrzavaju, koče ili aktiviraju, slabe ili pojačavaju određene aktivnosti vezane za čovekovu radnu delatnost. Dakle, uloga motivatora je da „otkoče“, odnosno usmere radnu energiju u željenom pravcu radi postizanja određenog cilja. Podsticaji za motivaciono ponašanje mogu biti trojaki: unutrašnja stanja organizma (narušavanje fiziološke ravnoteže), pojave u socijalnoj i fizičkoj sredini (drugi ljudi,

¹⁰ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Tomašević, V., Veselinović, S. (2009). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 327

1. MOTIVACIJA ZA RAD

situacije, prirodne pojave) i promene u samoj ličnosti (promene vezane za sposobnosti, stavove, misli i osećanja)¹¹. Motivi i motivatori ne mogu se izjednačiti, oni se međusobno razlikuju. Motivi su, dakle, čovekove potrebe, a motivatori su sredstva za zadovoljenje određenih potreba.¹² Tako, na primer: glad je motiv, a novac je motivator da zadovolji taj motiv.

Motivisanost zaposlenih je jedan od ključnih preduslova za uspeh poslovanja. Zato je neophodno stalno proučavanje i usavršavanje ovog sistema. Dobro motivisani radnici znaju šta treba da rade i kojim putem da dođu do definisanog cilja na brz i efikasan način, šta je bitno za organizaciju ali i za pojedinca koji kao nagradu za uloženi rad i napor ostvaruje određenu korist.

1. 2. VAŽNOST MOTIVACIJE ZA RAD

Interes za motivaciju za rad, dakle faktore koji organizuju, usmeravaju i određuju intenzitet i trajanje radne aktivnosti, star je nesumnjivo koliko i sam ljudski rad. Uprkos tome, sistematsko teorijsko razmišljanje o tom problemu i o njegovim posledicama u radu i organizaciji novija je pojava, s početka tridesetih godina prošlog veka.

Da bi neka organizacija danas bila uspešna, da bi bila konkurentna na tržištu, ona mora biti efikasna u svom radu. Efikasnost se objašnjava kao odnos između uložених resursa i ostvarene dobiti, pri čemu je cilj sa što manje resursa ostvariti što veću dobit. Uvođenje novije tehnologije smanjuje materijalna ulaganja na dugoročnom planu, ali sama tehnologija nije dovoljna za podizanje nivoa efikasnosti neke kompanije i bez ljudskog faktora, tehnologija ne donosi mnogo¹³. Za menadžment preduzeća je od izuzetne važnosti da poznaje profil motivacije svojih zaposlenih. Da bi ostvarili visok stepen motivacije zaposlenih, menadžeri moraju

¹¹ Pajević, D. (2006). *Psihologija rada*. Beograd: Liber.

¹² Kulić, Ž. (2002). *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*. Beograd: Megatrend Univerzitet, str. 206

¹³ Jambrek, I. & Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u preduzećima- ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspešnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka*, 29, 2, 1181-1206

1. MOTIVACIJA ZA RAD

poznavati potrebe i motive ljudi kojima rukovode i znati kako da obezbede njihovo zadovoljenje. To je jedini način na koji se može obezbediti visok nivo produktivnosti i kreativnosti zaposlenih na duži rok.

Višegodišnja praksa i iskustvo pokazuju da će upravo pitanje motivisanosti zaposlenih biti ključno u definisanju strategije savremenih preduzeća, koja će sve više biti pod dejstvom burnih promena u okruženju. Upravo te promene zahtevaće od preduzeća brzo reagovanje i prilagođavanje, što će umnogome zavisiti od kreativnosti, snalažljivosti i unutrašnje snage zaposlenih. Analiza motivacije daje odgovor na pitanje zašto zaposleni preduzimaju neke aktivnosti i akcije, zašto su u tome istrajni, kao i zašto teže sve većem profesionalnom razvoju¹⁴.

Danas, kada je obrazovanje dostupnije i kada je sve više kadrova koji posjeduju znanje i sposobnosti, posebna pažnja se obraća upravo na razlike u tome šta motiviše pojedinca da radi. Kako radna sredina nije samo mjesto na kome pojedinac obavlja svoj posao, nego i socijalna sredina, dobri i skladni socijalni odnosi, vezanost za grupu ili radnu organizaciju mogu da kompenzuju nezadovoljstvo drugim aspektima radne sredine¹⁵. Iz priloženog se vidi da je motivacija, kada govorimo iz perspektive individualnih faktora koji utiču na ponašanje, najpodložnija dejstvu mnoštva činilaca, kako unutrašnjih, tako i onih iz spoljašnje sredine. Upravo zbog toga što je podložna dejstvu mnoštva činilaca, može se zaključiti da je motivacija najdirektnije odgovorna za promene u entuzijazmu i zalaganju pri obavljanju posla, pa tako i u uspešnosti.

Primer strane fabrike iz našeg okruženja¹⁶: nakon socijalističkog rukovodstva, novi menadžment fabrike sa 400 zaposlenih je pokrenuo inicijativu za povećanje motivacije zaposlenih pomoću programa podsticanog nagrađivanja, ali to nije dalo rezultate. Tada se menadžment okrenuo drugoj strategiji. Naime, ponudili su održavanje zaposlenosti na istom nivou ako ciljevi prodaje budu ostvareni. Na zadovoljstvo i iznenađenje menadžmenta, ova uslovljena obaveza dala je rezultate

¹⁴ Babić, L. (2009). *Upravljanje edukacijom u organizaciji*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

¹⁵ Pajević, D. (2006). *Psihologija rada*. Beograd: Liber.

¹⁶ Vujić, V. (2000). *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*. Beograd: CPP.

1. MOTIVACIJA ZA RAD

povećanjem prodaje i morala. Promene u tržišnim ekonomijama, u zemljama Istočne Evrope promenile su motivaciju zaposlenih tako da su usmereni više na zadržavanje posla nego na dobijanje bonusa.

1. 3. ODREĐENJE PROCESA MOTIVACIJE

Motivacija se može opisati kao ciljno usmereno ponašanje. Ljudi su motivisani kada očekuju da će akcije voditi ostvarenju cilja (zamišljenog i željenog) i vrednim nagradama, onim nagradama koje zadovoljavaju njihove potrebe. Dobro motivisani radnici su oni sa jasno definisanim ciljevima koji preduzimaju akcije za koje veruju da će obezbediti ostvarenje tih ciljeva. Menadžeri treba da igraju glavnu ulogu u motivisanju zaposlenih kako bi oni dali svoj maksimum, koristeći pritom motivaciona sredstva obezbeđena od strane organizacije. Kako bi to uradili, neophodno je da shvate proces motivacije, kako ona funkcioniše i koji su različiti tipovi motivacije koji postoje.

Ključni princip motivacije kaže da su performanse bazirane na nivou sposobnosti i motivaciji osobe. Ovaj princip se često prikazuje sledećom formulom¹⁷:

$$\text{performanse} = f * (\text{sposobnosti/motivacije})$$

Prema tom principu, ni jedan zadatak ne može biti uspešno izvršen ukoliko osoba koja je zadužena da ga obavi nema sposobnost da to uradi. Sposobnost je talenat osobe za izvršenje zadataka povezanih sa ciljem. Taj talenat uključuje intelektualne i fizičke kompetentnosti. Međutim, bez obzira na to koliko inteligentna, vešta ili spretna osoba bila, sama sposobnost nije dovoljna. Pored toga što je zaposleni obučen da obavi radni zadatak i što mu organizacija omogućava da zadatak uspešno obavi ništa od toga nema smisla ukoliko zaposleni nije motivisan da ostvari zadatak.

Detaljnije, proces motivacije počinje identifikovanjem potreba osobe. Potrebe su nedostaci koje osoba oseća u određenom trenutku. Ti nedostaci mogu biti

¹⁷ Armstrong, M. (2001). A Handbook of Human resource Management Practice (8th Edition), London: Kogan Page.

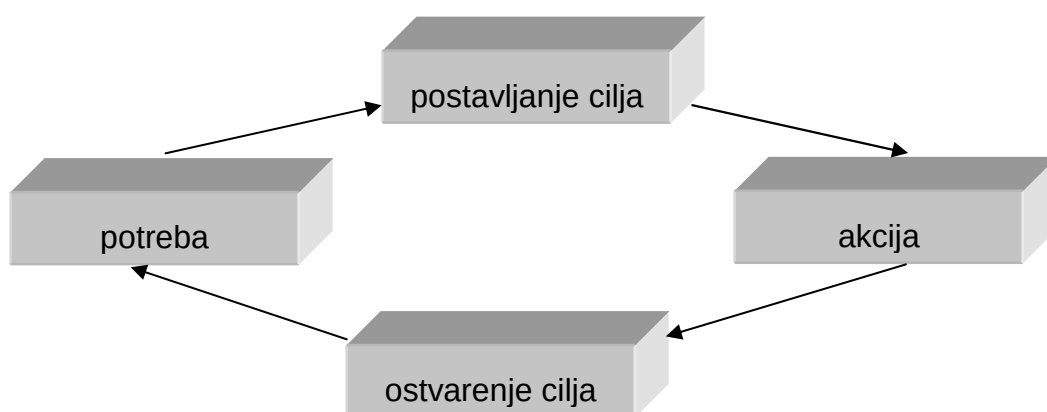
1. MOTIVACIJA ZA RAD

psihološki (kao što je potreba za priznanjem), *fiziološki* (kao što je potreba za vodom, vazduhom ili hranom) ili društveni (kao što je potreba za druženjem). Kada je prisutan deficit potreba, pojedinac će verovatno povećati napore. Deficit potreba kreira tenziju unutar pojedinca, koji otkriva da su tenzije neugodne i želi da ih redukuje ili eliminiše. Motivacija je ciljno usmerena, a cilj je specifičan rezultat koji pojedinac želi ostvariti.

Izvršenje cilja može značajno da redukuje potrebe. Ciljevi zaposlenih se mogu posmatrati kao vodeće snage. Na primer, neki zaposleni imaju snažnu potrebu za napredovanjem. Njihova očekivanja su da će prekovremeni rad na projektu voditi unapređenju. Takve potrebe i očekivanja često kreiraju neprijatnu tenziju unutar pojedinca.

Verujući da određena specifična ponašanja mogu da nadjačaju ova osećanja, zaposleni će raditi na tome da smanje tenziju ponašajući se na takav način.

Model procesa motivacije povezan sa potrebama se može predstaviti na sljedeći način:



Slika 2. Proces motivacije ¹⁸

Prema narednom objašnjenju samog procesa, motivacija je inicirana svesnim i nesvesnim nezadovoljenim potrebama. Ove potrebe kreiraju želje. Onda se postavljaju ciljevi za koje se veruje da će zadovoljiti potrebe i želje i određuju se

¹⁸ Armstrong, M. (2001). A Handbook of Human resource Management Practice (8th Edition), London: Kogan Page.

1. MOTIVACIJA ZA RAD

pravci ponašanja za koje se očekuje da će ostvariti cilj. Ako se ostvari cilj, potreba će biti zadovoljena i ponašanje će se verovatno ponoviti i sledeći put kada se pojavi slična potreba. Ako se cilj ne ostvari, manja je verovatnoća da će se ista akcija ponoviti.

1. 4. FAKTORI KOJI UTIČU NA MOTIVACIJU

Na motivaciju deluje čitav niz faktora i svi oni deluju kroz pojedinca i preko njega, utičući na njegove percepcije, vrednosti, potrebe i druga obeležja.¹⁹

Na individualnu motivaciju deluju faktori koji se mogu svrstati u četiri grupe:²⁰

- Individualne osobine – u ovu grupu spadaju percepcije, stavovi, očekivanja, aspiracije, vrednosti, potrebe koje poseduju pojedinci.
- Karakteristike posla – odnose se na autonomnost, složenost, odgovornost posla koji pojedinci obavljaju.
- Karakteristike organizacije – pod njima se podrazumevaju pravila i procedure u organizaciji, kadrovska politika, saradnici, stil menadžmenta i slično.
- Šira društvena okolina – pod širom društvenom okolinom se podrazumevaju razvijenost društveno-ekonomskog sistema, sistem vrednosti i slično.

Bitno je naglasiti da je individualna motivacija izrazito dinamičkog karaktera. Razlog tome je što navedeni faktori koji utiču na motivaciju pojedinaca nemaju konstantne performanse. Individualne osobine se menjaju kod svakog pojedinca jer tokom rada oni stižu nova teorijska i praktična znanja, pa se samim tim menjaju njihova interesovanja, potrebe, aspiracije i drugo. Menjaju se i karakteristike internog okruženja, odnosno posla i radne situacije, kao i karakteristike eksternog okruženja.

¹⁹ Bahtijarević-Šiber F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 559

²⁰ Lončarević, R., Mašić, B. & Đorđević-Boljanović, J. (2007). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 333

2. TEORIJE MOTIVACIJE

Teorije nastaju da bi čovek organizovao svoje znanje na uređen način kako bi mogao da pristupi tumačenju pojedinih fenomena, njihovom predviđanju i upravljanju. Odgovor na pitanje: „Šta je motivacija?“ razlikuje se od epohe do epohe, a takođe i od kulture do kulture.

Zbog značaja koji motivacija ima u upravljanju ljudskim resursima, veliki broj istraživača je tragao za teorijom motivacije koja bi bila oslonac menadžerima u radu sa zaposlenima.

Nijedna organizacija ne može da uspe bez određenog stepena posvećenosti i uloženog napora njenih članova. Zbog toga su menadžeri i ljudi koji se bave teorijom menadžmenta uvek razvijali teorije o motivaciji – odnosno teorije o onim faktorima koji podstiču i kanališu ponašanje.

Većina autora deli teorije motivacije za rad na procesne, sadržajne i teorije pojačavanja.

2. 1. SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE

Sadržajne teorije su usmerene na otkrivanje potreba koje podstiču ljude da deluju na određeni način. Ove teorije zanemaruju karakteristike posla i radne okoline kao faktore motivacije za rad, koncentrišući se na karakteristike pojedinca i analizu individualnih potreba za radno ponašanje. Ove teorije usmerene su na to da objasne zašto ljudi neke faktore, kao što je plata, napredovanje, sigurnost posla i sl., žele, a druge izbegavaju, odnosno zašto nešto jeste cilj i koje ciljeve ljudi žele da ostvare. U sadržajne teorije motivacije spadaju MekKlilandova, Atkinsonova, Minerova, Maslovljeva, Alderferova i Hercbergova.

Opšti model ponašanja, prema ovim teorijama ima sledeću strukturu:



Slika 5: Proces motivacije prema sadržajnim teorijama

2. TEORIJE MOTIVACIJE

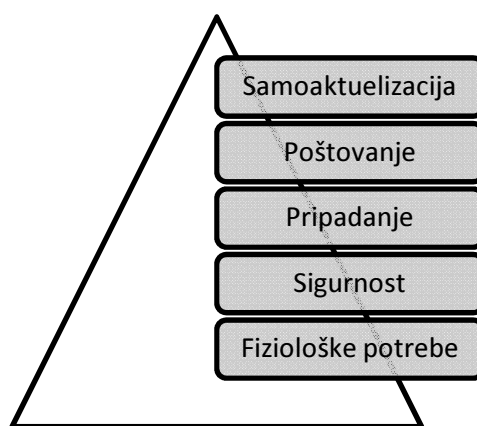
2. 1. 1. Teorija hijerarhije potreba

Teoriju hijerarhije potreba razvio je Abraham Maslov (Abraham Maslow). Ova teorija imala je veliki i snažan uticaj na dalje istraživanje ponašanja ljudi u organizaciji. Može se reći da i danas predstavlja jednu od najpoznatijih i najčešće primenjivanih teorija u praksi.

Maslov polazi od dve teze: prvo, da postoje osnovne potrebe koje su univerzalnog karaktera i koje su relevantne za svaku osobu, i drugo, da svakog čoveka možemo posmatrati kao pojedinca integrisanog u grupu, koji ima određene potrebe, želje i ciljeve.²¹

U svojoj teoriji, Maslov definiše pet kategorija potreba koje je predstavio u hijerarhijski oblikovanoj konstituciji :

- fiziološke potrebe,
- potrebe za sigurnošću,
- potrebe za pripadanjem (sociološke potrebe),
- potrebe za poštovanjem i
- potrebe za samoaktuelizacijom.



Slika 6: Maslovljeva hijerarhija potreba

²¹ Lončarević, R., Mašić B. & Đorđević-Boljanović, J. (2008), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 342

2. TEORIJE MOTIVACIJE

U kategorije nižeg reda spadaju fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću, dok u potrebe višeg reda spadaju potrebe za pripadanjem, poštovanjem i samoaktuelizacijom.

Fiziološke potrebe - Pod fiziološkim potrebama podrazumevaju se potreba za hranom, vodom i druge telesne potrebe. To su osnovne potrebe ljudi bez čijeg zadovoljenja ljudi ne bi mogli da opstanu. U svakodnevnom životu one se ne pokazuju kao jako intenzivne. Razlog tome je što je savremeno društvo donekle osiguralo njihovo zadovoljenje, a posledica toga je da se njima pridaje manji značaj²². U radnom okruženju je ove potrebe moguće ispuniti ako se obezbedi adekvatna novčana naknada za rad (plata), ako se obezbede dobri radni uslovi, pauze i odmori, ishrana.

Potrebe za sigurnošću - U ovu grupu potreba spadaju potrebe ljudi da se zaštite od negativnih posledica fizičkih i psihičkih pretnji. Kod zaposlenih ove potrebe najčešće predstavljaju potrebe za sigurnim poslom, bezbednim uslovima rada i slično.

Potrebe za pripadanjem - Čovek je socijalno biće i kod njega su izražene potrebe za pripadanjem, prijateljstvom i ljubavlju. Kao član organizacije, svaki čovek ima potrebu za druženjem, razvijanjem prijateljskih odnosa, potrebu da se oseća kao deo tima.

Potrebe za poštovanjem - U ovu grupu potreba spadaju potrebe za dostojanstvom, uvažavanjem, priznanjem i samopoštovanjem.

Potrebe za samoaktuelizacijom ili samoostvarenjem - Maslov smatra da svaki čovek teži ka samoostvarenju, tj. ka ostvarivanju svojih potencijala na način koji vodi ka samoispunjenju. Zadovoljenju ove potrebe na poslu doprinosi bavljenje kreativnim poslovima, poslovima na kojima je moguće izraziti lične potencijale i slobode. Najveće individualne razlike se nalaze upravo u okviru ovih potreba²³.

²² Dunđerović, R. (2004). *Osnovi psihologije menadžmenta*. Novi Sad: Fakultet za menadžment, Novi Sad.

²³ Maslov, A. H. (2004). *Psihologija u menadžmentu*. Novi Sad: Adizes.

2. TEORIJE MOTIVACIJE

U svojoj teoriji Maslov objašnjava da "potreba koja je nezadovoljena postaje isključivi organizator ponašanja, i što je niže u hijerarhiji to je njena uloga u organizaciji ponašanja isključivija i dominantnija."²⁴ Kada se jedna potreba zadovolji ona prestaje da bude motivator i ulogu motivatora preuzima naredna nezadovoljena potreba.

2. 1. 2. Teorija trostepene hijerarhije potreba (ERG teorija)

ERG teorija (Existential, Relatedness, Growth) je modifikacija Maslovljeve teorije koja sadrži tri vrste ljudskih potreba.²⁵

- **Egzistencijalne potrebe** (fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću)

Društveni uslovi i kulturne vrednosti, kao i poređenja sa drugim ljudima utiču na procenu zadovoljenja potreba;

- **Potreba za povezanošću** (prijateljstva, ljubav, druženja, saradnja i slično)

Odgovaraju društvenim potrebama i naglašavaju ljudsku potrebu za uspostavljanjem sadržajnih međuljudskih odnosa;

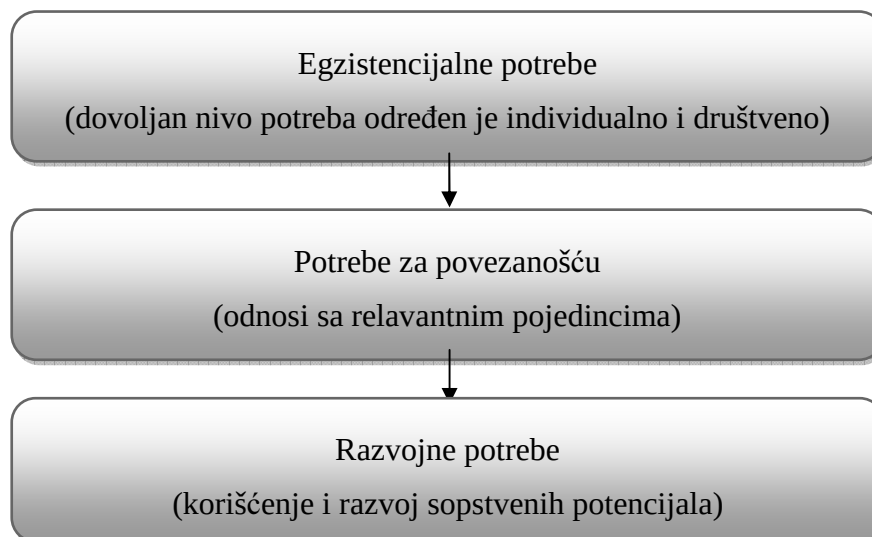
- **Razvojne potrebe** (karijera, samoostavrenje, razvoj u svim aspektima života)

Ove potrebe podstiču kreativnu i produktivnu ljudsku delatnost.

²⁴ Bahtijarević-Šiber F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 562

²⁵ Alderfer, C., "Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organisational Settings", New York: Free Press, 1972.

2. TEORIJE MOTIVACIJE



Slika 7. vrste ljudskih potreba po Alderferu

Po Alderferovom mišljenju nezadovoljenje potrebe jedne grupe izazivaju frustraciju koja usmerava ponašanje na traženje kompenzacije u zadovoljavanju druge, niže grupe potreba. Ovo praktično znači da organizavije koje nisu u stanju da obezbede, na primer visoku platu (ispunjenje egzistencijalnih potreba), mogu kod zaposlenih aktivirati mnoge druge motive, kao što su socijalni (timski rad) ili samoostvarenje (kreativni zadaci) i na drugi način kompenzovati nedostajuće motive.

Ovaj model ukazuje na to da, mada svi imaju slične potrebe, njihov relativni značaj za pojedince može biti različit. Zato svakom pojedincu treba pristupiti kao integralnoj ličnosti i otkriti za njega dominantne, pa se njima voditi ka motivaciji.

2. 1. 3. Teorija dva faktora

Teoriju dva faktora formulisao je Frederik Hercberg (Frederick Herzberg). Hercberg je istraživao koji faktori dovode do zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva radnika svojim poslom i došao je do zaključka da se ti faktori mogu podeliti u dve grupe:

- higijenski faktori i
- faktori motivacije.

Higijenski faktori su faktori čije prisustvo sprečava pojavu nezadovoljstva. Možemo reći da su oni preventivnog karaktera. To nisu faktori koji podstiču čoveka da bolje i više radi, već samo sprečavaju nezadovoljstvo radnika svojim poslom. U

2. TEORIJE MOTIVACIJE

ove faktore ubrajamo: platu, radni status, sigurnost posla, fizičke uslove rada, politiku kompanije i administrativnu praksu, odnose sa kolegama i nadređenima i slično.²⁶ Nezadovoljstvo koje se odnosi na kvalitet radnog života je problem koji utiče na gotovo sve zaposlene, bez obzira na položaj ili status²⁷. Mnogi menadžeri nastoje smanjiti nezadovoljstvo na svim organizacijskim nivoima, no to je složen problem jer je teško izolovati i identifikovati sve faktore.

Faktori motivacije ili motivatori su faktori koji dovode do zadovoljstva. Ovi faktori pozitivno deluju na motivaciju zaposlenih i u njih ubrajamo: postizanje, priznanje, unapređenje, karakter samog posla, potencijal radnika za učenje i razvoj svojih sposobnosti i drugo.²⁸

Bitna pretpostavka ove teorije je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi istog kontinuuma, već dva odvojena kontinuuma povezana različitim faktorima. Stoga, suprotnost zadovoljstva poslom nije nezadovoljstvo, već odsutnost zadovoljstva, i obrnuto.

Ova teorija bila je predmet mnogobrojnih kritika zbog tvrdnje da se poboljšanje motivacije u radu može postići samo obogaćivanjem posla, dok poboljšanje drugih aspekata rada, na primer uslova rada ili plate, nema značaja za motivaciju. I pored brojnih kritika, zajedno sa Maslovljevom teorijom, Herbergova teorija predstavlja jednu od najpopularnijih i najpoznatijih teorija motivacije. Podstakla je mnoga istraživanja u oblasti zadovoljstva na radu i ukazala na značaj obogaćivanja rada.

Menadžeri koji žele ukloniti faktore koji mogu stvoriti nezadovoljstvo u poslu, mogu dovesti do mira, ali ne i do motivacije²⁹. Prema Herbergovim riječima³⁰

²⁶ Lončarević, R., Mašić, B. & Đorđević-Boljanović, J. (2008), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 349

²⁷ Buntak, K., Droždek, I. & Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7, 1, 56-63

²⁸ Lončarević, R., Mašić, B. & Đorđević-Boljanović, J. (2008), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 349

²⁹ Robbins, S. (1996). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: Mate.

2. TEORIJE MOTIVACIJE

pokretanje zaposlenih proizilazi iz straha od kazne ili nemogućnosti da se daju ekstrinzičke nagrade. Sa druge strane, motivacija proističe iz unutrašnjeg rasta koji je posljedica intrinzičkih nagrada usljed zanimljivog i izazovnog posla. Iako su neposredni rezultati slični, dugoročni rezultati se itekako razlikuju. Pokretanje zaposlenih traži konstantno potkrepljenje i povećanje istog. Na primjer, zaposlenom je kao pokretač dat bonus od 1000 evra za godinu dana, a sljedeće godine mu je dat bonus od 500 evra. Iako je u oba slučaja zaposleni dobio bonus, dobio nagradu za svoj rad, on će sljedeće godine to percipirati kao smanjenje u svom budžetu a ne kao ponovni podsticaj. Materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac ima uticaj, moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u poređenju sa drugima, ali isto tako, povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže (Buntak, Droždek & Kovačić, 2013). Kod motivacije je nagrada unutrašnji rast i ona ne mora nužno da se povećava. Na primjer, zaposleni jedne godine sam sprovodi projekat, a naredne godine ga samo nadgleda. Iako je nadgledanje manja odgovornost, to je ipak dodatak njegovim postignućima i predstavlja nadgradnju na planu ličnog rasta i razvoja.

2. 1. 4. Teorija postignuća

Dejvid MekKliland je izdiferencirao tri vrste potreba koje ljudi zadovoljavaju u organizacijama. To su³¹:

- Potrebe za druženjem (need for affiliation)
- Potrebe za uspehom (need for achievement)

³⁰ Herzberg, F. (1968). One more time – How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 57

³¹ Robbins, S. (1996). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: Mate.

2. TEORIJE MOTIVACIJE

- Potrebe moći (need for power)

Potrebe za druženjem dolaze do izražaja u situacijama saradnje. Kod osoba sa izraženim potrebama za druženjem je vrlo primetna želja da budu voljeni i prihvaćeni od strane drugih.

Potreba za uspehom predstavlja potrebu čoveka da postigne uspeh u onome čime se bavi. Svaki čovek ima manje ili više izraženu potrebu da bude uspešan i da postigne rezultat u onome čime se bavi. Zadovoljstvo koje čovek oseća prilikom uspešno obavljenog zadatka proističe upravo iz zadovoljenja ove potrebe. Usled ove potrebe, posao sam po sebi može biti snažan motivacioni faktor. Ljudi koji imaju izraženu potrebu dostignuća će želiti da ostvare uspeh u poslu, ne zbog nagrade koja ih očekuje, već zbog zadovoljstva koje će osetiti prilikom postizanja rezultata. Važno je naglasiti da se potreba za postignućem može svesno, planski, razvijati kod dece prilikom njihovog vaspitanja. Mekliland je čak tvrdio da se ova potreba može jačati i kod odraslih ljudi. Potrebu za time video je u činjenici da je potreba za postignućem naročito malena kod preduzetnika koji stvaraju nove vrednosti u privredi. On je čak tvrdio da postoji pozitivna orijentacija između stepena privredne razvijenosti jedne zemlje i procenta ljudi sa izraženom potrebom dostignuća u toj zemlji.

No, sa druge strane, ljudi koji se motivišu, pre svega, potrebom za uspehom traže posao koji im obezbeđuje samostalnost u radu, odgovornost u radu, odgovornost i izazov. Oni, takođe, vole da znaju koliko su dobro obavili posao i zato im je veoma važna povratna informacija o performansama. Ljude sa visokom potrebom postignuća treba nagrađivati adekvatnim nagradama. Najvrednije nagrade za postignute uspehe za takve zaposlene su:

- novi, izazovniji i složeniji poslovi i zadaci,
- više samostalnosti u radu,
- mogućnost stručnog usavršavanja i obuke,
- stručna literatura,
- posebna priznanja.

Što se tiče sputavanja takvih zaposlenih, takve ljude:

- nikako ne treba striktno kontrolisati,

2. TEORIJE MOTIVACIJE

- ne treba im davati repetitivne i jednostavne zadatke,
- ne treba ih stimulirati isključivo novcem.

Potreba za moći je također novina koju je u teoriji motivacije unio Meksikoliland. On je utvrdio da ljudi imaju legitimnu potrebu da ostvaruju uticaj na druge ljude. Ova potreba je u američkoj nacionalnoj kulturi često diskreditovana, jer se smatra da je želiti moć nešto loše i nemoralno. Meksikoliland je, međutim, utvrdio da najveći broj ljudi ima ovu potrebu i da je ona naročito važna za one na rukovodećim položajima. Takođe je tvrdio da želiti moć nije samo po sebi ni dobro ni loše, to zavisi od ciljeva upotrebe te moći. Najzad, potreba za moći jeste neophodna da bi neko bio dobar menadžer, jer je u definiciji njegovog posla da utiče na druge ljude.

2. 1. 5. Teorija motivacije uloga

Teoriju motivacije uloga definisao je Džon Miner (John Miner)³². On upućuje na različite motive, pa samim tim i strategije motivacije za ljude koji imaju različite uloge u organizaciji. S tim u vezi on govori o motivacijskoj strukturi menadžera, stručnjaka i preduzetnika.

Menadžersku motivaciju karakterišu sledeće potrebe: pozitivan stav prema autoritetu, potreba za nadmetanjem, potreba za moći, potreba za afirmacijom, potreba za diferenciranim statusom i želja da se odgovorno obavljaju menadžerske dužnosti.

Za motivaciju stručnjaka bitne su: potreba za učenjem, potreba za nezavisnim radom, potreba za sticanjem statusa, potreba pomaganja drugima i identifikacija sa profesijom.

Preduzetničku motivaciju karakterišu potrebe za postignućem, potrebe izbegavanja rizika, potrebe za povratnom informacijom i potrebe za inovativnim rešenjima.

³² Miner, J. B., Limited Domain Teories of Organizational Energy, Organizational Behavior: Performance and Productivity, Random House, New York (1988) 171., u: Bahtijarević, F., Menadžment Ijudskih po-tencijala, (1999) 101-102.

2. TEORIJE MOTIVACIJE

Nedostatak ove teorije je što se odnosi samo na menadžere, stručnjake i preduzetnike, dok su drugi akteri u organizaciji zanemareni.

2. 2. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

Osnova ovog teorijskog pristupa je stanovište da koncept potreba nije dovoljan za objašnjavanje radne motivacije, nego je potrebno uključiti i druge determinante: percepcije, očekivanja, vrednosti. Nazivaju se i kognitivne teorije jer polaze od pretpostavke svesnog izbora alternativa ponašanja. Čovek procenjuje moguće posledice sopstvene aktivnosti i bira između različitih mogućnosti, procenjujući verovatnoću ostvarivanja određenih ciljeva.

Ono što je zajedničko svim procesnim teorijama motivacije su četiri pretpostavke³³:

- Ljudi imaju različite potrebe, želje i ciljeve koje žele postići kroz svoj rad.
- Ljudi procenjuju, odnosno imaju različita očekivanja o mogućnosti da uspešno obave određene zadatke.
- Ljudi imaju određena očekivanja da će obavljanje nekog zadatka rezultovati određenim željenim efektima.
- U svakoj pojedinačnoj situaciji motivacija za aktivnost je rezultat tih individualnih očekivanja i preferencije, tj. valencije ciljeva i nagrada.

U procesnim teorijama motivacije najznačajnije su Vrumova teorija očekivanja, Adamsova teorija pravednosti, Teorija određivanja ciljeva i Porter-Loulerov model.

2. 2. 1. Teorija očekivanja

Ova teorija se često naziva VIE teorijom što označava početna slova tri ključne reči: valencija (eng. valence), instrumentalnost (eng. instrumentality) i

³³ Pajević, D. (2006). *Psihologija rada*. Beograd: Liber.

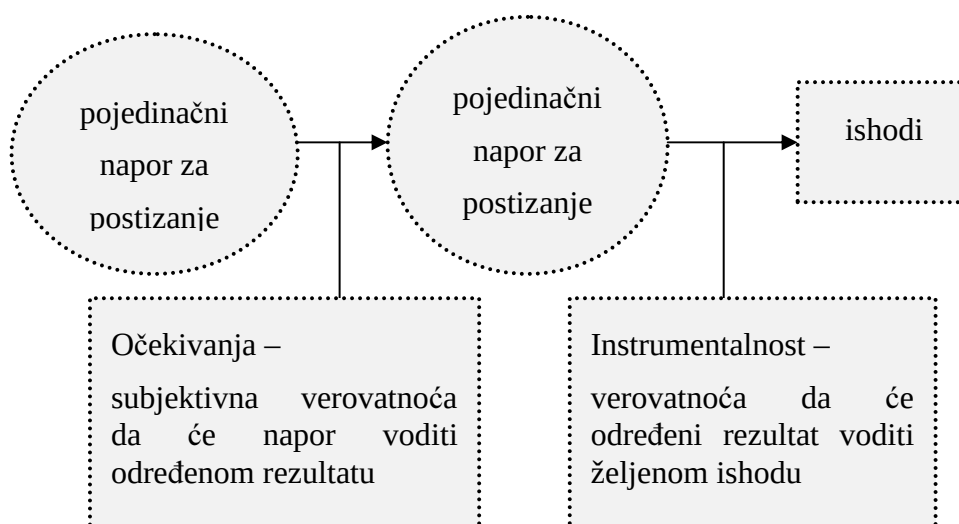
2. TEORIJE MOTIVACIJE

očekivanje (eng. expectancy).³⁴ Valencija označava privlačnost, neutralnost ili neprivlačnost nekog cilja. Instrumentalnost predstavlja subjektivno uverenje pojedinca o tome da li dostizanje jednog cilja može doprineti ostvarenju drugog, važnijeg cilja. Očekivanje je najvažnije za razumijevanje motivisanog ponašanja i ono se odnosi na uverenje da li će neko ponašanje dovesti do željenog cilja.

Vrum svojom teorijom pokušava da odgonetne zašto čovek u nekoj konkretnoj situaciji bira određeni oblik ponašanja. Objašnjenje uključuje i pojmove:

- **Vrednost** – jeste privlačnost nagrade. Ona može biti pozitivna, negativna ali i indiferentna u odnosu na ono što bi aktivnost prouzrokovala;
- **Očekivanje** – je stepen verovanja u mogućnost ostvarenja željenih ciljeva uz pomoć preduzete aktivnosti;
- **Instrumentalnost** – aktivnost za postizanje željenog ishoda;

Čovek radi bolje ukoliko mu posao obezbeđuje ostvarivanje željenog cilja (instrumentalnost), koji za njega ima vrednost (valencija) i za koji postoji verovatnoća (očekivanje) da će biti ostvaren.



³⁴ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Tomašević, V., Veselinović, S. (2009). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 335

2. TEORIJE MOTIVACIJE

Slika 3. Delovanje teorije očekivanja

Ova teorija kritikovana je zbog toga što ljudi nisu uvek racionalni i ne vode se za mogućim rezultatima već najčešće reaguju impulsivno, emocionalno i iracionalno želeći rezultate i po svaku cenu. Značaj ove teorije je u povezivanju zalaganja u radu sa ostvarenjem željenih ciljeva.

2. 2. 2. Teorija pravednosti

Teorija pravednosti, koju je definisao Džon Stejsi Adams (John Stacey Adams), naglašava da na motivaciju zaposlenih ne utiče samo odnos napora koji oni ulažu i nagrada koje dobijaju, već i poređenje sa drugim ljudima u organizaciji ili van nje. Ljudi žele da njihovi naponi i rezultati u poređenju sa drugima budu pravedno i objektivno ocenjeni. Adamsova teorija pravednosti, za razliku od drugih teorija motivacije, ističe koncept pravednosti i fer tretmana, potrebe za jednakošću i značenje mehanizma socijalne komparacije za razumevanje individualnog ponašanja.³⁵

Adams smatra da osećaj jednakosti ili nejednakosti zaposleni stiču na dva načina:

- komparacijom onoga što ulažu u organizaciju (znanje, veštine, sposobnosti...) sa onim što dobijaju od organizacije za to ulaganje (plata, priznanje, beneficije...),
- komparacijom sopstvenih davanja i dobijanja sa onim što daju i dobijaju drugi zaposleni u organizaciji.

Suočen sa nejednakošću pojedinac može da smanji svoje napore i radna zalaganja, da traži veću nagradu ili da promeni referentnu osobu sa kojom se upoređuje. U krajnjem slučaju može da promeni posao i napusti radnu organizaciju.

³⁵ Bahtijarević-Šiber F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 585

2. TEORIJE MOTIVACIJE

2. 2. 3. Teorija određivanja ciljeva

Po ovoj teoriji osnovni motivatori jesu ciljevi. Ljudi ulažu napor u rad ako veruju da je on vredan truda i da je dostižan. Jasno definisani ciljevi pozitivno utiču na motivaciju jer ljudi tačno znaju kakvo se ponašanje očekuje od njih i kakvi ih rezultati očekuju. Ako su ciljevi preteški i nedostižni to je kontraproduktivno, zato je neophodno i same zaposlene uključiti u proces formulisanja ciljeva. Učešćem u njihovoj formulaciji zaposleni će ih lakše prihvatiti i doživeti kao svoje sopstvene, a samim tim će i ulagati veće napore u njihovo ostvarivanje. Ciljevi mogu, i poželjno je da budu teški, ali moraju da budu dostižni, ako su ciljevi teško ostvarivi pojedinci najčešće u startu odustaju od njihovog ostvarivanja.

Tri osnovne poruke za menadžere se mogu izvući iz teorije postavljanja ciljeva:

- svaki pojedinac ili grupa u organizaciji uvek treba da imaju postavljen cilj svoje aktivnosti i to veoma jasan, specifičan cilj. Svako će bolje raditi ako ima tačno određen cilj nego ako ga nema. Otkriveno je, takođe, da ljudi vole da rade, ako je cilj specifičan i kvantifikovan.
- Ciljevi treba da budu postavljeni tako da budu teško ostvarivi, ali ipak dostižni. Neostvarivi kao i previše lako ostvarivi ciljevi demotiviraju ljude.
- Uvek treba davati povratnu informaciju zaposlenima o ostvarivanju njihovih ciljeva. Ljudi su više motivisani ako znaju kako ostvaruju postavljene ciljeve.

Značajan aspekt ove teorije je povratna informacija o uspešnosti u radu svakog pojedinca, koja ima jak motivacioni karakter. Ova teorija uzima u obzir čovekovu potrebu da planira i predviđa ishod svog delovanja, kao i da sazna i prati rezultate svog rada³⁶.

³⁶ Robbins, S. (1996). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: Mate.

2. TEORIJE MOTIVACIJE

Teorija određivanja ciljeva u fokus svoje pažnje stavlja sledeće odrednice efikasne motivacije³⁷:

1. karakteristike ciljeva: ciljevi moraju biti precizni, značajni, prihvatljivi, realni i vremenski ograničeni;
2. posvećenost cilju: da su zaposleni predani cilju i sposobni da ga ostvare; i
3. proces postavljanja cilja: koga čini nekoliko faza i to dijagnosticiranje mogućnosti i spremnosti za postavljanje cilja, priprema za postavljanje cilja, implementacija i uspostavljanje povratne sprege.

2. 2. 4. Integrativna teorija motivacije

Po autorima ove teorije, Porteru i Louleru³⁸, u motivaciji za rad razlikujemo:

- Interni motiv (želja za uspehom, postignućem itd.), rezultati su odnosa pojedinaca prema radu
- Eksterne motive (egzistencijalne potrebe itd.), radno zalaganje je samo instrument za postizanje vlastitih ciljeva.

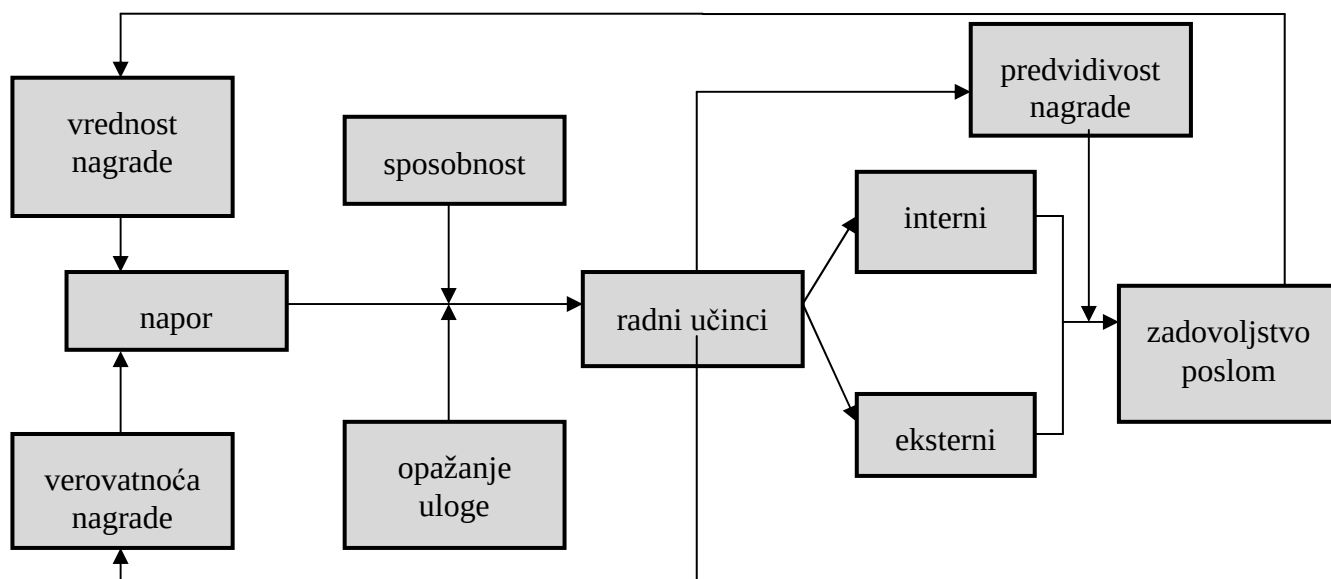
Ovaj model vezuje tri faktora:

- Očekivanje da je većim zalaganjem moguće obaviti posao
- Očekivanje da će uspešno obavljanje posla doneti nagradu
- Privlačnost nagrade

1. ³⁷ Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J.H. Jr. (1997). *Organizations, Structure, Processes*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

³⁸ Lawler, E. E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Monterey: Brooks Cole Publishing.

2. TEORIJE MOTIVACIJE



Slika 4. Delovanje Poter – Loulerove teorije motivacije³⁹

Porter–Loulerov model motivacije predstavlja dopunjeni model Vrumove teorije očekivanja. Na motivaciju za rad zaposlenih utiče⁴⁰:

- Procena psihofizičkog stanja i mogućnosti za izvođenje zadatka,
- Očekivanje u vezi sa ishodima akcije,
- Poželjnost ishoda

Ukratko, naglasili su da, iako neki cilj ima pozitivnu valencu, čovek neće biti motivisan na akciju ako proceni da nije u mogućnosti da je izvede. Porter–Loulerova teorija motivacije ukazuje na komplikovanost motivacije za rad i motivaciju definiše kao dinamičan proces u kome čovek pokazuje svoje prethodno iskustvo, znanje, očekivanja i vrednosti. Time se ukazuje na potrebu uvažavanja ciljeva i težnji svakog pojedinca i povezivanja radnih rezultata sa mogućnostima ostvarenja ličnih ciljeva.

³⁹ Porter, L. W. & Lawler, E.E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood., u: Certo, S. C. (1994). *Modern Menagement*. Boston: Allyn and Bacon. str. 379

⁴⁰ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Tomašević, V., Veselinović, S. (2009). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 350.

2. TEORIJE MOTIVACIJE

Ističu još da ljudi na radu ne uzimaju u obzir sve moguće alternative, već samo pojedine, kao i da procjene i očekivanja mogu biti pod uticajem ličnih karakteristika radnika, pa samim tim mogu dovesti do pogrešnih odluka.

2. 3. TEORIJA POJAČAVANJA

Teorija pojačavanja je bihejvioristička teorija koju je formulisao Frederik Skinner (Frederick Skinner). Ona objašnjava kako posledice prethodnog ponašanja radnika mogu da utiču na njihovo ponašanje u budućnosti u cikličnom procesu učenja. Taj proces se odvija na sledeći način:

podsticaj – odgovor (reakcija) – posledica – budući odgovor (reakcija).⁴¹

Ova teorija polazi od pretpostavke da je osoba sklona ponavljanju aktivnosti koje rezultiraju pozitivnim posledicama, a da izbegava aktivnosti koje izazivaju negativne posledice.

Prema Skinneru, postoje četiri tehnike koje su relevantne za proces promene ponašanja:

- pozitivno pojačavanje,
- negativno pojačavanje,
- gašenje ili odsustvo podrške i
- kažnavanje.

Pozitivno pojačavanje je tehnika u kojoj menadžer nagrađuje zaposlene ukoliko je došlo do željenog ponašanja, u smislu dostizanja očekivanih rezultata. Rezultat primene ove tehnike je ponavljanje ili porast učestalosti željenog ponašanja.

Negativno pojačavanje je tehnika koja podrazumeva da zaposleni nešto rade kako bi izbegli negativne posledice. Ova tehnika takođe dovodi do porasta učestalosti željenog ponašanja. Međutim, negativno pojačavanje može imati i štetnih

⁴¹ Lončarević, R., Mašić, B. & Đorđević-Boljanović, J. (2008), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 361

2. TEORIJE MOTIVACIJE

posledica, jer zaposlene može pratiti stalan osećaj napetosti koji može otežavati formiranje željenog ponašanja.

Gašenje (ili odsustvo podrške) podrazumeva tehniku koju menadžeri primenjuju kada žele da prekinu neko ponašanje na način da se takvom ponašanju ne daje podrška ili da se ono ignoriše. Ova procedura se sastoji iz tri koraka:

- identifikovanje ponašanja koje treba eliminisati,
- identifikovanje podsticaja koji podržavaju to ponašanje i
- zaustavljanje podsticaja.

Kažnjavanje je tehnika koju menadžeri koriste kada žele da zaustave neželjeno ponašanje. Kazna predstavlja sredstvo za sankcionisanje aktivnosti, odnosno ponašanja sa negativnim posledicama. Ovaj metod ima brojne negativne konotacije, pa ga treba primenjivati kada se iscrpe sve ostale metode.

3. STRATEGIJE MOTIVISANJA ZAPOSLENIH

Menadžeri koriste različite strategije motivacije kako bi delovali na ponašanje zaposlenih u raznim situacijama. Oni pre svega žele da:

- Privuku i zadrže najkvalitetnije ljude,
- Obezbede obavljanje kvalitetnog posla i postizanje željenih rezultata,
- Potstiču kreativnost, inovativne aktivnosti, unapređenje poslovanja,
- Osiguraju identifikaciju zaposlenih sa organizacijom.

Strategije motivacije možemo podeliti u dve velike grupe:

- Strategije materijalne kompenzacije i
- Strategije nematerijalne motivacije

3.1. STRATEGIJE MATERIJALNE KOMPENZACIJE

Materijalna nadoknada predstavlja veoma bitan i snažan faktor motivacije zaposlenih. Istraživanja pokazuju da su u mnogim zemljama zaposleni najmanje zadovoljni upravo materijalnim kompenzacijama za svoj rad, a kao primere za to možemo uzeti zaposlene iz Kine⁴², Afrike⁴³ i zemalja u regionu poput Slovenije⁴⁴ i Hratske⁴⁵. Strategije materijalne kompenzacije možemo podeliti u dve grupe:

- Strategije direktne materijalne kompenzacije i

⁴² Hung, L. M., Shi, L., Wang, H., Nie, X. & Mengm Q. (in press). Chinese primary care providers and motivating factors on performance. *Family Practice*

⁴³ Stilwell, B., Diallo, K., Zurn, P., Vujičić, M., Adams, O. & Dal Poz, M. (2004). Migration of health-care workers from developing countries: strategic approaches to its management. *Bulletin of the World Health Organization*, 82, 595-600

⁴⁴ Skela Savič, B. & Robida, A. (2013). Capacity of middle management in health-care organizations for working with people – the case of Slovenian hospitals.

⁴⁵ Kropivšek, J., Jelačić, D. & Grošel, P. (2011). Motiviranje zaposlenih u slovenskim i hrvatskim drvnoprerađivačkim poduzećima u uvjetima gospodarske krize. *Drvena industrija*, 62 (2), 97-103

3. STRATEGIJE MOTIVISANJA ZAPOSLENIH

- Strategije indirektna materijalna kompenzacija.

3.1.1 Strategije direktna materijalna kompenzacija

Postoji veliki broj strategija direktna materijalna kompenzacija, koje su veoma bitne u procesu motivacije radnika. Možemo ih podeliti na:⁴⁶

- 1) Strategije individualna materijalna kompenzacija:
 - strategija povećanja plata zasnovana na radnoj uspešnosti,
 - strategija povećanja plata preko individualnih nagrada i bonusa i
 - strategija jednokratnog povećanja plata.
- 2) Strategije grupna materijalna kompenzacija:
 - učestvovanje zaposlenih u dobiti,
 - učestvovanje zaposlenih u profitu i
 - učestvovanje zaposlenih u vlasništvu.

Strategija povećanja plata zasnovane na radnoj uspešnosti polazi od pretpostavke da zaposleni treba da budu plaćeni onoliko koliko rade. Radnik ima startnu platu kao minimalan iznos kompenzacije za svoj rad i stimulativni deo plate koji zavisi od njegovog učinka, odnosno od toga koliko su zadovoljavajući efekti njegovog rada.

Strategija povećanja plata preko individualnih bonusa predstavlja strategiju u kojoj se pored plate koriste i dodatne materijalna kompenzacije (bonusi i individualne nagrade), da bi zaposleni bili motivisani da postižu bolje radne rezultate.

Strategija jednokratnog povećanja plata koristi se pri realizaciji nekih projekata u organizaciji kojima je svrha poboljšavanje određenih aspekata poslovanja

⁴⁶ Lončarević R. (2006), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 216

3. STRATEGIJE MOTIVISANJA ZAPOSLENIH

(smanjenje troškova administracije, smanjenje škarta u proizvodnji, poboljšanje kvaliteta i slično).⁴⁷

Danas se kod zaposlenih u organizacijama sve više neguje timski duh i performanse se ocenjuju i mere na nivou tima, što je doprinelo kreiranju i primeni brojnih strategija grupne materijalne kompenzacije.⁴⁸

Učestvovanje zaposlenih u dobiti predstavlja jedan od najstarijih oblika grupne materijalne kompenzacije. To podrazumeva učešće zaposlenih u podeli dobiti koja je nastala kao rezultat uspešnosti grupnih napora. U praksi se najčešće koriste Skenlonov i Improšer sistem stimulativnog nagrađivanja grupa.

Učestvovanje zaposlenih u profitu je jedna od najpopularnijih strategija grupne materijalne kompenzacije. Kompanije izdvajaju deo svog profita (obično 10 do 30%) za raspodelu zaposlenima. Svoj deo učešća radnici dobijaju u vidu bonusa koji se isplaćuje jednom godišnje, najčešće nakon izrade završnog računa.

Učešće zaposlenih u vlasništvu je strategija koja sve veću primenu ima u razvijenim zemljama Zapada. Na ovaj način stvara se najjača veza između individualnih i organizacijskih interesa. Nastala je kao rezultat promovisanja ideje da svi zaposleni treba da rade i da se ponašaju kao da su vlasnici kompanije u kojoj su zaposleni. Neke od varijanti učešća zaposlenih u vlasništvu su: direktna i besplatna podela akcija zaposlenima (pokriva se iz profita preduzeća), prodaja akcija zaposlenima prema uslovima povoljnijim od tržišnih, investicioni fondovi zaposlenih na nivou preduzeća i drugo.

⁴⁷ Lončarević R. (2006), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 218

⁴⁸ Bogićević-Milikić B. (2008), *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 325

3. STRATEGIJE MOTIVISANJA ZAPOSLENIH

3.1.2 Strategije indirektne materijalne kompenzacije (beneficije)

Beneficije predstavljaju nenovčani, indirektni deo ukupne zarade čiji je cilj obezbeđenje ekonomske i zdravstvene sigurnosti zaposlenih i njihovih porodica.⁴⁹ One su specifične po tome što pravo na njihovo korišćenje nije regulisano ugovorom između zaposlenih i poslodavaca.

Izvori finansiranja beneficija mogu biti različiti. U nekim zemljama izvor finansiranja beneficija je poslodavac, u drugim zemljama je to država, a ima slučajeva gde u finansiranju troškova beneficija učestvuju i poslodavac i država i zaposleni (takav slučaj je, na primer, u Srbiji).

Osnovna klasifikacija beneficija je na:

- Obavezne, zakonom propisane beneficije, koje imaju za cilj da zaštite zaposlene i
- Dobrovoljne beneficije, koje poslodavac nudi zaposlenima svoljevoljno.

U praksi se koriste brojne beneficije koje grubo možemo podeliti na:

- Beneficije sigurnosti i zdravlja koje su usmerene na ostvarivanje ekonomske i zdravstvene zaštite i sigurnosti zaposlenih tokom radnog veka i penzije,
- Beneficije slobodnog vremena osiguravaju plaćanje zakonski ili organizacijski predviđenih neradnih dana,
- Usluge zaposlenima, koje nastoje zadovoljiti neposredne, utvrđene potrebe zaposlenih.

Da bi povećale motivacijsku dimenziju beneficija i bolje odgovorile na potrebe svojih zaposlenih, mnoge organizacije razvijaju takozvani fleksibilni pristup beneficija. On podrazumeva da zaposleni iz date ponude beneficija organizacije mogu da biraju

⁴⁹ Bogićević-Milikić B. (2008), *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 349

3. STRATEGIJE MOTIVISANJA ZAPOSLENIH

one beneficije koje im najviše odgovaraju.⁵⁰ Prednosti ovakvog pristupa su višestruke:

- Smanjuju ukupne troškove beneficija, koji su prilično veliki,
- Omogućuje da se paket beneficija uskladi sa preferencijama zaposlenih,
- Zaposleni više cene ono što im organizacija pruža.

3.2 STRATEGIJE NEMATERIJALNE MOTIVACIJE

Mnogi zaposleni imaju potrebe koje nisu materijalne prirode i njih nazivamo potrebama višeg reda. One se ne mogu zadovoljiti samo novcem ili drugim materijalnim elementima, već se u tim slučajevima primenjuju strategije nematerijalne motivacije. Najznačajnije su:

- Dizajniranje posla,
- Participacija zaposlenih,
- Opunomoćivanje,
- Fleksibilni oblici radnog vremena,
- Prilagođavanje organizacione kulture,
- Ostali oblici nematerijalne motivacije.

3.2.1 Dizajniranje posla

Činjenica je da suviše velika podela rada i specijalizacija u poslu može imati negativne posledice koje mogu dovesti do dosade i monotonije zaposlenih. Zato su razvijene brojne strategije motivisanja kroz dizajniranje posla koje obavlja pojedinac. Najpoznatije su:

⁵⁰ Bahtijarević-Šiber F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 656

3. STRATEGIJE MOTIVISANJA ZAPOSLENIH

- Strategija rotacije posla – podrazumeva da zaposleni po utvrđenom planu povremeno menjaju visokospecijalizovane poslove,
- Strategija proširivanja poslova – podrazumeva proširivanje poslova gde se određenom radniku dodeljuje više sličnih, međusobno kompatibilnih poslova,
- Strategija obogaćenja posla – predstavlja strategiju u kojoj se radniku daje više slobode u odlučivanju o metodama rada, daje osećaj lične odgovornosti za izvršenje zadataka, podstiče interakcija među radnicima, omogućuje dobijanje povratne informacije i uključivanje radnika u analizu i promenu fizičkih aspekata radnog okruženja i slično.

3.2.2 Participacija zaposlenih

Participacija zaposlenih podrazumeva učešće zaposlenih u donošenju odluka. Može biti participacija (učešćevanje) u rešavanju problema i participacija u upravljanju pomoću ciljeva.

Participacija zaposlenih u rešavanju problema primenjuje se kod malih grupa koje rade timski. Svi članovi tima uključeni su u identifikovanje problema, analiziranju uzroka njihovog nastanka, kao i u iznalaženju rešenja.

Participacija u upravljanju prema ciljevima predstavlja jednu od najznačajnijih nematerijalnih strategija motivacije. To je metoda kojom menadžeri i zaposleni zajedno učestvuju u postavljanju ciljeva, kreiranju planova za njihovo ostvarivanje, praćenje realizacije ciljeva, analiziranju ostvarenih ciljeva i preduzimanja korektivnih mera. Na ovaj način radnici će biti više motivisani za realizaciju odluka i ciljeva u čijem su donošenju učestvovali.

3. STRATEGIJE MOTIVISANJA ZAPOSLENIH

3.2.3 Opunomoćivanje

Opunomoćivanje predstavlja jednu od najnovijih strategija nematerijalne motivacije zaposlenih.

To je proces podele moći sa drugima kroz decentralizaciju strukture, uloga i odgovornosti i kroz delegiranje rada koji je svojstven autoritetu.⁵¹ Na ovaj način zaposleni imaju veći osećaj odgovornosti, svesni su poverenja koje im je dato i to ih dodatno motiviše da ulože još više energije u postizanje što boljih rezultata.

Pokazalo se da ova strategija ima poseban značaj u motivisanju mladih i obrazovanih ljudi kojima se na taj način dokazuje poverenje u njihove sposobnosti.

3.2.4 Fleksibilni oblici radnog vremena

Ova strategija prvo je počela da se primenjuje u Francuskoj. Radi se o mogućnosti da zaposleni sami unutar nekih okvira određuju najpogodnije radno vreme za obavljanje posla. Postoje različite varijante primene ove strategije:

- Zaposlenima je omogućeno da sami određuju vreme dolaska i odlaska sa posla, uz određeno vreme obavezne prisutnosti na poslu,
- Određeno je razdoblje u kojem se može dolaziti i odlaziti sa posla, ali se dnevno mora odraditi predviđeno radno vreme (npr. 8 sati),
- Zaposlenima se pruža mogućnost da nekim danima rade kraće radno vreme, a nekim danima duže, s tim što se mora odraditi obavezno nedeljno radno vreme (npr. 40 sati nedeljno).

Strategija fleksibilnog radnog vremena pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenih, smanjuje probleme kašnjenja na posao i omogućava zaposlenima da organizuju svoje vreme onako kako njima najbolje odgovara.

⁵¹ Lončarević R. (2006), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 226

3. STRATEGIJE MOTIVISANJA ZAPOSLENIH

3.2.5 Prilagođavanje organizacione kulture

Pod organizacionom kulturom podrazumevamo sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje.⁵²

Organizaciona kultura u velikoj meri opredeljuje ponašanje zaposlenih, pa je samim tim prilagođavanje organizacione kulture jedna od značajnijih strategija motivacije. Pozitivne efekte na zaposlene imaće organizacija koja.⁵³

- Vezuje svoje osnovne vrednosti za ljude,
- Razvija klimu u organizaciji koja podstiče i nagrađuje kreativnost i inovativnost,
- Stvara prijateljsku atmosferu koja naporan rad čini ugodnim,
- Omogućava i podstiče komunikaciju o svim problemima rada i idejama za njihovo rešavanje,
- Širi duh zajedništva i brige preduzeća o ljudima.

Sve to vodi većoj motivaciji i stvara uslove za bolji i kvalitetniji rad svih zaposlenih u organizaciji.

3.2.6 Ostali oblici nematerijalne motivacije

Pored navedenih oblika nematerijalne motivacije, značajni oblici su i priznavanje uspeha, povratna informacija i samomotivacija.

Priznavanje uspeha je veoma bitno za motivaciju zaposlenih. Ono često može biti u materijalnom obliku, ali je posebno važno i efektno kada priznanje dođe u obliku pohvala i zahvalnosti.

Povratne informacije o radnoj uspešnosti su veoma korisne za svakog zaposlenog. Nedostatak ovakvih informacija, kada zaposleni ne zna da li je dobro

⁵² <http://www.scribd.com/doc/29079103/ORGANIZACIONA-KULTURA>, preuzeto 1. juna 2013. god.

⁵³ Lončarević R. (2006), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 229

3. STRATEGIJE MOTIVISANJA ZAPOSLENIH

uradio svoj zadatak i da li je učinio ono što se od njega očekuje, može negativno da se odrazi na njegov radni učinak. Postojanje povratne informacije podstiče željene oblike ponašanja, omogućava profesionalni razvoj, doprinosi uspostavljanju otvorenih odnosa i poverenja u organizaciji i pokazuje zaposlenima da se njihov rad prati i ceni.

Povratne informacije mogu biti i negativne, pa zato menadžeri moraju da paze da takva informacija ne bude shvaćena kao kritika ili ukazivanje na loše urađen posao, već kao pokušaj da se takva situacija prevaziđe.

Samomotivacija je veoma bitna i svaki pojedinac bi trebao da ima aktivnu ulogu u podizanju sopstvene motivacije. Ona vodi ka napredovanju i razvoju karijere, ostvarivanju ličnih ambicija i profesionalnih ciljeva. Za samomotivaciju je važno da zaposleni upoznaju svoje menadžere sa onim što bi želeli da postignu, odnosno veoma je bitna otvorena i dvosmerna komunikacija između zaposlenih i njihovih menadžera.

3. 3. MOTIVACIONI METODI U PRAKSI

Ako nešto motiviše jednog zaposlenog, to ne znači, automatski, da će motivisati i druge radnike. Teorija očekivanja zato predlaže da sistem kompenzacija uzme u obzir i pojedinačna očekivanja zaposlenih. Međutim, utvrditi motivatore pojedinaca, ili pojedinih društvenih grupa, nije ni malo lako. Da bi saznali više o motivatorima, stručnjaci su sproveli jedno istraživanje na uzorku od 1000 zaposlenih, koji su rangirali 10 faktora koji utiču na njihovu motivaciju na radu. Odgovori su grupisani na osnovu pola, starosti, prihoda, prirode posla i funkcije ispitanika. Rezultate prikazuje donja tabela. Rangovi faktora su određeni tako da 1 označava najznačajniji, a 10 najmanje važan faktor.⁵⁴

Motivatori	Pol	Starost	Prihodi (u hiljadama S)	Tip posla	Organizacioni nivo
------------	-----	---------	----------------------------	-----------	-----------------------

⁵⁴ Adaptirano prema: Robbins S. P., Organizational behavior – Concepts, Controversies and Applications, prentice Hall International, New Jersey, 1993, str. 299

3. STRATEGIJE MOTIVISANJA ZAPOSLENIH

	M	Ž	Do 30	31- 40	41- 50	50 +	Do 12	12- 18	18- 25	25 +	FNK	FK	KNK	KK	Niži	Sre dnji	Viši
Interesantan posao	2	2	4	2	3	1	5	2	1	1	2	1	1	2	3	1	1
Priznanje za obavljen posao	1	1	5	3	2	2	4	3	3	2	1	6	3	1	4	2	2
Uključenost u donošenje odluka	3	3	6	4	1	3	6	1	2	4	5	2	5	4	5	3	3
Sigurnost posla	5	4	2	1	4	7	2	4	4	3	4	3	7	5	2	4	6
Dobra plata	4	5	1	5	5	8	1	5	6	8	3	4	6	6	1	6	8
Unapređenje unutar organizacije	6	6	3	6	8	9	3	6	5	7	6	5	4	3	6	5	5
Dobri radni uslovi	7	7	7	7	7	4	8	7	7	6	9	7	2	7	7	7	4
Taktična disciplina	9	9	8	1	9	10	10	9	9	10	7	10	10	9	9	9	10
Pomoć kod ličnih problema	10	10	10	8	10	6	9	10	10	9	10	8	8	10	10	10	9

Legenda: FNK = fizički poslovi nekvalifikovanih radnika; FK = fizički poslovi kvalifikovanih radnika; KNK = kancelarijski poslovi nekvalifikovanih radnika; KK = kancelarijski poslovi kvalifikovanih radnika

Dakle, motivatori vezani za lična primanja su značajniji sa opadanjem kvalifikacionog nivoa i životnog standarda. Više lične zarade su značajnije nekvalifikovanim radnicima, dok onima sa višim i visokim obrazovanjem najsnažnije motivaciono dejstvo predstavljaju određene karakteristike posla koji obavljaju, kao što je samostalnost u radu i zanimljivost posla koji rade.

3. STRATEGIJE MOTIVISANJA ZAPOSLENIH

U ispitivanju Privredne Komore Beograda i Fakulteta Organizacionih Nauka, sprovedenim pod vođstvom profesora S. Ćamilovića, nad 2000 ispitanika visoke stručne spreme, dobijena je sledeća rang lista motivacije za rad:

Podsticaji na rad:	Procenat odgovora:
1. Zanimljivost posla	55,55%
2. Samostalnost u radu	54,16%
3. Međuljudski odnosi	30,45%
4. Radna disciplina	29,23%
5. Informisanost o poslu	27,81%
6. Organizovanost u radu	22,48%
7. Rešivo stambeno pitanje	20,94%
8. Uticaj u odlučivanju	20,45%
9. Status stručnjaka	19,11%
10. Podela ličnih dohodaka	18,71%

Za ispitnike koji poseduju visoku školsku spremu najsnažnije motivaciono delovanje imaju određene karakteristike poslova i radnih zadataka koje obavljaju. To su zanimljivost posla i samostalnost u radu. Međuljudski odnosi, radna disciplina, informisanost i organizovanost rada takođe utiču na radnu motivaciju. Raspodela ličnih zarada ima izvesnog uticaja, ali je on znatno manji u poređenju sa drugim populacijama.

“Metodi motivisanja zaposlenih u radnim organizacijama su ustvari svi postupci ili načini kojima te organizacije podstiču svoje pripadnike na rad. Neki od tih postupaka zaista deluju, a neki stvaraju samo privid motivisanja ali bez ozbiljnijih efekata. Uvek treba imati na umu da podsticaji koje organizacija primenjuje moraju biti primereni aktuelnim motivacionim potrebama zaposlenih. U organizacijskoj praksi se, međutim, često događa da ljude pokušavaju pokrenuti dodatnim zadovoljavanjem njihovih već zadovoljenih potreba, i ignorisanjem potreba koje nisu zadovoljene, a koje bi mogle biti pravi motivatori.

Motivacioni modeli zasnovani na hijerarhiji motivacionih potreba, i na razlikovanju intrinzične od ekstrinzične motivacije, pokazuju koje motive u kojim

3. STRATEGIJE MOTIVISANJA ZAPOSLENIH

situacijama treba da koristi menadžment. Opšte pravilo je da je za organizacijsko motivisanje, u situaciji kada su egzistencijalne potrebe uglavnom zadovoljene, preporučljivo koristiti podsticaje prvenstveno zasnovane na socijalnim i ego motivima. Ipak i to pravilo ne treba primenjivati automatski, već samo uz prethodne, povremena istraživanja i anketne sondaže, kojima se ispituje aktuelna motivaciona struktura konkretne skupine zaposlenih, u određenoj firmi i određenom periodu. Njihovi rezultati često odstupaju od opštih pravila iz pojedinih teorija, ali zato ukazuju na najdelotvornije metode motivisanja posmatranih zaposlenih u posmatranom periodu.

Za praksu motivisanja je bitno kako članovi organizacije opažaju ono što dobijaju od nje, čime su i koliko zadovoljni, kao i šta im je od toga što dobijaju važnije a šta manje važno. Takve sadržaje, stanja zadovoljenosti, relativnu jačinu i međusobne odnose pojedinih motivacionih potreba, možemo označiti imenom motivaciona struktura određenih pojedinaca ili grupa članova date organizacije u datom periodu. Ako menadžeri imaju dobar uvid u motivacionu strukturu svojih saradnika, moći će da postave efikasan motivacioni sistem, odnosno da odaberu prave postupke motivisanja.

4. ELEMENTI EFEKTIVNOG MOTIVACIONOG PROGRAMA

Ukoliko kažemo da motivacija utiče na rad zaposlenih, onda možemo reći da motivacija utiče i na učinak, koji predstavlja rezultat tog rada. Najčešće postoji direktna uslovljenost ova dva pojma, gde veća motivacija implicira i veći učinak. Međutim, to ne mora uvek da bude tako. Može se desiti da i pored povećane motivacije radnika, oni ne daju dovoljno dobar učinak. Ovakvi slučajevi se javljaju zato što na rad ne utiče samo motivacija, već i drugi mnogobrojni faktori, kao što su znanje, obučenost radnika za posao koji rade, raspoloživost opreme i sredstava za rad i drugo. Njihov nedostatak može negativno uticati na rezultate rada. Na primer, radnici mogu biti motivisani za rad, ali nedovoljna opremljenost radnog objekta može nepovoljno uticati na njihov učinak.

Međutim, ma koliko značajni bili svi ostali faktori koji utiču na rad, neosporno je da motivacija ima poseban značaj i da joj treba posvetiti puno pažnje. Bez nje, radnici ne bi pružali organizaciji onoliko koliko zaista mogu da daju, jer bi imali utisak da ni oni nisu dobili dovoljno od menadžera i organizacije. Bili bi skloni zabušavanju i izbegavanju ulaganja dodatnog napora radi dobro obavljenog posla.

Program za kreiranje integrativnog motivacionog pristupa zasniva se na verovanju da zaposleni mogu istovremeno da budu i veoma uspešni u radu i lično zadovoljni. Osnovne pretpostavke od kojih se polazi su zadovoljstvo, motivacija i radna uspešnost.

4. 1. USPOSTAVLJANJE JASNIH OČEKIVANJA U VEZI RADNOG UČINKA

Uloga menadžera je u uspostavljanju jasnih očekivanja i u omogućavanju zaposlenih da zadovolje svoja očekivanja. Ispitivanje motivacione klime je veoma bitno i ono se obično ocenjuje putem anketa ili neposrednim ličnim kontaktom

4. ELEMENTI EFEKTIVNOG MOTIVACIONOG PROGRAMA

postavljanjem pitanja: „postoji li saglasnost i prihvatanje očekivanja u pogledu rezultata?“⁵⁵

Osnova efektivnog motivacionog programa podrazumeva pravilno postavljanje ciljeva. Teorija postavljanja ciljeva sugerise da su ciljevi povezani sa podizanjem radnog učinka jer oni mobilisu napore, usmeravaju pažnju i podstiču postojanost i strateški razvoj. Značaj postavljanja ciljeva je toliko dobro poznat da je uključen u nekoliko formalnih instrumenata menadžmenta, kao što su upravljanje pomoću ciljeva. Efektivno postavljanje ciljeva podrazumeva tri ključne komponente:

- Proces postavljanja ciljeva
- Karakteristike ciljeva, i
- Povratne informacije

Proces postavljanja ciljeva mora biti pažljivo razmotren. Osnovno načelo je da ciljevi moraju biti i razumljivi i prihvaćeni ukoliko želimo da budu efektivni. Savremena istraživanja pokazala su da će zaposleni radije prihvatiti ciljeve ukoliko osećaju da su deo procesa postavljanja ciljeva. Takođe, radna uspešnost je viša ukoliko podređeni samostalno biraju ciljeve, nego ako im se oni nameću.

Motivacioni potencijal izabranih ciljeva je izuzetno značajan ukoliko radno okruženje nije pogodno za ostvarivanje ciljeva. Može se dogoditi da cilj nije u skladu sa prihvaćenom praksom, da zahteva novu veštinu ili pogoršava već loše odnose između menadžera i zaposlenih.

Ako uslovi rada u velikoj meri doprinose ispunjenju ciljeva podređeni će biti spremni da se posvete ispunjavanju ciljeva u čijem formulisanju nisu učestvovali. Međutim, takvo prihvatanje obično se javlja onda kada rukovodstvo pokaže razumevanje i podršku. Kada vodeće rukovodstvo ne zauzme stav „pružanja podrške“ nametnuti ciljevi verovatno će biti doživljeni kao neželjeni zahtevi. Kao posledica, podređeni će dovoditi u pitanje premise koje su u osnovi ciljeva i

⁵⁵ Adižes I. (1999), *Adižesov bukvar za preduzetnike: priča o pet preduzeća*, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, str. 79.

4. ELEMENTI EFEKTIVNOG MOTIVACIONOG PROGRAMA

zadataka, te će se nevoljno povinovati takvim zahtevima. Ponekada je teško omogućiti šire učestvovanje zaposlenih u postavljanju radnih ciljeva.

Menadžeri često dobijaju uputstva u vezi sa novim zadacima ili rokovima koje moraju proslediti dalje. Ukoliko zaposleni veruju u posvećenost rukovodstva tj. menadžera da će ih uključiti u sve aspekte zadatka biće spremniji da prihvate uputstva koja dolaze sa vrha. U ovakvom odnosu menadžer je taj koji se pita kome će dodeliti zadatak i koji je tip programa vezan za njega.

Karakteristike ciljeva ogledaju se u specifičnosti, doslednosti i izazovu koji oni treba da poseduju. Specifičnost ciljeva podrazumeva konkretizaciju. Njihova nedvosmislenost ne sme se dovoditi u pitanje. Kada zaposleni pred sobom imaju konkretan cilj brže i lakše će ga ostvariti.

Ciljevi treba da budu dosledni. Ciljevi koji nisu dosledni, u smislu da ih logički nije moguće ispuniti i u smislu da zahtevaju toliko trud da ih nije moguće ispuniti stvaraju kod zaposlenih nezadovoljstvo i frustraciju. Kada se zaposleni žali na nedoslednost, potrebna je fleksibilnost menadžera u preispitivanju sopstvenih očekivanja.

Jedna od najvažnijih karakteristika ciljeva je mera u kojoj predstavljaju *izazov*. Jednostavno rečeno, teško dostižni ciljevi više motivišu nego laki ciljevi. Objašnjenje za ovo zove se „motiv postignuća“. Prema ovom stanovištu zaposleni odmeravaju nove zadatke na osnovu motučnosti za uspeh i značaja pretpostavljenog postignuća. Međutim, dostizanje cilja koji može da se postigne ne predstavlja dovoljnu nagradu za visoko motivisane pojedince. Njihova težnja za uspehom i ciljem je velika i najbolja motivacija koju menadžer može da primen su pažljivo odabrani, izazovni ali dostižni ciljevi.

Efektivan program ciljeva mora da obuhvati i *povratne informacije*. Povratne informacije pružaju šansu da se očekivanja pojasne, podesi složenost ciljeva i stekne priznanje. Izveštaji o napretku u toku procesa veoma su značajni kada je period koji je potreban za završetak zadatka veoma dug.

4. ELEMENTI EFEKTIVNOG MOTIVACIONOG PROGRAMA

4. 2. UKLANJANJE PREPREKA ZA POSTIZANJE RADNE USPEŠNOSTI

Jedan od ključnih sastojaka efektivne motivacije je radno okruženje koje pruža podršku. Nakon postavljanja ciljeva potrebno je da se menadžer fokusira na omogućavanje uspešnih postignuća tako što će se usredsrediti na sposobnost. Potrebno je da kroz interpersonalni odnos menadžer postavi pitanje: *„Da li smatrate da je moguće postići taj zadatak?“*

Zadatak menadžera je da za svoje zaposlene prokrči puteve u pravcu zacrtanih ciljeva. Ovakav pogled može se prepoznati u filozofiji menadžmenta Stjua Lenarda koji na temu efektivne motivacije kaže: *„Nemojte počinjati posao da biste se obogatili. Bavite se poslom da bi obogatili ljude. To će vam se vratiti.“*

Način na koji će menadžer pristupiti motivisanju zaposlenih zavisi od njegovog viđenja zaposlenih, postavke organizacije i zadatka kao zamišljenog cilja. Kada podređeni veruju da je potrebna čvrsta podrška menadžera, nadređeni koji nije svestan prepreka za radnu uspešnost, ili nije dovoljno odlučan da ih ukloni, verovatno će biti doživljen kao deo problema zaposlenih, a ne kao izvor rešenja. Takođe, kada nije potrebno uplitanje menadžera, nadređeni koji su neprestano uključeni u ostvarenje zadatka biće doživljeni kao da se mešaju i kao da nemaju poverenje u podređene.

Ključno pitanje koje treba da se postavi je: *„Koliku pomoć menadžer treba da obezbedi?“*

Stepen uključenosti menja se u zavisnosti od toga kolika pomoć je potrebna zaposlenima da bi se zadatak izvršio, koliko pomoći oni očekuju i koliko im je podrške potrebno iz drugih organizacionih izvora.

Zadatak koji je relativno jednostavan za izvršenje ne zahteva opširno menadžersko usmeravanje. Kada menadžeri nude previše saveta izgledaće kao da nameću kontrolu, što će rezultirati napetošću i nezadovoljstvom zaposlenih. Sa druge strane, kada je zadatak složen usmeravanje od strane menadžera smatraće se konstruktivnim, zaposleni će bez velike presije težiti ostvarenju izabranog zadatka.

4. ELEMENTI EFEKTIVNOG MOTIVACIONOG PROGRAMA

Potrebno je da menadžeri razumeju potrebe i očekivanja svojih zaposlenih. Bili Dajer, jedan od poznatih poslovnih konsultanata smatra da efektivan menadžer redovno postavlja svojim zaposlenima tri jednostavna pitanja :

- Kako napreduje tvoj posao?
- U čemu najviše / najmanje uživaš?
- Kako mogu da ti pomognem da uspeš?

Postavljanje ovakvim pitanja govori o menadžerovom stilu koje koristi prilikom upravljanja, a slušanje odgovora omogućava mu da oslušne zaposlene i na osnovu toga odredi konkretan motivacioni program.

4. 3. PODSTICANJE PONAŠANJA KOJE STIMULIŠE RADNU USPEŠNOST

Kada se uspostave jasni ciljevi i oslobodi put ka njihovom ispunjenju, prelazi se na efektivni motivacioni program koji će podstaći ispunjenje ciljeva uslovnim povezivanjem radne uspešnosti sa spoljnim rezultatima (nagrade i disciplinske mere) i podsticanjem „unutrašnjih rezultata“.

Efektivnim motivacionim programom, menadžer treba da:

- Poveže nagrade sa radnim učinkom
- Koristi disciplinske mere kako bi iskorenio kaontrproduktivno ponašanje odnosno, da koristi nagrade kako bi podsatakao produktivno ponašanje

Korišćenje nagrada kao podsticaja

Sistemi nagrađivanja u jednoj organizaciji direktno podstiču određene oblike ponašanja. Oni ukazuju na to koliko jedna organizacija vrednuje različite pojedince. Adekvatnim sistemom nagrađivanja organizacija ukazuje na vrednosti koje nagrađuje.

Princip nagrađivanja treba biti povezan sa radnim učinkom, istovremeno ukazujući na potrebu opreza jer on tada stvara određene razlike između zaposlenih. Ovakva motivaciona strategija dovodi do diskriminacije i često sa sobom nosi rizik pogotovo kod zaposlenih sa visokim stepenom radne uspešnosti. Kako bi se izbegla neprijatnost potrebno je stalno praćenje učinka zaposlenih, informisanje o njihovom radu i konstantna komunikacija.

4. ELEMENTI EFEKTIVNOG MOTIVACIONOG PROGRAMA

U delotvoran motivacioni program uključuju se i nenovčane nagrade. Smatra se da će organizacija imati veći motivacioni uticaj od programa novčanih nagrada ukoliko:

- Javno dodeljuje nagrade
- Nagrade ne deli previše često
- Obuhvata ih verodostojnim procesom nagrađivanja
- Koristi prezentacije kako bi odala priznanje, i
- Obezbedi da nagrade budu značajne u okviru organizacione kulture

Korišćenje disciplinskih mera

Distiplinski prisutp uključuje negativne reakcije na ponašanje zaposlenog sa namerom da se obeshrabni ponavljanje takvog oblika ponašanja u budućnosti. Kažnjavanje i nagrađivanje su podjednako značajne i korisne tehnike i svaka ima svoje mesto u motivacionom sistemu. Kažnjavanje treba koristiti kako bi se iskorenilo neprihvatljivo ponašanje. Međutim, kada ponašanje pojedinca dostigne prihvatljiv nivo, negativne reakcije neće podizati ponašanje na izvanredan nivo. Jako je teško obrabrivati zaposlenog da se izvanredno ponaša tako što će mu se prigovarati ili pretiti nekim disciplinskim merama. Samo pudtem pozitivnih podsticaja zaposleni će moći da kontrolišu ono što žele i to će biti najbolja stimulacija za dostizanje konkretnih rezultata.

Uloga postupaka menadžera kao podsticaja

Efektivan motivacioni program prevazilazi nacrt formalnog organizacionog sistema nagrađivanja. Potrebno je da menadžeri shvate da njihovi svakodnevni kontakti sa podređenima predstavljaju značajan izvor motivacije. Menadžeri, često svojim ponašanjem mogu podsticati određenu vrstu ponašanja svojih podređenih. Zadovoljstvo zaposlenih umnogome proizilazi iz dobrog odnosa sa nadređenim.

Uputstva za podsticanje inicijative podređenih:

- Potrebno je da menadžer na zanimljiv i podsticajan način postavi pitanja kojim će doći do konkretnih zamišljenih činjenica

4. ELEMENTI EFEKTIVNOG MOTIVACIONOG PROGRAMA

- Potrebno je da analiza i procena zadataka što više budu u rukama zaposlenih, sami tim od njih će se tražiti sud o različitim pitanjima
- Potrebno je da zaposleni budu upoznati sa organizacionim potrebama, što će im pružiti mogućnost davanja nekih konkretnih ideja, ujedno će osetiti dodatni stimulans

Implikacije koje menadžer ne bi trebalo da koristi:

- Pokazivati da je zaposleni u potpunosti odgovoran za zadatak ukoliko ga ne ispuni. Neuspeh pojedinca znači i neuspeh organizacije
- Igrati ulogu istražitelja, brzo ispaljivati pitanja na koje niko ne stiže da odgovori. Izbegavati pitanja koja zahtevaju samo odgovore „da“ i „ne“
- Zahtevati promenu ili poboljšanje zapovednim tonom

4. 4. STRATEGIJE ZA OBLIKOVANJE PONAŠANJA

Efikasnost menadžera prepoznaje se i po sposobnosti da podstiče izvanredno ponašanje kod svojih podređenih. To se najbolje postiže pomoću procesa za oblikovanje ponašanja koji se sastoji iz devet koraka i koji se može primeniti na čitav spektar ponašanja podređenih. Menadžer, strategijom neprihvatljivo ponašanje pretvara u prihvatljivo ili pak prihvatljivo ponašanje transformiše u izvanredno, sve u zavisnosti njegovih preferencija.

Smernice za poboljšanje ponašanja organizovane su u tri grupe:

- *Iznošenje primedbi i prigovora*
- *Preusmeravanje*
- *Podsticaji i stimulacija*

Na osnovu ovih smernica dobijamo sledeće implikacije za menadžere:

Iznošenje primedbi i prigovora

- Identifikovati određeno neprikladno ponašanje, dati primer i pokazati da tako nešto mora da prestane
- Ukazati da problem ima veliki uticaj na sam rad, na rezultate drugih, na misiju organizacije

4. ELEMENTI EFEKTIVNOG MOTIVACIONOG PROGRAMA

- Postaviti pitanja o uzrocima i tražiti moguća rešenja

Preusmeravanje

- Opisati ponašanje i standarde koje organizacija očekuje, postarati se da ih svaki zaposleni tačno razume i da se složi sa činjenicom da su oni zaista razumni
- Pitati zaposlene da li će se shodno njima ponašati
- Pružiti odgovarajuću podršku. Hvaliti neke druge aspekte njihovog rada.

Podsticaji i stimulacija

- Utvrditi nagrade koje su važne svakom pojedincu
- Povezati dostizanje željenih rezultata sa postepenim, neprekidnim poboljšanjem
- Nagradite sva poboljšanja u radu, blagovremeno i iskreno

4. 5. MOTIVISANJE RADNIKA REDEFINISANJEM POSLA

Osmišljavanje posla je proces uklapanja karakteristika posla, sposobnosti i interesovanja zaposlenog. Postoji nekoliko modela osmišljavanja posla. U zavisnosti od preferencija menadžmenta koristi se odgovarajući model. Proces osmišljavanja određenog radnog mesta, zaposlene provlači kroz različite psihološke reakcije – stanja, iz kojih proizilaze različiti lični i radni rezultati.

Mnoštvo empirijskih istraživanja otkrilo je da postoji pet značajnih aspekata osnovne posla:

- *Sposobnost*
- *Raznolikost*
- *Identitet zadatka*
- *Značaj zadatka*
- *Samostalnost i povratne reakcije*

Uloga ovih aspekata stvara pozitivan uticaj na zadovoljstvo poslom. Što više raznolikosti i različitih znanja zaposleni koristi u obavljanju zadatka dovodi do

4. ELEMENTI EFEKTIVNOG MOTIVACIONOG PROGRAMA

stvaranja pozitivne reakcije. Zadatak se doživljava kao smislen i značajan. Takođe, kada je zaposleni u mogućnosti da obavlja zadatak od početka do kraja (identitet zadatka) i kada zadatak ima direktan uticaj na celokupan posao i živote drugih (značaj zadatka), zaposleni će svoje radno mesto više ceniti i smatrati smislenijim.

Sa druge strane, kada je za uspešno obavljanje posla potrebno tek nekoliko sposobnosti ili se pak obavlja samo jedan deo zadatka retko se doživljava osećaj smislenosti. Što je veća samostalnost (sloboda da se biraju način i vreme kada će se obavljati neki zadatak) zaposleni osećaju veću odgovornost za svoj uspeh i neuspeh.

Povećana odgovornost ima za posledicu povećanu posvećenost poslu, dok se autonomija postiže uspostavljanjem fleksibilnog radnog vremena, decentralizacijom procesa donošenja odluka ili selektivnim uklanjanjem formalizovane kontrole. Što više povratnih informacija zaposleni prima o tome koliko dobro obavlja određeni zadatak, veća je njegova spoznaja rezultata. Poznavanje rezultata dopušta zaposlenom da razume i shvati koristi posla koji obavlja.

Nasuprot ovom pristupu postoji jedan drugačiji pristup definisanju radnog mesta koje se usredsređuje na uklapanje „duboko usađenih životnih interesovanja“ zaposlenog sa karakteristikama zadatka koje obavlja. Zarovornici ovog pristupa kažu da se ljudima predugo savetovalo da biraju svoje karijere na osnovu onoga u čemu su dobri, a ne na osnovu onoga u čemu uživaju. Pretpostavlja se da su zaposleni koji se ističu na svome poslu zadovoljni svojim radnim mestom. Međutim, kritičari ovog stanovišta tvrde da su mnogi stručnjaci u toj meri obrazovani i orijentisani na ostvarenje dostignuća da bu mogli bukvalno da postignu uspeh u svakom poslu. Na ovaj način tvrde da se zaposleni zadržavaju na poslu jer se uključuju u aktivnosti koje su u skladu sa njihovim emotivno potaknutim strastima koje su isprepletene sa njihovom ličnošću.

Ukratko, menadžeri treba da uvide da su i unutrašnji i spoljni motivatori potrebni sastojci efektivnog motivacionog pristupa. Budući da većina ljudi želi interesantne i izazvone radne aktivnosti i dobre plate, sigurnost posla će biti od male pomoći da se prevaziđu negativne posledice osećanja zaposlenih da su njihove sposobnosti nedovoljno iskorišćene.

Uviđajući da svaki pojedinac ima svoje sklonosti kada su u pitanju rezultati, menadžeri ne bi trebalo da pretpostavljaju da će usko definisan motivacioni program

4. ELEMENTI EFEKTIVNOG MOTIVACIONOG PROGRAMA

koji se zasniva na rezultatima i koji podstiče postizanje boljeg učinka zadovoljiti potrebe i interesovanja široke grupe zaposlenih.

4. 6. Nagrađivanje kao faktor motivacije

Sistem nagrađivanja

Sistem nagrađivanja ispunjava svoju svrhu samo ako je postavljen tako da služi onima kojima je i namenjen. Da bi se zaposleni ponašali u skladu sa usvojenim dokumentima, poslovnom politikom i ciljevima organizacije, moraju se adekvatno nagrađivati za svoj rad, kažnjavati za prekršaje i nezadovoljavajuća odstupanja od ciljeva. "Suština sistema nagrađivanja je u pozitivnim podsticajima, a ne u kažnjavanju" (*Kondo Jošio, 1997*). Kažnjavanje mora da postoji, ali samo kao nužno zlo, jer kažnjavanje retko kad stvara trajno dobro ponašanje i još ređe zadovoljne radnike.

Sistem stimulativnog nagrađivanja treba da obuhvati sve zaposlene. Stimulativni sistem nagrađivanja može biti neproduktivno primenjen ukoliko ciljevi i zadaci preduzeća, kolektiva i pojedinca nusu jasno formulisni. Primena sistema zasniva se na politici ekonomskih odnosa i politici nagrađivanja samog preduzeća.

Sistem nagrađivanja bavi se faktorima koji motivišu zaposlene da ispune svoje zadatke. On ima dva podsistema i svaki od njih ima nekoli faktora, koji bi sami za sebe mogli biti sistem.

Spoljašnje nagrade su nagrade čija je vrednost određena spoljašnjim manifestacijama. Postoje dva tipa spoljašnjih nagrada:

- *Novčane (Nn)* u koje spadaju: plate, osiguranja, regresi, učešće u profitu i druge ekonomske dobiti.
- *Nenovčane (Nnn)* u koje spadaju: statusni simboli, titule, veličina i lokacija kancelarije, ključ od toaleta za direktore i td.

Unutrašnje nagrade su nagrade koje ne zahtevaju spoljašnju potvrdu date im vrednosti. Samo obavljanje zadatka je njihov izvor. Ukoliko se zadatak eliminiše, nestaje i izvor nagrađivanja. Unutrašnje nagrade svrstavaju se u četiri tipa:

- *Primeren zadatak (Np)*

4. ELEMENTI EFEKTIVNOG MOTIVACIONOG PROGRAMA

- *Aдекватna ovlašćenja (Na)*
- *Misija kao nadahnuće (Ne)*
- *Osećaj pripadnosti (Ni)*

U narednom tekstu, detaljno kroz primere biće objašnjeni spoljašnji i unutrašnji sistemi nagrađivanja.

Nn – zaposleni ne mora da obavi zadatak da bi osetio da je nagrađen sve dok prima platu ili novčanu nagradu. Međutim, koliko taj novac vredi zavisi od toga šta on misli da drugi dobijaju za sličan posao, i šta se tim novcem može kupiti. Kolika je vrednost novca može se ustanoviti kroz spoljašnji verifikacioni mehanizam zadatka koji se obavlja, kao i onoga ko taj novac prima.

Nnn – nenovčane nagrade takođe traže spoljašnju verifikaciju svoje vrednosti. Sto prekriven stalkom u SAD nema nikakvu simboličku vrednost, ali u Turskoj on označava da je osoba koja za njim sedi direktor i da ima status i položaj. Dakle, sama vrednost proizilazi iz simboličkog značaja koje sami simboli imaju za ljude. Spoljašnje nenovčane nagrade stvaraju određenu hijerarhiju koja mora da se pokaže, u suprotnom njena vrednost se gubi.

Nu – unutrašnje nagrade imaju svoju nagradnu vrednost čak i ako niko za njih ne zna. One postoje sve dokle se zadatak obavlja.

Np – je unutrašnja nagrada koja proizilazi iz samog obavljanja zadatka. „Volim ono što radim. Ovde radim jer volim svoj posao.“ Ova nagrada zavisi od toga koliko se poklapaju zadatak, odgovornost i ličnost osobe koja obavlja zadatak.

Na – je unutrašnja nagrada koja potiče od adekvatnih ovlašćenja koje zaposleni stiče znajući da nešto može da uradi, čak i ako to što radi ne voli. Sama činjenica da se to može uraditi je nagrada za sebe.

Ne – je nagrada koja potiče iz osećaja da zaposleni naprduje ka misiji, ka jednom višem cilju koji ima dalekosežniji značaj nego samo neposredno izvršenje zadatka.

Ni – je nagrada koja potiče iz osećaja da zaposleni pripada kolektivu, da je deo tima i da je prihvaćen.

4. ELEMENTI EFEKTIVNOG MOTIVACIONOG PROGRAMA

Postavlja se pitanje: po čemu se nagrade razlikuju? Spoljašnje nagrade daju osećaj nagrađenosti samo svojim stepenom rasta. Kao konstanta, one imaju veoma ograničen uticaj na motivaciju, otprilike oko dve nedelje. Zaposleni će recimo, dve nedelje biti zadovoljan svojom povišicom, a kasnije će želeti mnogo više. Isto se dešava sa titulama ili drugim nenovčanim obeležjima. I njihov vek trajanja je ograničen. Ukoliko menadžer želi zaposlene da motiviše samo spoljašnjim nagradama, stalno ih mora povećavati. Sa druge strane, unutrašnje nagrade pothranjuju se svaki put kada se obavlja neki zadatak.

„Zbog čega je japanski radnik tako marljiv i vreda?“ Da li zato što je rođen u Japanu, ili zato što njegov poslodavac koristi svih šest izvora nagrađivanja? On učestvuje u profitu što znači da Nn varira, pa ga motiviše u radu. Zastupljena je, takođe, i Nnn. To je porodična kultura u kojoj se ljudima odaju priznanja ili odrešuju kazne prema njihovim zaslugama. Zadatak može biti isto kao i ma gde drugo, ali je Nu (ovlašćenja) drugačija. Japanci imaju sistem menadžmenta u kome službenik može da utiče na ono što se radi. Njegovo se mišljenje traži. Kako kompanija raste, raste i on; pošto on u kompaniji ostaje doživotno, a kompanija je lojalna prema njemu i očekuje isto za uzvrat, to mu daje osećaj Nu (misiije) i Ni (pripadnosti).“

Sistemi nagrađivanja u jednoj organizaciji direktno podstiču određene oblike ponašanja, što nakon određenog vremena obilkuje njenu kulturu. Sistem ukazuje na to kako i koliko organizacija vrednuje različite pojedince i zato je njegov značaj od izuzetne važnosti.

5. ISTRAŽIVANJE I REZULTATI

5. 1. UZORAK ISPITANIKA

Istraživanje je obavljeno na uzorku ispitanika koji su zaposleni u preduzeću koje se bavi maloprodajom, proizvodnjom i distribucijom optičkih proizvoda. Delatnost preduzeća, pored proizvodnje i prodaje, obuhvata i precizno merenje dioptrije kupcima kao i fitovanje kontaktnih sočiva.

U prigodni uzorak je ušlo 50 ispitanika, od čega je 30 žena i 20 muškaraca. Obrazovanje ispitanika se kreće od četvorogodišnje srednje škole (35%) i specijaliste na osnovu stručnosti srednjeg obrazovanja (8%), preko fakultetski obrazovanih (46%) do specijalizanata (6%) i magistara (5%). Kako bismo imali što jasniju sliku o stanju u preduzeću, ispitanike smo pitali i o njihovom radnom iskustvu te prikupili podatke o njihovom ukupnom radnom stažu tokom života i o radnom stažu koji su proveli na trenutnom radnom mestu. Ispitanici su uzrasta od 20 do 60 godina. Dosadašnji ukupni radni staž onih koji su popunili upitnik je između 3 meseca i 39 godina, a vreme koje su proveli na trenutnom radnom mestu je između 3 meseca i 34 godine. Prosečne vrijednosti demografskih podataka uzorka vidljive su u Tabeli 1.

Tabela 1. Prosječne vrijednosti demografski podataka

Uzorak	Prosječna vrijednost
Godine	39,11
Godine ukupnog radnog staža	13,45
Godine trenutnog radnog staža	6,85

5. 2. UPITNIK

Istraživanje je anonimno, a pitanja u upitniku se mogu podeliti na tri celine. Pitanja u prvoj celini se odnose na demografske podatke o ispitanicima i uključuju pitanja o polu, uzrastu, godinama radnog staža i godinama provedenim na trenutnom radnom mjestu, te pitanje o obrazovanju. Druga celina sadrži iskaze formirane na

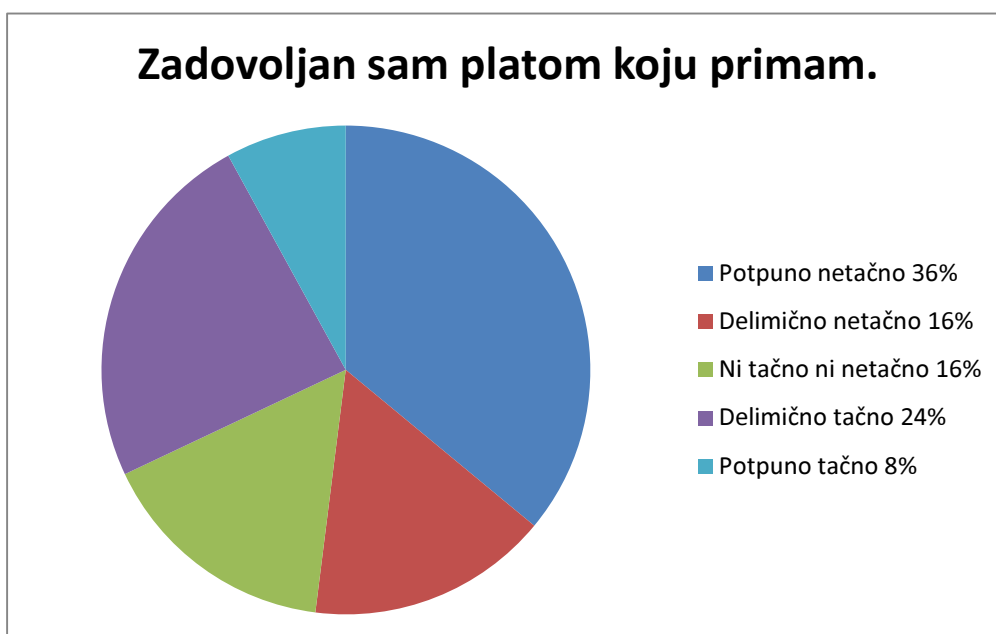
osnovu Maslovljeve teorije koji nam daju uvid u to u kojoj meri su zadovoljene različite potrebe zaposlenih. Ispitanici odgovaraju zaokruživanjem odgovora od 1 („Potpuno netačno“) do 5 („Potpuno tačno“). Treća celina upitnika se odnosi na Hercbergovu teoriju i na to u kojoj meri određene pojave utičnu na zadovoljstvo, odnosno na nezadovoljstvo poslom. Skale za zadovoljstvo i za nezadovoljstvo su razdvojene i predstavljaju posebne celine. Ispitanici u ovoj celini takođe odgovaraju zaokruživanjem odgovora na skali od 1 („Uopšte ne utiče“) do 5 („U potpunosti utiče“).

5. 3. REZULTATI I DISKUSIJA

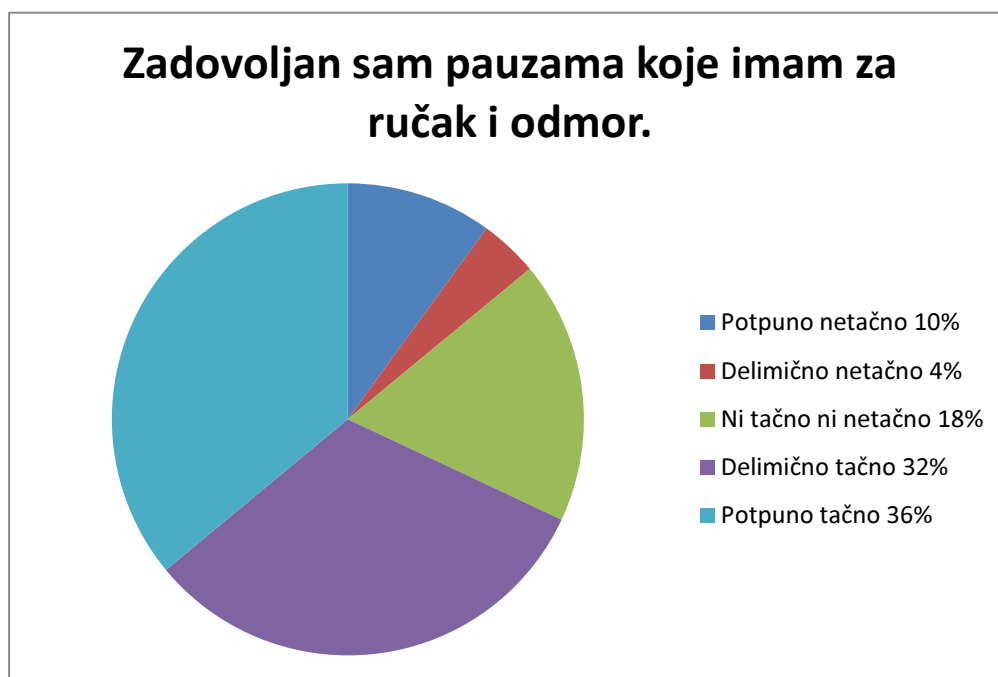
U ovom delu rada su prikazani i diskutovani rezultati dobijeni istraživanjem i to u redosledu koji prati ciljeve istraživanja.

Naš prvi cilj je bio da otkrijemo u kojoj meri su zadovoljene određene potrebe zaposlenih. Budući da smo pitanja bazirali na Maslovljevoj hijerarhijskoj teoriji potreba, polazimo od najnižih potreba a to su fiziološke potrebe. Zadovoljenje fizioloških potreba smo pokrili pitanjem o zadovoljstvu platom i pitanjem o zadovoljstvu pauzama za ručak i odmor. Analizom dobijenih podataka dolazimo do zaključka da su zaposleni najmanje zadovoljni novčanom nadoknadom koju primaju za svoj rad. Svega 8% ispitanika je u potpunosti zadovoljno platom koju prima.

Dijagram 1. Odgovori zaposlenih na tvrdnju „Zadovoljan sam platom koju primam“.



Dijagram 2. Odgovori na tvrdnju „Zadovoljan sam pauzama koje imam za ručak i odmor“.



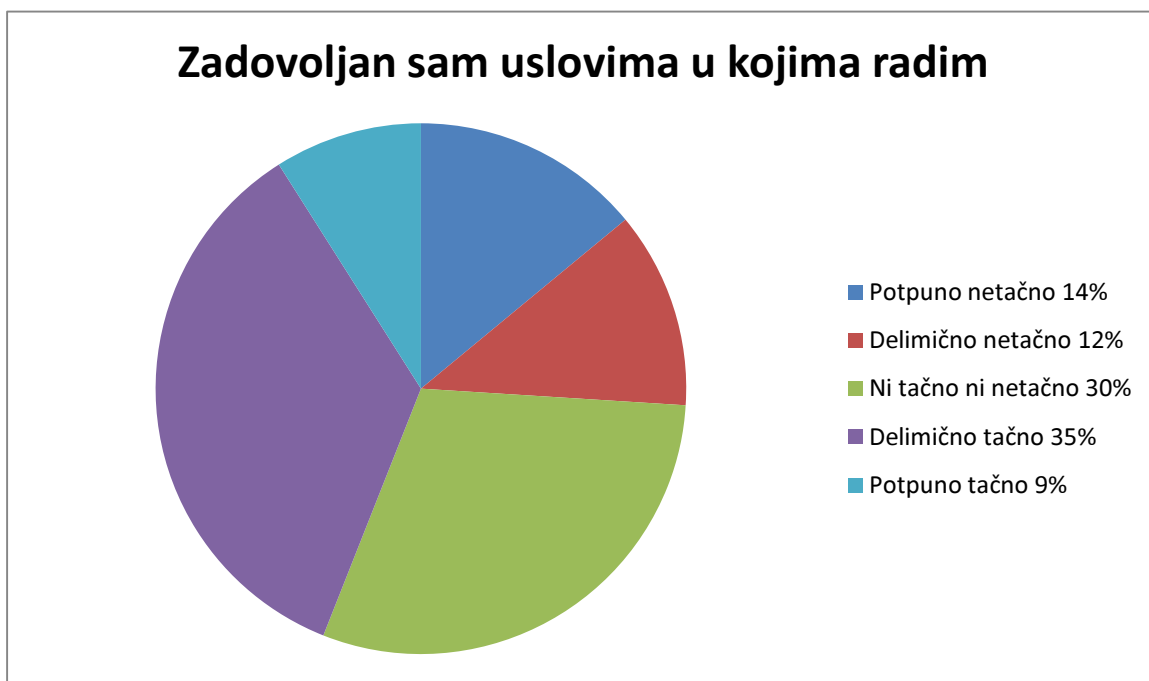
Najveću broj ispitanika (36%) je zadovoljan pauzama koje imaju za odmor i ručak, što ukazuje na to da kompanija ipak vodi računa da su osnovne potrebe zaposlenih zadovoljene na radnom mestu.

Zadovoljenje potreba za sigurnošću smo proverili preko pitanja koja se odnose na uslove rada i mere zaštite na radu koje kompanija sprovodi. Rezultati pokazuju da se veliki broj ispitanika oseća bezbedno i zadovoljno u svom radnom okruženju, ali ipak postoji i priličan broj zaposlenih kojima uslovi rada ne odgovaraju i pri donošenju odluka o motivisanju zaposlenih treba voditi računa i o unapređenju radne sredine.

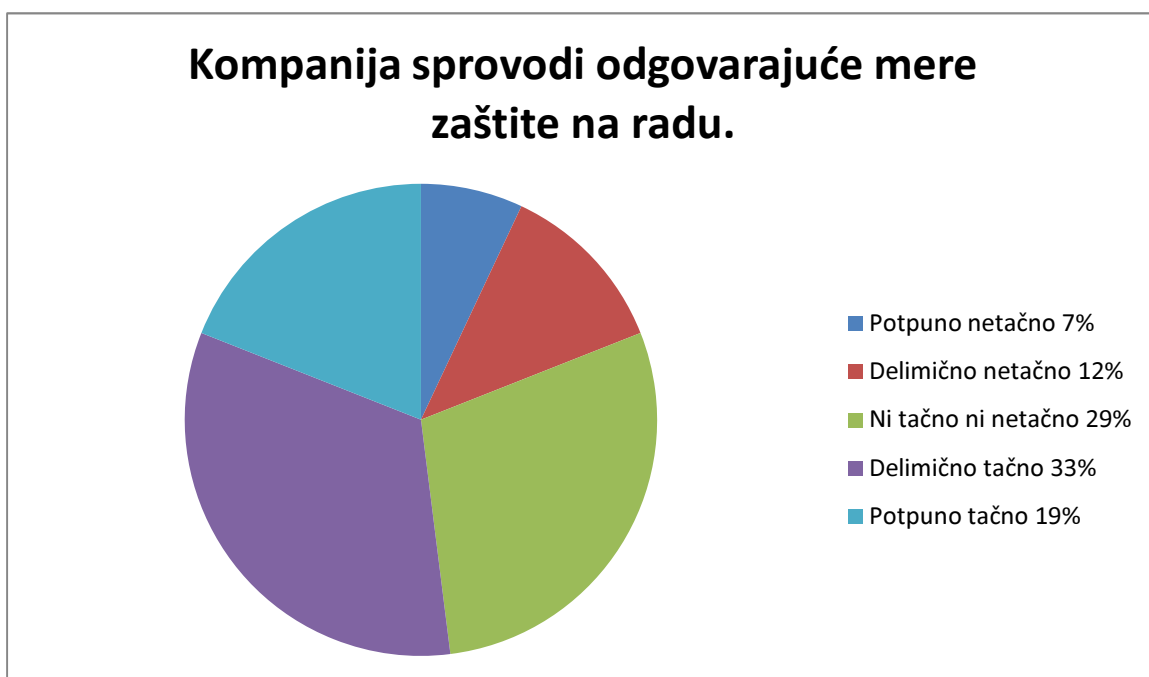
Najveći broj ispitanika je delimično zadovoljan radnim okruženjem (35%), dok određeni broj (30%) i jeste i nije zadovoljan, što nas navodi da se zapitamo koji to aspekt radne sredine ne odgovara zaposlenima. Preporuka za rukovodioce je da uspostave bolju komunikaciju sa zaposlenima i da pokušaju prilagoditi bilo organizacionu klimu, bilo oblike radnog vremena tako da zaposleni budu zadovoljniji i motivisaniji da obavljaju svoje dužnosti na radnom mestu sa više entuzijazma. Rezultati pokazuju i da zaposleni nisu sigurni (29%) da li njihova kompanija sprovodi

adekvatne mere zaštite na radu, te bi preporuka bila da se zaposleni upoznaju sa tim merama, kao i da se one poboljšaju.

Dijagram 3. Odgovori na tvrdnju „Zadovoljan sam uslovima u kojima radim“.

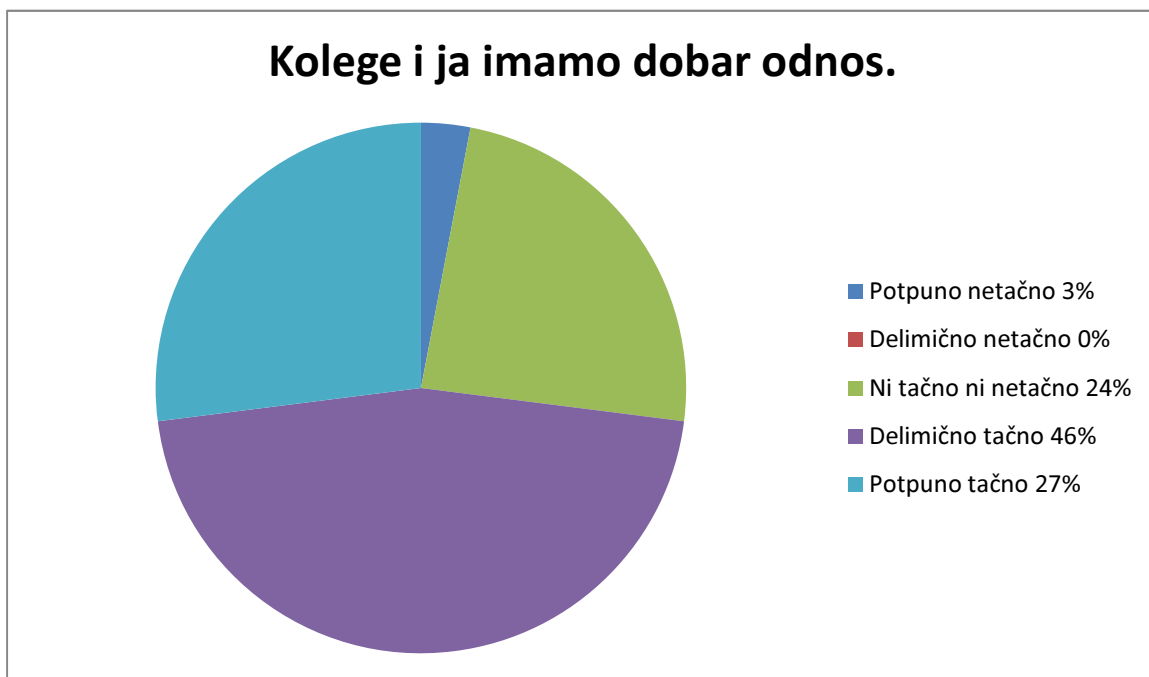


Dijagram 4. Odgovori na tvrdnju „Kompanija sprovodi odgovarajuće mere zaštite na radu“.



Potrebe za pripadanjem smo ispitivali preko odnosa koji zaposleni imaju sa kolegama. Podaci govore u prilog tome da većina ispitanika, njih 73% (oni koji su odgovorili sa delimično i potpuno tačno) ima dobar odnos sa kolegama, dok 13% ispitanika smatra da ih kolege u potpunosti podržavaju.

Dijagram 5. Odgovori na tvrdnju „Kolege i ja imamo dobar odnos“.

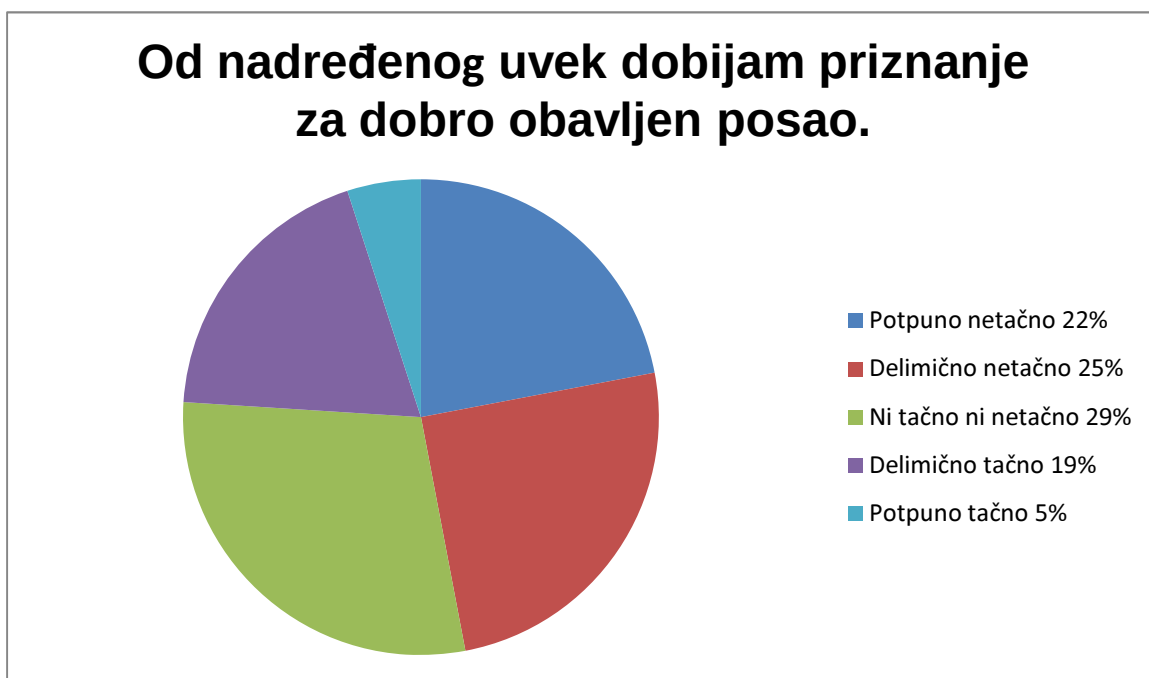


Dijagram 6. Odgovori na tvrdnju „Kolege u kompaniji me podržavaju“.

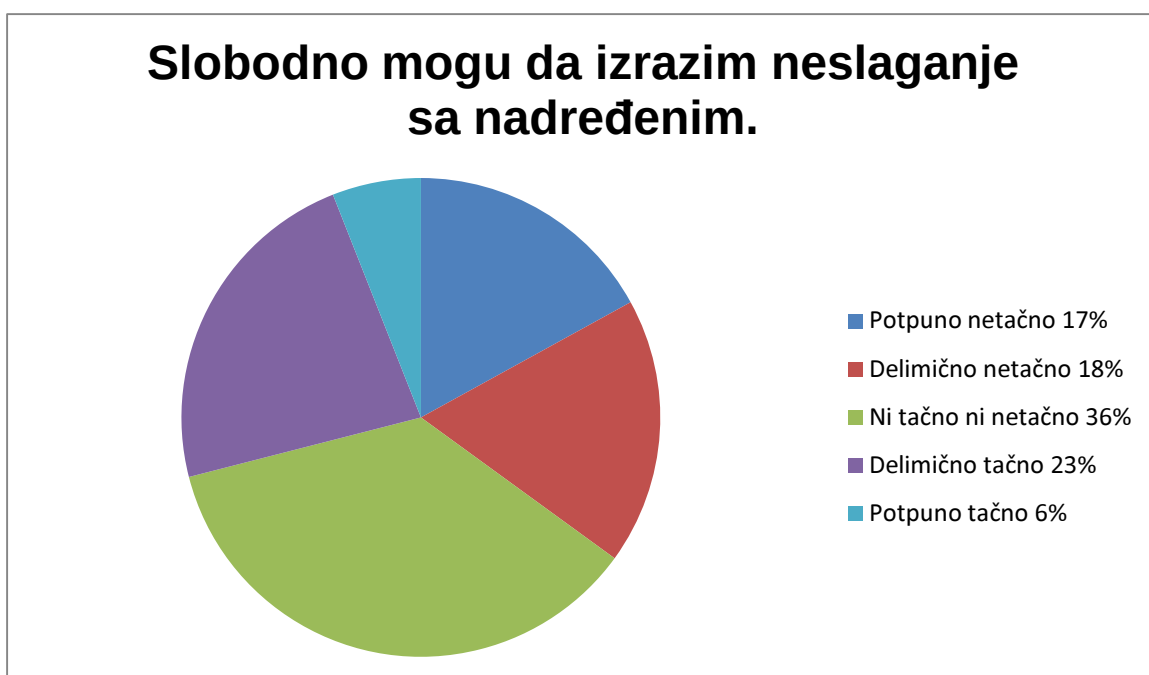


Zadovoljenje potreba za (samo)poštovanjem smo proverili tvrdnjama koje se tiču relacije sa nadređenima. Na osnovu odgovora koje su ispitanici dali, zaključuje se da ne dobijaju priznanje kada dobro obave posao (22%) ali i da svega 6% zaposlenih smatra da može slobodno da izrazi neslaganje sa nadređenim.

Dijagram 7. Odgovori na tvrdnju „Od nadređenog uvek dobijam priznanje za dobro obavljen posao“.



Dijagram 8. Odgovori na tvrdnju „Slobodno mogu da izrazim neslaganje sa nadređenim“.



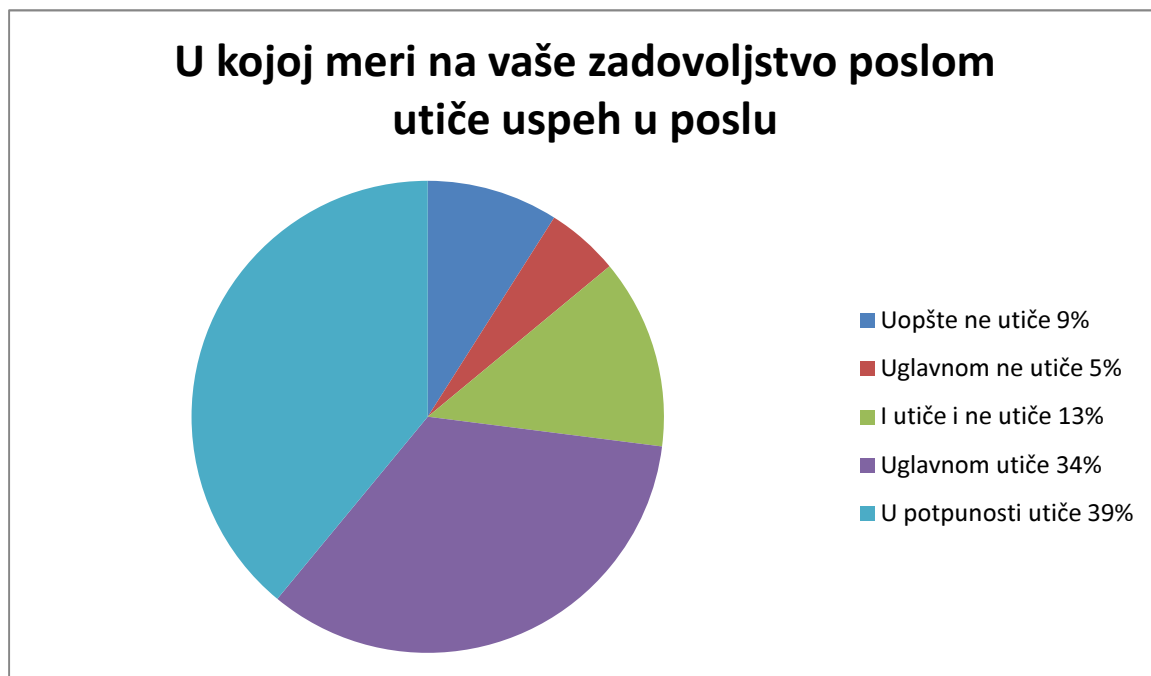
Na samom vrhu Maslovljeve hijerarhijske ljestvice potreba nalaze se potrebe za samoaktualizacijom, koje se odnose upravo na rast i razvoj pojedinca, na njegovo usavršavanje. Pitanjem koje se odnosi na mogućnosti ličnog i profesionalnog razvoja smo proverili u kojoj meri su zadovoljene ove potrebe. Najveći broj ispitanika (36%) smatra da na radnom mestu samo delimično mogu da razvijaju svoje potencijale, dok 13% ispitanika uopšte ne uočava tu mogućnost.

Dijagram 9. Odgovori na tvrdnju „Moj posao mi omogućava da razvijam lične i profesionalne potencijale“.



Naredni cilj ovog istraživanja jeste da se utvrdi u kojoj meri su zaposleni zadovoljni, odnosno nezadovoljni, poslom i radnim okruženjem. Koristili smo Herbergove teorijske postavke i napravili dva seta pitanja, od kojih se jedan odnosi na higijenske faktore, a drugi na motivatore. U prvom setu pitanja smo ispitanike pitali u kojoj meri na njihovo zadovoljstvo poslom utiče uspeh u poslu, izazovnost posla, odgovornost koju posao zahteva, mogućnost za usavršavanje znanja, napredovanje u organizaciji i priznanja za postignute rezultate koja dobijaju od kolega i rukovodioca.

Dijagram 10. Uticaj uspeha na poslu na zadovoljstvo zaposlenih



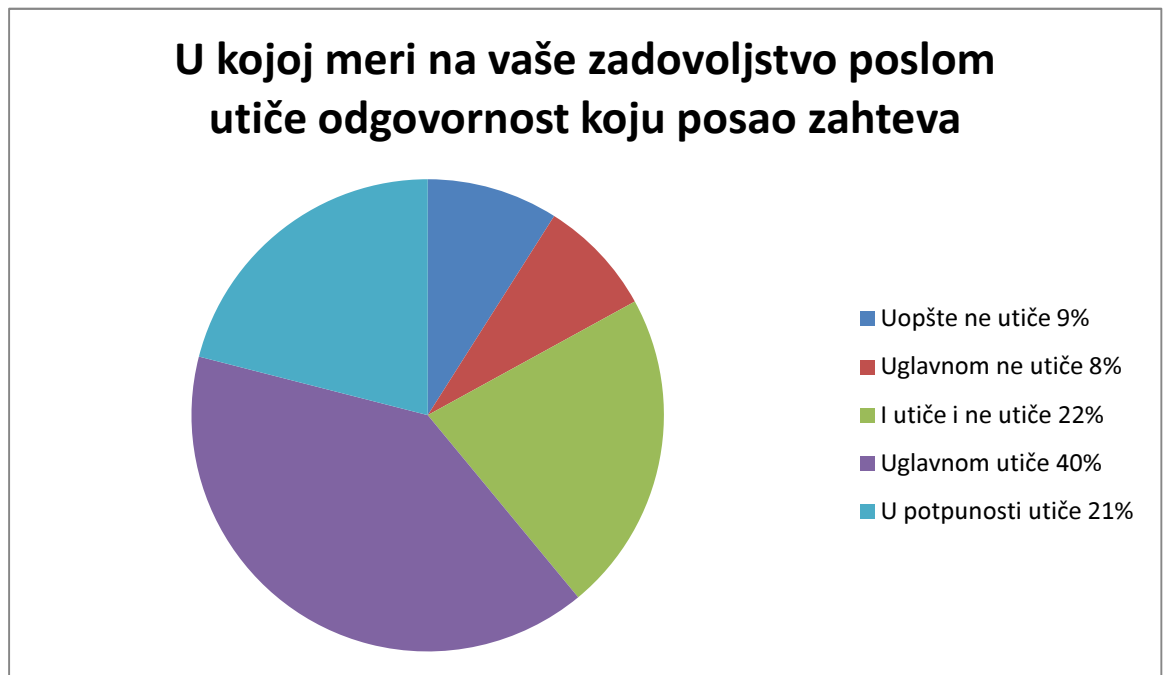
Uspeh u poslu u potpunosti utiče na zadovoljstvo poslom kod velikog broja zaposlenih (39%), dok samo njih 9% smara da zadovoljstvo i uspeh nisu povezani.

Dijagram 11. Uticaj izazovnosti posla na zadovoljstvo zaposlenih.



Velikom broju zaposlenih (49%) uglavnom odgovara kada im posao predstavlja izazov i kada se od njih traži da se konstantno susreću sa novim i drugačijim situacijama. Takođe je zanimljivo da većina zaposlenih (40% i 21%) pronalazi zadovoljstvo u tome da budu odgovorni na svom radnom mestu.

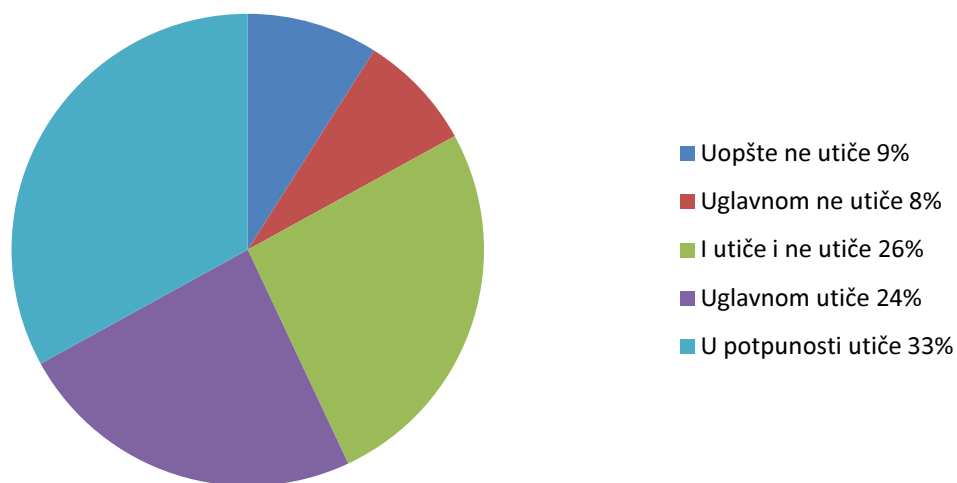
Dijagram 12. Uticaj odgovornosti koju posao zahteva na zadovoljstvo zaposlenih.



Više od polovine ispitanika (24% i 33%) je reklo da su zadovoljniji kada imaju mogućnost da usavršavaju svoja znanja na poslu.

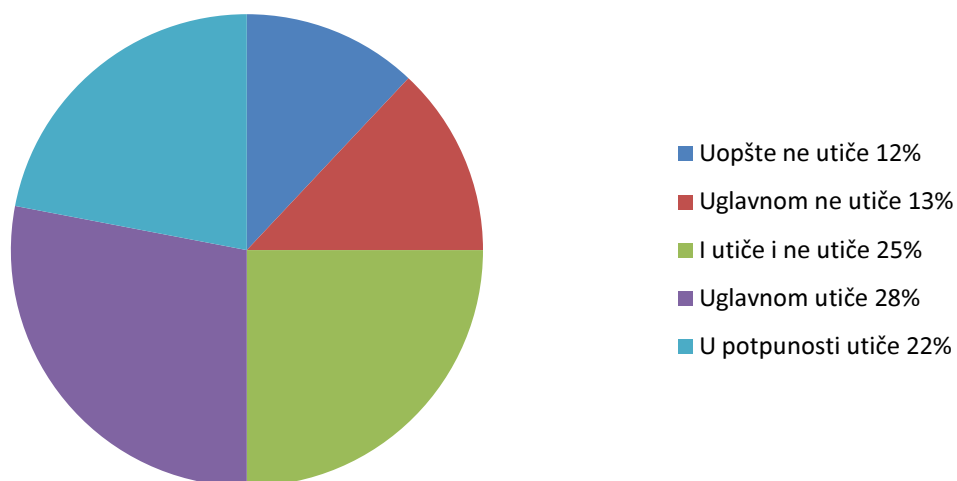
Dijagram 13. Uticaj mogućnosti za usavršavanje znanja na zadovoljstvo zaposlenih.

U kojoj meri na vaše zadovoljstvo poslom utiče mogućnost za usavršavanje znanja



Dijagram 14. Uticaj napretka u organizaciji na zadovoljstvo zaposlenih.

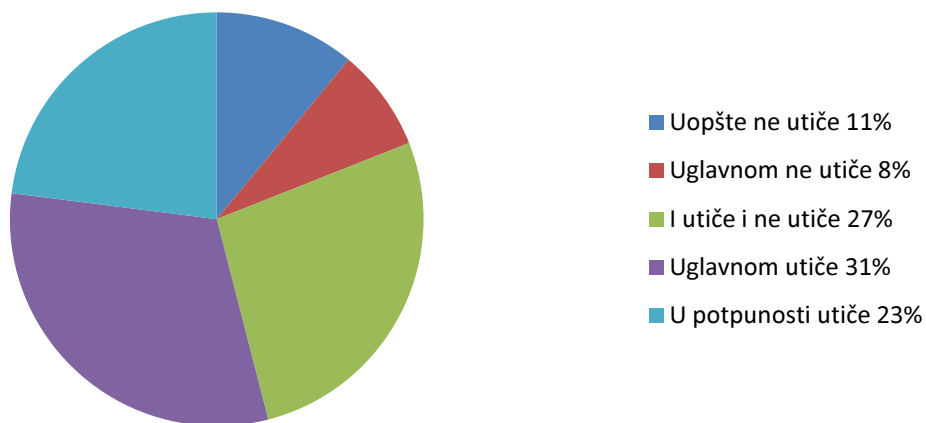
U kojoj meri na vaše zadovoljstvo poslom utiče napredovanje u organizaciji



Kada je reč o vezi između napretka i zadovoljstva, nailazimo na nešto ravnomerniju raspodelu stavova. Ovakvi rezultati mogu svedočiti i o tome da s obzirom na obrazovanje ili poziciju u kompaniji, pojedini zaposleni nemaju mogućnost za dalji napredak na hijerarhijskoj lestvici.

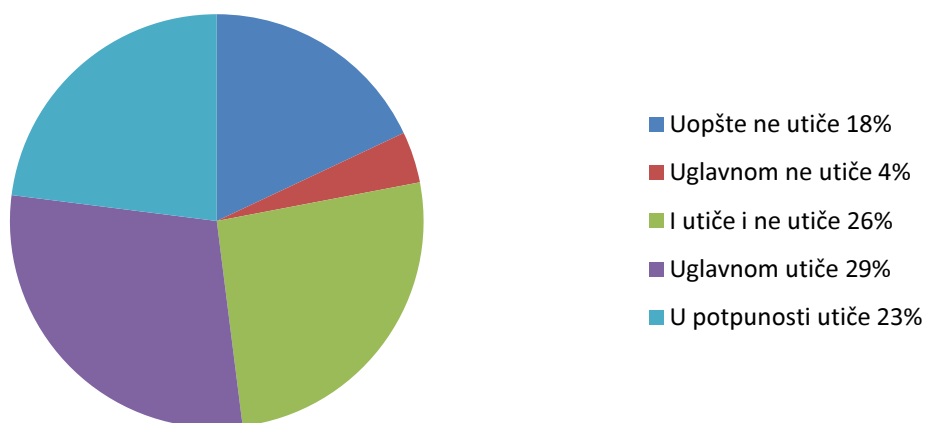
Dijagram 15. Uticaj priznanja od strane kolega na zadovoljstvo zaposlenih.

**U kojoj meri na vaše zadovoljstvo poslom
utiče priznanje za postignute rezultate od
strane kolega**



Dijagram 16. Uticaj priznanja od strane rukovodioca na zadovoljstvo zaposlenih.

**U kojoj meri na vaše zadovoljstvo poslom
utiče priznanje za postignute rezultate od
strane rukovodioca**



Kada govorimo o zadovoljstvu zaposlenih iz priloženih rezultata se vidi da na zadovoljstvo zaposlenih najveći uticaj imaju uspjeh u poslu (39%), izazovnost posla (49%) i odgovornost (40%). Uklapanjem ovih rezultata u strategije motivisanja

zaposlenih dolazimo do zaključka da je preporuka za menadžere da omoguće zaposlenima da preuzmu više odgovornosti i da im predlože jasna očekivanja u vezi radnog učinka. Ako povežemo zadovoljstvo i zadovoljenje potreba, preporuka za menadžere, rukovodioce i nadređene je da prepoznaju uspehe svojih zaposlenih i da im na osnovu istih daju adekvatne pohvale, javna priznanja i/ili određenu vrstu individualnih bonusa sa jasnom naznakom.

Rezultati upućuju i na to da su zaposleni zapravo željni dalje edukacije, usavršavanja, učenja i napretka. Važno je da rukovodioci shvate da njihovi zaposleni zapravo nisu orijentisani na izbegavanje odgovornosti i da im treba verovati da će ispuniti svoje obaveze. Oni koji su zaduženi za nadgledanje napretka organizacije treba da oslušnu zaposlene i da im pruže mogućnost da se usavršavaju na profesionalnom planu, jer time postižu veći ljudski kapital.

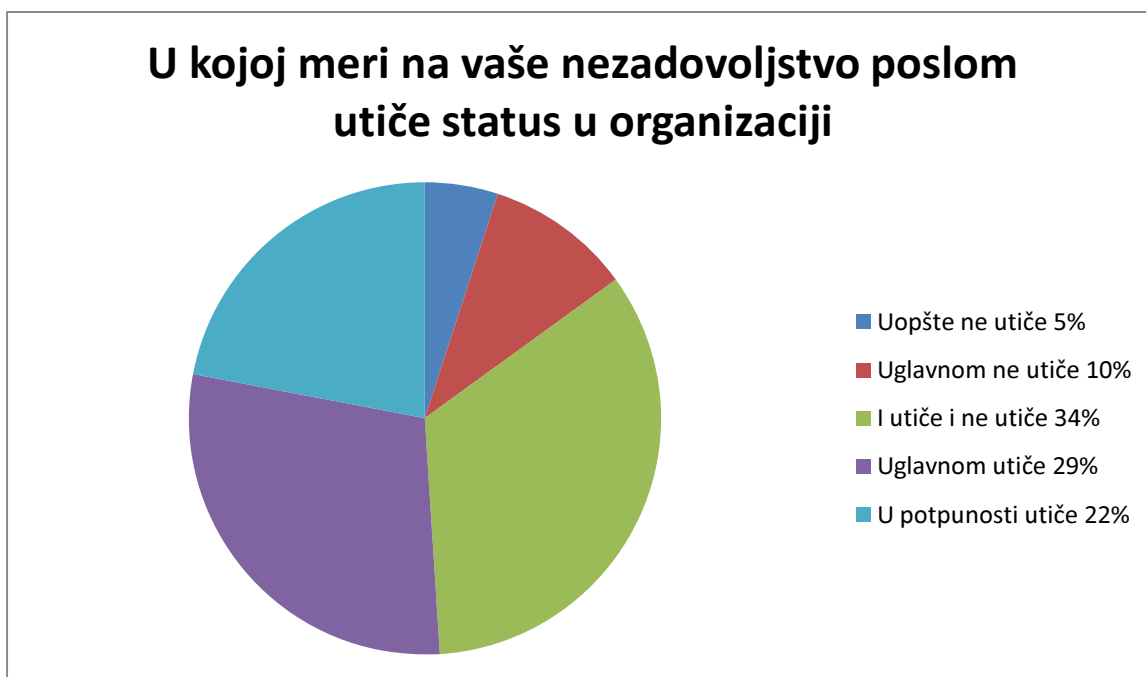
Hercberg je istakao da su zadovoljstvo i nezadovoljstvo dve različite dimenzije, pa smo tako na osnovu njegovih teorijskih postavki proverili i stepen nezadovoljstva zaposlenih zavisno od pojave koja na njega utiče. Ispitali smo uticaj politike organizacije, statusa koji pojedinac ima u organizaciji, kontrole i nadzora od strane nadređenih, nesigurnosti posla tj. straha da izgube posao, loših uslova rada i niskih plata.

Dijagram 17. Uticaj politike organizacije na nezadovoljstvo zaposlenih.



Iako su stavovi po ovom pitanju donekle podijeljeni, vidljivo je da politika organizacije ipak utiče na nezadovoljstvo zaposlenih. Pretpostavlja se da promenom pristupa u donošenju odluka, sprovođenju određenih akcija ili promenama u sistemu nagrađivanja zaposlenih može doći do promene same organizacione klime i atmosfere koja vlada na radnom mestu.

Dijagram 18. Uticaj statusa u organizaciji na nezadovoljstvo zaposlenih.



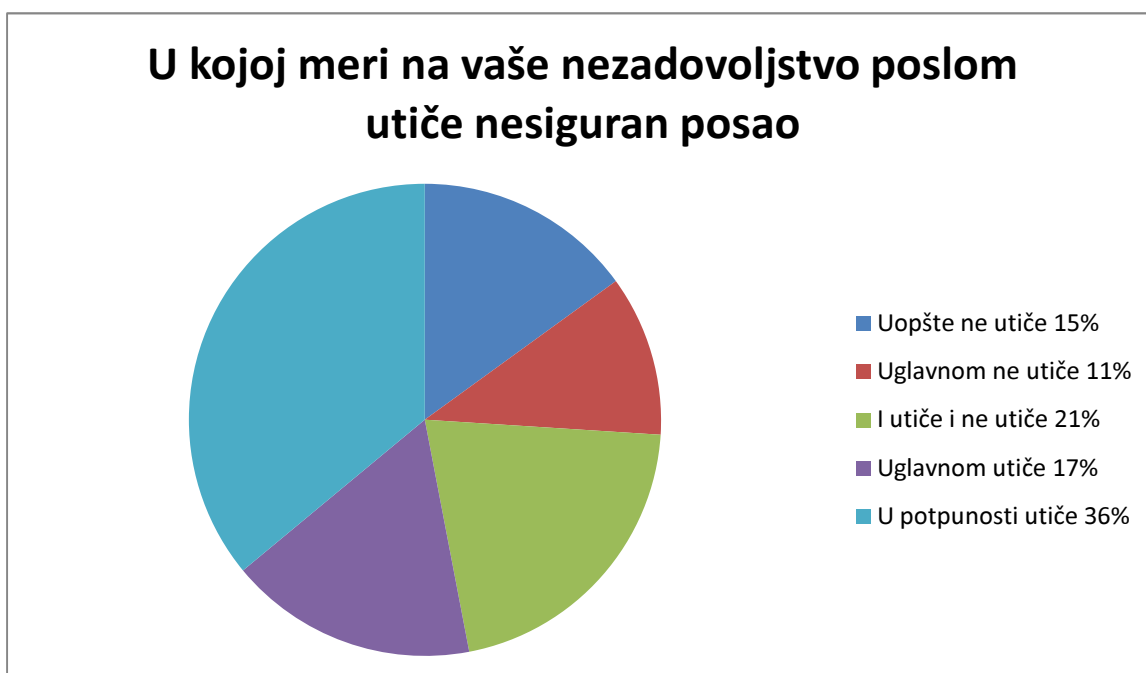
Status u organizaciji za veliki procenat predstavlja vrlo važnu stavku (29% i 22%) te stoga menadžeri treba da obrate pažnju i pri davanju naziva poslovima koje neka osoba obavlja. Istraživanja su pokazala da čak i zvučniji naziv jedne iste pozicije utiče na povećanje motivacije zaposlenog i na porast u njegovom zadovoljstvu.

Dijagram 19. Uticaj kontrole i nadzora od strane nadređenih na nezadovoljstvo zaposlenih.



Kada su u pitanju kontrola i nadzor, najveći broj ispitanika (46%) se odlučio za neutralan odgovor. Postoji mogućnost da su se na ovaj način odlučili zaštititi bez obzira na to što je anketiranje bilo anonimno.

Dijagram 20. Uticaj nesigurnosti posla na nezadovoljstvo zaposlenih.



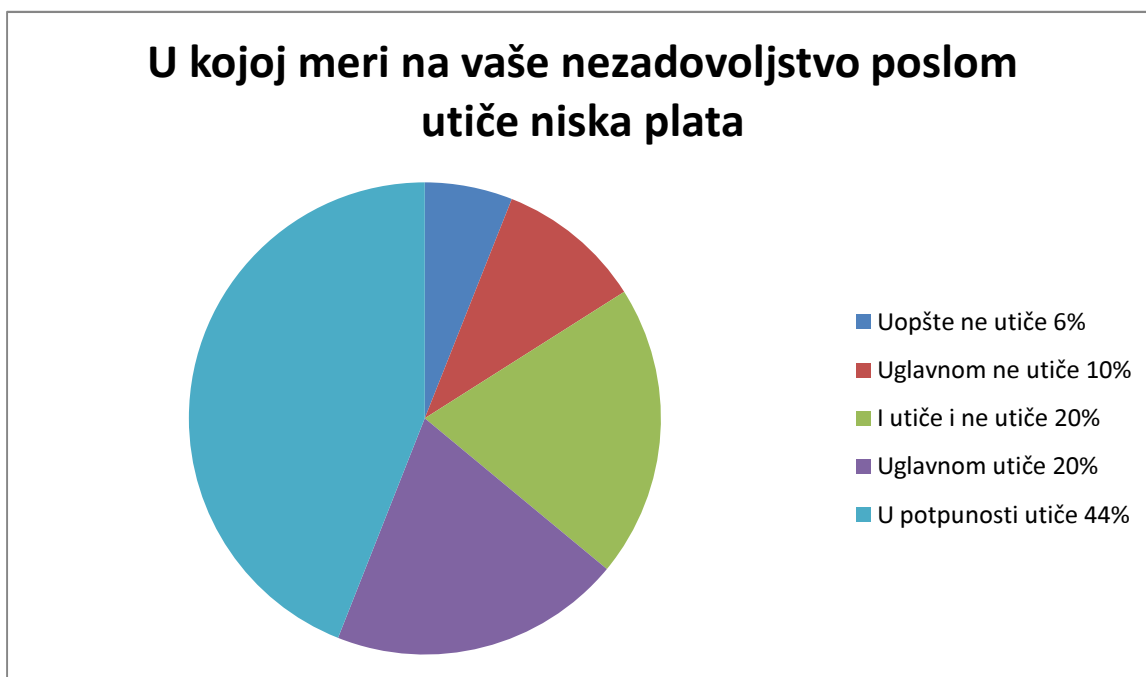
Nesiguran posao predstavlja konstantan izvor stresa za zaposlenog, pa je time moguće objasniti zašto je veliki broj ispitanika (36%) rekao da upravo nesiguran posao u potpunosti utiče na pojavu nezadovoljstva poslom.

Dijagram 21. Uticaj loših uslova rada na nezadovoljstvo zaposlenih.



Ispitanici su slobondo izrazili svoje mišljenje kada su u pitanju loši uslovi rada i niske plate. Za veliki broj ispitanika loši uslovi rada (39%) i niske plate (44%) predstavljaju izvore najvećeg nezadovoljstva.

Dijagram 22. Uticaj niske plate na nezadovoljstvo zaposlenih.



Niske plate u najvećoj meri utiču na nezadovoljstvo zaposlenih. Rukovodioci mogu da primene različite strategije motivacije za zaposlene u situacijama kada nisu u mogućnosti da im platu povise. Mogu da uključe zaposlene i da im omoguće da učestvuju u dobiti kompanije. Takav potez bi razvio timski duh i kod zaposlenih se može javiti osećaj da su zajedničkim snagama ostvarili ciljeve.

ZAKLJUČAK

Potraga za opipljivim, primenljivim odgovorom na pitanje o motivaciji traje već dugo, a i nakon mnogobrojnih istraživanja se idalje nastavlja.

Za opstanak jedne kompanije na današnjem tržištu je od ključnog značaja da bude konkurentna u svojoj delatnosti. Kompanije teže što većoj konkurentnosti na tržištu i što većoj efikasnosti. Resurs koji je najznačajniji za ostvarivanje ciljeva jedne kompanije, jesu ljudi i zato je ključno saznati šta je ono što zaposlenog motiviše, šta je ono što njegovo radno mesto čini inspirativnim i što zadovoljava njegove potrebe.

Jedan od osnovnih nalaza jeste da treba poboljšati komunikaciju u kompanijama. Treba stvoriti adekvatnu mrežu komunikacije, takvu da zaposleni mogu doprijeti do nadređenih sa svojim zahtevima i problemima, ali i takvu da nadređeni mogu da prenesu ciljeve kao i pohvale svojim zaposlenima.

U periodu kada svet i region potresa ekonomska kriza, razumljivo je da su ljudi nezadovoljni primanjima. Kompanije tada mogu da pristupe različitim strategijama indirektna materijalne motivacije ali i mnogim od strategija nematerijalne motivacije i da na taj način ujedno doprinesu razvoju timskog duha i zajedništva u kompaniji i da motivišu zaposlene da rade i da se razvijaju. Brojne su strategije nematerijalne motivacije, poput opunomoćivanja zaposlenih ili fleksibilnog radnog vremena. U trenucima kada je nužno zaposlene materijalno nagraditi, može se pristupiti strategiji uključivanja zaposlenih u zajedničku dobit.

Danas sve razvijene zemlje u svetu zasnivaju svoju razvojnu strategiju na širenju intelektualnog kapitala kao glavnog resursa koji može obezbediti konkurentsku prednost u svim granama. Mnoga istraživanja u svetu, ali i naše istraživanje, su pokazali da su zaposleni izuzetno zainteresovani za dalje usavršavanje i učenje. Nasuprot razvijenim zemljama, zemlje u tranziciji, kao što je naša zemlja, nisu spremne da investiraju u sistemske projekte menadžmenta znanja i intelektualnog kapitala. Za brži i kvalitetniji razvoj za našu zemlju bi bilo dobro da to učini što pre.

Mogućnosti za dalja istraživanja u ovoj oblasti su zaista raznolike i neograničene. Preporuke za nastavak ovakvog istraživanja su da se ispita koje strategije motivisanja različite kompanije koriste i da se proverí njihova uspešnost,

potom da se pokuša otkriti postoji li u kompanijama na našim prostorima povezanost između stepena obrazovanja i motivacije zaposlenih zavisno od struke i tome slično.

LITERATURA

1. Anderson R., Hair J. & Bush A. (1998). *Profesionalni menadžment prodaje*. Beograd: Poslovni sistem Grmeč.
2. Armstrong, M. A. (2001). *Handbook of Human resource Management Practice* (8th Edition), London: Kogan Page.
3. Awad, E. A., & Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge Management*. Pearson Education International: Prentice Hall.
4. Babić, L. (2009). *Upravljanje edukacijom u organizaciji*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
5. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
6. Damjanović, V. (2010). Zbornik apstrakata sa XII Internacionalnog simpozijuma „Menadžment znanja i organizacione nauke“, Univerzitet u Beogradu-Fakultet organizacionih nauka
7. Dimitrovski, R. (2010). *Menadžment znanja kao poslovna strategija*, Univerzitet Skoplje, FON, Škola biznisa. Preuzeto sa sajta www.vps.ns.ac.rs/skolabiznisa/indexh_files/radovi_2/2.10.pdf dana 14.05.2013.
8. Dunderović, R. (2004). *Osnovi psihologije menadžmenta*. Novi Sad: Fakultet za menadžment, Novi Sad.
9. Dostupno na sajtu www.ifac.org, preuzeto 14.05.2013.
10. Drašković, M. (2010). Znanje kao neograničeni resurs i objekt upravljanja. Univerzitet Crne Gore, Fakultet za pomorstvo, Kotor. Preuzeto sa sajta www.mnje.com/XI/083-090%20%20%20Mimo.pdf dana 15.06.2013.
11. Đorđević-Boljanović, J. (2008). *Ključni faktori uticaja na efikasnost programa menadžmenta znanja*, doktorska disertacija. Preuzeto sa sajta www.sigipedia.ac.rs dana 01.06.2013.
12. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J.H. Jr. (1997). *Organizations, Structure, Processes*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

13. Grupa autora. (2005). Savetovanje, Zbornik radova „ Na putu ka dobru znanja“, Fakultet za menadžment, Novi Sad.
14. Grupa autora. (2007). *Primena Kontnog okvira u skladu sa MRS/MFSI*, Savez računovodja i revizora Srbije, Beograd.
15. Grupa autora. *Intelektualni kapital i upravljanje znanjem*, preuzeto sa sajta www.gaf.ni.ac.rs/personal/mgocic/Omeni/radovi/e22.pdf dana 01.06.2013.
16. Hennie van Greuning, *Medjunarodni standardi finansijskog izveštavanja*, Praktični vodič-novo revidirano izdanje. Beograd: MATE.
17. Herzberg, F. (1968). One more time – How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 57
18. Hung, L. M., Shi, L., Wang, H., Nie, X. & Mengm Q. (in press). Chinese primary care providers and motivating factors on performance. *Family Practice*
19. Jambrek, I. & Ivica Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u preduzećima- ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspešnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka*, 29, 2, 1181-1206
20. Jashapara, A. (2004). *Knowledge Management, an Integrated Approach*. Prentice Hall.
21. Kaplan, R. & Norton, D. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, September-October. preuzeto sa sajta hbr.org/2000/09/having_trouble_with_your_strategy_then_map_it/ar/1 dana 15.06.2013.
22. Kolaković, M. (2003). Teorija intelektualnog kapitala. preuzeto sa sajta hrcak.srce.hr/file/40500 dana 10.06.2013.
23. Kolter, M. (2010). *Menadžment u akciji*. Beograd: Data Status.
24. Kotler, Ph., & Keller., K. L. (2006). *Marketing menadžment (12. ed.)* Beograd: Data Status.
25. Kotler, Ph., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2007). *Principi marketinga (4. ed.)*. Beograd: MATE.

26. Kropivšek, J., Jelačić, D. & Grošelj, P. (2011). Motiviranje zaposlenih u slovenskim i hrvatskim drvnoprerađivačkim poduzećima u uvjetima gospodarske krize. *Drvena industrija*, 62 (2), 97-103
27. Kulić, Ž. (2002). *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*. Beograd: Megatrend Univerzitet.
28. Lawler, E. E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Monterey: Brookes Cole Publishing.
29. Little, S., Quintas, P. & Ray, T. (2002). *Management Knowledge: an essential reader*. London: Sage Publications.
30. Lončarević R. (2006). *Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
31. Lončarević, R., Mašić, B. & Đorđević-Boljanović, J. (2007). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
32. Lussier, R. N. (1996). *Human Relations in Organizations*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
33. Maslov, A. H. (2004). *Psihologija u menadžmentu*. Novi Sad: Adizes.
34. Mašić, B. (2009). *Strategijski menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
35. Mašić, B. & Đorđević-Boljanović, J. Menadžment znanja: Koncept za kreiranje konkurentske prednosti u novoj ekonomiji, preuzeto sa sajta www.crnarupa.singidunum.ac.rs dana 15.05.2013.
36. Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Tomašević, V., Veselinović, S. (2009). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
37. Medjunarodni računovodstveni standard 38-Nematerijalna imovina, preuzeto sa sajta www.mfin.gov.rs dana 15.06.2013.
38. Millisavljević, M. (2007). *Savremeni strategijski menadžment*. Beograd: Megatrend univerzitet.
39. Miljević, M. (2007). *Metodologija naučnog rada*. Sarajevo: Filozofski fakultet Istočno Sarajevo.

40. Miner, J. B., Limited Domain Teories of Organizational Energy, Organizational Behavior: Performance and Productivity, Random House, New York (1988) 171., u: Bahtijarević, F., Menadžment ljudskih po-tencijala, (1999) 101-102.
41. Mirković, O. *Pojam i sadržaj menadžmenta znanja*. preuzeto sa sajta <http://www.link-elearning.com/site/kursevi/lekcija/5009> dana 10.06.2013.
42. Pajević, D. (2006). *Psihologija rada*. Beograd: Liber.
43. Petković M. (2008), *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
44. Power documents, White paper: Knowledge Retention: How to manage knowledge in small and mid-size companies, preuzeto sa sajta www.powerdocuments.com dana 10.06.2013.
45. Ristić, D. & Andevski, M. (2005). Konceptcija konstruktivističkog upravljanja znanjem. *Zbornik radova III savetovanje-Na putu ka dobru znanja, 15-18. Fakultet za menadžment, Novi Sad*
46. Robbins, S. (1996). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: Mate.
47. Shockley, W. (2000). *Planing of Knowledge Management*, Quality Progress, USA
48. Skela Savič, B. & Robida, A. (2013). Capacity of middle management in health-care organizations for working with people – the case of Slovenian hospitals.
49. Stamatović, M. (2010). Upravljanje znanjem – IT. preuzeto sa sajta www.sigipedia.com dana 01.06.2013.
50. Stefanović, D. (2010). Nematerijalna ulaganja u savremenim organizacijama sveta rada. Master rad, preuzeto sa sajta www.sigipedia.ac.rs dana 01.06.2013.
51. Stewart, T. (1991). Brainpower: How Intellectual Capital Is Becoming America's Most Valuable Asset. *Fortune Magazine, June 1991, pp. 44-60*
52. Stilwell, B., Diallo, K., Zurn, P., Vujičić, M., Adams, O. & Dal Poz, M. (2004). Migration of health-care workers from developing countries: strategic

- approaches to its management. *Bulletin of the World Health Organization*, 82, 595-600
53. Sundać, D. & Švast, N. (2009). *Intelektualni kapital - Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb. preuzeto sa sajta eobrazovanje.mingorp.hr./UseDocsImages/Knjizica_intelektualni_kapital.pdf dana 24.05.2013.
54. Sveiby, K. E. (2001) *The Invisible Balance Sheet*, preuzeto sa sajta www.sveiby.com dana 18.05.2013.
55. Vujić, V. (2000). *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*. Beograd: CPP.
56. Vujić, V. (2004). *Menadžment ljudskog kapitala*. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.
57. Tissen, R., Andriessen, D. & Depre, F.L. (2006). *Dividenda znanja*. Novi Sad: Adižes.
58. Trebešjanin, Ž. (2004). *Rečnik Psihologije*. Beograd: Stubovi kulture.