

UNIVERZITET SINGIDUNUM

-MASTER STUDIJSKI PROGRAM-

POSLOVNA EKONOMIJA

-MASTER RAD-

UTICAJ MOTIVACIJE I RAZVOJA ZAPOSLENIH NA ZADOVOLJSTVO POSLOM

Mentor:

Prof .dr Jelena Đorđević Boljanović

Student:

Biljana Jakovljević

Br. indeksa: 401068/2013

Beograd, 2015.

SADRŽAJ

1. UVOD ... 2

1.1. Predmet i polazište istraživanja ... 4
1.2. Ciljevi istraživanja ... 4
1.3. Značaj i aktuelnost istraživanja ... 4
1.4. Hipoteze istraživanja ... 5
1.5. Metode istraživanja ... 6
1.6. Struktura rada ... 7

2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA ... 8

2.1. Nastajanje i definisanje pojma "ljudski resurs" ... 8
2.2. Nastanak i definisanje menadžmenta ljudskih resursa ... 9
2.3. Koncept menadžmenta ljudskih resursa ... 10
2.4. Principi menadžmenta ljudskih resursa ... 11
2.5. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa ... 11
2.6. Osnovne uloge menadžmenta ljudskih resursa ... 12
2.7. Značaj menadžmenta ljudskih resursa ... 14
2.8. Trendovi u okruženju koji utiču na menadžment ljudskih resursa ... 15

3. OBUKA I RAZVOJ ZAPOSLENIH ... 20

3.1. Proces obuke i razvoja zaposlenih ... 20
3.2. Metode i obuke razvoja zaposlenih ... 25
3.3. Metode obuke i razvoja menadžera ... 28

4. RAZVOJ ZAPOSLENIH KAO MOTIVACIONI FAKTOR ... 30

4.1. Pojam motivacije, motiva i motivatora ... 30
4.2. Faktori koji utiču na individualnu motivaciju ... 32
4.3. Činioci motivacije za rad ... 36

1. ZADOVOLJSTVO POSLOM ... 46

1.1. Faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom ... 46
5.2. Posledice (ne) zadovoljstva poslom ... 48
5.3. Merenje zadovoljstva poslom ... 50

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA ... 52

7. ZAKLJUČNI STAV O ISTRAŽIVANJU ... 86

8. LITERATURA ... 89

9. PRILOG ... 93

1. UVOD

"Možete pogrešiti gotovo u svemu i imaćete šansu to da ispravite, ali ako zabrljate čak i malo u upravljanju ljudima, gotovi ste. Tu je ili vrhunski rezultat ili ništa".

Direktor IBM-a

Savremeno društvo odlikuju velike promene koje su se dogodile u ekonomskoj, tehnološkoj i informatičkoj sferi, a globalizacija je učinila da se nova znanja, veštine i tehnologije prošire širom sveta. Tako je industrijska tehnologija ustupila mesto informacionoj, a tradicionalni načini organizovanja su ustupili mesto novim. Danas je sve manje radnika koji obavljaju fizički teške poslove za opasnim mašinskim postrojenjima, a sve više radnika koji rade za kompjuterizovanim mašinama i kompjuterima. Razvoj tehnologije je najviše doprineo da dođe do promene u poslovnoj filozofiji organizacija koje se okreću znanju kao najvažnijem proizvodnom i razvojnom resursu. Tržište rada se prebacuje sa fizičke na psihičku i intelektualnu energiju radnika, usled čega dolazi do promene u celokupnoj strukturi rada i organizacije, načinu rukovođenja, i svih unutrašnjih procesa i odnosa.

Strategijski imperativ savremenih organizacija postaje ulaganje u obrazovanje i razvoj zaposlenih. Jedan od osnovnih zadataka menadžera ljudskih resursa postaje obezbediti organizaciji ljude koji su u stanju da efikasno i efektivno rade posao. Glavna uloga menadžmenta ljudskih resursa je da organizaciji obezbedi ostvarenje uspeha pomoću ljudi. Ljudi svojim odlukama i svojim angažovanjem donose firmi kapital. Zato mnogi autori ljudske resurse nazivaju *ljudski kapital*. Stoga, ljudski resursi imaju glavnu ulogu u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti na tržištu rada. Danas, potpredsednik kompanije, znači jedna od 2-3 ključne osobe, postaje upravo direktor ljudskih resursa. Upravo on je odgovoran za upravljanje ljudskim resursima u celoj kompaniji, a kao članovi strategijskih timova određuju strategijske pravce razvoja kompanije. Od menadžera ljudskih resursa se traži da predlože adekvatna rešenja za izazove sa kojima se suočava kompanija. Cilj je otkrivanje zakonitosti i stvaranje temeljnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspešnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u organizacijama. Ključan menadžerski zadatak i funkcija postaje pronalaženje kvalitetnih ljudi i sposobnost i umeće motivisanja zaposlenih tako da postignu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacionih ciljeva.

U savremenim organizacijama znanje i inovacije su osnovni činilac opstanka i razvoja organizacije koje stvaraju novu vrstu proizvođača - *proizvođače znanja*. Savremene organizacije iziskuju konstantno učenje i usavršavanje, zato su obuka i učenje potrebni zaposlenima da bi mogli da odgovore na nove poslovne zadatke i izazove. Tokom životnog veka rad obuhvata veći deo čovekovog života. Zato, zadovoljstvo poslom i motivacija zaposlenih postaju temelj savremenog načina poslovanja. Zadovoljstvo poslom je značajan pokazatelj motivacije zaposlenih. Ovo je veoma važno jer lični napredak zaposlenih je jedan od osnovnih načina motivisanja zaposlenih, kao i način da ostanu u organizaciji. Zaposleni će dobro obavljati svoj posao ako ga vole, jer tada su spremni da ulažu sve raspoložive lične resurse koji im stoje na raspolaganju. Znači, da bi čovek valjano radio svoj posao on mora biti pozivno motivisan. Zato, menadžeri ljudskih resursa smišljaju razne strategije motivacije, da bi pozitivno motivisali zaposlene da dobro obavljaju svoj posao. Za menadžere ljudskih resursa je od suštinskog značaja razumevanje pitanja obuke, motivacije i zadovoljstva poslom, jer utiču na dizajniranje radnog mesta, organizacionu kulturu, sistem napredovanja, stil rukovođenja, sistem nagrađivanja i tako dalje. Ključni uslov postizanja ciljeva neke organizacije predstavlja merenje zadovoljstva poslom. Menadžeri ljudskih resursa imaju zadatak da otkriju, razviju i povežu ljudske potencijale i obezbede kvalitetne ljude, i da preduzmu sve potrebne mere kako bi zaposleni bili motivisani i predani poslu. Menadžeri ljudskih resursa treba da poznaju programe i politike i prakse koje će zaposlenima omogućiti da ostvare svoje zadatke, ali i veštine komuniciranja, pregovaranja i razvoja timskog rada.

Rezultati svetskih istraživanja koji svedoče o značaju ulaganja u ljude i uticaju njihovog razvoja i sposobnosti na društveni razvoj i proizvodnju, dali su značajan doprinos u menjanju odnosa prema ljudima i njihovom ekonomskom vrednovanju. Očigledna visoka povezanost između obrazovanja i nacionalnog dohotka i privrednog rasta uopšte, najznačajniji je pokazatelj uloge *ljudskih resursa* i investiranja u njega zarad ostvarenja ciljeva privrednog i društvenog razvoja.

1.1. Predmet i polazište istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada jeste teorijski i praktični prikaz ulaganja menadžmenta ljudskih resursa u obuku, načine motivisanja i zadovoljstvo zaposlenih u funkciji poboljšanja uspešnosti poslovanja preduzeća i održavanja konkurentske prednosti na tržištu rada.

U radu akcenat se stavlja na metode i tehnike obuka i motivisanja zaposlenih, koje doprinose postizanju uspeha organizacija. Detaljno su obrazložene razne vrste obuka i treninga zaposlenih. Pored definisanja pojma motivacije, posebnu pažnju smo posvetili materijalnim i nematerijalnim činiocima koji utiču na motivisanost zaposlenih. Takođe, u radu se bavimo zadovoljstvom zaposlenih kao jednim od najvećih indikatora motivacije. S obzorom na to da kvalitetan kadar obezbeđuje konkurentsku prednost na tržištu rada, savremene organizacije sve više razvijaju metode privlačenja i zadržavanja najboljih zaposlenih.

1.2. Ciljevi istraživanja

Cilj istraživanja u ovom radu je da se utvrdi na koji način metode obuke, i načini motivisanja utiču na zaposlene i njihovo zadovoljstvo poslom, i kako one dovode do ostvarenja ciljeva preduzeća.

Naučni cilj - teorijska i praktična analiza mera ulaganja menadžmenta ljudskih resursa u zaposlene i merenja stepena zadovoljstva poslom koji zaposleni obavljaju.

Društveni cilj - da ovaj istraživački rad kroz stručnu literaturu i praktičan primer pruži nove informacije i saznanja o obuci, motivaciji i zadovoljstvu zaposlenih sa ciljem da postane osnova budućim naučnim istraživanjima.

1.3. Značaj i aktuelnost istraživanja

S obzirom na to da u okviru nove ekonomije znanja efikasnost i efektivnost poslovanja preduzeća sve više zavisi od ljudskih resursa veoma je važno pronaći načine i metode koji pospešuju i podstiču profesionalnost i elan za radom zaposlenih, čime se povećava profitabilnost, produktivnost i konkurentnost preduzeća. Savremeni zaposleni tj. *radnici znanja,* da bi mogli da efikasno i efektivno stvaraju i delaju u nekoj organizaciji, od krucijalnog je značaja da budu

zadovoljni svojim zaposlenjem i vrstom posla koji rade. Stoga, značaj ovog istraživanja ogleda se u skretanju pažnje na sve faktore koji utiču na zadovoljsvo poslom, imajući u vidu da zadovoljstvo poslom postaje osnov poslovanja savremenih organizacija. S obzirom na to da su ljudski resursi najvažniji resurs preduzeća, veoma je važno da menadžeri ljudskih resursa više pažnje posvete izučavanju strategija motivacije koja najviše utiče na zadovoljstvo poslom zaposlenih.

Budućnost preduzeća zavisi od adekvatne obuke, motivisanosti i stepena zadovoljstva radnika, stoga je od izuzetnog značaja svaki rad koji doprinosi istraživanju ove kompleksne oblasti. Zapravo istraživanjem metoda i tehnika motivacije i obuka zaposlenih i menadžera, pruža nam uvid u buduće tendencije savremenog poslovanja organizacija.

1.4. Hipoteze istraživanja

Opšta hipoteza:

Ljudski resursi su najvažniji resurs preduzeća. Stoga, od izuzetne je važnosti ulaganje u obuku, načine motivisanja i zadovoljstvo poslom zaposlenih u cilju ostvarivanja individualnih i organizacionih ciljeva i interesa.

Posebne hipoteze:

1. Menadžment ljudskih resursa treba da ulaže u stručno usavršavanje i lični razvoj zaposlenih ukoliko želi da organizacija ostane konkurentna na tržištu rada.
2. Menadžment ljudskih resursa osmišljava razne strategije motivacije, jer da bi valjano radili svoj posao zaposleni moraju biti pozitivno motivisani.
3. Materijalni sistem nagrađivanja zaposlenih najviše utiče na kvalitet rada zaposlenih.
4. Zadovoljstvo poslom opada sa godinama starosti i godinama radnog staža.
5. Zadovoljstvo poslom je jedan od ključnih faktora koji utiče na stepen fluktuacije zaposlenih u organizaciji.

1.5. Metode istraživanja

U ovom radu su korišćene različite metode istraživanja da bi se zadovoljili osnovni metodološki zahtevi: opštost, pouzdanost, objektivnost i sistematičnost. U cilju dokazivanja hipoteza koristili smo analitičke i sintetičke metode, hipotetičko – deduktivnu, komparativnu i deskriptivnu metodu.[1]

U radu je korišćena *deskriptivna analiza* da bi opisali predmet i činioce o kojima smo stekli saznanje u toku procesa pisanja ovog rada. *Analiza* je korišćena za razlaganje predmeta istraživanja na njegove sastavne delove, odnosno na činioce strukture, funkcije, veze i odnose na određenom prostoru i u određenom vremenskom periodu. *Sinteza* za shvatanje – saznanje složenih celina preko njihovih pojedinačnih i posebnih delova, njihovim spajanjem tj. njihovim stavljanjem u razne moguće odnose i veze da bi došla do validnih zaključaka.

Takođe, u radu je korišćena *hipotetičko – deduktivna metoda* kao iskustvena metoda čija je saznajna i naročito naučno saznajna osnova ukupnog društvenog, organizacionog i naučnog iskustva, koje mora biti opšte, provereno i proverljivo. Istovremeno ono je promenljivo i razvojno. Za objašnjavanje i poređenje identičnih, sličnih i različitih pojava korišćena je *komparativna metoda*.

U ovom istraživačkom radu koristili smo i *metodu prikupljanja podataka, tehniku pismenu anketu.* Anketiranje zaposlenih je pogodno za istraživanje obuke, motivacije i stepena zadovoljstva zaposlenih na poslu.

[1] Miljević I., M., *Metodologija naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale, 2007, str.122-189.

1.6. Struktura rada

U **prvom delu -** UVOD, objašnjen je predmet i polazište istraživanja, ukazano je na značaj istraživanja, postavljene su opšte i posebne hipoteze istraživanja, iznete su metode i tehnike istraživanja i struktura rada.

U drugom delu - MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA, definisan je pojam ljudskih resursa, koncept, principi, ciljevi, osnovne uloge, značaj i savremeni trendovi menadžmenta ljudskih resursa.

U trećem delu - OBUKA I RAZVOJ ZAPOSLENIH, definisan je proces i metode obuke zaposlenih i menadžera.

U četvrtom delu - RAZVOJ ZAPOSLENIH KAO MOTIVACIONI FAKTOR, definisan je pojam motivacije, motiva i motivatora. Razmatrani su faktori i činioci koji utiču na motivaciju zaposlenih i menadžera.

U petom delu - ZADOVOLJSTVO POSLOM , definisan je pojam zadovoljstvo poslom, razmatrani su faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom i posledice nezadovoljstva poslom. Takođe, izložene su neke od tehnika za merenje zadovoljstva poslom.

U šestom delu - REZULTATI ISTRAŽIVANJA, prikazani i analizirani su podaci sprovedenog istaživanja u jednoj osiguravajućoj kompaniji u Srbiji.

U sedmom delu - ZAKLJUČNI STAV O ISTRAŽIVANJU, dati su odgovori na hipoteze koje su postavljene u uvodnom delu rada.

U osmom delu - LITERATURA, priložen je spisak autora čija je literatura korišćena i spisak internet adresa korišćenih u radu.

U devetom delu - PRILOG, priloženo je kako je izgledao anketni list pri sprovođenju istraživanja.

2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

U ovom delu rada bavićemo se nastajanjem i definisanjem pojma ljudski resursi i pojmom menadžment ljudskih resursa. Takođe, objasnićemo savremeni koncept, principe, ciljeve, osnovne uloge i uopšte značaj menadžmenta ljudskih resursa. I za kraj, ukazaćemo na savremene trendove koji utiču na menadžment ljudskih resursa.

2.1. Nastajanje i definisanje pojma "ljudski resurs"

U SAD i V.Britaniji, krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih godina prošlog veka, nastaje pojam *ljudski resursi*, i to prvo u stručnoj literaturi a kasnije u svakodnevnoj komunikaciji. Pod pojmom ljudski resursi mnogi naučnici podrazumevaju zaposlene, tj. pripadnike organizacije uopšte. Reč resurs se koristi kao sinonim za reč zaposleni, radnik ili izvršilac na radnom mestu.
Pod pojmom *ljudski resurs* možemo podrazumevati sve fizičke, fiziološke, psihičke, duhovne i druge ljudske vrednosti, njihova otkrivena i latentna potencijalna energija, kultura, već stečeno znanje, umeće, navike, sposobnosti, njihov ukupni civilizacijski domet.[2]
Neki autori upotrebljavaju izraz *ljudski resursi* u smislu vrste kapitala kojim raspolaže neko preduzeće, jer ljudi svojim znanjem, veštinama i angažovanjem doprinose kapital svojoj radnoj organizaciji. Taj kapital koji firmi donose ljudi, mnogi autori nazivaju *ljudski kapital*.
Praksa potvrđuje ono što je rekao čuveni P. Draker da današnji stručni radnici nisu *radna snaga, oni su kapital*, produktivni kapital koji stvara dodatnu vrednost za svoju organizaciju. Kao sastavni deo svake organizacije ljudski resursi - ljudi imaju vodeću ulogu u stvaranju i održavanju njene konkurentske prednosti.[3]

[2] Đurović, M., *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*, "Telekom Srbija" a.d., Beograd, 2008, str.23.
[3] Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str.4.

2.2. Nastanak i definisanje menadžmenta ljudskih resursa

Poslednjih 15 do 20 godina menadžment ljudskih resursa izdvaja se kao poseban predmet istraživanja u naučnoj literaturi. Dominantna preokupacija savremenih menadžera i organizacija postaju ljudi, ljudski resursi i menadžment ljudskih resursa.

Pod menadžerske zadatke i funkcije potpada i funkcija upravljanja ljudskim resursima. Ključan menadžerski zadatak i funkcija postaje pronalaženje kvalitetnih ljudi i umeće da ih motivišu, obrazuju i razviju tako da daju doprinos ostvarenju organizacionih ciljeva i postizanju visokih rezultata.

Tokom svog razvoja menadžment ljudskih resursa se u organizacijama različito nazivao: odnosi zaposlenih, industrijski odnosi, personalna funkcija, personalna administracija i td. U Srbiji i bivšoj Jugoslaviji je korišćen termin *kadrovska*. [4] Ranih osamdesetih godina dolazi do promene personalna administracija (kadrovska) dobija novi naziv: *menadžment ljudskih resursa*, koji se danas koristi. Međutim, promena nije bila samo u nazivu već i u pristupu ljudskoj dimenziji organizacione uspešnosti. Menadžment ljudskih resursa označava novi sadržaj i čin delovanja u poređenju sa personalnom administracijom. Umesto funkcije koja se bavi problemima međuljudskih i radnih odnosa, zbog čega je često bila nazivana funkcijom *zdravlja i sreće*, razvija se nova proširena funkcija usmerena na podizanje opšte uspešnosti i sposobnosti organizacije u konkurentskoj okolini. Od tada menadžment ljudskih resursa postaje ključna strategijska i razvojna funkcija savremenih preduzeća, samim tim i najjače oružje u povećanju uspešnosti neke organizacije. [5]

S obzirom na to da se veliki broj autora bavio definisanjem menadžmenta ljudskih resursa, danas postoji veliki broj definicija, užih i širih. Pojam menadžmenta ljudskih resursa možemo definisati i razumeti kao niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta i organizacija usmerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, veština, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktuelnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije. [6]

[4] Bahtrijarević-Šiber, F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999, str.11.
[5] Ibid., str.14.
[6] Ibid., str.17.

Menadžment ljudskih resursa je naučna disciplina, čija upravljačka i poslovna funkcija je jedna od najvažnijih u organizaciji.[7]

Stoga, menadžment ljudskih resursa je područje istraživanja i organizovanja znanja usmerenog na razumevanje, predviđanje, usmeravanje i razvoj ljudskih potencijala i ponašanja u socijalnim institucijama tj.organizacijama, koji ima za cilj otkrivanje zakonitosti i stvaranje temeljnih pretpostavki, modela, načela, postupaka i metoda razvoja ljudskih potencijala i uspešnog upravljanja u organizacijama. [8]

2.3. Koncept menadžmenta ljudskih resursa

U savremenom poslovnom okruženju organizacije su spoznale da verovatnoća njihovog održivog uspeha najviše zavisi od njihove sposobnosti da privuku, razvijaju i zadrže talentovane zaposlene. U korak sa tim nastajao je i razvijao se novi koncept upravljanja ljudskim resursima.

Gigantske kompanije poput Apple- a i Googl-a spoznale su značaj svojih zaposlenih i istinu da je organizacija uspešna koliko i zaposleni u njoj. Na primer, Apple kompanija traži i neguje ljude koji su pametni, kreativni, spremni za izazove i uzbuđeni onim što rade tzv. „Apple ljude"[9]. Kompanija Google neguje kreativnost i inovativnost svojih zaposlenih, i teži zapošljavanju pametnih i zanimljivih ljudi spremnih na saradnju i zabavu. Stoga, ne čudi podatak da kompanija google samo nedelju dana nakon što je objavila konkurs za zapošljavanje u svim regionima sveta primila više od 75.000 biografija i prijava za zapošljavanje.[10]

Savremeni koncept menadžmenta ljudskih resursa bavi se društvenim, strategijskim i individualnim aspektima ljudi, koji obuhvata sve akcije i odluke u vođenju ljudi, koje kreiraju ili podržavaju konkurentsku prednost na tržištu rada.

[7]Bogićević Milikić, B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004, str.6.
[8]Bahtrijarević-Šiber, F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999, str.5/6.
[9] Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str.4.
[10] Ibid., str.4.

2.4. Principi menadžmenta ljudskih resursa

Jedan od osnovnih principa glasi: *Pravi čovek u pravo vreme na pravom mestu,* pod kojim se podrazumeva da se svakom pojedincu omogući da napreduje u skladu sa svojim sposobnostima, kvalitetima, angažovanju i rezultatima.

Na osnovu ovoga razlikujemo dve verzije menadžment ljudskih resursa**:**[11]

1. *Tvrdi (hard) menadžment ljudskih resursa*, predstavlja upravljanje ljudskim resursima na jedan racionalan način koji preduzeću obezbeđuje konkurentsku prednost. Ljudski resursi se posmatraju kao kapital od koga organizacija može imati koristi ukoliko u njih uloži.
2. *Meki (soft) menadžment ljudskih resursa*, podrazumeva upravljanje zasnovano na uverenju da se interesi menadžera i zaposlenih moraju poklopiti, a zaposlene tretira kao vredno sredstvo koje treba vezati i obavezati prema organizaciji, ali i kao sredstvo koje daje doprinos u stvaranju konkurentske prednosti.

2.5. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa

Da bi organizacija uspešno poslovala svi članovi moraju biti uključeni. Svrha menadžera ljudskih resursa jeste da upravlja njenim članovima tj. ljudskim resursima organizacije zarad ostvarenja organizacionih ciljeva. Znači, osnovni cilj menadžera ljudskih resursa jeste da poboljša koordinaciju i koherentnost u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije. Osnovni cilj je postignut ukoliko je radni učinak zaposlenih poboljšan na strateški, društveno i etički odgovoran način.

Sledeća četiri cilja pomažu ostvarenju osnovnog cilja upravljanja ljudskim resursima:[12]

1. Organizacioni cilj

Jedna od uloga menadžera ljudskih resursa je pružanje pomoći i angažovanje drugih menadžera i svim zaposlenima na najracionalniji način. Menadžeri ljudskih resursa pored uticaja kroz instituciju upravnog odbora, vrše uticaj na aktivnosti i funkcije personalnog odeljenja čiji rezultati se ogledaju po uspešnosti poslovanja organizacije.

[11] Ikač, N., *Menadžment ljudskih resursa*, Eurotrend marketing, Beograd, 2001, str.47.
[12] Šušnjar Štangl, Š., Zimanji, V., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, 2izd.-Subotica, 2006, str.16/17.

2. *Funkcionalni cilj*

Menadžeri ljudskih resursa sve aktivnosti moraju da usklade sa potrebama organizacije. Što znači da veličina personalnog odeljenja i nivo doprinosa upravljanja ljudskim resursima treba da bude u funkciji ostvarivanja organizacionih ciljeva i realizovanja organizacione strategije. Veoma je važno da preduzete aktivnosti doprinose ostvarenju bar jednog ili više ciljeva, ukoliko to nije slučaj neke aktivnosti treba preusmeriti na druge aktivnosti. Iz ovoga proističe da je zadatak upravljanja ljudskim resursima uspostavljanje saradnje i usaglašavanja interesa kako po horizontalnoj tako i po vertikalnoj dimenziji organizacione strukture.

3. *Društveni cilj*

Društveni sistem neformalno a država formalno, propisima i zakonima definiše i uređuje norme ponašanja u domenu radnih odnosa. Jedan od značajnih ciljeva ne samo menadžera ljudskih resursa već i menadžmenta jeste biti etičan i društveno odgovoran prema potrebama i izazovima društva i minimiziranje tih zahteva na poslovne organizacije. Organizacija mora biti sposobna da koristi raspoložive resurse u skladu sa društveno i državno propisanim normama, u suprotnom može doći do neželjenih restrikcija.

4. *Lični cilj*

Da bi zaposleni bili zadovoljni moraju biti ispunjeni njihovi lični ciljevi zaposlenih. Važno je da organizacija podržava i pomaže zaposlenima u postizanju njihovog ličnog uspeha, napredovanja u karijeri i sticanju ugleda. Naravno, ostvarivanje individualnih ciljeva zaposlenih mora biti u skladu sa ciljevima organizacije.

Iz svega možemo zaključiti da što više ciljeva menadžeri ljudskih resursa ostvare veći je njihov doprinos uspešnosti i razvoju svake organizacije.

2.6. Osnovne uloge menadžmenta ljudskih resursa

Ovde ćemo govoriti o strateškoj i operativnoj ulozi menadžmenta ljudskih resursa[13].

Strateška uloga - menadžera ljudskih resursa jeste da naglasi vrednosti ljudskih resursa koji će doprineti održavanju i ostvarivanju konkurentske prednosti organizacija, i sve to na bazi dugoročnog planiranja.

[13]Jovanovic-Božinović, M.,Kulić, Ž., Cvetkovski, T., *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet Megatrend, Beograd, 2004, str.22-24.

Operativna uloga - menadžera ljudskih resursa ogleda se u povezivanju administrativnih i taktičkih aktivnosti i zadataka.

Ove dve uloge su međusobno povezane i zavisne, strategijski teži uspostavljanju ravnoteže između stabilnosti i strategijske prilagodljivosti, dok operativni menadžment obezbeđuje delovanje u procesu ostvarenja organizacionih ciljeva.

Usled česte promene uslova menjaju se prioriteti i zadaci menadžmenta ljudskih resursa. Tada treba voditi računa da se prilagode ili da ih usklade sa strateškim pravcem kompanije. Kod strateškog menadžmenta glavna odgovornost i uloga menadžera ljudskih resursa jeste da utvrdi politike i prakse čiji će rezultat biti kompetentnost i odgovarajuće ponašanje zaposlenih, zarad ostvarivanja strateških ciljeva organizacije. Strategija je plan kompanije koji određuje način na koji će kompanija uskladiti svoje slabosti i interne snage sa spoljašnjim šansama i opasnostima da bi zadržala i održala konkurentsku prednost.[14]

Dve stvari koje najčešće karakterišu strateške izazove pred kojima se danas nalazi menadžer ljudskih resursa su:[15]

1. Prva, činjenica da strategije većine firmi sve više važnosti pridaju poboljšanju organizacionih performansi i konkurentnosti. To znači da menadžer ljudskih resursa mora da bude potpuno usredsređen na poboljšanje konkurentnosti, kao i na učinak zaposlenih - tačnije mora da bude usredsređen na stvaranje radnih organizacija sa visokim performansama.
2. Druga, menadžeri ljudskih resursa moraju da budu uključeni u pripremu strategija svojih kompanija, a ne samo njihovo sprovođenje. Strategiju su tradicionalno izrađivali operativni (linijski) menadžeri kompanije. Na primer, ako predsednik neke firme i njegovo osoblje odluče da uđu na nova tržišta, ukidanjem nekih linija proizvoda, predsednik poverava aspekte plana u manjoj ili u većoj meri menadžeru ljudkih resursa koji se odnose na personalna pitanja (na zapošljavanje ili otpuštanje radnika, angažovanje firmi za pomoć otpuštenim radnicima i tako dalje). Stoga, menadžeri ljudskih resursa moraju biti upoznati makar sa osnovama strateškog planiranja.

[14]Dessler, G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, (redaktor izdanja na srpskom jeziku, prof.dr. Slobodan Ćamilović), Fakultet organizacionih nauka, Univerziteta u Beogradu, Data status, Beograd, 2007, str. 8.
[15]Ibid., str. 9.

2.7. Značaj menadžmenta ljudskih resursa

Da bi lakše razumeli značaj i uopšte važnost menadžmenta ljudskih resursa, nabrojaćemo par grešaka koje kao menadžer ne želite da napravite:[16]

1. da zaposlite pogrešnu osobu,
2. visoku stopu obrta zaposlenih,
3. zaposlene koji ne daju sve od sebe,
4. da se Vašoj kompaniji sudi zbog diskriminativnih postupaka,
5. da Vaša kompanija bude pozvana na sud zbog kršenja zakona koji se odnose na bezbednost na radnom mestu,
6. da nedostatak obuke ugrozi učinak Vašeg odeljenja,
7. da primenite bilo kakvu nepravednu praksu u odnosu sa zaposlenima.

Drugim rečima, uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa ogleda se u angažovanju prave osobe na pravom mestu, omogućavanju obuke i usavršavanja zaposlenih, pravilnom motivisanju i nagrađivanju zaposlenih i kombinovanju navedenih aktivnosti da bi organizacija postigla uspeh i ostvarila konkurentsku prednost na tržištu rada. Ovo je u skladu sa našom opštom pretpostavkom u kojoj se naglašava da su ljudski resursi najvažniji resurs preduzeća, i da je od izuzetne važnosti ulaganje u obuku, načine motivacije i zadovoljstvo poslom u cilju ostvarivanja individualnih i organizacionih ciljeva i interesa.

Interes za zaposlene i poboljšanje njihovog doprinosa uspešnosti cele organizacije doveo je do reorganizacije menadžerskog vrha odnosno top menadžmenta u većini kompanija. Kao što smo već pomenuli u uvodnom delu, u savremenim kompanijama, direktor ljudskih resursa postaje jedna od 2-3 ključne osobe, koja je odgovorna za upravljanje ljudskim resursima u celoj kompaniji. Oni imaju udela u određivanju strategijskih pravaca razvoja kompanije. Takođe, od njih se traži da predlože adekvatna rešenja za izazove sa kojima se suočava kompanija.

Da sve veći značaj kompanije pridaju menadžmentu ljudskih resursa pokazuje porast zapošljavanja u toj delatnosti. Sve više svoje mesto u sektoru za ljudske resurse nalaze psiholozi, socijalni psiholozi, koji su obrazovani da rešavaju probleme razvoja organizacija i ljudskih resursa. Takođe, u razvijenim zemljama se izdvajaju cele organizacije koje se bave

[16]Dessler, G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, (redaktor izdanja na srpskom jeziku, prof.dr. Slobodan Ćamilović), Fakultet organizacionih nauka, Univerziteta u Beogradu, Data status, Beograd, 2007, str. 2.

specijalizovano pružanjem usluga isključivo u području ljudskih resursa. Širok je to spektar usluga od regrutacije, selekcije, unajmljivanja (leasing) ljudskih resursa do pružanja konsultantskih usluga itd. Zatim, ništa manje važan indikator povećanja značaja menadžmenta ljudskih resursa je materijalno nagrađivanje. Naime, istraživanja su pokazala da su plate menadžera ljudskih resursa porasle brže u poređenju sa drugim vrhovnim menadžerima. Tako, prema časopisu Fortune, npr. na uzorku od 500 kompanija u periodu od 1984-1989 plate direktora ljudskih resursa su porasle 69% u poređenju sa 56% koliko su porasle drugim vrhovnim menadžerima.[17]

2.8. Trendovi u okruženju koji utiču na menadžment ljudskih resursa

Velike promene su se dogodile u tehnološkoj, demografskoj i ekonomskoj sferi savremenog društva. Globalizacija je učinila da se nova znanja, veštine i tehnologije prošire širom sveta. Kao što smo već naveli u uvodnom delu, industrijska tehnologija ustupila je mesto informacionoj, a tradicionalni faktori proizvodnje kao što su zemlja, radna snaga (fizička) i kapital više nemaju primat u osvajanju konkurentske prednosti. Svaku organizaciju čine ljude pa je sa talasom ovih promena došlo i do promena u organizacionom ponašanju zaposlenih. Radnik je prinuđen da menja svoje radno ponašanje kako bi se prilagodio novim radnim zahtevima i načinima fukcionisanja. U nastavku rada posebno ćemo se fokusirati na tehnološki razvoj, globalizacijske, demografske i ekonomske promene savremenog društva.

Tehnološki razvoj

Razvoj tehnologije je najviše doprineo da dođe do promene u poslovnoj filozofiji organizacija koje se okreću čoveku i njegovim znalačkim i kreativnim potencijalima, tj. znanju kao najvažnijem proizvodnom i razvojnom resursu. Promenila se kompletna tehnološka paradigma, tehnološki stil industrijske ere tzv. *fordistički* koji se bazira na mašinama - strojevima, zamenjen je stilom informacijske i komunikacijske tehnologije koja se bazira na kompjuterima. Znanje i inovacije su osnovni činilac opstanka i razvoja organizacije koje stvaraju novu vrstu proizvođača - *proizvođače znanja* tj. *aristokratiju znanja* koja zamenjuje *aristokratiju talenata* industrijske ere. [18]

[17] Bahtrijarević-Šiber, F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999, str.23/24.
[18] Ibid., str.49.

Tehnološki razvoj koji je doveo do nastanka i proširenja internet komunikacija na svetskom nivou promenio je prirodu gotovo svega što radimo. Počevši od prijavljivanja i sistema regrutacije kandidata za određeno radno mesto koje se vrši putem interneta do rasprostanjenog e - biznisa koji jača delatnosti koje zahtevaju određeni profil i kvalifikacije zaposlenih i koje se oslanjaju na informacionu tehnologiju i pružanje usluga. Zato, menadžeri ljudskih resursa moraju biti spremni da organizuju neophodne treninge i obuke zaposlenih. Postaje jasno da se tržište rada prebacuje sa fizičke na psihičku i intelektualnu energiju ljudi, usled čega dolazi do promene u celokupnoj strukturi rada i organizacije, načinu rukovođenja, i svih unutrašnjih procesa i odnosa. Biti u toku sa novim saznanjima i ulagati u obrazovanje i razvoj zaposlenih postaje strategijski imperativ savremenih organizacija, što je u skladu sa našom prvom hipotezom da menadžment ljudskih resursa treba da ulaže u lični razvoj i usavršavanje zaposlenih ukoliko želi da organizacija ostane konkurentna na tržištu rada.

Globalizacija

Globalizacija je učinila da sve više firmi posluje u inostranstvu - na inostranim tržištima, što dovodi do povećane konkurentnosti, ne samo između firmi, već i među pojedincima. Takođe, dolazi do drastične povećanosti mobilnosti radne snage. Stoga, ne čudi činjenica da je pronalaženje i angažovanje zaposlenih van granica matične zemlje (*job offshoring*), jedan od sve prisutnijih zadataka menadžera ljudskih resursa i uopšte načina poslovanja.

Tako, danas, Toyota proizvodi Camry u Kentakiju, a Dell proizvodi i prodaje računare u Kini. Takođe, oblasti slobodne trgovine (zasnovane na dogovorima) po kojima su smanjene carine i barijere između trgovinskih partnera, dodatno su podstakle međunarodnu trgovinu. Na primer, NAFTA (North America Free Trade Area) i EU (Evropska Unija). Razvoj globalizacije znači viši stepen konkurencije, a viši stepen konkurencije znači veći pritisak da se uđe u *svetsku klasu.* Cilj koji se nameće jeste da se smanje troškovi, poboljša produktivnost zaposlenih i da se postupa na bolji i jeftiniji način. Veliki izazov za menadžment ljudskih resursa biće pomoć firmama, kao što je Albertson's, u smanjenju troškova, utvrđivanja pravca selekcije, obuke i isplaćivanja radnika u inostranstvu, kao i rešavanje pitanja vezanih za globalizaciju.[19]

[19]Dessler, G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, (redaktor izdanja na srpskom jeziku, prof.dr. Slobodan Ćamilović), Fakultet organizacionih nauka, Univerziteta u Beogradu, Data status, Beograd, 2007, str.6

Demografske promene

Složićemo se da je poslednjih deset godina u većini zemalja znatno promenjen odnos mlađe i starije populacije stanovništva. Uzroci su razni. Sa jedne strane je opala stopa fertiliteta tj. priliv mlađeg stanovništva, a sa druge strane došlo je do povećanja broja starijeg stanovništva. Došlo je do produženja prosečnog ljudskog veka. U Zapadnoj Evropi prosečno očekivano trajanje života iznosi 74 godine. Prognozira se da će generacije koje se danas rađaju živeti oko 90 godina, a one koje će sledeti posle njih i više od toga. Međutim, došlo je do drastičnog opadanja opšte stope fertiliteta nakon posleratnog razdoblja. U zapadnoevropskim zemljama pedesetih godina žene su u proseku rađale troje dece, a u poslednjih 20 godina prosek iznosi 1,5 dece. S obzirom da u radno aktivno stanovništvo ulaze malobrojne mlađe generacije pogoršao se odnos između radne i penzionisane populacije, koji se ogleda u tzv. indeksu zavisnosti koji je danas u većini evropskih zemalja nepovoljan i ima tendenciju pogoršanja. Da bi se ovaj odnos ublažio došlo je do pomeranja starosne granice odlaska ljudi u penziju. Danas, starosna granica za odlazak u penziju za muškarce je pomerena sa 63,5 na 65, a za žene sa 58,5 na 60 godina.[20] U razvijenim zemljama, danas, na četiri zaposlena dolazi jedan penzioner, sa tendencijom pogoršanja, taj odnos za dvadeset godina mogao bi da bude 2,7 zaposlenih na jednog penzionera.[21] Uzrok ovome je rapidno povećanje stope nezaposlenosti ali i tehnološka revolucija koja je prouzrokovala "proizvodnju suvišnih ljudi". Takođe, mladi ljudi zbog produženog školovanja kasnije stupaju na tržište rada. Zatim, pojava ranijeg odlaska u penziju najčešće zbog psihičke ili fizičke sprečenosti da rade. Sve je rasprostranjeniji povremeni rad sa nepunim radnim vremenom, radnici koji rade na ugovor, ili više poslova ili oni koji rade na određeno vreme.

Takođe, vremenom dolazi do promene odnosa ljudi prema radu. Generacija X rođena u periodu 1965 – 1981 bila je više fokusirana na posao nego na porodicu, za razliku od nje, generacija Y rođena u periodu od 1982 – 2000 pomera svoj fokus više ka porodici postižući balans između ove dve sfere interesovanja. Još jedna karakteristika savremenog tržišta rada jeste povećano prisustvo žena. Takođe, postaje izražena raznovrsnost radne snage na osnovu rasne, etničke i

[20]Milica Lučić –Čavić, *Povišena starosna granica za penziju* , http://www.slobodnaevropa.org/content/press_klub_mirjana_mirkov/869980.html : preuzeto sa sajta (25.03.2015.)
[21]Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011,str.19.

nacionalne pripadnosti, čiji uzrok najviše vidimo u procesu globalizacije i liberalizacije svetskog tržišta rada. [22]

Ekonomske promene

Rezultati svetskih istraživanja koji svedoče o značaju ulaganja u ljude i uticaju njihovog razvoja i sposobnosti na društveni razvoj i proizvodnju, dali su značajan doprinos u menjanju odnosa prema ljudima i njihovom ekonomskom vrednovanju. Očigledna visoka povezanost između obrazovanja i nacionalnog dohotka i privrednog rasta uopšte najznačajniji je pokazatelj uloge ljudskih resursa i investiranja u njega zarad ostvarenja ciljeva privrednog i društvenog razvoja.

Bitno je naglasiti da zapravo svi teorijski pristupi vezani za organizaciju koji ističu ljude kao relevantan faktor uspešnosti poslovanja neke organizacije, svoj neposredni materijalni podsticaj imali su upravo u ekonomskim krizama. Tako na primer, u periodu velike ekonomske krize (1929-1933) akcenat je stavljan na pristup međuljudskih odnosa u organizacijama. Razlozi pojave ovog pristupa ne leže u humanističkim i socijalnim potrebama, već prvenstveno ekonomskim. Za vreme ekonomske recesije - krize usled nedostatka i poskupljenja kapitala, razumljivo je okretanje resursima kojih ima u izobilju, a to su upravo ljudi uz nastojanje da se kroz njihov razvoj i upotrebu kompenzuje nedostupnost i nedostatak drugih oblika kapitala. Stoga, saznanje da su ljudi neiscrpan razvojni resurs menja poslovnu politiku današnjih uspešnih preduzeća, njihovu organizacionu i menadžersku strukturu i sve druge organizacione procese. Japan je najbolji primer ove nove poslovne filozofije, koji je od zaostale i ratom uništene zemlje, bez ikakvih klasičnih proizvodnih i prirodnih bogatstava (nafte, uglja, urana, obradive zemlje…) prerastao u svetsku ekonomsku vele silu i uspeo da uzdrma svetsku privredu postajući uzor ali i stalna pretnja najrazvijenijima. [23]

Tradicionalni faktori proizvodnje kao što su zemlja, radna snaga i kapital više nemaju primat u osvajanju konkurentske prednosti. Savremene organizacije ulažu u razvoj i razmenu stručnog znanja.

Finansijka recesija - kriza je pred menadžere ljudskih resursa postavila novi izazov i ujedno jedno od najnezahvalnijih zaduženja, a to je otpuštanje radnika. Moralna pitanja koja se nameću usled izazvane patnje kod ljudi koji su dobili otkaz i koji se osećaju nesigurno i odbačeno, zatim

[22]Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str.19.

[23]Bahtrijarević-Šiber, F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999,47/48

prekvalifikacija i osposobljavanje za druge poslove ljudi koji su ostali da rade, ali i povećanje mogućnosti odlaska ključnih ljudi iz kompanija jer traže stabilniju radnu poziciju.

Takođe, jedna od posledica globalne ekonomske krize javlja se tzv. *ofšoring*, proces premeštanja posla u drugu državu. Ofšoring se prikazuje kao novo rešenje za firme koje žele da ostanu konkurentne na tržištu rada, stoga u drugim državama nalaze neophodne veštine za poslovanje, jeftinu radnu snagu, i manje troškove distribucije. Jedna od posledica ofšoringa je gubitak posla radnika u matičnoj državi, ali i otvaranje novih radnih mesta u inostranstvu. Tipovi poslova pogodni za ofšoring su kompjutersko programiranje, razvoj softvera, sistemska analiza i dr.

Zarad pribavljanja novih tehnologija i sticanja finansijske prednosti na tržištu rada dolazi do *mrdžovanja* tj. spajanja kompanija ili *akvizacija* (preuzimanja) kompanija. Kao posledice se javljaju nesigurnost, gubitak posla, ali i spajanje različitih kultura. Mrdžovanjem kompanije Hawlett Packard i Compaq na gubitku su bili klijenti zato što su zaposleni mnogo više pažnje posvećivali čuvanju svog radnog mesta nego klijentima.[24]

[24]Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str.21.

3. OBUKA I RAZVOJ ZAPOSLENIH

Razna istraživanja u oblasti menadžmenta su pokazala da timski rad, motivisanje zaposlenih i načini vođenja i rukovođenja zaposlenih, podsticanje kreativnosti utiču na efektivnost i efikasnost organizacije. Danas, menadžeri ljudskih resursa osmišljavaju načine motivisanja zaposlenih, vode računa o napredovanju zaposlenih, otkrivaju njihove talente i uklapaju ljudski potencijal u skladu sa potrebama radnih mesta u organizaciji. Takođe, veoma je važno planiranje učešća zaposlenih u obukama i edukaciji prema potrebama novih radnih mesta i restrukturacije unutar organizacije.[25] Obuke i treninzi zaposlenih imaju za cilj pripremu zaposlenih da kvalitetnije obavljaju posao. Da bi ostvarile konkurentsku prednost na tržištu mnoge kompanije investiraju milionske sume u različite programe obuka zaposlenih.[26]

3.1. Proces obuke i razvoja zaposlenih

Obuka ili trening zaposlenih ima za cilj da se zaposleni nauče određenim veštinama i ponašanjima i specifičnim znanjima koje su neophodne za obavljanje posla. Organizacija planski mora pristupiti obuci zaposlenih ukoliko želi da poboljša performanse na njihovom radnom mestu. Pojam obuke se najčešće meša sa pojmom razvoja zaposlenih. Razvoj zaposlenih podrazumeva stvaranje mogućnosti za učenje da bi se zaposlenima pomoglo u ostvarenju njihovog ličnog razvoja, koje nije strikno vezano za njihovo radno mesto. Cilj ulaganja u razvoj zaposlenih je da se zaposleni pripreme za buduće zahteve posla ili razvoja karijere.[27]

Obuka i učenje zaposlenih je potrebna samoj organizaciji da bi stekla svoju konkurentsku prednost u odnosu na druge organizacije. Obuka i učenje su potrebni zaposlenima jer savremene organizacije iziskuju konstantno učenje i usavršavanje, kako bi mogli da odgovore na nove poslovne zadatke i izazove. Ovo je veoma važno jer lični napredak zaposlenih je jedan od osnovnih načina motivisanja zaposlenih, kao i način da ostanu u organizaciji. Obuka se koristi kao dodatni vid obrazovanja, gde zaposleni naučili veštinama koje su im potrebne za obavljanje posla. Obuka ima ključnu ulogu u upravljanju radnom efikasnošću zaposlenih. Kompanija

[25] Babic, l., *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Loznica: Mladost grup, Beograd, 2009, str.40
[26] Bogićević Milikić, B., *Menadžment ljudkih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beogra, 2011, str.151
[27] Ibid., str.153.

primenom obuke osposobljava zaposlene da bi doprineli ostvarenju korporativnih ciljeva.[28] Sve ovo ide u prilog našoj prvoj hipotezi u kojoj se ističe da menadžment ljudskih resursa treba da ulaže u stručno usavršavanje i lični razvoj zaposlenih ukoliko želi da organizacija ostane konkurentna na tržištu rada.

Pri sprovođenju različitih programa obuke i usavršavanja zaposlenih, menadžeri ljudskih resursa trebalo bi da se pridržavaju sledećih smernica:[29] pod jedan, menadžeri moraju biti sposobni da podržavaju inovacije i kreativnost u organizaciji; pod dva, da učenjem i razvojem zaposleni poseduju veštine upravljanja; pod tri, da treninzima stiču veštine potrebne za efikasno korišćenje informacija, generisanje novih ideja i komunikacionih veština; pod četiri, treninzima stiču veštine za korišćenje informacionih sistema; pod pet, izgrade veštine timskog rada i kooperativnih modela radnog okruženja; i poslednja, da razvoju efektivne kontinuirane programe profesionalnog razvoja.

Jasno definisani ciljevi su ključ sprovođenja efikasne obuke u organizaciji. Obuka mora biti usklađena sa identifikovanim potrebama. Ona mora biti isplanirana i morao da bezbedi primenu naučenog. Takođe, cilj obuke je da se eliminiše bilo koji deficit u performansama zaposlenih i to u veoma kratkom roku. Idealno bi bilo da u toku obuke zaposleni zadovoljavaju kako potrebe organizacije tako i individualne.[30]

a) Analiza organizacionih potreba za obukom

Identifikovanje tj. analiza potrebe za obukom vrši se na četiri nivoa:[31]

1. *Na nivou organizacije* – podrazumeva identifikovanje poslovnih ciljeva u kratkom i dugom roku i eventualne trendove koji bi mogli da utiču na njih. Osnovno polazište je poslovna strategija organizacije. Takođe, neophodno je utvrditi i razmotriti da li su zaposleni uopšte zainteresovani za obuku, indekse efikasnosti (troškovi rada, kvalitet proizvoda, broj zaposlenih, plate, stepen iskorišćenja kapaciteta), raspoložive ljudske resurse (ponuda i tražnja specifičnih znanja, sposobnosti i veština).

[28]Dessler, G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, (redaktor izdanja na srpskom jeziku, prof.dr. Slobodan Ćamilović), Fakultet organizacionih nauka, Univerziteta u Beogradu, Data status, Beograd, 2007, str. 152/153.
[29]Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str.143.
[30] Bogićević Milikić, B., *Menadžment ljudkih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beogra, 2011, str.153/154.
[31] Ibid.,str.161-163.

2. *Na nivou pojedinačnog posla* – podrazumeva da se obezbede informacije o aktivnostima koje se obavljaju na tom radnom mestu (iz opisa radnog mesta), potrebnim specifičnim znanjima i sposobnostima (iz specifikacije posla) i o minimalnim prihvatljivim standardima obavljanja konkretnog posla.
3. *Na individualnom nivou* – podrazumeva identifikaciju potreba za obukom na dva načina: prvi, na osnovu jaza između postojećih performansi i standardnih; ili na drugi način, na osnovu jaza koji postoji između postojećih sposobnosti i zahtevanih sposobnosti i znanja za obavljanje konkretnog posla. Prvi način služi za identifikovanjem potreba za obukom, a drugi za identifikovanje potrebe za razvojem.
4. *Na nivou specifičnih grupa u organizaciji* – podrazumeva identifikaciju potrebe za obukom specifičnih demografskih grupa zaposlenih: manjine, žene i td. Praktična iskustva mnogih organizacija su ukazala da se potrebe razlikuju po navedenim grupama.

Razlikujemo dve vrste obuke zaposlenih:

1. obuka novih zaposlenih
2. obuka zaposlenih koji već rade u organizaciji.

Analiza potrebe za obukom novih zaposlenih se svodi na analizu zadataka koja obuhvata raščlanjivanje radnog mesta na zadatke nakon čega se novozaposleni obučava za svaki od tih zadataka.

Analiza potrebe za obukom zaposlenih koji već rade u organizaciji svodi se na analizu radnog učinka, da bi se utvrdilo da li postojeći nedostatak može da se ispravi odgovarajućim programom obuke.

Ukratko, početak procesa obuke i razvoja zaposlenih treba da počne odgovorom na sledeća pitanja[32]:

Koji su ciljevi obuke?; Drugim rečima, gde želimo da stignemo?; Koje metode obuke ćemo koristiti?; Drugim rečima, kako ćemo da stignemo tamo gde smo krenuli?, Kako ćemo meriti uspeh? Drugim rečima, kako ćemo znati da smo stigli?

[32]Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 145.

b) Dizajniranje programa obuke

Nakon identifikovanja potrebe za obukom potrebno je jasno formulisati ciljeve obuke, takođe, utvrđivanje budžeta i utvrđivanje određenih metoda i tehnika obuke. Pod ciljevima obuke podrazumevamo opis svega onoga što će učesnik u obuci biti u mogućnosti da ostvari nakon uspešno završenog programa obuke. Poslodavac treba da se upozna sa programom obuke i da odobri predviđeni budžet. Od budžeta zavisi dizajniranje samog programa obuke, pod kojim podrazumevamo određivanje sadržine, metode i tehnike same obuke.

Da bi ciljevi obuke bili jasno i nedvosmisleno formulisani, oni moraju biti izraženi u pisanoj formi, definisani jasno i merljivo, posebno obratiti pažnju na to kako su zaposleni razumeli prezentovanje ciljeve, zatim, utvrditi da li su zaposleni usvojili veštine i znanja, i neophodno je tačno definisati rezultate ili ponašanja koja će proisteći iz programa obuke.

c) Implementacija programa obuke

Ova faza podrazumeva sprovođenje i primenu programa obuke u onoj formi i metodama koje odgovaraju situaciji u organizaciji.

Zaposleni putem obuke mogu razvijati različita znanja i veštine, koje možemo svrstati u četiri grupe:[33] 1) pismenost: pisanje, čitanje, računanje; 2) tehnička znanja: održavanje bazične ekspertize zaposlenih; 3) Interpersonalane sposobnosti: komunikacija, međuljudski odnosi, ocena učinaka, liderstvo, pregovaranje; 4) Konceptualno – integrativne sposobnosti: strateško i operativno planiranje, organizacioni dizajn, kreiranje poslovnih politika.

d) Evaluacija rezultata programa obuke

Evaluacija rezultata obuke zaposlenih ima za cilj da se premere koristi koje kompanija i učesnici imaju od sprovedene obuke. S obzirom na to da kompanije investiranju značajne sume novca u obučavanje zaposlenih, oni očekuju da rezultati tih investicija tj. obuke budu merljivi.[34]

U fazi procene rezultata obuke važno je: pod jedan, na koji način je potrebno sprovesti procenu što podrazumeva praćenje rezultata rada u dve grupe zaposlenih, od kojih je jedna prošla program obuke, i zatim te rezultate dovesti u vezu sa programom obuke; pod dva, treba izmeriti učinak obuke.

[33]Bogićević Milikić, B., *Menadžment ljudkih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beogra, 2011, str.165.
[34] Ibid., str.175.

Postoje četiri osnovne kategorije rezultata obuke koji se mogu izmeriti, odnosno četiri nivoa na kojima se vrši evaluacija programa obuke[35]:

1. *Reakcija* - procena reagovanja učesnika obuke na samu obuku. (Da li se učesnicima dopao program? Da li je program vredeo utrošenog novca i vremena? Da li je program relevantan za posao kojim se učesnici bave?) Ova provera se radi da bi se u buduće učinila eventualna poboljšanja i unapređenja samog programa. Pozitivna reakcija učesnika ne mora biti garancija dobro naučenih veština.
2. *Učenje* - postavlja se pitanje da li su učesnici programa stekli željena znanja, veštine ili stavove. Ovde metode merenja su kompleksnije i idu od formalnog i neformalnog testiranja, pa sve do timske procene ili samoprocene. Ukoliko je moguće učesnici rade test procene pre i posle obuke, da bi se uočila razlika u učenju koja je nastupila.
3. *Transfer* - meri se transfer koji se pojavljuje u ponašanju učesnika tokom programa. (Da li se nove veštine, znanja ili stavovi koriste u svakodnevnom okruženju učesnika programa?) Za mnoge trenere ovaj nivo predstavlja najtačniju procenu efektivnosti programa obuke. Merenje u ovom nivou je teško i često je nemoguće predvideti kada će nastupiti promene u ponašanju. Sve ovo zahteva važne odluke u smislu vremena evaluacije, učestalosti i ponavljanja evaluacije, kao i načina evaluacije.
4. *Rezultati* - ovaj nivo meri uspeh programa obuke u terminima koje menadžeri i poslodavci razumeju: porast produktivnosti, unapređenje kvaliteta, smanjenje troškova i povećanje prodaje. Nažalost, veoma je teško dovesti u direknu vezu finansijska poboljšanja sa programom obuke.

Evaluacija rezultata programa obuke treba da ukaže na doslednost u povezivanju planiranih i ostvarenih aktivnosti i njen značaj je najveći upravo za usmeravanje daljih aktivnosti organizacije u procesu sprovođenja programa obuke.

[35]Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 147.

Da bi evaluacija trening programa bila efikasna kriterijumi evaluacije moraju biti kvalitetni u pogledu svoje relevantnosti, pouzdanosti, diferenciranosti i praktičnosti.[36]

Relevantnost evaluacije trening programa se odnosi na stepen u kojem su rezultati obuke vezani za sadržaj programa obuke. Rezultati obuke moraju biti zasnovani na unapred definisanim ciljevima učenja tokom konkretnog programa obuke, što znači, da ne treba da budu puni sadržaja koji nisu predviđeni obukom ili deficitarni u pogledu merenja efekata koji su definisani kroz ciljeve obuke.

Pouzdanost se odnosi na stepen u kojem se efekti obuke mogu kontinuirano meriti tokom dužeg vremenskog perioda.

Diferenciranost se odnosi na stepen u kojem su performanse polaznika nakon obuke stvarno različite u odnosu na njegove ranije performanse.

Praktičnost se odnosi na stepen kompleksnosti kriterijuma evaluacije u pogledu njihovog merenja. Jedan od razloga zašto mnoge kompanije ne uključuju u dizajn evaluacije obuke kriterijume kao što su učenje, ponašanje i rezultati jeste problem njihovog merenja.

3.2. Metode i obuke razvoja zaposlenih

Heneberg L. naglašava, u svojoj knjizi *American society for training and Development*, da bi obuka i usavršavanje zaposlenih bilo kvalitetno sprovedeno, treba obratiti pažnju na sledeće stavke[37]:

1. Zaposleni isključivo dobrovoljno moraju pristupiti programima obuke i usavršavanja, i nikako ne treba biti naterani na takav korak.
2. Zaposleni mogu defanzivno pristupiti prema programu koji im se preporučuje, tada treneri treba od zaposlenih da zatraže da sami definišu svoje ciljeve, a zatim i znanje i informacije koje bi im pomogle da ostvare svoje ciljeve.
3. Zaposleni treba da osete da su programi obuke i usavršavanja u direktnoj vezi sa njihovim ciljevima i da doprinose njihovom ostvarenju.
4. Zaposlenima treba dobro predočiti vezu između naučenog i prakse.

[36]Bogićević Milikić, B., *Menadžment ljudkih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beogra, 2011, str.177.

[37]Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 143/44.

5. Zaposleni investiraju u svoje profesionalne karijere, stoga će nerado podeliti sa drugima svoje slabosti i greške. Ovde treneri imaju zadatak da kreiraju pravo okruženje za učenje i redefinišu uspešne metode poput otvorene diskusije koja sa sobom nosi manje nesigurnosti i straha.
6. Treneri treba da odrede meru napretka zaposlenih i ohrabre ih da primenjuju svoje nove veštine na pravi način.

Ovde pravimo podelu na ***obuku zaposlenih*** i ***usavršavanje menadžera***.

Obuka zaposlenih je veoma važna jer bez nje posao ne bi mogao da se obavlja efikasno i efektivno, i firme ne bi mogle da odgovore na stalne promene koje iziskuje okruženje u kome rade i razvijaju se. U prilog tome koliko su obuke zaposlenih važne govori podatak da poslovne kompanije u SAD za razvoj zaposlenih troše više od 54 milijarde dolara. Postoje različite metode obuke i one se primenjuju u zavisnosti od delatnosti kojom se oraganizacija bavi, kao i od postavljenih ciljeva same obuke.

Najčešće metode obuke su[38]:

1. *Zamena (rotacija) radnog mesta* se sastoji u planskom i vremenski ograničenom premeštanju zaposlenog koji se nalazi na obuci, sa jednog na drugo radno mesto koje je u vezi sa obavljanjem njegovog posla. Rotacija na poslu je odličan način za proširivanje vidika zaposlenog u odnosu na organizacione procese i usvajanje jednog šireg i sveobuhvatnijeg pogleda na organizaciju kao celinu. Sa druge strane, time što pojedinac proširuje vidike i dobija potpuno nove informacije onemogućava se i smanjuje monotonija na poslu i stimuliše razvoj novih ideja.
2. *Obuka na samom radnom mestu* (OJT- On the job training) je tradicionalan vid obuke, koji podrazumeva da zaposlen obavlja poslovni zadatak pod vođstvom zaposlenog sa iskustvom na tom radnom mestu. Ovo je dobar način za sticanje znanja i veština zaposlenih koji su na nižim organizacionim nivoima. Na primer, zaposleni na nižim nivoima mogu da steknu veštine upravljanja mašinom tako što će posmatrati supervizora.[39]
3. *Mentorstvo* poznatije kao *tehnika šegrta*, gde se zaposleni na radnom mestu obučava uz pomoć iskusnijeg kolege – stručnjaka. Na primer, u Nemačkoj učenici starosti od 15 do 18

[38]Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 147 - 151.

[39]Dessler, G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, (redaktor izdanja na srpskom jeziku, prof.dr. Slobodan Ćamilović), Fakultet organizacionih nauka, Univerziteta u Beogradu, Data status, Beograd, 2007, str. 157.

godina deo svog vremena provode u školama specijalizovanim za njihovo zanimanje, koje traje oko tri godine i završava se ispitom posle koga šegrt dobija uverenje o završenoj obuci. Drugi učenici rade pod nadzorom majstora. Ovaj pristup se uspešno primenjuje u nekoliko postrojenja fabrike Siemens u SAD. Fabrika Stromberg - Carlson sprovodi program obuke za srednjoškolce i odrasle osobe za poslove kao što je elektronski tehničar.[40]

4. *Informalno učenje* - istraživanje koje je sprovedeno od strane Američkog udruženja za obuku i razvoj pokazuje da 80% onoga što zaposleni znaju o poslu, naučili su kroz informalne oblike učenja u komunikaciji sa svojim kolegama. Iako menadžeri praktično ne upravljaju ovim vidom učenja, ipak treba da se potrude da ovaj vid učenja zaživi u organizaciji. Na primer, kompanija Power Transmission and Distribution u Severnoj Karolini, obezbeđuje sve što je potrebno za informalno učenje u svojoj kafeteriji, uključujući i belu tablu sa markerima i time pospešuje veoma kreativne diskusije među svojim zaposlenima.
5. *Predavanja kursevi i seminari* – ovaj vid obuke izgleda tako što stručnjaci iz ili van organizacije drže predavanja potrebna za sticanje specifičnih znanja ili veština u kombinaciji sa primerima iz prakse. Ovakvim predavanjima često prisustvuju i drže predavači sa raznih univerziteta i instituta. Ovakva predavanja se dopunjuju sa adekvatnim knjigama i priručnicima koji prate materiju koja se predaje. Ovakva vrsta obuke je od posebnog značaja za hotelska preduzeća. U praksi ovih preduzeća primenjuje se kod većine međunarodnih restoranskih i hotelskih lanaca i obuhvata sve zaposlene i menadžere. Postoje univerziteti poput Holiday Inn, McDonald`s, Hamburger univerzitet, koji imaju posebne obuke i treninge osoblja, kao oblike najvišeg obrazovanja i obučenosti unutar preduzeća, na kojima se za odgovarajuće vreme stiču potrebna znanja i veštine iz tehnologije, organizacije, ekonomije i drugih disciplina, prvenstveno namenjena rukovodećim nivoima korporacije.
6. *Simulacije* - ova vrsta metode obuke se obavlja van radnog mesta. Cilj simulacije je da obuči radnika u uslovima identičnim onima koje će imati na svom radnom mestu. U najvećem broju slučajeva obuka se vrši uz pomoć improvizovane opreme. Kada radnik u potpunosti ovlada načinom, uslovima rada i opremom može da počne sa obavljanjem pravih radnih zadataka. Ovakva metoda obuke se posebno koristi u uslovima koje karakteriše

[40]Dessler, G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, (redaktor izdanja na srpskom jeziku, prof.dr. Slobodan Ćamilović), Fakultet organizacionih nauka, Univerziteta u Beogradu, Data status, Beograd, 2007, str. 157/158.

veoma osetljiva, komplikovana za upotrebu i skupa oprema. Tipičan primer simulacije je simulator leta u obuci pilota. Glavne prednosti simulatora leta predstavlja bezbednost izvođenja vežbi jer posada može da uvežbava upravljanje avionom u kontrolisanom okruženju, zatim, odsustvo smetnji u vidu buke drugih aviona omogućava potpunu koncentraciju na pilotiranje avionom, ovde je reč o većem stepenu uspešnosti učenja, i isplativost, jer troškovi korišćenja simulatora leta samo su delić troškova pilotiranja.[41]

7. *Metode zasnovane na tehnologiji* - ove metode obuke su jeftinije, pristupačne svima i karakteriše ih široki spektar informacija. Najpoznatije metode ove vrste obuke su: CD-rom, DVD, audio kasete, video kasete, video konferencije, kompjuteri, učenje na daljinu, obuka preko interneta, telekonferencije, satelitska i kablovska TV, portali za učenje. Za kraj, *internet* koji zbog svoje široke pristupačnosti sve više zamenjuje sve vidove obuke. Ovde razlikujemo dva vida internet obuke, prvi se odnosi na uključivanje zaposlenih programima obuke preko interneta u dogovoru sa poslodavcem, drugi, podrazumeva obuku zaposlenih preko portala na kompanijskom internetu. Svakako najveća prednost ovih vidova obuke jeste ušteda u vremenu.

Prema navedenom, razlikujemo tri osnovne vrste treninga, prema mestu održavanja:[42]

1. Na radnom mestu (*on the job training*) – odnosi se na instruktažu eksperta, polaganje stručnih ispita, trening u saradnji sa spoljnom institucijom, trening kroz pružanje neposredne pomoći tokom radnog vremena na različitim radnim mestima, rotiranje poslova, pomoć neposrednog rukovodioca i dr.
2. U organizaciji van radnog mesta (*on site but not on the job training*) – odnosi se na pisane materijale, video snimke, intenzivno korišćenje satelitske telekomunikacije za ulaz u programe treninga u organizaciji odabranih institucija.
3. Izvan organizacije (*off job training*) - odnosi se na formalne kurseve, simulacije, igranje uloga i slično.

3.3. Metode obuke i razvoja menadžera

Cilj ovih programa obuke jeste da menadžeri poboljšaju rezultat poslovanja tako što će steći nova znanja i veštine. Menadžeri treba da budu spremni da odgovore na sve poslovne izazove

[41] Dessler, G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, (redaktor izdanja na srpskom jeziku, prof.dr. Slobodan Ćamilović), Fakultet organizacionih nauka, Univerziteta u Beogradu, Data status, Beograd, 2007, str. 158.
[42] Čerović, S., *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str.172.

promenjivog okruženja, stvarajući uslove za poboljšanje rezultata organizacije kao celine. Programi se mogu organizovati unutar same organizacije (obuka, profesionalni programi, kursevi, rotacija na poslu…) i na specijalizovanim univerzitetima, popun McDonald univerziteta. Najpoznatije metode menadžerske obuke na radnom mestu su[43]:

1. *učenje kroz rad,* omogućava menadžerima da rade na pravim projektima, analiziraju i rešavaju probleme i to obično u odeljenjima u kojima do tada nisu radili, [44]
2. *rotacija na radnom mestu*, (o ovim metodama obuke je bilo reči u delu za obuke zaposlenih),
3. *metoda studije slučaja* - ovde menadžer firme rešava neki zanimljiv problem firme, a o svojim rešenjima i odlukama raspravlja sa ostalim menadžerima na obuci. Ovaj metod ima nekoliko ciljeva: prvi, da menadžeri steknu pravo iskustvo u utvrđivanju i analiziranju složenih problema, u okruženju u kojem obučeni lider može neprimetno da usmerava njihovo napredovanje.[45]
4. Interesantne su i tzv. *menadžerske igre*, gde se formiraju menadžerske grupe (do pet menadžera u grupi) koje se međusobno nadmeću u simuliranim tržišnim uslovima. Tako svaka grupa, ne znajući za rešenja druge grupe odlučuje o vrsti proizvoda i usluga, reklamnoj kampanji, sredstvima kojim raspolažu, proširivanju na novo tržište itd.

Razvijanjem različitih metoda obuka i treninga menadžeri ljudskih resursa se trude da pospeše poslovanje neke organizacije. Takođe, obuke i treninzi doprinose razvijanju i učenju novih znanja i veština menadžera i zaposlenih u cilju poboljšanja rezultata poslovanja neke organizacije.

[43]Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 151 – 152.
[44] Dessler, G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, (redaktor izdanja na srpskom jeziku, prof.dr. Slobodan Ćamilović), Fakultet organizacionih nauka, Univerziteta u Beogradu, Data status, Beograd, 2007, str. 164.
[45] Ibid., str. 165.

4. RAZVOJ ZAPOSLENIH KAO MOTIVACIONI FAKTOR

Prirodna želja svakog čoveka jeste da zarađuje za život radeći posao svojih snova, stoga, da bi čovek valjano radio svoj posao on mora biti pozivno motivisan. Zato, menadžeri ljudskih resursa smišljaju razne strategije motivacije, da bi pozitivno motivisali zaposlene da dobro obavljaju svoj posao. Naime, da bi jedna organizacija ostala konkurentna na tržištu, ona mora da ima efektivan i efikasan kadar zaposlenih. U nastavku teksta govorimo o motivima, motivaciji i raznim strategijama, koje utiču na zaposlene i njihov odnos prema radu.

4.1. Pojam motivacije, motiva i motivatora

Adekvatno definisati motivaciju je jako težak zadatak, ali možemo je definisati kao proces izazivanja, usmeravanja i održavanja naše aktivnosti radi dostizanja određenog cilja kojim se može zadovoljiti odgovarajuća potreba. Pod pojmom motiva najčešće se podrazumevaju psihološki činioci koji pokreću, usmeravaju i održavaju aktivnost radi dostizanja cilja kojim se može zadovoljiti određena potreba.[46]

Prof.dr Nikola Rot *motivacijom* naziva proces pokretanja aktivnosti čoveka, usmeravanje njegove aktivnosti na određene objekte i koordinaciju te aktivnosti radi postizanja određenih ciljeva. Pokretačke snage koje izazivaju aktivnost, koje usmeravaju i upravljaju njome nazivaju se opštim imenom – motivacija. [47] Autor N.Maier kaže da *motivacija* predstavlja ispoljavanje i izražavanje sposobnosti pojedinca. Razumećemo bolje aktivnosti nekog čoveka ako znamo njegov motiv. Znači motiv je razlog izražavanja neke određene sposobnosti. Ukoliko kontrolišemo motive čoveka tada možemo kontrolisati i njegovo ponašanje. Jedinu granicu ove kontrole predstavlja činjenica što niko ne može biti motivisan da učini nešto što nije sposoban učiniti.[48]

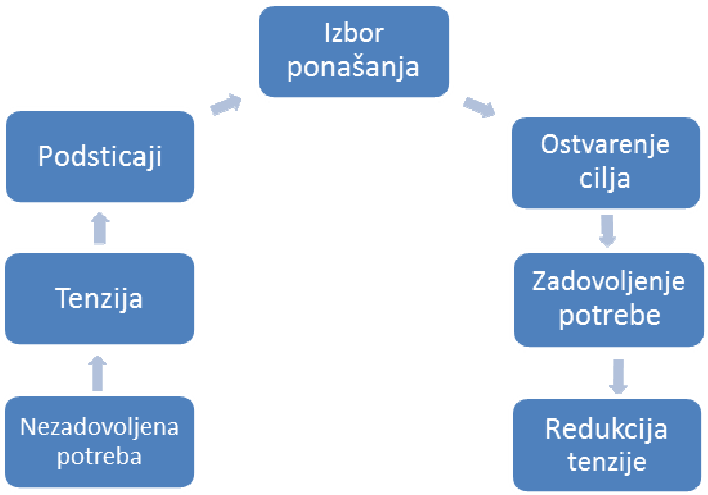
Pod *motivatorima* podrazumevamo sredstva kojima se uspostavljaju ili ubrzavaju, koče ili aktiviraju, slabe ili pojačavaju određene aktivnosti vezane za čovekovu radnu delatnost. Možemo reći da je uloga motivatora da "otkoči" i usmeri radnu energiju u željenom pravcu radi postizanja

[46]Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G., *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str.201.
[47]Nebojša Janićijević, *Organizaciono ponašanje*, Data status, Beograd, 2008, str.79.
[48]Ibid, str.79/80.

određenog cilja. Motivi i motivatori se međusobno razlikuju. Motivi su čovekove potrebe, a motivatori su sredstva za zadovoljenje određenih potreba. Na primer, glad je motiv, a novac je motivator - sredstvo kojim se motiv - glad može zadovoljiti.[49]

Ljudska aktivnost se ne javlja sama od sebe, da bi se izazvala aktivnost potrebne su određene unutrašnje pobude i određeni spoljašnji podsticaji. Sve ono, što dovodi do aktivnosti što tu aktivnost usmerava i što joj određuje intenzitet i trajanje zovemo zajedno *motivacija*. Potrebe čoveka su unutrašnje pobude koje izazivaju određenu aktivnost, dok ciljevi, koji se aktivnošću nastoje dostići, predstavljaju glavne spoljašnje podsticaje.[50]

Slika1. Osnovni motivacioni proces:



Izvor: Nebojša Janićijević, *Organizaciono ponašanje*, Data status, Beograd, 2008, str.80.

Dakle, kao što se vidi na slici 1. nezadovoljena potreba stvara tenziju koja stimuliše unutrašnji podsticaj, koji generiše izbor ponašanja. Izbor ponašanja omogućava postizanje cilja i zadovoljenje specifične potrebe, što vodi ka redukciji tenzije. Veći intenzitet tenzije uzrokuje veći nivo zalaganja, zato kada vidimo da neko vredno i predano radi, možemo zaključiti da je podstaknut jakom željom da ostvari postavljeni cilj, koji za njega, kao pojedinca, ima neku vrednost.[51]

[49]Kulić, Ž.,*Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003, str. 206.
[50]Nebojša Janićijević, *Organizaciono ponašanje*, Data status, Beograd, 2008, str.80.
[51]Ibid., str.80.

Međutim, motivacija je promenljiva pojava. Zaposleni u veoma kratkom periodu može da pređe iz stanja motivisanosti za rad u stanje potpune nemotivisanosti za rad. Nemotivisanost ima loše posledice. Stoga, razlikujemo direkne i indirekne posledice po zaposlenog usled nastupanja radne nemotivisanosti. *Direktne* posledice su smanjeno zadovoljstvo poslom i smanjena produktivnost, a *indirektne* su smanjen lični dohodak, mogućnost gubitka posla, posledice na psihofizičko zdravlje. Rad je sastavni deo života i veliki deo vremena čovek provodi radeći, stoga je važno da se obezbedi da rad donosi zadovoljstvo u poslu. Zato je važno da zaposleni, pored menadžera ljudskih resursa, dobro poznaju prvo sebe pa zakonitosti motivacije, kako bi upravljali činiocima koji doprinose motivisanju za rad i podigli svoj stepen motivisanosti, povećali mogućnost ostvarenja svojih poslovnih ciljeva, a samim tim podigli stepen zadovoljstva poslom. Stoga, da bi motivisanost bila ispoljena ka nečemu u našem slučaju radu - poslu, ona mora da ima tzv. *motivatore*.[52]

Menadžere ljudskih resursa najviše interesuje *radna motivacija.* Razna istraživanja su pokazala direktnu povezanost između stepena motivacije i efektivnosti rezultata.[53]

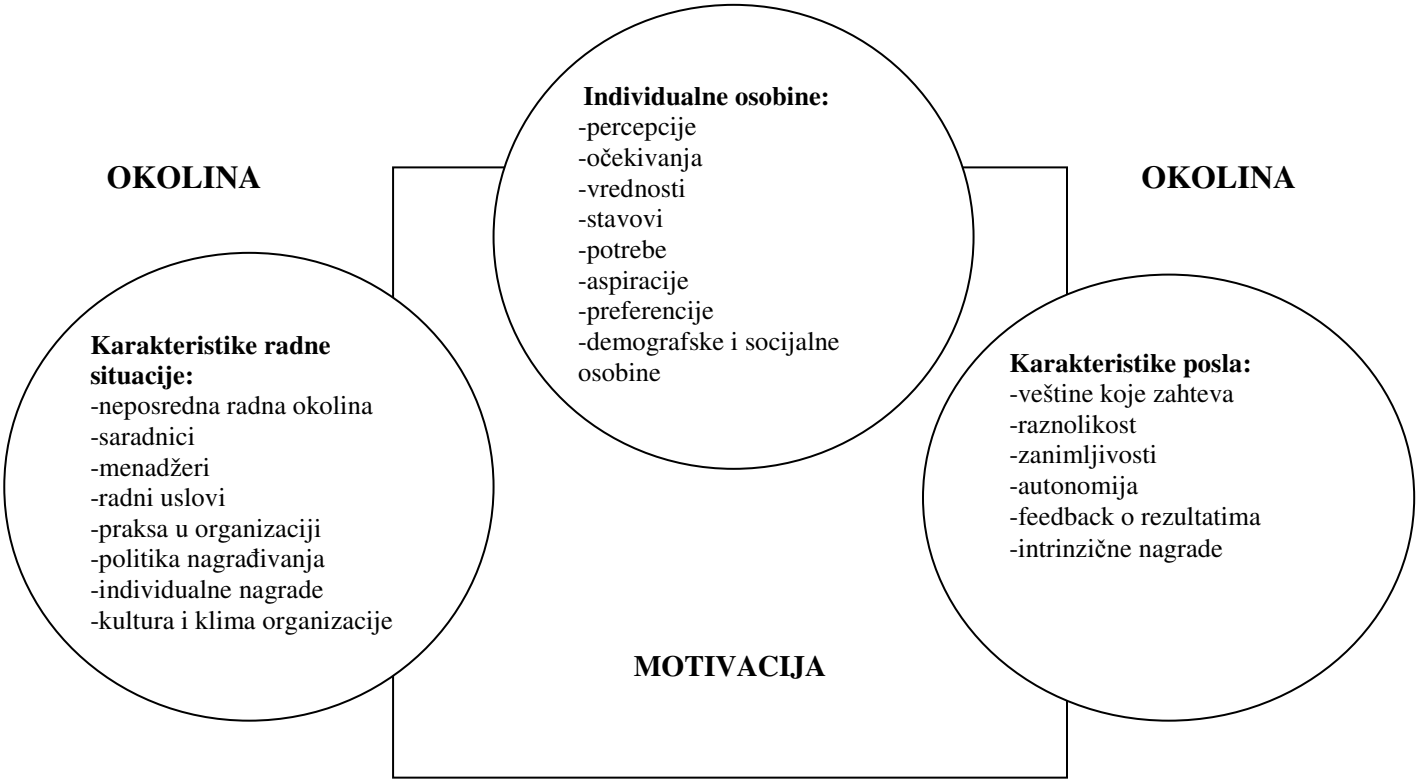
4.2. Faktori koji utiču na individualnu motivaciju

Na individualnu motivaciju utiče mnoštvo faktora koje možemo podeliti u četiri kategorije:[54]

1. *Individualne osobine* - koje predstavljaju potrebe, vrednosti, stavove i interese pojedinaca.
2. *Karakteristike posla* - predstavljaju osobine posla (složenost, odgovornost i dr.). Pri raspodeli poslova menadžer ljudskih resursa mora da uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.
3. *Karakteristike organizacije* - odnose se na pravila i procedure, strategiju i politiku ljudskih resursa, praksu menadžmenta i sistem nagrađivanja kojim se doprinosi efikasnosti preduzeća. Ovi instrumenti služe da privuku nove i zadrže postojeće zaposlene.
4. *Šira društvena okolina* - odnosi se na društveno - ekonomske uslove u kojima pojedinac živi, radi i razvija se.

[52]Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G., *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str.202.
[53]Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 251/252.
[54] Bahtrijarević-Šiber, F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999, str. 558.

Slika 2. Faktori koji utiču na individualnu motivaciju u uslovima organizacije:



Izvor: Bahtrijarević-Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999, str. 558.

Podsetimo se, da su zaposleni različitim motivima podstaknuti da rade svoje radne zadatke. Za dalje razumevanje motivacije zaposlenih neophodno je razumeti dve podele motiva: *prema poreklu* (biološki i socijalni) i *prema izvoru* (spoljašnji i unutrašnji).

Prva podela je značajna jer pravi razliku između motiva koji gube na snazi zadovoljenjem potrebe (biološki) i koji ostaju snažni i pored toga što čovek neprestano učestvuje u aktivnostima kojima ih ispunjava (socijalni).

Druga podela je značajna jer pravi razliku između motiva koji su površni i ne utiču snažno na zadovoljstvo poslom (spoljašnji) i motiva koji duboko dotiču čoveka i doprinose osećanju ispunjenosti i visokom zadovoljstvu poslom.

Biološki motivi su urođeni i vezani za funkcionisanje organizma, nastaju na osnovu potreba za hranom, vodom, razmnožavanjem, kretanjem, spavanjem i drugo. Javljaju se kada je narušena ravnoteža organizma u pogledu manjka ili viška određenih supstanci. Biološkim motivima bi se moglo objasniti ponašanje zaposlenog koji prihvata posao u inostranstvu da bi zaradio više novca jer mu je neophodno za renoviranje stana. Čim se obavi zadatak prestaje potreba za dodatnim

novčanim sredstvima, tada jačaju motivi za druženjem sa kolegama sa posla, za toplim domom i drugi.[55]

Spoljašnji motivi nastaju zahvaljujući spoljašnjim motivatorima (potkrepljenju) koje učvršćuje određeno ponašanje čoveka. Čovek je spreman da obavi određene aktivnosti da bi dobio nagradu (potkrepljenje). Novčana nadohnada (plata, bonus) je najbolji primer spoljašnjeg motivatora, ali to može biti i službeni automobil, laptop, mobilni telefon, parking mesto ispred firme, logo firme i sl.

Unutrašnji motivi su povezani sa unutrašnjim motivatorima (samopotkrepljenje) koji donose zadovoljstvo zahvaljujući obavljanju određenih aktivnosti. Ljudi nešto rade jer u tome uživaju ili osećaju da tako moraju nešto uraditi, u suprotnom osećaju nezadovoljstvo. Razlozi su razni, neko radi da bi se družio, neko da bi se takmičio sa drugima, da bi osetio sigurnost, da bi pripadao, da bi se ostvario, da bi prevazišao samog sebe i td.[56]

Takođe, razlikujemo sledeće pozitivne *motivatore* koji su značajni u oblasti rada[57]:

1. *Motiv postignuća/dostignuća* - predstavlja želju za uspehom, da se postigne nešto zahtevno. Ljudi sa izraženim motivom postignuća vole zadatke koji su dovoljno teški da budu izazovni. Laki zadaci im nisu interesantni jer ih obavljaju lako, a preteški su odbojni jer nisu ostvarivi. Umereno teški zadaci angažuju sve lične resurse u želji da se ostvari zadani cilj, a nagrada po ostvarenom zadatku je osećanje ponosa, uspeha i lične vrednosti, opravdanosti uloženog truda. Zato menadžer ljudskih resursa treba da pomaže ljudima da dostignu svoje lične i poslovne ciljeve. Motiv postignuća često prepoznajemo kod preduzetnika.
2. *Motiv za potvrđivanjem/samoafirmacijom/priznanjem* - predstavlja psihološku paradigmu uspeha, želju pojedinca da postane priznat i prihvaćen član zajednice, da stekne značajan položaj u društvu. Za ljude sa izraženim motivom za potvrđivanjem veoma je značajno mišljenje drugih ljudi o njihovim sposobnostima, znanju, imovini, poreklu i td. Na poslu takvi ljudi teže dobrom položaju ili statusu u organizaciji koji bi im stalno pribavljao divljenje drugih ljudi i priznanja okoline. Zato menadžer treba da pohvali dostignuće pojedinca ili grupe.

[55]Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 204.
[56]Ibid., str. 205.
[57]Ibid., str. 205-207.

3. *Motiv ka moći* - je želja da se utiče na druge ljude kako bi se usmeravali i ohrabrivali za velika postignuća. Ovaj motiv je važan za ljude na menadžerskim pozicijama koji ostvaruju poslovne rezultate zahvaljujući dobrom upravljanju organizacionim jedinicama. U ovom smislu motiv ka moći je pozitivna stvar, međutim, on može imati i negativne posledice koliko je usmeren na pobedu nad drugima a ne na uspeh generalno. Ovaj motiv treba veoma pažljivo negovati u sebi i to onda kada smo u situaciji da upravljamo sa ljudima. Pri tome ne treba zaboraviti da ljudi sa kojima radimo imaju različite potrebe, za priznanjem, druženjem, sigurnošću i slično. Ako ljudima prilazimo sa razumevanjem za njihove potrebe stećićemo prirodan autoritet kod njih i zadovoljiti naš motiv za moći na najadekvatniji način.
4. *Motiv za samoostvarenjem/samoaktualizacijom* - predstavlja vrhunski motiv u humanističkim teorijama ličnosti, smatra se da on izražava krajnju težnju čoveka da se razvije i harmonizuje svoje potencijale. Takođe, sastoji se u težnji ljudi da svoje sposobnosti manifestuju, da postanu ono što u suštini jesu. Čovek mora da svoje mogućnosti ostvari, da sebe aktualizira. Ova težnja jeste specifičan ljudski motiv i ona će se ostvariti tek kada svi drugi motivi u hijerarhiji motiva budu zadovoljeni.[58] Ovaj motiv podstiče čoveka da aktivira svoje potencijale i bude kreativan. Ako stalno tragamo za novim idejama kako bi unapredili svoj rad i rad ljudi oko nas mi ćemo konstantno zadovoljavati motiv za samoostvarenjem i osećati sreću što imamo priliku u životu da razvijamo sebe ka našim idealima.
5. *Motiv za samopotvrđivanjem/lični rad* - predstavlja spoznaju o vrednosti sopstvenog rada u organizaciji. Ponekad se sa motivom za samopotvrđivanjem izjednačava motiv za samoafirmacijom. Iako su srodni po izvoru nisu po sadržaju, naime, kod motiva za samopotvrđivanjem čovek postaje svestan svoje ličnosti i sam sebi se dokazuje, dok kod motiva za samoafirmacijom, čovek želi drugima da se dokaže, da se predstavi ko je i šta zapravo on ume i za šta je sve sposoban.[59] Ova težnja proizilazi iz specifične ljudske karakteristike koja se sastoji u svesti o samom sebi i svome postojanju. Zato, menadžer treba da objasni vrednost svakog pojedinačnog rada i predoči njegovo mesto u strukturi organizacije.

[58]Nikola, Rot, *Osnovi socijalne psihologije*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2006, str. 244.
[59] Ibid., str. 240.

6. *Motiv za priznanjem/napredovanjem* - predstavlja priznavanje dostignutih vrednosti i rezultata rada kroz određenu formu satisfakcije. Zato, menadžer treba da na vreme promoviše i nagradi zasluge pojedinaca. [60]

Postoje i negativni faktori motivacije tzv. *demotivatori* kao što su:[61] neefikasna administracija, loši interpersonalni odnosi, nedovoljna nagrada, nekompetentan nadzor, neadekvatni lični kvaliteti menadžera i loši radni uslovi. Zajedničko za sve demotivatore je odstupanje od očekivanog.

4.3. Činioci motivacije za rad

Podsetićemo da radnici svojim znanjem, iskustvom i veštinama doprinose stvaranju i održavanju konkurentske prednosti organizacije. Da bi radnici pružili svoj maksimalni potencijal na radnom mestu, neophodno je dobro razmotriti pitanje njihove motivacije. Savremeni radnici *radnici znanja* se retko mogu motivisati tradicionalnim stvarima, jer znaju koliko vrede. Sa druge strane, organizacija je svesna ukoliko zaposleni napusti istu, ona ne gubi samo jednog zaposlenog već čitavu neformalnu mrežu koju je on uspostavio, na primer, klijente koji su vezani isključivo za tog zaposlenog i tako dalje. Motivisanje *radnika znanja* leži u mogućnostima za samoodržavanje i razvoj karijere u kombinaciji sa pravičnim načinom motivacije i nagrađivanja.

Autor Tampoe iznosi četiri glavna faktora motivacije[62]: *lični razvoj, operativna autonomija*, *ispunjenje zadataka* i *novac.*

Veoma važan faktor motivacije je da se pojedincu pruži šansa da ostvari svoj puni potencijal, zatim da mu se u radnom okruženju omogući da ispuni zadatke koji su mu dodeljeni u okvirima strateškog pravca. Takođe, bitno je da se pojedincu omogući da posao obavi na nivou i po standardu i kvalitetu kojim on može da se ponosi. Ništa manje važan faktor motivacije je zarađivanje prihoda koji su nagrada za doprinos.

[60]Nikola, Rot, *Osnovi socijalne psihologije*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2006, str. 241.
[61]Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str.254.
[62]Ibid., str. 190.

Kombinacijom prethodno navedenih faktora motivacije, kompanije će od svojih radnika znanja dobiti:[63] ispoljavanje posvećenosti organizaciji, uvećanje njihovih napora i nadmašivanje njihovih ciljeva.

Ukoliko savremene organizacije žele da im radnici budu inovativni i kreativni, treba da budu inovativne i kreativne u njihovom motivisanju. Stoga, razlikujemo 1) *materijalne* i 2) *nematerijalne strategije/činioce motivisanosti* zaposlenih.

1) Materijalni činioci motivacije za rad

Kada govorimo o vrstama materijalne strategije motivacije mislimo na sistem *kompenzacija* i *beneficija*. U sistem kompenzacija spadaju nadoknade zaposlenima, pre svega svi vidovi plate i nagrada koje proističu iz njihovog rada. One mogu biti finansijske, direkne isplate (plate, bonusi, stimulacije i razni podsticaji), indirektne (beneficije-penziona i zdravstvena osiguranja, otpremnine, odmori i sl.)

Ljudi rade da bi zadovoljili svoje potrebe. Stoga, oni očekuju platu za svoj trud i rad na poslu. Pored *plate*, kao vrste nagrade razlikujemo *unutrašnje i spoljašnje nagrade, finansijske i nefinansijske, nagrade zasnovane na rezultatima i nagrade zasnovane na članstvu ili pripadništvu.*

Unutrašnje i spoljašnje nagrade

Unutrašnje nagrade su neka lična satisfakcija zaposlenom koja proizilazi iz samog posla, bilo da je reč o osećaju ponosa, zadovoljstva i ispunjenosti, ili uživanjem što je zaposleni deo nekog radnog tima.

Spoljašnje nagrade se nalaze van samog posla i potiču iz menadžmenta organizacije, one uključuju novac, promociju i benefite.

Finansijske i nefinansijske nagrade

Finansijske nagrade podrazumevaju novčane isplate zaposlenima u vidu plata, bonusa i udela u akcijama. ***Kompenzacije***, drugi naziv koji se upotrebljava za finansijsko nagrađivanje zaposlenih. Ovakvom vrstom nagrađivanja se postiže nagrada zaposlenih za njihov rad i postignute rezultate, ali i ono što je najbitnije zadržavanje zaposlenih u organizaciji. Veoma je važno shvatiti uticaj kompenzacije na motivisanost zaposlenog i obratiti posebnu pažnju na

[63] Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str.190.

postavljanje pravednih i validnih kriterijuma, visokom stepenu diskrecije pri donošenju odluke o platama i ostalim novčanim primanjima zaposlenih.

Nefinansijske nagrade se odnose na penzione programe ili plaćena odsustva, iako direktno ne poboljšavaju finansijsku poziciju zaposlenog doprinosi zadovoljstvu samim životom na radnom mestu.

Kompenzacije - finansijske nagrade

Imajući u vidu, da svaki sistem kompenzacije polazi od zakonskih propisa, nivoa primanja za isto radno mesto u drugim kompanijama, mogućnosti plaćanja organizacije, troškova života i produktivnosti samih zaposlenih, autor G. Dessler govori o pet koraka u procesu utvrđivanja cene rada:[64]

1) *pregled plata*

Prvi korak je ispitivanje visina plata koje za istu vrstu poslova isplaćuju poslodavci u drugim organizacijama. Ovako se dobijaju podaci o tome koliko su plaćeni standardni poslovi, jer na osnovu tih poslova određuje se cena i drugih poslova (plaćaju se iznad ili ispod tih poslova). Poslodavac za oko 20% poslova u organizaciji određuje cenu direktno na tržištu, a ne u odnosu na standardne poslove.

2) evaluacija plata

Predstavlja utvrđivanje vrednosti svakog radnog mesta u organizaciji. Evaluacija radnog mesta podrazumeva poređenje jednog radnog mesta sa ostalim radnim mestima i određivanje njegove vrednosti. Evaluacija plata vrši se na odnovu: složenosti posla, sličnosti u pogledu opštih faktora kao npr. odgovornost ili veština i bodovanja određenih platnih faktora.

3) *grupisanje sličnih poslova u platne razrede*

Platni razred obuhvata slične poslove po težini i važnosti., ima određeni raspon bodova, ili će imati nekoliko klasa, ili dva ili tri ranga. U zavisnosti od toga koji se kriterijum u organizaciji koristi za grupisanje poslova, različiti su i nazivi dobijenih grupa. Ukoliko su radna mesta bodovana, platni razred će se sastojati od poslova koji imaju isti broj, odnosno određeni raspon bodova. Ako je primenjeno rangiranje, platni razred će se sastojati od radnih mesta koja spadaju u dva ili tri ranga. Ako se primenjuje klasifikacija, radna mesta su već podeljena na klase i

[64]Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 190-196.

razrede. Obično ima deset do šesnaest razreda u koje se svrstavaju slična radna mesta (npr. fizički poslovi, kancelarijski poslovi itd.).

4) *utvrđivanje cene rada za svaki platni razred*

Utvrđivanje cene rada za svaki platni razred vrši se uz pomoć linije cene rada. Linija cene rada pokazuje prosečnu cenu rada koja je na snazi za radna mesta u svakom platnom razredu u odnosu na bodove ili rang koji je dodeljen svakom radnom mestu ili razredu putem evaluacije posla. Na osnovu linije cene rada određuje se odnos između vrednosti radnog mesta utvrđene metodama za evaluaciju posla i aktuelne prosečne cene rada za te razrede.

5) *utvrđivanje raspona plata u okviru platnog razreda*

Utvrđivanje raspona plata u okviru platnog razreda podrazumeva da se za sva radna mesta u okviru jednog razreda ne predviđaju iste plate, već postoji raspon plata od najniže do najviše plate koju određuje poslodavac.

Stimulacije

Radnicima znanja se često pored isplata redovnih naknada isplaćuju razni vidovi stimulacija tj. podsticaja za efektivno i efikasno obavljanje posla.

Razlikujemo više vidova stimulacija *dodatak na platu*, *priznanje*, *plaćanje po komadu*, *timski podsticajni planovi*, *podela profita*, *vlasništvo nad akcijama*, *onlajn programi nagrađivanja.*

Osnovna tri načina za stimulisanje radne uspešnosti su:[65]

1. stimulisanje zarada zasnovanoj na radnoj uspešnosti
2. različite individualne nagrade i podsticaji
3. jednokratki (posebni) programi stimulacije

Postoje grupni sistemi stimulisanja zaposlenih na osnovu učešća zaposlenih u dobiti, profitu i svojini.[66]

Beneficije

Pod beneficijama podrazumevamo deo nadoknade zaposlenima koji je najčešće nematerijalne prirode i koji na indirektan ili direktan način motiviše zaposlene. Razlikujemo više vrsta beneficija:[67] beneficije u vezi sa odsustvom sa posla, beneficije koje se odnose na siguranost i zdravlje, zatim, beneficije koje se odnose na posebne privilegije i olakšice: beneficije u slučaju

[65] Čerović, S., *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str.228
[66] Ibid., str.228.
[67] Ibid., str.228.

nezaposlenosti, beneficije u vezi sa osiguranjem, penzione beneficije (socijalno, penziono, i invalidsko osiguranje), i poslednje, beneficije kojima se podiže kvalitet rada i života: uslužne beneficije i beneficije kao podrška porodici (stipendije, profesionalna odeća, prevoz do posla, službeni automobil, rekreacija, čuvanje dece…)

2) Nematerijalni činioci motivacije za rad

U novoj ekonomiji važnu ulogu imaju nematerijalni činioci motivisanja zaposlenih na radnom mestu. U nastavku rada nabrojaćemo par načina motivisanja zaposlenih bez kompenzacija, stimulacija ili beneficija u bilo kom obliku.

Dizajniranje posla (job design) podrazumeva način na koji je određena pozicija organizovana, tj. kako je organizovan – osmišljen zadatak unutar te pozicije. Posao može biti motivišući za jednu osobu, ali to ne mora da znači da će biti i drugoj. Takođe, u zavisnosti od toga kako su poslovi dizajnirani, oni mogu pružiti više ili manje prilika da zaposleni zadovolje svoje potrebe koje se odnose na posao. Na primer, prodaja, ovaj posao zadovoljava socijalne potrebe zaposlenog, a raspored treninga može zadovoljiti potrebu osobe da postane stručnjak u određenoj oblasti.

Dizajniranje ili redizajniranje poslova se odnosi na organizovanje zadataka, dužnosti i odgovornosti u produktivnoj radnoj jedinici. To uključuje sadržaj poslova i uticaj poslova na zaposlene.

Identifikovanje komponente određenog posla je sastavni deo dizajniranja posla. Postoje tri glavna razloga zašto je neophodno posvetiti pažnju dizajniranju posla:[68]

1. Dizajniranje posla može da utiče na realizaciju u određenim poslovima, posebno u onim u kojima motivacija zaposlenih igra veliku ulogu. Niži troškovi usled smanjenog prometa i izostanaka zaposlenih, mogu biti posledica dobro dizajniranog posla.
2. Dizajniranje posla može da utiče na zadovoljstvo poslom. Budući da su ljudi zadovoljniji određenim konfiguracijama posla, važno je prepoznati šta to čini "dobar" posao.
3. Dizajniranje posla može da utiče na fizičko i mentalno zdravlje zaposlenih. Problemi poput gubitak sluha, bol u leđima, bol u nogama, ponekad možemo reći da su posledica dizajniranja posla, ali treba istaknuti i povezanost visokim krvnim pritiskom i bolestima srca.

[68] Mathis L., R., Jackson H, J., *Human Resouse Management*, Chapter One: Changing Nature of Human Resourse Management, Eleventh Edition, 2004, page: 84/85.

Prepoznavanje komponenata određenog posla je sastavni deo dizajniranja posla. Projektovanje ili redizajniranje poslova obuhvata mnogo činioca i veliki broj različitih tehnika. Dizajniranje posla je izjednačeno s obogaćenjem posla, tehnike koju je razvio Frederick Herzberg, ali dizajniranje posla je mnogo širi pojam od obogaćenja posla.

Rotacija posla (job rotation) pominjana kao vrsta obuke, predstavlja i motivacioni faktor pri radu zaposlenih. Rotacija posla kao vrsta tehnike može biti način da se razbije monotonija rutinskom poslu sa premeštanjem zaposlenog na drugi posao. Na primer, nedelju dana jedan radnik je na auto montažnoj traci, John Williams kači vrata na ostatak kućišta automobila. Sledeće nedelje kači branike. Treće nedelje stavlja sedišta, a zatim se opet naredne nedelje vraća kačenju vrata. Promena posla ne mora biti učinjena na nedeljnoj bazi. Ivan bi mogao provesti trećinu dana na svakom poslu ili jedan ceo dan, a ne nedelju dana, na svakom poslu. Činjenica je da bi malo rotacije gledajući dugoročno rešilo problem dosade zaposlenih. Takođe, prednost rotacije poslova je što zaposlenog osposobljava da radi na različitim radnim mestima.[69] Znači rotaciju posla možemo definisati kao planirano i vremenski ograničeno menjanje posla zaposlenog i kruženje od jednog do drugog radnog mesta u skladu sa njegovom stručnošću i sposobnostima.[70]

Proširivanje posla (job enlargement) i ***obogaćenje posla*** (job enrichment) nastalo je usled pokušaja da se razreše neki od problema prekomernog posla. Proširivanje posla podrazumeva dodeljivanje srodnih poslova zaposlenom, čime se povećava odgovornost zaposlenog i njegova zainteresovanost za posao. Obogaćanje posla podrazumeva povećanje obima posla, dodavanjem odgovornosti za planiranje, organizovanje, kontrolisanje i ocenjivanje. Takođe, davanjem zaposlenom više planiranja i kontrole nad zadacima koje treba da obavi. Neki primeri takvih akcija koje obogaćuju posao uključuju: [71]

1. davanje zaposlenim ceo posao, a ne samo deo posla,
2. davanje više slobode i autoriteta, tako da zaposleni može obavljati posao koji on ili ona smatra prikladnim,
3. povećanje radne odgovornosti i smanjenje spoljne kontrole,

[69] Mathis L., R., Jackson H, J., *Human Resouse Management*, Chapter One: Changing Nature of Human Resourse Management, Eleventh Edition, 2004, page: 85/86.
[70] Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 203.
[71] Mathis L., R., Jackson H, J., *Human Resouse Management*, Chapter One: Changing Nature of Human Resourse Management, Eleventh Edition, 2004, page: 85.

4. proširenje zadataka tako da zaposleni mogu naučiti nove zadatke i razvijati nova područja stručnosti,

5. davanje povratne informacije zaposlenima, a ne samo menadžmentu.

Autor Richard Hackman je napravio model (*job characteristics*) po kome je moguće motivisati zaposlene na osnovu pet ključnih karakteristika posla:[72]

1. Raznovrsnost veština (*skill variety*) - dozvoljava zaposlenima da koriste različite veštine i talente za obavljanje različitih aktivnosti. U kojoj meri rad zahteva korišćenje različitih veština, od njega zavisi i koje će veštine zaposleni primeniti da bi zadatak bio uspešno obavljen. Na primer, primena malog broja veština je karakteristična za linijske radnike. Što je posao komplikovaniji, on zahteva primenu više veština. Međutim, rotacija posla, takođe, može razbiti monotoniju inače rutinskog posla. Zatim, proširenje posla se pokazalo jednako dobro za primenu različitih veština.
2. Identitet zadatka (*task identity*) - zaposleni je uključen u celokupnu proceduru rada od početka do kraja, takav posao daje vidljive rezultate tj. identitet zadatka, koji stvara osećaj zadovoljsva kod zaposlenog. Na primer, jedna korporacija menja korisnički servis svojih usluga, tako da kada klijent dođe sa problemom, jedan zaposleni, kojeg zovemo *Zaštitnik korisničkih usluga*, razmatra većinu ili sve aspekte problema kojeg je neophodno rešiti. Kao rezultat toga, više od 40% problema kupaca rešava samo jedna osoba. Ranije je manje od 1% problema kupaca bilo rešivo odmah, jer *Zaštitnici korisničkih usluga* su morali popuniti papirologiju i proslediti poslovođama, a ovaj postupak je zahtevao saradnju sa više ljudi. U sadašnjem sistemu, *Zaštitnik korisničkih usluga* samostalno rešava sve probleme klijenta u najkraćem mogućem roku.
3. Značaj zadatka (*task significance*) – koliko je neki zadatak značajan pokazuje koliko on utiče na druge osobe i okolinu. Posao ima više smisla ukoliko je i drugima bitan. Na primer, vojnik će biti više ispunjen kada brani svoju zemlju od strane neprijatelja, nego kada je samo u pitanju trening vežba.
4. Autonomija (*autonomy*) – davanje zaposlenom više slobode i kontrole nad poslom koji obavlja. Veća autonomija dovodi do osećanja veće odgovornosti pri radu. Napori koje

[72] Mathis L., R., Jackson H, J., *Human Resouse Management*, Chapter One: Changing Nature of Human Resourse Management, Eleventh Edition, 2004, str.87.

ulažemo da bi povećali autonomiju, mogu dovesti do procesa koji nazivamo obogaćenje posla.

5. Povratna informacija (*feedback*) - informacija koja je upućena zaposlenom o njegovom načinu poslovanja. Prednost povratne informacije je što pomaže zaposlenima da uvide uspešnost njihovog poslovanja i doprinosi njihovom ukupnom saznanju o radu.

Participacija zaposlenih (Participation) uključuje zaposlene u proces donošenja odluka. Predstavlja učestvovanje zaposlenih u rešavanju problema i upravljanju pomoću ciljeva.[73]

Opunomoćivanje (Empowernment) podrazumeva podelu moći sa drugima. Zaposleni ima osećaj odgovornosti i svestan je poverenja koje mu je dato, što ga dodatno motiviše da radi na efikasniji način.[74]

Dobro dizajniran posao pomaže da se napravi razlika između "dobrog" i "lošeg" posla. Mnogi pristupi povećavaju produktivnost i kvalitet samog posla.

Zbog uticaja dizajniranja posla na performanse, zadovoljstvo zaposlenog, zdravlje, i drugo, mnoge organizacije se menjaju ili su već promenile dizajn svojih poslova. Širi pristup od dizajniranja posla je reinženjering rada i radnih mesta.

Reinženjering je promišljanje i redizajniranje rada na smanjenju troškova, poboljšanju usluga i brzina. Reinženjering podrazumeva osposobljavanje zaposlenog da zna više veština kako bi mogao da radi na više radnih mesta, sa većim stepenom odgovornosti. Takođe, povećan je stepen mogućnosti reorganizacije, pojednostavljivanja i ubrzavanja poslovanja.

Još jedan od načina povećanja motivacije i zadovoljstva poslom je ***fleksibilno radno vreme*** (*Flexibile Work Schedules*). Razlikujemo četiri načina fleksibilnog radnog vremena:[75]

1. *Kondenzovana radna nedelja*

Podrazumeva da zaposleni rade duže u toku dana u zamenu za duže vikende ili više slobodnih dana. U praksi se javljaju dva tipa rasporeda radne nedelje 4/10 i 9/8. Prvi tip predviđa da zaposleni rade četiri desetočasovna radna dana u zamenu za vikend u trajanju od tri dana. Drugi tip podrazumeva rad od 8 dana u trajanju od po devet sati, devetog dana rad od osam sati, u zamenu za jedan slobodan dan na dve radne nedelje.

---

[73] Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str.204.

[74] Ibid., str.204.

[75] Mathis L., R., Jackson H, J., *Human Resouse Management*, Chapter One: Changing Nature of Human Resourse Management, Eleventh Edition, 2004, str.82.

Organizacije koriste sistem kondenzovane radne nedelje zbog potreba zaposlenih da ostaju duže na radnom mestu i zbog zahteva zaposlenih za fleksibilnošću.

2. *Fleksibilno radno vreme*

Podrazumeva da zaposlenom radni dan počinje u 7, 8 ili 9 sati ujutru a završava se 8 sati kasnije, sa tim što je obavezno prisustvo svih zaposlenih u periodu od 9.00 do 15.00 h.

3. *Deljenje posla*

Podrazumeva da dva zaposlena dele jedan posao, tj. dele radnu nedelju i odgovornosti na poslu. Ovde se najviše potencira na dobroj kooperativnosti i komunikaciji zaposlenih kako bi posao bio završen na vreme. Radno vreme oba radnika je isto, dakle u trajanju od pet radnih dana. Suština ovakve saradnje je da beneficije i plaćanja budu dobro precizirana, kao i prekovremeni rad, vikendi i slobodni dani.

4. *Telekomuniciranje*

Podrazumeva korišćenje telekomunikacionih sredstava poput telefona, interneta i telekonferencije, od stane zaposlenih dok su na putu, rade istraživanja na terenu ili dok obavljaju neke druge aktivnosti dok su van kancelarije.

Međutim, da ne bi došlo do zloupotrebe ovakvog načina poslovanja upustva i instrukcije treba da budu jasne. Takođe, top menadžment treba da bude saglasan sa sprovođenjem navedenog programa.

Redizajniranje (prilagođavanje) organizacione kulture (*Culture redesign*)

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.[76] Zbog toga je organizaciona kultura važna pri iniciranju bilo kakvih promena unutar organizacije. Da bi došlo do promene u samoj organizaciji, prvo mora doći do izmene čitave organizacione kulture, preciznije samog "mentalnog sklopa" organizacije. Možemo reći da je organizaciona kultura elektrolit tela jedne organizacije od koga sve počinje i zato je ona važna pri motivaciji zaposlenih.

Možemo zaključiti da je motivacija zaposlenih jedan od važnijih faktora uspeha organizacije. Motivacija je neophodna da bi zaposleni kvalitetno pristupio radu u organizaciji. Zbog toga menadžeri ljudskih resursa nalaze najbolje načine motivisanja zaposlenih u savremenim

[76]Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str.204.

organizacijama, primenom materijalnih i nematerijalnih sistema nagrađivanja, raznih kompenzacija, beneficija i stimulacija. Ovim smo dokazali drugu hipotezu u ovom radu koja glasi: menadžeri ljudskih resursa osmišljavaju razne strategije motivacije, jer da bi valjano radili svoj posao zaposleni moraju biti pozitivno motivisani.

1. ZADOVOLJSTVO POSLOM

U ovom radu objasnićemo pojam i komponente zadovoljstva poslom. Takođe, bavićemo se faktorima koji utiču na zadovoljstvo poslom. Za kraj, u ovom radu opisaćemo efekte odnosno posledice zadovoljstva poslom i načine merenja.

Zadovoljstvo poslom predstavlja jedno od najkompleksnijih područja sa kojim se suočavaju menadžeri ljudskih resursa. Zadovoljstvo poslom je jedan od najvažnijih stavova zaposlenih i možemo ga definisati kao kognitivnu, afektivnu (bihejvorističku) i evaluativnu reakciju (stav) pojedinca na svoj posao. Kognitivna komponenta podrazumeva ono što čovek veruje da zna o poslu, na osnovu čega gradi svoj lični stav; evaluativna komponenta odnosi se na to koliko volimo ili ne volimo neku stvar (ili osobu); a bihejvioristička komponenta sadrži određenu predispoziciju da se deluje u određenom smeru. S obzirom na to zadovljstvo poslom predstavlja neki opšti stav pojedinca prema radu, ali i zadovoljstvo prema poslu na osnovu plate, posla samog po sebi, mogućnosti za promociju, nadređenih i saradnika.[77]

1.1. Faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom

Da bismo utvrdili šta je to što izaziva zadovoljstvo odnosno nezadovoljstvo poslom, bitno je da otkrijemo uzroke, tj. činioce koji utiču na njega.

Mada su identifikovani brojni faktori razlikujemo: pod jedan, faktore koji se tiču organizacija i izvršenog posla i pod dva, faktora koji se odnose na lične karakteristike zaposlenih.

Organizacione determinante zadovoljstva poslom su:[78]

1. *Sistem nagrađivanja.* Svrha ovog sistema je da generiše željeno ponašanje zaposlenih i da poveže organizacionu strukturu, finansijske i nefinansijske rezultate i ciljeve sa rukovođenjem i ponašanjem zaposlenih.[79]
2. *Percipirani kvalitet kontrole.* Ustanovljeno je da zadovoljstvo poslom raste ukoliko zaposleni veruju da su njihovi nadređeni kompetentni, da se prema njima se ponašaju dostojanstveno i

[77] Janićijević, N., *Organizaciono ponašanje*, Data status, Beograd, 2008, str.135.
[78] Bešlić, I., Bešlić, D., *Zadovoljstvo poslom*, Škola biznisa, Naučno stručni časopis, http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2008/4.20.pdf :preuzeto sa sajta (9/9/2015).
[79] Adižes, I., *Motivacija i sistem nagrađivanja*, http://www.adizes.rs/?g=1&a=6&page=148 : preuzeto sa sajta (14/09/2015).

sa poštovanjem i da rade u njihovom interesu. Takođe, ustanovljeno je da zadovoljstvo poslom raste kada zaposleni imaju više mogućnosti da komuniciraju sa svojim nadređenima.

3. *Decentralizacija moći.* U kontekstu o moći i odlučivanju i organizacionom dizajnu - decentralizacija je situacija kada veći broj ljudi, a ne samo jedna osoba, može da donosi odluke. Ako je moć decentralizovana, mnogi ljudi će moći da donose odluke i slobodno učestvuju u odlučivanju, čime utiču na jačanje osećanja zadovoljstva poslom.
4. *Radne i socijalne stimulacije.* Zaposleni su zadovoljni poslom ukoliko nisu ni previše ni premalo opterećeni poslom. Takođe važno je da je posao dovoljno zanimljiv i izazovan. Govoreći o radnicima znanja Peter Drucker je zaključio da radnici znanja moraju redovno da se vraćaju u škole jer postojeće znanje pred naletom novog permanentnog zastareva.[80]
5. *Prijatni radni uslovi.* Ustanovljeno je da se zadovoljstvo poslom smanjuje u uslovima gde ima previše ljudi u mračnim i bučnim sredinama sa ekstremnim temperaturama i lošim kvalitetom vazduha. Ljudi su često nezadovoljni lošim radnim uslovima zbog toga što ih oni ometaju u postizanju očekivane performanse (rezultata). U radne uslove mogu se svrstati stepen ventilacije, svetlosti, vlage, količina alata i prostora potrebnog za rad, dužina radnih sati i pauze za odmor itd.[81]

Lične determinante zadovoljstva poslom su:[82]

1. *Neke promenljive veličine ličnosti* (na primer: samopoštovanje i sposobnost da se podnese stres). Razna istraživanja su pokazala da će ljudi koji poseduju više ovih veličina, biti zadovoljniji poslom.
2. *Status i radni staž.* Ustanovljeno je da što je položaj jedne osobe u organizacionoj hijerarhiji viši, to je ona zadovoljnija svojim poslom. Ovo zadovoljstvo se može, u izvesnoj meri, objasniti činjenicom da pojedinci na višem rangu obično uživaju bolje radne uslove i dobijaju veće nagrade od ljudi na nižem rangu.
3. *Koliko je posao kojim se ljudi bave u saglasnosti sa njihovim interesima?* Ustanovljeno je da što se položaj ljudi više podudara sa njihovim interesima, to su oni zadovoljniji svojim poslom.

---

[80] Đorđević-Boljanović, J., *Menadžment znanja*, Data status, Beograd, 2009, str.127.
[81] Krstić, M., *Faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom*, https://www.academia.edu/4879808/Faktori_koji_uti%C4%8Du_na_zadovoljstvo_poslom : preuzeto sa sajta (1/9/2015)
[82] Bešlić, I., Bešlić, D., *Zadovoljstvo poslom*, Škola biznisa, Naučno stručni časopis, http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2008/4.20.pdf :preuzeto sa sajta (9/9/2015).

4. *Opšte zadovoljstvo životom*. Ustanovljeno je da što su ljudi zadovoljniji aspektima svog života koji nisu u vezi sa poslom, to su oni zadovoljniji svojim poslom.

5.2. Posledice (ne) zadovoljstva poslom

Na zadovoljstvo zaposlenih možemo reći da utiče više faktora počevši od opštih društveno ekonomskih prilika, klime u organizaciji, vrste i sadržaja posla, zarada, mogućnosti napredovanja, odnosa u grupi, načina rukovođenja i upravljanja, fizičkih uslovi rada, obrazovanja, motivacije, socijalnog porekla, položaja, sposobnosti, osobina ličnosti i mnogi drugi.[83]

Najveći broj autora se bavi temom zadovoljstva poslom jer polazi od pretpostavke da je zadovoljan radnik – produktivan radnik. Zadovoljan radnik ne samo što će biti produktivniji već će stvarati bolju atmosferu na poslu i pozitivno uticati na rad ostalih kolega.

Kada su radnici nezadovoljni poslom oni pokušavaju da pronađu način da svoje angažovanje na poslu svedu na najmanju moguću meru - odnosno, oni se povlače.

Razlikujemo dve osnovne forme povlačenja radnika: [84]

1. Odsustvovanje sa posla (apsentizam)
2. Dobrovoljni odlazak (fluktuacija)

1. Odsustvovanje sa posla (apsentizam)

Nivo prisustva na poslu se može posmatrati kao odraz generalnog blagostanja u nekoj organizaciji. Zadovoljni radnici će manje izostajati s posla. Veliki broj teorijskih izvora navodi sledećih 5 razloga odsustvovanja sa posla:[85]

1. *Sadržaj i kontekst posla* – pod ovim podrazumevamo faktore kao što su dizajn posla, rad pod pritiskom, rad u grupi, menadžerski stil, organizacione politike i procedure, priroda i vrsta

[83] Pavlović , M., Marković, D., *Teorijski pristup zadoljoljstvu poslom i motivaciji zaposlenih*, http://www.odbrana.mod.gov.rs/odbrana-stari/vojni_casopisi/arhiva/VD_2014-prolece/66-2014-1-16-Pavlovic.pdf :preuzeto sa sajta (1/9/2015)

[84] Marcetić, A., *Upravljanje ljudskim potencijalima i zadovoljstvo na poslu*, http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovoljstvo-na-poslu , preuzeto sa sajta (9/9/2015)

[85] Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str.27.

ugovora (posao na određeno ili neodređeno vreme), organizacione norme kojima se vrednuje redovno dolaženje na posao.

2. *Radne vrednosti* – stepen odgovornosti koji pojedinac oseća prema poslu, klijentima, menadžmentu, radnoj grupi, i uopšte individualna radna etika.
3. *Karakteristike zaposlenog* – pod ovim podrazumevamo faktore kao što su starosno doba, obrazovanje, porodični status, karakteristike ličnosti.
4. *Pritisak da se redovno dolazi na posao* – ovde se misli na faktore kao što su ekonomski i tržišni uslovi, platna politika kompanije, disciplinske politike u kompaniji, norme i dinamika radne grupe, nivo organizacione posvećenosti.
5. *Sposobnost dolaska na posao* – ovde se podrazumevaju faktori kao što su bolest (kratkotrajna ili dugotrajna), nesrećni slučajevi (na poslu ili van posla), porodična odgovornost i posvećenost, teškoće u prevozu.

Odsustvovanje sa posla pored troškova koji nastaju zbog korišćenja bolovanja (isplate), treba uzeti u obzir i troškove privremeno zaposlenih radnika koji su na zameni. Međutim, najveći problem velikog i neopravdanog izostajanja sa posla jeste to što ona kao posledicu stvara visoku fluktuaciju zaposlenih.

2. Dobrovoljni odlazak (fluktuacija)

Zadovoljni radnici će manje napuštati posao. Većina menadžera ima neku svoju teoriju o tome zašto radnici napuštaju organizaciju. Razlozi mogu biti: niska plata, nemogućnost napredovanja u karijeri ili jednostavno loša odluka o izboru organizacije na prvom mestu. Drugi menadžeri nisu tako sigurni i često sprovode svoja neformalna istraživanja. To obično uključuje malo više od standardnog intervjua sa zaposlenim koji je odlučio da ode iz organizacije. To su tzv. *exit intervjui*, njihova uloga je da pomogne organizaciji da utvrdi uzroke odlaska radnika i druge bolne korporativne probleme. Oni mogu pomoći i radnicima, jer tada imaju priliku da obrazlože svoj bes, ili razočaranje pred nekoga ko je voljan da ih sasluša. [86]

Međutim, na fluktuaciju zaposlenih utiču i opšte ekonomske prilike kao i stepen nezaposlenosti u društvu. Istraživanja pokazuju da posao lakše napuštaju oni radnici koji su generalno zadovoljni životom (ali su nezadovoljni poslom) nego oni koji su nezadovoljni i poslom i životom u celini.

[86] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., *Human Resource Management*, Pearson Education Limited, 2002, page 64.

5.3. Merenje zadovoljstva poslom

U istraživanjima zadovoljstvo poslom se može posmatrati i kao nezavisna i kao zavisna varijabla. Mnogo studija se bave istraživanjem uticaja zadovoljstva poslom na produktivnost, absentizam i fluktuaciju zaposlenih. Nažalost kod većine istraživanja je otkrivena negativna korelacija između zadovoljstva poslom i produktivnosti, absentizma, i naročito fluktuacije zaposlenih. Ukoliko zadovoljstvo poslom posmatramo kao zavisnu varijablu, traže se oni elementi radne sredine koji determinišu zadovoljstvo poslom. Istraživanja su dokazala da su to pre svega: mentalno – interesantan posao, pravedno nagrađivanje, povoljni radni uslovi, povoljne socijalne interakcije i ličnost radnika.

Istraživanje zadovoljstva poslom podrzumeva istraživanje pouzdanih i validnih instrumenata kojima se sistematski meri zadovoljstvo poslom tj. reakcija na posao. Razlikujemo nekoliko korisnih tehnika za merenje zadovoljstva poslom:[87]

Rejting skale i upitnici sadrže pitanja koja omogućavaju ljudima da iskažu svoje reakcije na svoj posao. Najpopularniji upitnik je **indeks opisa posla**, **Minesota upitnik o zadovoljstvu**, ili **upitnik o zadovoljstvu platom**. Prednost ove vrste tehnike jeste da ih brzo i efikasno može popuniti veliki broj ljudi.

Tehnika kritičnog incidenta se koristi za ocenjivanje zadovoljstva poslom, gde pojedinci opisuju one događaje koji se odnose na njihov rad, a koji su po njihovom mišljenju posebno zadovoljavajući ili nezadovoljavajući. Zatim se pregledaju njihovi odgovori da bi se ustanovile osnovne teme.

Intervjui i sastanci konfrontacije podrazumevaju razgovore sa radnicima koji se vode licem u lice, i obuhvataju pitanja o stavovima i otkrivaju mnogo bolje i detaljnije uzroke nego kada se koriste rutinski upitnici. Poenta ovakvih sastanaka jeste da se radnici otvore kao knjiga i razgovaraju o svojim bitnim pritužbama i brigama. Zbog toga je važno da se ovakvi razgovori vode u sredini koja je slobodna od straha od osvete i tako se mogu konstatovati takvi problemi koji inače ne bi bili uočljivi.

Zaposleni provode veliki deo svog vremena na poslu, stoga, veoma je bitno da li su oni zadovoljni poslom i da li su drugi u okuženju - kolege i menadžeri zadovoljni njima. Menadžeri nastoje da pridobiju zaposlene za postizanje postavljenih ciljeva organizacije, a u isto vreme je

[87] Janićijević, N., *Organizaciono ponašanje*, Data status, Beograd, 2008, str. 136/137

neophodno da omoguće zaposlenima da ostvare individualne ciljeve. Da bi jedna organizacija uspešno poslovala neophodno je da poznaje sve zaposlene i da uspostavi saglasnost između individualnih i organizacionih ciljeva.

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je sprovedeno u maju mesecu 2014. godine u jednoj osiguravajućoj kompaniji u Beogradu. Ukupno je podeljeno 75 anketnih listića odabranih metodom slučajnog uzorka, od čega je 40 popunjeno i vraćeno istraživaču. Dakle, uzorkom je obuhvaćeno 40 zaposlenih, različitog pola, godina starosti, stepena obrazovanja, radnog mesta i tako dalje.

Kao istraživačka tehnika primenjena je *anketa*. Anketa je obuhvatila ukupno 43 pitanja, zatvorenog i otvorenog tipa.

Anketa se sastojala iz pet delova:

1. Prvi deo se odnosi na personalne podatke ispitanika (pol, godine strosti, stručna sprema, radni staž, organizaciona celina i pozicija)
2. Drugi deo se odnosi na zadovoljstvo poslom gde se pored svakog pitanja nalazi skala sa ocenama od 1 do 5 na kojoj ispitanik treba da označi stepen svog zadovoljstva tim aspektom posla.
3. Treći deo se odnosi na načine i metode obuka i obrazovanja sa kojima su zaposleni upoznati ili u kojima su učestvovali - pohađali.
4. Četvtri deo se odnosi na načine i vrste motivisanja zaposlenih u kompaniji.
5. Peti deo se odnosi na sistem zadržavanja zaposlenih u kompaniji.

U realizaciji istraživanja varijable su uslovno razvrstane kao nezavisne i zavisne varijable.

Nezavisne (prediktorske) varijable predstavljaju:

1. personalna obeležja zaposlenih (pol, godina starosti, radni staž) i
2. andragoška obeležja zaposlenih (obrazovanje).

Zavisne varijable, kao i njihovi indikatori predstavljaju:

- Karakteristike radnog mesta: vrsta (sadržaj posla), samostalnost u radu, stepen autoriteta za donošenje odluka o poslu, mogućnost učešca u odlučivanju.
- Profesionalni razvoj: mogućnost primene znanja i ostvarenja svojih sposobnosti i veština; mogućnost stručnog usavršavanja i razvoja.
- Međuljudski odnosi: međuljudski odnosi u organizacionoj celini.
- Obuka i obrazovanje zaposlenih: vrste obuka, participacija zaposlenih u obuci.
- Materijalni i nematerijalni podsticaji: plata u zavisnosti od učinka, nagrade za ostvarene rezultate rada, priznanja za ostvarene rezultate rada.

U nastavku teksta analiziraćemo pitanja sadržana u anketi sa odgovorima i komentarima dobijenih od ispitanika. Anketni listići su podeljeni po organizacionim celinama: prodaja, logistika, sekretarijat, sektor za ljudske resurse i sektor za finansije i računovodstvo. Anketom je obuhvaćeno 19 žena i 21 muškarac (47,5 % žena, 52,5 % muškaraca).

Tabela prikazuje broj ispitanika prema polu, godinama strosti, stručnoj spremi, radnom stažu, organizacionoj celini i poziciji.

ZAPOSLENI		**BROJ**	**PROCENAT UČEŠĆA**
1. pol	ženski	19	47,5 %
	muški	21	52,5 %
2. godine starosti	Od 20-30 godina	8	20%
	Od 31-40 godina	22	**55%**
	Od 41-50 godina	9	22,5%
	Od 51-60 godina	1	2,5%
3. stručna sprema	SSS	20	**50%**
	VŠ	7	17,5%
	VSS	11	27,5 %
	MR	2	5%
4. radni staž	manje od 6 meseci	6	15%
	od 6 meseci do 1 godinu	5	12,5%
	od 1 do 2 godine	6	15%
	od 2 do 3 godine	7	17,5%
	od 3 i više	16	**40%**
5. organizaciona celina	Menadžment ljudskih resursa	4	10%
	Finansije i računovodstvo	11	27,5%
	Sektor za prodaju	20	**50%**
	Logistika	4	10%
	Sekretarijat	1	2,5%
6. pozicija	Rukovodilac	0	0%
	Izvršilac	40	100%

Na pitanje **broj 7**.: "*Da li u Vašoj Kompaniji postoji organizaciona celina koja se isključivo bavi upravljanjem ljudskim resursima*?", 97,5% ispitanika je odgovorilo potvrdno, što znači da su svesni postojanja sektora za ljudske resurse u svojoj kompaniji.

Na sledeće pitanje **broj 8.** koje se nadovezuje na prethodno: "*Ukoliko je Vaš odgovor DA, molimo Vas ocenite na skali od 1 (veoma nezadovoljavajući) do 5 (veoma zadovoljavajući) stepen važnosti koji se pridaje zaposlenima i njihovoj ulozi u postizanju uspeha u Vašoj kompaniji?*", 10% ispitanika se izjasnilo nezadovoljavajuće, 17% nema stav, 40% zadovoljavajuće i 7,5% veoma zadovoljavajuće. Dakle, 40% ispitanika se izjasnilo kao zadovoljno kada govorimo o stepenu važnosti koji menadžment ljudskih resursa pridaje zaposlenima i njihovoj ulozi u postizanju uspeha kompanije.

Na pitanje **broj 9.** koje je glasilo: "*Molimo Vas, da na skali od 1 (veoma nezadovoljan) do 5 (veoma zadovoljan) ocenite Vaše zadovoljstvo poslom koji radite*?", 10% ispitanika se izjasnilo nezadovoljavajuće, 30% nema stav, 47,5% zadovoljavajuće i 12,5 % veoma zadovoljavajuće. Dakle, možemo zaključiti da je blizu polovine ispitanika zadovoljno poslom.

U nastavku ćemo tabelarno prikazati odnos zadovoljstva poslom i pola zaposlenih; godina starosti; školske spreme; radnog staža; i organizacione celine u kojoj zaposleni rade.

Zadovoljstvo poslom i pol

Molim Vas da na skali od 1 (veoma nezadovoljan) do 5 (veoma zadovoljan) ocenite Vaše zadovoljstvo poslom koji radite?		**Pol**		Total
		muški	ženski	
	veoma nezadovoljan	0%	0%	0%
	nezadovoljan	9.5%	10.5%	10.0%
	nemam stav	28.6%	31.6%	30.0%
	zadovoljan	**47.6%**	**47.4%**	47.5%
	veoma zadovoljan	14.3%	10.5%	12.5%
Total		100.0%	100.0%	100.0%

U tabeli je prikazan odnos zadovoljstva poslom i pola zaposlenih. Kao što možemo primetiti nema bitnih razlika u zadovoljstvu poslom. Približno polovina zaposlenih miškog i ženskog pola se izjasnila da je zadovoljna poslom.

Zadovoljstvo poslom i godine starosti

Molim Vas da na skali od 1 (veoma nezadovoljan) do 5 (veoma zadovoljan) ocenite Vaše zadovoljstvo poslom koji radite?		Starost				Total
		20-30	31-40	41-50	51-60	
	veoma nezadovoljan	0%	0%	0%	0%	0%
	nezadovoljan	25.0%	4.5%	11.1%	0%	10.0%
	nemam stav	25.0%	36.4%	22.2%	0%	30.0%
	zadovoljan	**37.5%**	**45.5%**	**55.6%**	**100.0%**	47.5%
	veoma zadovoljan	12.5%	13.6%	11.1%	0%	12.5%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Tabelarni prikaz dobijenih rezultata istraživanja ukazuje da se zadovoljstvo poslom kod zaposlenih povećava sa godinama starosti ispitanika. Tako, u kategoriji od 20 do 30 godina starosti 37.5 % ispitanika se izjasnilo kao zadovoljno, zatim, u kategoriji od 31 do 40 godine starosti uočavamo blagi porast broja zadovoljnih ispitanika koji iznosi 45.5%, dalje, u kategoriji od 41 do 50 godina starosti trend porasta broja zadovoljnih ispitanika svojim poslom se nastavlja i iznosi 55.6%, i konačno najveći procenat zadovoljnih ispitanika poslom koji iznosi 100% je u kategoriji od 51 do 60 godina starosti. Ovakve rezultate možemo objasniti time što mladi radnici do 30 godina najvažniji izvor zadovoljstva poslom traže u iskazivanju svojih sposobnosti, znanja i veština na radnom mestu i u mogućnostima stručnog usavršavanja. Za starije radnike preko 40 godina starosti sigurnost posla je najvažniji faktor koji utiče na zadovoljstvo poslom. Iz našeg istraživanja možemo zaključiti da stariji zaposleni imaju visoku sigurnost posla, a da mlađi zaposleni nisu u prilici da u potpunosti iskažu svoje sposobnosti, znanja i veština, i da nisu zadovoljni nivoom ulaganja u njihovo stručno usavršavanje. Takođe, dobijeni podaci su u suprotnosti sa našom pretpostavkom da zadovoljstvo poslom opada sa godinama starosti, iskazanoj u četvrtoj hipotezi.

Zadovoljstvo poslom i školska sprema

Molim Vas da na skali od 1 (veoma nezadovoljan) do 5 (veoma zadovoljan) ocenite Vaše zadovoljstvo poslom koji radite?		Školska sprema				Total
		SSS - srednja stručna sprema	VŠ - viša škola	VSS - visoka stručna sprema	MR - master, magistar	
	veoma nezadovoljan	0%	0%	0%	0%	0%
	nezadovoljan	15.0%	0%	9.1%	0%	10.0%
	nemam stav	30.0%	14.3%	36.4%	50.0%	30.0%
	zadovoljan	**45.0%**	**71.4%**	**45.5%**	0%	47.5%
	veoma zadovoljan	10.0%	14.3%	9.1%	**50.0%**	12.5%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Povezivanjem zadovoljstva poslom sa stručnom spremom zaposlenih dobijamo rezultate koji pokazuju da se blizu polovine zaposlenih sa srednjom stručnom spremom izjasnilo kao zadovoljno poslom koji rade, u najvećem procentu (71.4%) zaposleni sa završenom višom školom izrazili su najveće zadovoljstvo poslom, dok sa završenom visokom stručnom spremom zadovoljstvo poslom opada (45.5%), i onda uočavamo blagi rast (50%) kod zaposlenih koji imaju završene master studije.

Zadovoljstvo poslom i radni staž

Molim Vas da na skali od 1 (veoma nezadovoljan) do 5 (veoma zadovoljan) ocenite Vaše zadovoljstvo poslom koji radite?		Radni staž u kompaniji					Total
		manje od 6 meseci	od 6 meseci do godinu dana	od godinu dana do dve godine	od dve do tri godine	od tri i više godina	
	veoma nezadovoljan	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	nezadovoljan	33.3%	20.0%	0%	0%	6.2%	10.0%
	nemam stav	**50.0%**	**80.0%**	33.3%	14.3%	12.5%	30.0%
	zadovoljan	16.7%	0%	**66.7%**	**71.4%**	**56.2%**	47.5%
	veoma zadovoljan	0%	0%	0%	14.3%	25.0%	12.5%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Povezivanjem zadovoljstva poslom sa godinama radnog staža dobijeni su vrlo slični rezultati kao kod povezivanja zadovoljstva poslom i godinama starosti zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih varira sa godinama radnog staža. Najmanji procenat ispitanika koji su zadovoljni poslom je u kategorijama gde zaposleni rade manje od 6 meseci i u kategoriji od 6 meseci do godinu dana. Zadovoljstvo poslom raste u kategoriji ispitanika koji rade u kompaniji od godinu dana do dve i iznosi 66.7% , zatim, u kategoriji od tri i više godina radnog staža u kompaniji zadovoljstvo poslom i dalje raste na 71.4%, i na kraju osetno opada u kategori od tri i više godina radnog staža u kompaniji na 56.2%. Najviše indiferentnih ispitanika je u kategoriji gde zaposleni rade manje od 6 meseci i od 6 meseci do godinu dana koje iznose 50% i 80%. Podatak da u kategoriji ispitanika koji rade u kompaniji od 6 meseci do godinu dana možemo delom objasniti činjenicom da većina mladih ljudi, posebno u prvoj – drugoj godini radnog staža dolazak u novu radnu sredinu percipira kao mesto (kao mogućnost) da realizuje svoje sposobnosti, znanja, veštine i zadovolji svoje stručne aspiracije. Motiv postignuća postaje izvor i zadovoljstva i nezadovoljstva za mlade kadrove, posebno za visokostručne kadrove. Dalje, u kategoriji ispitanika od 3 i više godina radnog staža u kompaniji primetili smo pad zadovoljnih zaposlenih poslom koji možemo objasniti kao posledicu izvesne adaptacije na posao i uslove rada koju prati i porast kompetencija i bolja profesionalna adaptacija što često povećava i ambicije kod ove kategorije radnika, a to utiče na njihovo zadovoljstvo poslom, posebno ukoliko su male mogućnosti za napredovanje u organizaciji kako po stručnoj liniji tako i po liniji rukovođenja. Ovo je donekle u skladu sa našom četvrtom pretpostavkom da zadovoljstvo poslom opada sa godinama radnog staža.

Zadovoljstvo poslom i organizaciona celina (direkcija/funkcija)

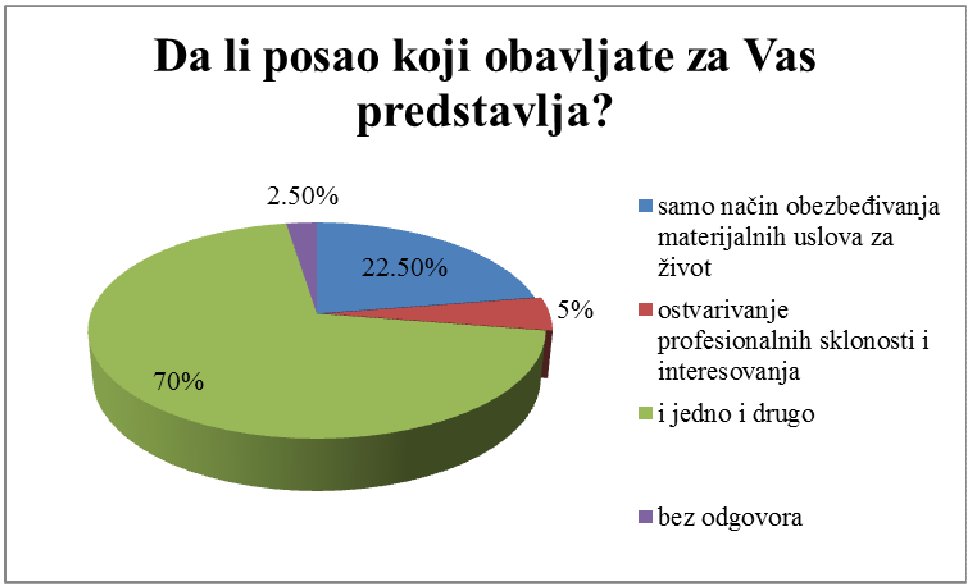
Molim Vas da na skali od 1 (veoma nezadovoljan) do 5 (veoma zadovoljan) ocenite Vaše zadovoljstvo poslom koji radite?		Organizaciona celina (direkcija/funkcija)					Total
		finansije i računovodstvo	logistika	poslovni sekretar	prodaja	SLJR	
	veoma zadovoljan	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	nezadovoljan	9.1%	25.0%	0%	10.0%	0%	10.0%
	nemam stav	27.3%	0%	0%	40.0%	25.0%	30.0%
	zadovoljan	**54.5%**	**50.0%**	0%	**45.0%**	**50.0%**	47.5%
	veoma zadovoljan	9.1%	25.0%	**100.0%**	5.0%	25.0%	12.5%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Iz prethodno priložene tabele možemo primetiti da postoji veza između organizacione celine u kojoj zaposleni rade i zadovoljstva poslom. Tako se najviše kao veoma zadovoljno izjasnilo u sektoru poslovni sekretar, takođe, kao zadovoljni zaposleni (54.5%) se izjasnilo u sektoru za finansije i računovodstvo, zatim zadovoljstvo opada u sektorima logistike i sektoru za ljudske resurse, gde se 50% zaposlenih izjasnilo kao zadovolji poslom koji rade. Nešto manje od 50% zaposlenih se izjasnilo kao zadovoljno poslom u sektoru prodaje. U sektoru prodaje je izražen najmanji stepen zadovoljstva poslom. Ovo možemo pripisati uslovima rada, jer su oni važan motiv angažovanja zaposlenih u organizaciji, takođe, oni su potencijalni izvor velikog nezadovoljstva poslom kod zaposlenih. Kada nisu adekvatni uslovi rada direktno ili indirektno utiču na zadovoljstvo poslom i angažovanost zaposlenih.

U nastavku teksta ćemo izložiti grafički i tabelarno stavove i mišljenja zaposlenih.

Pitanje **broj 10.** : *Da li posao koji obavljate za Vas predstavlja*:

a) samo način obezbeđenja materijalnih uslova za život
b) ostvarivanje profesionalnih sklonosti i interesovanja
c) i jedno i drugo



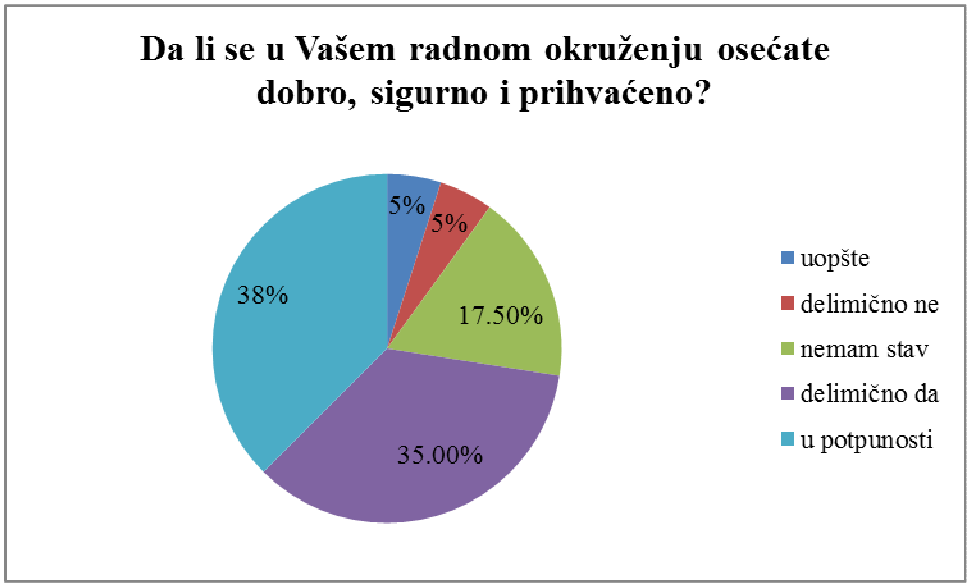
U ovom istraživanju kao što možemo videti iz priloženog grafikona 70% ispitanika je zaokružilo odgovor pod C “i jedno i drugo”, što znači da više od polovine zaposlenih na posao gleda kao na

način obezbeđenja materijalnih uslova za život ali i kao priliku za ostvarivanje profesionalnih sklonosti i interesovanja.

Pitanje **broj 11.:** *Da li se u Vašem radnom okruženju osećate dobro, sigurno i prihvaćeno?*

1 2 3 4 5

uopšte u potpunosti



Najveći broj ispitanika (40%) se izjasnio da se na poslu u potpunosti oseća dobro, sigurno i prihvaćeno. Dalje, 32.5 % ispitanika je izjasnilo sa *delimično da*. Iz ovoga možemo zaključiti da više od polovine zaposlenih se oseća dobro, sigurno i prihvaćeno u svom radnom okruženju.

Pitanje **broj 12.**: *Da li sebe doživljavate kao člana tima koji učestvuje u ostvarivanju zajedničkog rezultata?*

1 2 3 4 5

uopšte u potpunosti

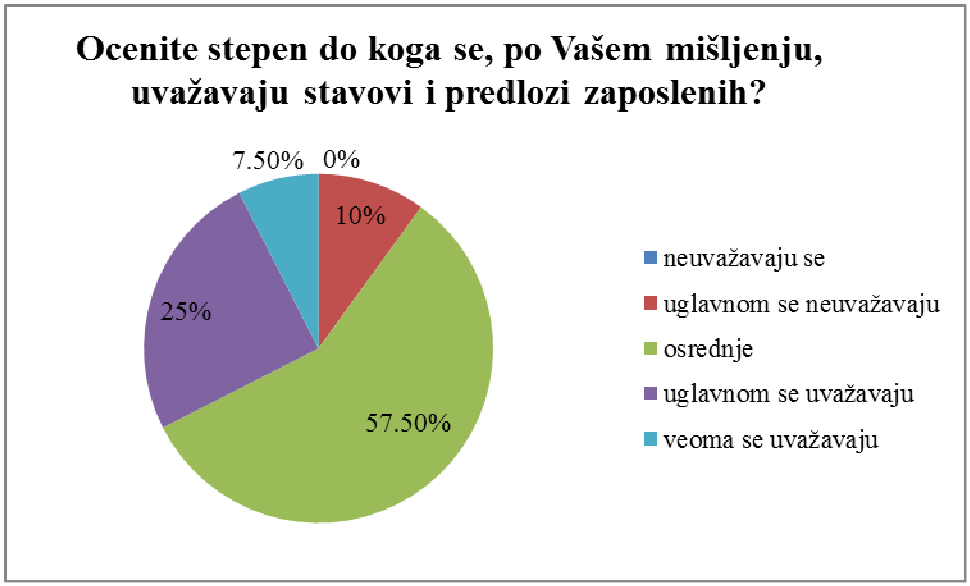


Iz grafikona možemo videti da 37.5 % ispitanika je odgovorilo da se u potpunosti doživljava kao pripadnik tima. Takođe, 35% ispitanika se izjasnilo sa *delimično da*, što ne umanjuje postotak zaposlenih koji se osećaju kao član tima u radnoj organizaciji.

Pitanje **broj 13.:** *Ocenite stepen do koga se, po Vašem mišljenju, uvažavaju stavovi i predlozi zaposlenih ocenom od 1 (neuvažaju se) do 5 (veoma se uvažavaju):*

1 2 3 4 5

neuvažavaju se veoma se uvažavaju

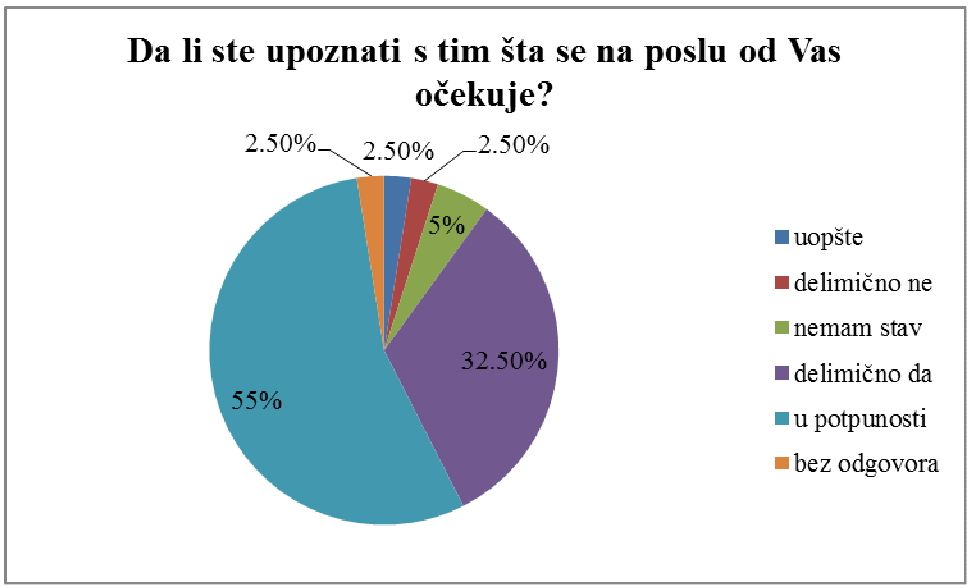


Podaci iz ovog istraživanja pokazuju da se 57.5% ispitanika izjasnilo da se njihovi stavovi i predlozi osrednje uvažavaju. Zatim, ¼ ispitanika se izjasnila da se njihovi stavovi i predlozi uglavnom uvažavaju. Iz ovoga možemo zaključiti da kompanija ima sluha za stavove i predloge koje njihovi zaposleni imaju da iznesu o nekoj temi.

Pitanje **broj 14.**: *Da li ste upoznati s tim šta se na poslu od Vas očekuje?*

1 2 3 4 5

uopšte u potpunosti



Skoro svi ispitanici su osvešćeni o tome koje zadatke treba da rade da bi doprineli uspehu kompanije.

Pitanje **broj 15.**: *Da li znate kome odgovarate za svoj rad na radnom mestu?*

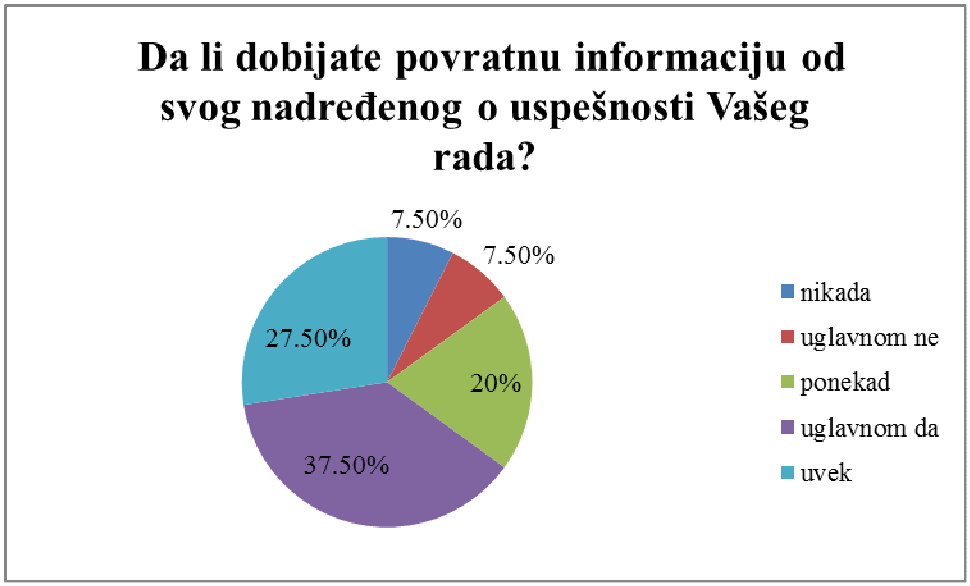
a) da
b) ne

U istraživanju se 95% ispitanika izjasnilo sa DA, a 2,5 % nije odgovorilo na pitanje, a svega 2,5% se izjasnilo da NE ZNA kome odgovara za svoj rad na radnom mestu.

Pitanje **broj 16.**: *Da li dobijate povratnu informaciju od svog nadređenog o uspešnosti Vašeg rada?*

1 2 3 4 5

nikada uvek

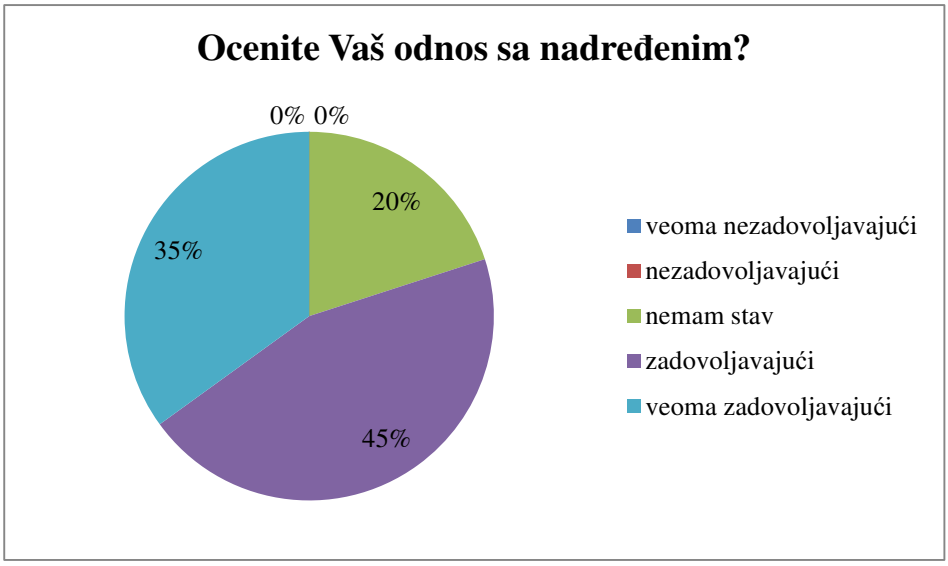


Iz grafikona možemo videti da 37.5% ispitanika uglavnom dobija povratnu informaciju od svog nadređenog o uspešnosti njihovog rada, a 27.5% se izjasnilo da povratnu informaciju dobija uvek. Znači, možemo zaključiti da nešto više od polovine zaposlenih dobija povratnu informaciju o uspešnosti njihovog poslovanja.

Pitanje **broj 17.**: *Ocenite Vaš odnos sa nadređenim?*

1 2 3 4 5

veoma nezadovoljavajući veoma zadovoljavajući

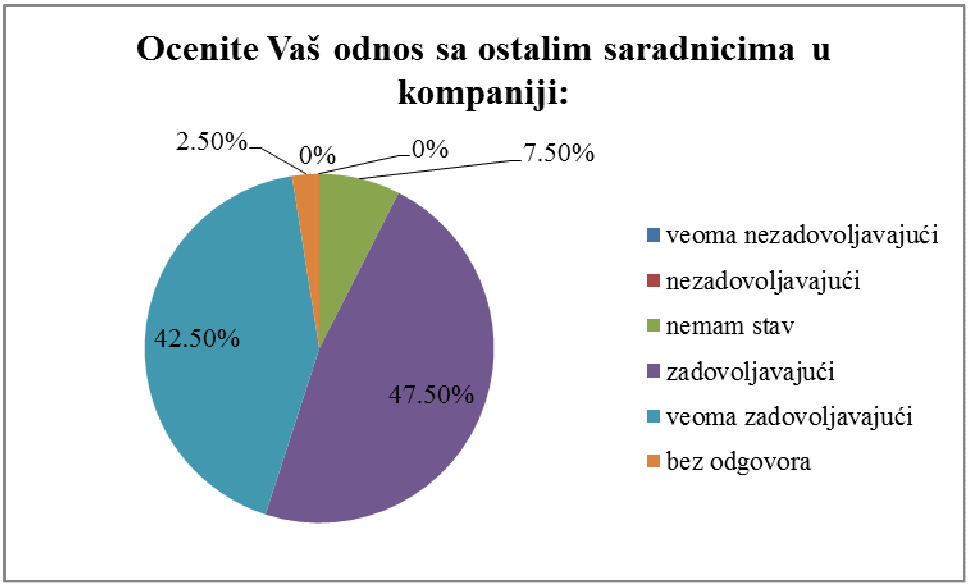


U istraživanju 45% ispitanika svoj odnos sa zaposlenim ocenjuje kao zadovoljavajući. Zatim, 35% ispitanika se izjasnilo kao veoma zadovoljno kada je u pitanju njihov odnos sa nadređenima u kompaniji.

Pitanje **broj 18.**: *Ocenite Vaš odnos sa ostalim saradnicima u kompaniji:*

1 2 3 4 5

veoma nezadovoljavajući veoma zadovoljavajući

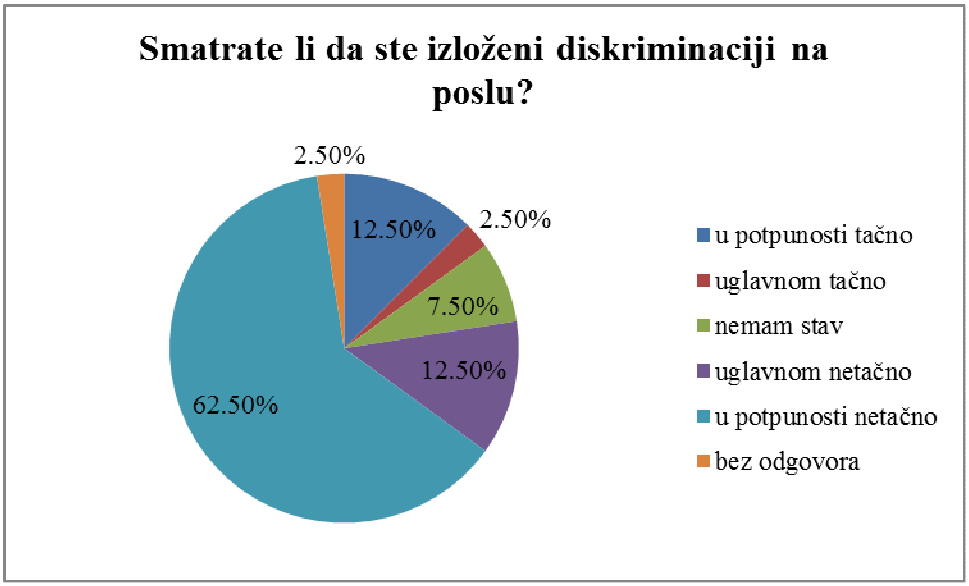


Iz grafikona možemo videti da je više od 80% ispitanika zadovoljno svojim odnosom sa ostalim saradnicima u kompaniji. Dakle, 47.5% ispitanika se izjasnilo kao zadovoljno, a 42.5% kao veoma zadovoljno odnosom sa ostalim zaposlenima u kompaniji. Možemo zaključiti da su ispitanici zadovoljni međuljudskim odnosima koji vladaju u kompaniji, što ponekad predstavlja jedan od ključnih faktora ostajanja u kompaniji, kao i sredstvo zadržavanja talentovanih zaposlenih.

Pitanje **broj 19.**: *Smatrate li da ste izloženi diskriminaciji na poslu?*

1 2 3 4 5

u potpunosti tačno u potpunosti netačno



Imajući u vidu prethodno pitanje, dobijeni podaci o diskriminaciji su manje-više očekivani. Tako, 62.5% ispitanika se izjasnilo da je u potpunosti netačno da su izloženi diskriminaciji na poslu.

Pitanje **broj 20.**: *Da li je Vaše radno vreme:*

a) strikno određeno, nefleksibilno
b) delimično fleksibilno
c) fleksibilno
d) nešto drugo, navedite_____

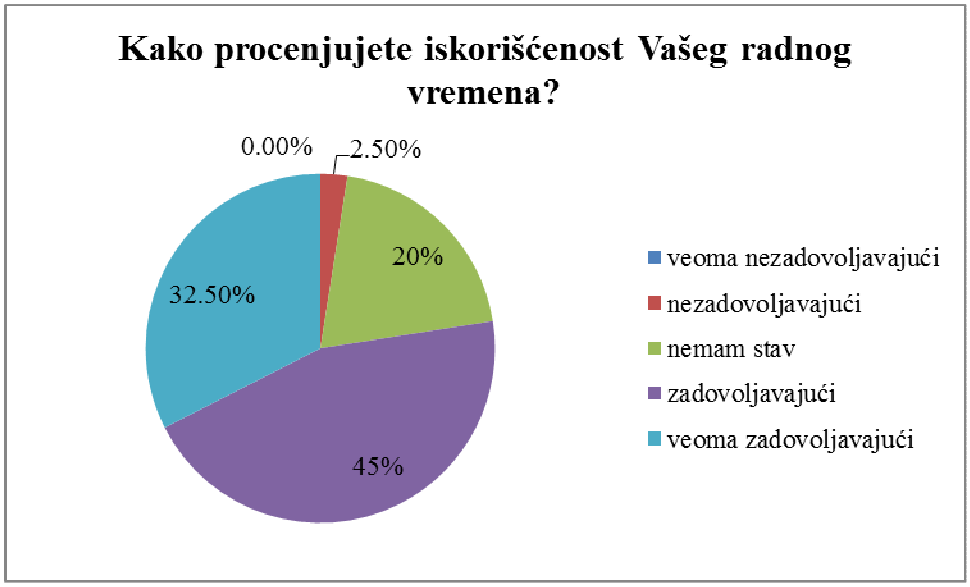
Da li je Vaše radno vreme:	**Učestalost:**	**Procenti:**
strikno određeno, nefleksibilno	5	12.5%
delimično fleksibilno	21	**52.5%**
fleksibilno	13	**32.5%**
nešto drugo, navedite	0	0%
bez odgovora	1	2.5%
ukupno:	40	100%

Jedan od načina povećanja zadovoljstva poslom i motivacije zaposlenih jeste fleksibilno radno vreme. Na osnovu podataka priloženih u tabeli vidimo da 52.5% ispitanika ima delimično fleksibilno radno vreme, a 32.5% fleksibilno radno vreme. Možemo zaključiti da uvođenjem fleksibilnog radnog vremena kompanija pruža mogućnost zaposlenima da sami upravljaju svojim radnim vremenom i obavezama, što pozitivno utiče na stepen zadovoljstva poslom kod zaposlenih.

Pitanje **broj 21.**: *Kako procenjujete iskorišćenost Vašeg radnog vremena?*

1 2 3 4 5

veoma nezadovoljavajuće veoma zadovoljavajuće

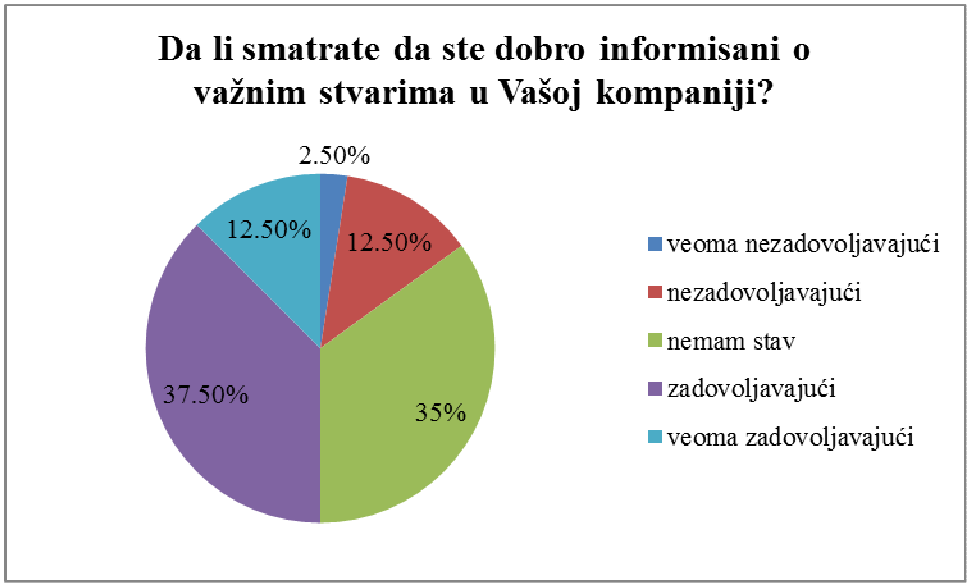


Imajući prethodno pitanje u vidu ne iznenađuju podaci da je više od 70% ispitanika zadovoljno koliko poslova može da završi u toku radnog vremena. Dakle, 45% ispitanika se izjasnilo kao zadovoljno, a 32.5% kao veoma zadovoljno kada govorimo o iskorišćenosti radnog vremena.

Pitanje **broj 22.**: *Da li smatrate da ste dobro informisani o važnim stvarima u Vašoj kompaniji?*

1 2 3 4 5

veoma nezadovoljavajuće veoma zadovoljavajuće



Prema priloženom grafikonu možemo uočiti da zapravo više od polovine zaposlenih nije dobro informisano o važnim stvarima u kompaniji. Svega, 37.5 % zaposlenih ima zadovoljavajući uvid u te informacije. Iz ovoga možemo zaključiti da kompanija ne deli sa zaposlenima informacije o budućim planovima ili trenutno važnim promenama koje će uslediti a vezane su za poslovanje cele kompanije. Uskraćivanje ili neobaveštavanje zaposlenih o važnim informacijama može negativno da utiče na osećaj zadovoljstva poslom kod zaposlenog. Tada, osećaj pripadništva, članstva i značaja zaposlenog u kompaniji opada.

Pitanje **broj 23.**: *Da li svi zaposleni imaju jasne i istovetne informacije o tome kako mogu da napreduju u Vašoj Kompaniji?*

a) da
b) ne

U istraživanju se 57.5% ispitanika izjasnilo da ima jasne i istovetne informacije o tome kako mogu da napreduju u kompaniji, a 42.5% se izjasnilo da nema. Kao što možemo zaključiti polovina zaposlenih je upućena o načinima napredovanja u komaniji, a polovina zaposlenih nije.

Pitanje **broj 24.**: *Koji način informisanja o važnim događajima Vam najviše odgovara:*

a) usmenim putem od nadređenog
b) preko oglasne table
c) web stranice kompanije
d) putem ličnog mejla
e) nešto drugo:_____

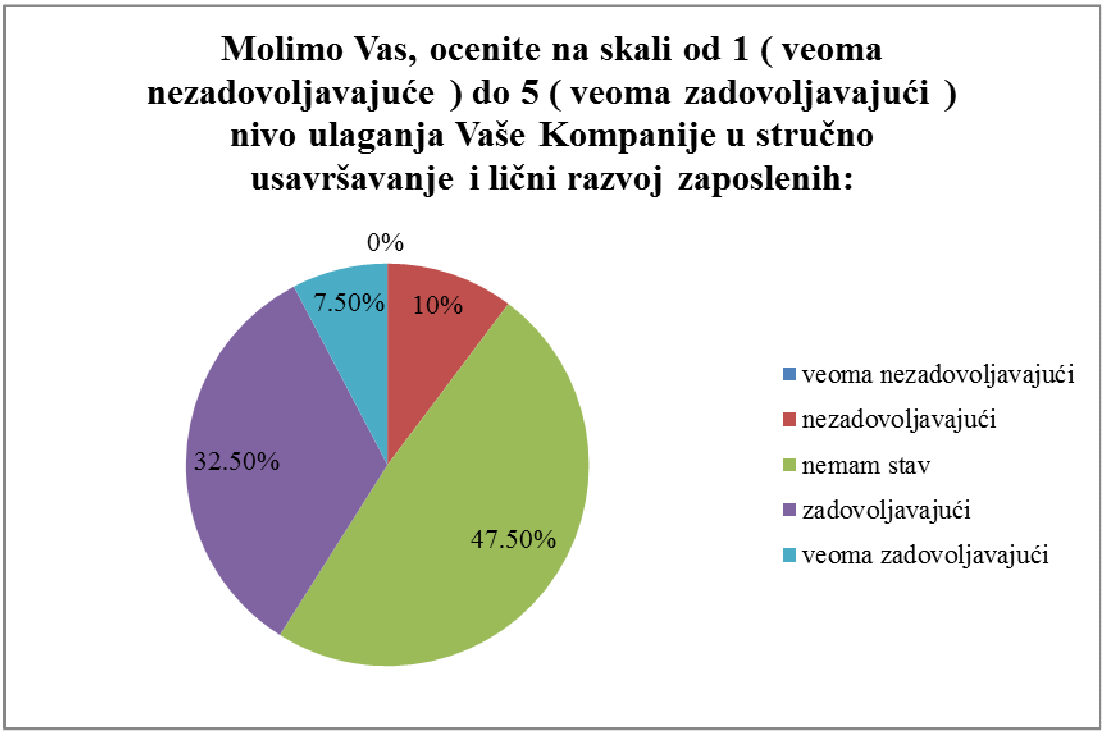
Koji način informisanja o važnim događajima Vam najviše odgovara?	**Da u %**	**Ne u %**
usmenim putem od nadređenog	37.5%	62.5%
preko oglasne table	0%	**100%**
web stranice kompanije	2.5%	97.5%
putem ličnog mejla	**72.5%**	27.5%
nešto drugo:	0%	0%

Kao što možemo videti u tabeli iznad, zaposlenima najviše odgovara (72.5%) da *putem ličnog mejla* budu informisani o važnim događajima u kompaniji. Kao drugi vid informisanja naveli su *usmenim putem od nadređenog*, a kao treći *preko web stranice kompanije*. Isto tako, najmanje prihvatljiv vid informisanja je *preko oglasne table*. Iz ovoga možemo zaključiti da su telekomunikacije putem mreža – mejla uzele primat u poslovnoj komunikaciji. Takođe, uviđamo da način informisanja putem oglasne table polako prelazi u zaborav kao nekada korišćeni vid komunikacije i informisanja zaposlenih o poslovanju organizacije.

Pitanje **broj 25.**: *Molimo Vas, ocenite na skali od 1 (veoma nezadovoljavajuće) do 5 (veoma zadovoljavajući) nivo ulaganja Vaše Kompanije u stručno usavršavanje i lični razvoj zaposlenih:*

1 2 3 4 5

veoma nezadovljavajući veoma zadovoljavajući



Nešto manje od polovine ispitanika (47.5%) se izjasnilo da nema stav, kada je reč o ulaganju kompanije u stručno usavršavanje i lični razvoj zaposlenih, a 32.5% ispitanika je zadovoljno ulaganjima. Ipak, možemo zaključiti da je većina zaposlenih nezadovoljna nivoom ulaganja u lični razvoj i usavršavanje zaposlenih. Ovo se poklapa sa poređenjem zadovoljstva poslom i godinama starosti, gde podaci pokazuju da su mlađi zaposleni do 30 godina izrazili manje zadovoljstvo poslom od starijih kolega. Imajući u vidu našu prvu hipotezu da menadžment ljudskih resursa treba da ulaže u stručno usavršavanje i lični razvoj zaposlenih ukoliko želi da organizacija ostane konkurentna na tržištu rada, možemo zaključiti da naša kompanija nije svesna potrebe za obukom i usavršavanjem njenih zaposlenih.

Pitanje **broj 26.**: *Da li su Vaši stručni potencijali dovoljno iskorišćeni na radnom mestu?*

1 2 3 4 5

veoma nezadovoljavajuće veoma zadovoljavajuće

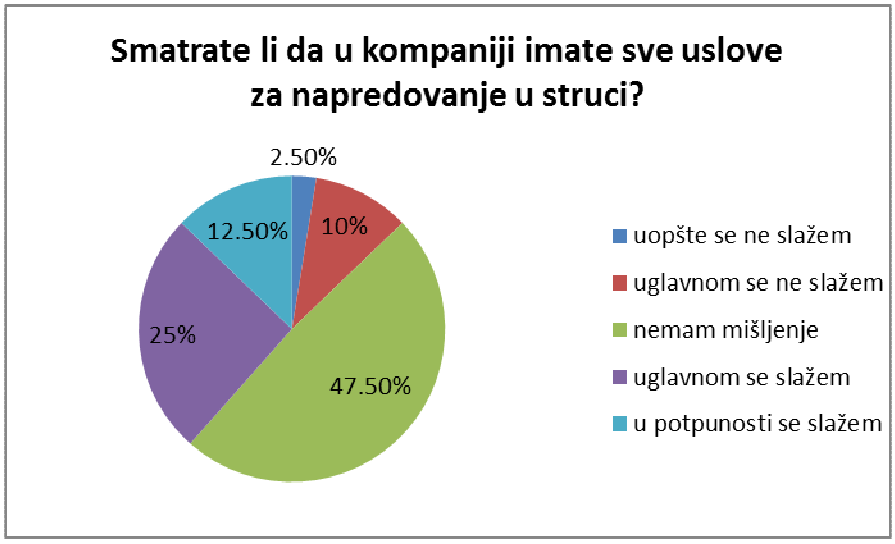


Iz podataka prikazanih na grafikonu možemo videti da približno polovina ispitanika smatra da su njihovi potencijali iskorišćeni na radnom mestu, dok druga polovina misli da ipak njihovi potencijali nisu u potpunosti iskorišćeni i da bi mogli više da doprinesu uspešnom poslovanju kompanije.

Pitanje **broj 27.**: *Smatrate li da u kompaniji imate sve uslove za napredovanje u struci?*

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem veoma se slažem



Svega 25% ispitanika smatra da ima sve uslove za napredovanje u struci, 12.5% misli da *u potpunosti* ima sve uslove, a samim tim blizu 70% ispitanika smatra da nisu iskorišćeni svi resursi koji bi mogli da omoguće zaposlenima napredovanje u struci.

Pitanje **broj 28.**: *Da li ste učestvovali/ učestvujete u nekom od programa obrazovanja/obuke?*

a) da
b) ne

U istraživanju je 40% ispitanika odgovorilo sa DA, a 47.5% se izjasnilo da ne učestvuje u nekom od programa obrazovanja ili obuke, a 2.5% se nije izjasnilo. Što znači da polovina zaposlenih pohađa neku vrstu obuke, a polovina ne. Obuka zaposlenih je jedan od vidova motivisanja zaposlenih na radnom mestu. Podaci nam pokazuju da ovaj vid motivacije nije primenjen na sve zaposlene.

Pitanje **broj 29.**: *Ako DA, koji vid obrazovanja/obuke je u pitanju, pojasnite?*

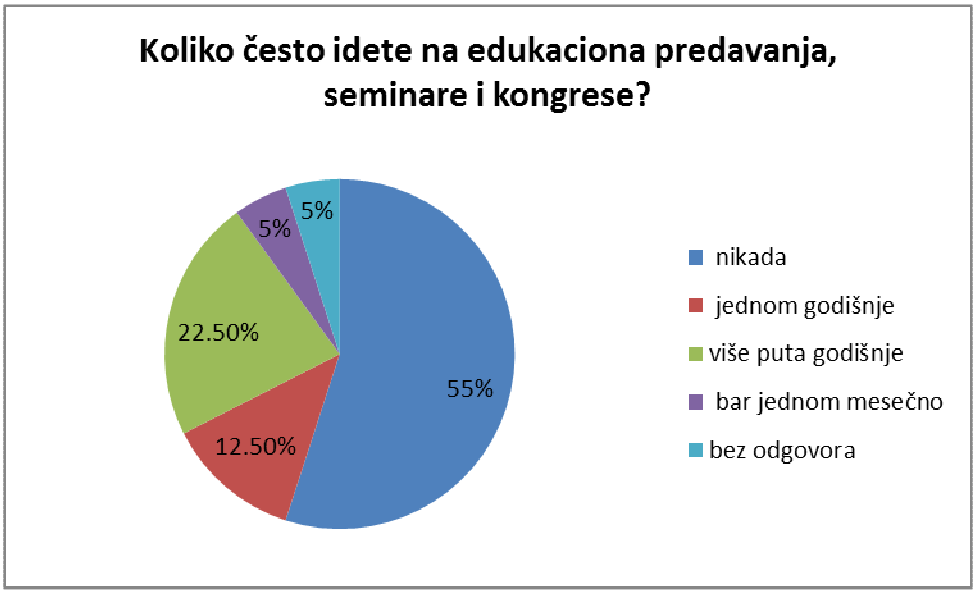
_____

Koji vid obrazovanja/obuke je u pitanju?		Frequency	Percent
valid	engleski jezik	1	2.5
	engleski jezik i nemacki	1	2.5
	oblast ljudskih resursa obuke	1	2.5
	obuka osiguranja	2	5.0
	obuka prodaje, tehnike	5	12.5
	odredjeni seminari	1	2.5
	razne obuke	1	2.5
	seminari vezani za finansije	1	2.5
	seminari izmene poreza	1	2.5
	životna i neživotna osiguranja	1	2.5
	Total	15	37.5
Missing	bez odgovora	25	62.5
Total		40	100.0

Iz priložene tabele vidimo da najveći broj anketiranih je polagao obuke prodaje, i obuke vezane za vrste osiguranja. Iz ovoga možemo zaključiti da sektor u koji kompanija najviše ulaže je sektor za prodaju. Ostale vrste obuka su skoro izjednačene po zastupljenosti u našem uzorku. Kao na primer, obuke pohađanja jezika i obuke vezane za računovodstvo i finansije.

Pitanje **broj 30.**: *Koliko često idete na edukaciona predavanja, seminare i kongrese?*

a) nikada
b) jednom godišnje
c) više puta godišnje
d) bar jednom mesečno



Više od polovine ispitanika je odgovorilo da nikada nije išlo na edukativna predavanja, seminare ili kongrese da bi unapredili svoje poslovanje. Možemo zaključiti da ovaj vid obuke i informisanja zaposlenih nije dovoljno razvijen i zastupljen u kompaniji.

Pitanje **broj 31.**: *Da li smatrate da je to dovoljno za uspešno obavljanje Vašeg posla i za Vaš profesionalni razvoj?*

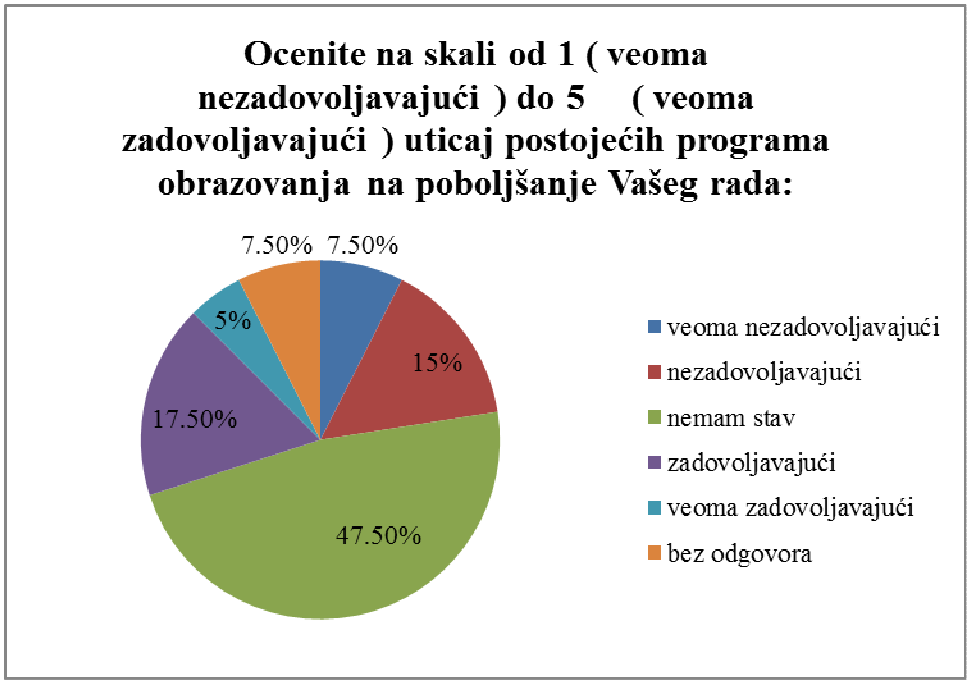
a) da
b) ne
c) delimično

U istraživanju se 25% ispitanika izjasnilo sa DA, a 47.5% smatra da to nije dovoljno za uspešno obavljanje posla i profesionalni razvoj zaposlenih. Ostatak od 15% ispitanika smatra da je delimično dovoljno, a 12.5% ispitanika nije odgovorilo na pitanje. Uviđamo da je polovina zaposlenih svesna nedostatka ulaganja u njihov profesionalni razvoj.

Pitanje **broj 32.**: *Ocenite na skali od 1 (veoma nezadovoljavajući) do 5 (veoma zadovoljavajući) uticaj postojećih programa obrazovanja na poboljšanje Vašeg rada:*

1 2 3 4 5

veoma nezadovoljavajući veoma zadovoljavajući

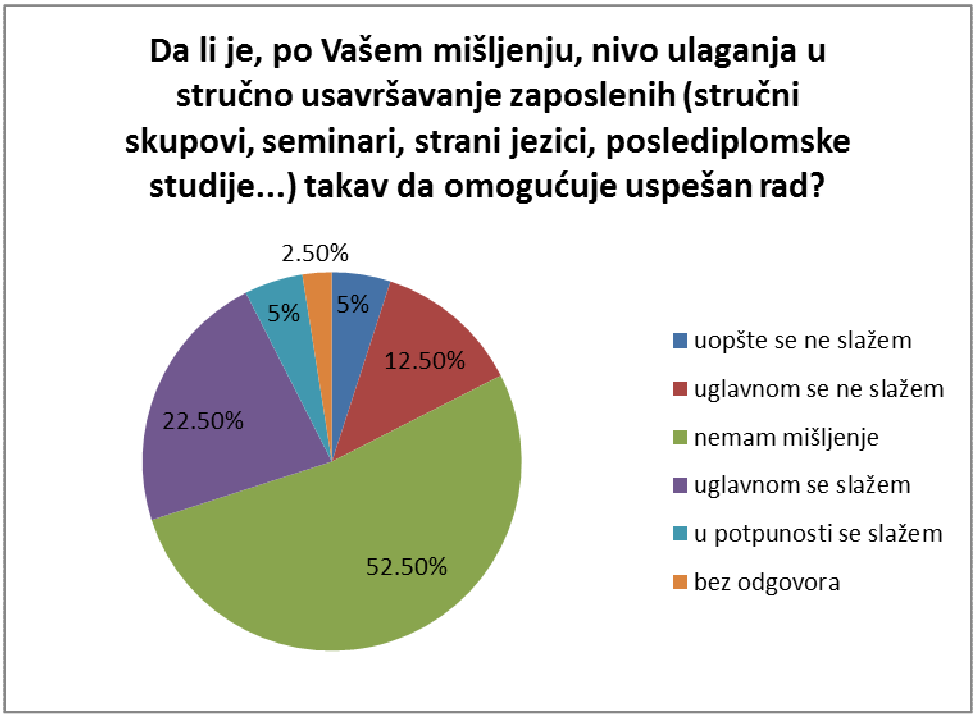


Iz grafikona vidimo da 47.5% ispitanika misli da programi obrazovanja nisu primarno uticali na poboljšanje njihovog rada u kompaniji. Nešto manje od 20% ispitanika misli da su programi uticali na njihov način poslovanja. Ali, možemo reći da je zabrinjavajuće mali procenat (svega 5%) ispitanika koji zaista misli da su programi i obuke koje su pohađali u potpunosti uticali na način njihovog poslovanja.

Pitanje **broj 33.**: *Da li je, po Vašem mišljenju, nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih (stručni skupovi, seminari, strani jezici, poslediplomske studije...) takav da omogućuje uspešan rad?*

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem veoma se slažem



Rezultati su skoro identični kao i kod prethodnog pitanja. Definitivno ispitanici smatraju da stručno usavršavanje koje im je pružila kompanija nije dovoljno za uspešan rad. Ovde se postavlja pitanje uzroka, zašto zaposleni imaju takvo mišljenje?

Pitanje **broj 34.**: *Da li se zaposleni motivišu za postizanje rezultata kroz nematerijalne nagrade?*

a) da
b) ne

U istraživanju se 40% ispitanika izjasnilo sa DA, a 55% ispitanika smatra da se zaposleni NE motivišu za postizanje rezultata kroj nematerijalne nagrade, a svega 5% ispitanika se nije izjasnilo. Pojašnjenje rezultata sledi u sledećem pitanju.

Pitanje **broj 35.**: *Ukoliko DA, navedite neke oblike nematerijalnog nagrađivanja koji se najčešće primenjuju:*

a) usmeno priznanje-povratna informacija
b) mogućnost izbora radnih zadataka
c) napredovanje
d) pismena priznanja
e) pohađanje različitih internih obuka i seminara
f) pažnja i mentorstvo nadređenih
g) nesto drugo, (navedite šta):_____

Ukoliko DA, navedite neke oblike nematerijalnog nagrađivanja koji se najčešće primenjuju:		**Frequency**	**Percent**
Valid	usmeno priznanje-povratna informacija	5	**12.5%**
	mogućnost izbora radnih zadataka	0	0%
	napredovanje	6	**15%**
	pohađanje različitih internih obuka i seminara	1	2.5%
	pažnja i mentorstvo nadređenih	1	2.5%
	nesto drugo...	2	5%
	Total	15	37.5%
Missing	99.00	25	62.5%
Total		40	100.0%

Podaci prikazani u tabeli prikazuju da 15% ispitanika je navelo napredovanje, 12.5% usmeno priznanje – pružanje povratne informacije, i pod nešto drugo navodili su nagradna putovanja što ne spada u nematerijalnu vrstu nagrađivanja zaposlenih. Sve navedeno znači da zaposleni ne prave bitnu razliku između vrsta nagrada.

Pitanje **broj 36.**: *Da li se zaposleni motivišu za postizanje rezultata kroz materijalne nagrade?*

a) da
b) ne

U istraživanju se 50% ispitanika izjasnilo da se zaposleni motivišu kroz materijslne nagrade, 45% ispitanika se izjasnilo negativno, a svega 5% nije odgovorilo na pitanje.

Pitanje **broj 37.**: *Ukoliko DA, koji oblici materijalnog nagrađivanja se najčešće primenjuju?*

a) bonusi
b) mesečne stimulacije
c) sitni pokloni
d) nagradna putovanja
e) pohađanje različitih stručnih manifestacija (konferencije, kongresi, forumi, seminari...)
f) besplatno ili povoljnije korišćenje određenih usluga
g) korišćenje službenih vozila
h) nešto drugo, (navesti šta)_____

Ukoliko DA, koji oblici materijalnog nagrađivanja se najčešće primenjuju?		**Frequency**	**Percent**
Valid	bonusi	6	**15%**
	mesečne stimulacije	6	**15%**
	sitni pokloni	0	0%
	nagradna putovanja	5	**12.5%**
	pohađanje različitih stručnih manifestacija (konferencije, kongresi, forumi, seminari...)	0	0%
	besplatno ili povoljnije korišćenje određenih usluga	0	0%
	korišćenje službenih vozila	2	**5%**
	nešto drugo:	0	0%
	Total	19	47.5%
Missing	99.00	21	52.5%
Total		40	100.0

Pri analizi podataka vezanih za ovo pitanje ispitanici su naveli na prvom mestu bonuse i mesečne stimulacije, na drugom nagradna putovanja, i na trećem korišćenje službenih vozila.

Imajući u vidu u vidu prethodna pitanja vezana za obuku, obrazovanje, materijalnu i nematerijanu motivaciju zaposlenih, možemo zaključiti što je u skladu sa našom drugom hipotezom da menadžment ljudskih resursa osmišljava razne strategije motivacije da bi zaposleni bili pozitivno motivisani i da bi valjano radili svoj posao. Međutim ono što nije u skladu sa našom hipotezom jeste činjenica da strategije motivisanja zaposlenih nisu ravnomerno primenjene na sve zaposlene u kompaniji.

Pitanje **broj 38.**: *Šta bi Vas motivisalo da radite bolje i kvalitetnije? (može više odgovora)*

a) zanimljiviji posao
b) veća plata i stimulativno nagrađivanje
c) kvalitetan i obziran rukovodilac
d) mogućnost obrazovanja i usavršavanja
e) napredovanje u poslu na temelju uspešnosti u dosadašnjem radu
f) prijatna radna atmosfera
g) bolja organizacija rada
h) fleksibilno radno vreme
i) dovoljno bi bilo da me neko pohvali
j) nešto drugo, navedite_____

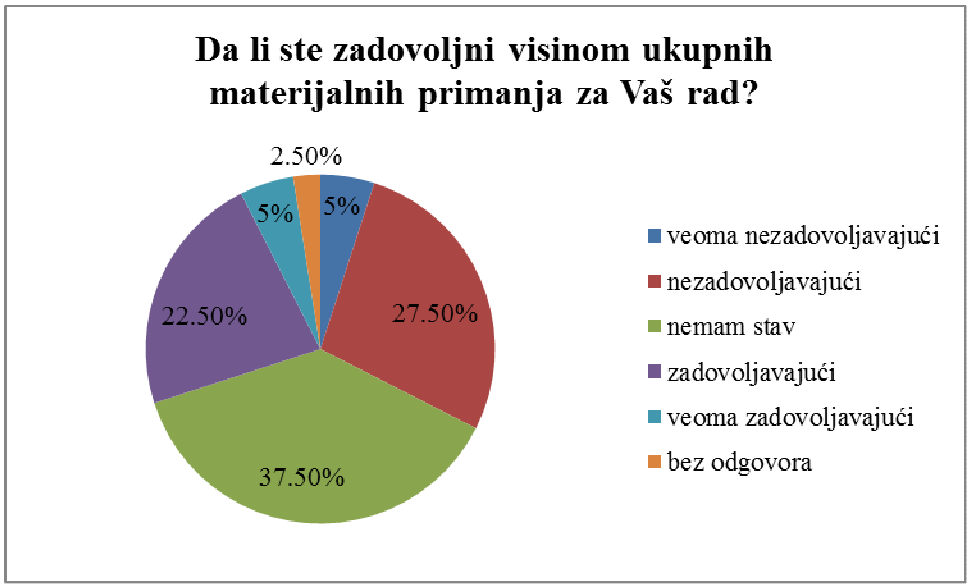
Šta bi Vas motivisalo da radite bolje i kvalitetnije?	**Da u %**	**Ne u %**	**Bez odgovora**
zanimljiviji posao	20%	**77.5%**	2.5%
veća plata i stimulativno nagrađivanje	**85%**	12.5%	2.5%
kvalitetan i obziran rukovodilac	12.5%	**85%**	2.5%
mogućnost obrazovanja i usavršavanja	30%	**65.5%**	2.5%
napredovanje u poslu na temelju uspešnosti u dosadašnjem radu	**47.5%**	**50%**	2.5%
prijatna radna atmosfera	17.5%	**80%**	2.5%
bolja organizacija rada	22.5%	**75%**	2.5%
fleksibilno radno vreme	0%	**97.5%**	2.5%
dovoljno bi bilo da me neko pohvali	7.5%	**90%**	2.5%
nešto drugo, navedite_____	**0%**	**0%**	**0%**

Iz priložene tabele vidimo da najveći broj ispitanika smatra da bi veća plata i stimulativno nagrađivanje i napredovanje u poslu na temelju uspešnosti u dosadašnjem radu imalo najviše uticaja na njihovu motivisanost da posao rade bolje i kvalitetnije. Dalje, više od 70% ispitanika smatra da zanimljiviji posao, kvalitetan i obziran rukovodilac, mogućnost obrazovanja i napredovanja, prijatna radna atmosfera, bolja organizacija rada, fleksibilno radno vreme i pohvala, ne bi krucijalno uticali na njihovu motivisanost da posao rade bolje i kvalitetnije. Dakle, možemo zaključiti da su materijalna nagrađivanja najveći motivator da zaposleni uspešno rade svoj posao, što potvrđuje našu treću hipotezu da materijalni sistem nagrađivanja zaposlenih najviše utiče na kvalitet rada zaposlenih.

Pitanje **broj 39.**: *Da li ste zadovoljni visinom ukupnih materijalnih primanja za Vaš rad?*

1 2 3 4 5

veoma nezadovoljan veoma zadovoljan

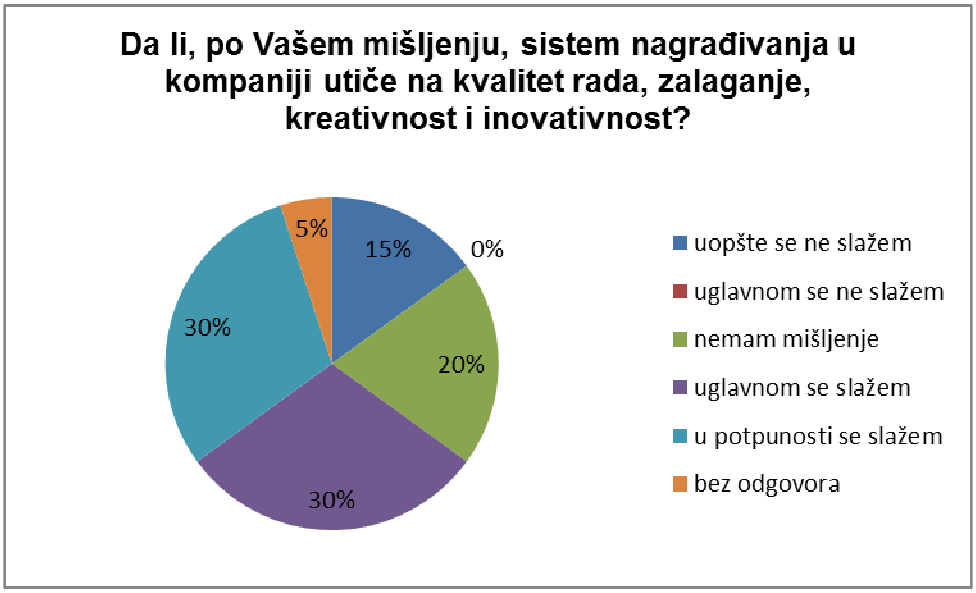


Iz priloženog grafikona možemo primetiti da veliki broj ispitanika zapravo nezadovoljno visinom materijalnih primanja za njihov rad. Procenat od 22.5% ispitanika se izjasnio kao zadovoljno, a jako mali procenat od svega 5% ispitanika se izjasnio kao veoma zadovoljan kada je reč o visini ukupnih materijalnih primanja za njihov rad.

Pitanje **broj 40.**: *Da li, po Vašem mišljenju, sistem nagrađivanja u kompaniji utiče na kvalitet rada, zalaganje, kreativnost i inovativnost?*

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem veoma se slažem

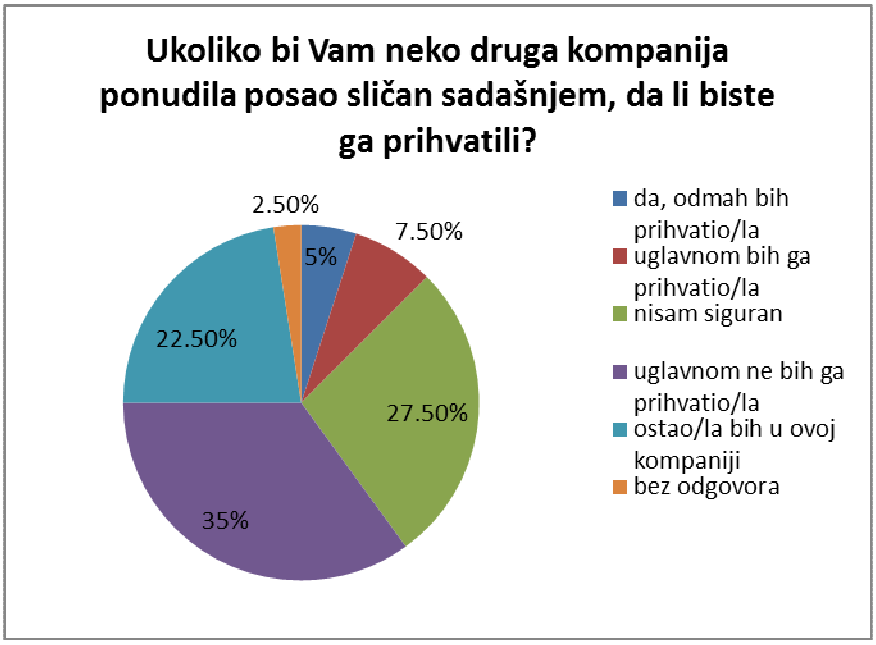


Više od polovine ispitaika se slaže da sistem nagrađivanja u kompaniji značajno utiče na kvalitet, zalaganje, kreativnost i inovativnost rada na poslu.

Pitanje **broj 41.**: *Ukoliko bi Vam neko druga kompanija ponudila posao sličan sadašnjem, da li biste ga prihvatili?*

1 2 3 4 5

da, odmah bih ga prihvatio/la ne ostao/la bih u ovoj kompaniji



Možemo zaključiti, prema priloženim podacima, da bi polovina ispitanika menjala kompaniju, a polovina bi ostala u njoj. Imajući u vidu podatak da se polovina zaposlenih izjasnila kao nezadovoljna poslom, uopšte ne iznenađuje podatak da polovina zaposlenih želi da promeni kompaniju. Ovo ide u prilog našoj petoj hipotezi u kojoj se navodi da je zadovoljstvo poslom jedan od ključnih faktora koji utiče na stepen fluktuacije zaposlenih u organizaciji.

Pitanje **broj 42.**: *Koji su to razlozi zbog kojih biste prešli da radite u drugu kompaniju?*

a) loših međuljudskih odnosa
b) nesigurnosti radnog mesta
c) loših uslova rada
d) male plate
e) nemogućnosti napredovanja i ispunjenja Vaših radnih potencijala
f) nešto drugo, navedite_____

Koji su to razlozi zbog kojih biste prešli da radite u drugu kompaniju?	**Da u %**	**Ne u %**	**Bez odgovora**
loših međuljudskih odnosa	27.5%	**52.5%**	20%
nesigurnosti radnog mesta	10%	**70%**	20%
loših uslova rada	7.5%	72.5%	20%
male plate	**50%**	30%	20%
nemogućnosti napredovanja i ispunjenja Vaših radnih potencijala	**32.5%**	47.5%	20%
nešto drugo, navedite:	**97.5%**	0%	2.5%

Podaci koji su izneti u tabeli pokazuju da 97.5 % ispitanika je navelo upoznavanje novih kolega (pod navedite nešto drugo), zatim kao drugi razlog 50% ispitanika za napuštanje kompanije navodi male plate. Kao treći razlog koji navode je nemogućnost napredovanja i ispunjenja radnih potencijala, zatim četvrti razlog su loši međuljudski odnosi, i kao peti su loši uslovi rada.

Pitanje **broj 43.**: *Rangirajte sledećih šest elementa, koji su najvažniji za uspešan rad zaposlenog u kompaniji?*

a) stabilnost poslovanja i dugoročna stabilnost preduzeća, kompanije
b) visoka primanja
c) mogućnost i perspektiva za stručno napredovanje
d) dobri međuljudski odnosi
e) prihvaćenost i uvažavanje u radnom okruženju
f) uvažavanje predloga i mišljenja

Rangirajte sledećih šest elementa, koji su najvažniji za uspešan rad zaposlenog u kompaniji?	**1 najvažniji elemenat**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6 najmanje važan elemenat**	**Bez odgovara**
stabilnost poslovanja i dugoročna stabilnost preduzeća, kompanije	**52.5%**	12.5%	12.5 %	10%	0%	7.5 %	2.5%
visoka primanja	30%	**45%**	7.5 %	5%	5%	2.5%	2.5%
mogućnost i perspektiva za stručno napredovanje	5%	22.5%	**40%**	10%	7.5%	10%	2.5%
dobri međuljudski odnosi	7.5%	10%	25%	**40%**	7.5%	5%	2.5%
prihvaćenost i uvažavanje u radnom okruženju	0%	5%	5%	12.5 %	**62.5 %**	10%	2.5%
uvažavanje predloga i mišljenja	0%	0%	5%	17.5 %	12.5 %	**60%**	2.5%

U tabeli je prikazano šest elemenata koji su najvažniji za uspešan rad zaposlenog u kompaniji. Ispitanici su imali zadatak da po važnosti rangiraju navedene elemente. Tako, 52.5% ispitanika na prvo mesto po važnosti stavlja stabilnost poslovanja i dugoročnu stabilnost kompanije, 45% na drugo mesto stavlja visoka primanja, 40% ispitanika navodi na treće mesto mogućnost i perspektivu za stručno usavršavanje, takođe, 40% ispitanika na četvrto mesto navodi dobre međuljudske odnose, zatim, na peto mesto najveći broj ispitanika rangira prihvaćenost i uvažavanje u radnom okruženju, i kao najmanje važno za uspešan rad zaposlenog u kompaniji navode uvažavanje predloga i mišljenja.

7. ZAKLJUČNI STAV O ISTRAŽIVANJU

Sve veće zahteve i izazove pred menadžere ljudskih resursa stavljaju stalne tehnološke i tržišne promene. Konkurencija je ogromna, a poslovanje se neretko svodi na borbu za opstanak organizacija. U takvim uslovima, razumno i efektivno upravljanje ljudskim resursima predstavlja temelj svakog uspešnog poslovanja.

U cilju dokazivanja opšte hipoteze u ovom radu u kojoj se naglašava da su ljudski resursi najvažniji resurs preduzeća, i da je od izuzetnog značaja ulaganje u obuku, načine motivisanja i zadovoljstva zaposlenih u cilju ostvarivanja individualnih i organizacionih ciljeva i interesa. Analiziranjem domaće i strane stručne literature iz ove oblasti i na osnovu sprovedenog istraživanja došli smo do sledećih zaključaka.

Na globalnom tržištu rada ljudski kapital predstavlja osnov konkurentske prednosti. Menadžment ljudskih resursa ima zadatak da organizuje i motiviše zaposlene u organizaciji, da bi oni postigli visoke rezultate i dali svoj maksimalni doprinos ostvarenju organizacionih ciljeva. Organizacije koje su među najboljim na tržištu rada su one koje uče i koje veruju da su ljudi njen najvredniji resurs. Uspešne organizacije postaju one čiji menadžment za ljudske resurse ume brzo da odreaguje na unutrašnje i spoljašnje promene koje utiču na razvoj neke organizacije. Obuka ili treninzi zaposlene uče veštinama, ponašanjima i specifičnim znanjima koji su neophodni za obavljanje posla. U našem istraživanju podaci pokazuju da je većina zaposlenih nezadovoljna nivoom ulaganja u lični razvoj i usavršavanje zaposlenih. Možemo zaključiti da naša kompanija nije svesna potrebe za obukom i usavršavanjem njenih zaposlenih. Zarad dokazivanja naše **prve hipoteze**, u kojoj se ističe da ukoliko organizacija želi da ostane konkurentna na tržištu rada, menadžment ljudskih resursa treba da ulaže u stručno usavršavanje i lični razvoj zaposlenih, možemo reći da naša kompanija ne prepoznaje korelaciju između uspešnog poslovanja i stručnog kadra.

Dakle, da bi jedna organizacija ostala konkurentna na tržištu, ona mora imati efektivne i efikasne zaposlene. Ukoliko je zaposleni pozitivno motivisan bilo materijalnim ili nematerijalnim sredstvima, on će valjano raditi svoj posao. Zato su menadžeri ljudskih resursa razvili materijalne tehnike motivacije zaposlenih u vidu različitih vrsta kompenzacija, stimulacija i beneficija, ali i nematerijalnih poput pohvala, adekvatnog dizajniranja posla, participacije radnika, uvođenja fleksibilnog radnog vremena i tako dalje. Ovime smo dokazali **drugu**

hipotezu u ovom radu u kojoj se naglašava da menadžeri ljudskih resursa moraju da osmišljavaju razne strategije motivacije da bi pozitivno motivisali zaposlene, jer zaposleni mora biti pozitivno motivisan da bi valjano radio svoj posao. U našem istraživanju podaci pokazuju da najveći broj ispitanika smatra da bi veća plata na prvom mestu, zatim, stimulativno nagrađivanje i napredovanje u poslu na temelju uspešnosti u dosadašnjem radu imalo najviše uticaja na njihovu motivisanost da posao rade bolje i kvalitetnije. Ovo ide u prilog **trećoj hipotezi** da materijalni sistem nagrađivanja zaposlenih najviše utiče na kvalitet rada zaposlenih.

Rad u savremenim organizacijama iziskuje stalno učenje, prilagođavanje, inoviranje, samostalnost i odgovornost, samorazvoj i spremnost za preuzimanje rizika, ali i visok stepen motivacije i identifikacije zaposlenih sa ciljevima organizacije. Da bi savremeni sistemi i organizacije mogli da se uspešno nose sa sve većom konkurencijom i stalnim promenama, neophodno je omogućiti oslobađanje kreativnog potencijala zaposlenih. Mora se favorizovati znanje, sposobnosti i kreativnost. Zato, menadžment ljudskih resursa ima zadatak da razvije različite strategije za motivisanje zaposlenih i vrste obuka koje bi zaposlenima omogućile da odgovore na nove poslovne izazove. Jedan od najvećih problema motivacionih sistema jeste otpor zaposlenih koji često ne veruju u sistem stimulativnog nagrađivanja, zapravo, ne veruju u njegovu pravednost i objektivnost. Zbog toga je najbitnije raditi na tome da zaposleni steknu poverenje u takav sistem. Više od polovine ispitanika u našem istraživanju se složilo da sistem nagrađivanja u kompaniji značajno utiče na kvalitet, zalaganje, kreativnost i inovativnost rada na poslu.

Zadovoljstvo poslom koje je uslovljeno kako karakteristikama posla, tako i osobinama ličnosti je važan pokazatelj motivacije zaposlenih. Dobijeni rezultati istraživanja pokazuju da je polovina zaposlenih zadovoljna poslom koji rade. Međutim, to znači da polovina zaposlenih nije. Kao razloge nezadovoljstva poslom ispitanici navode nemogućnosti za stručno usavršavanje kako u kompaniji, tako i van nje, zatim, nepostojanje svih uslova za napredovanje u struci, nedovoljno ulaganje u obuku zaposlenih, nedovoljnu razvijenost nematerijalnog sistema nagrađivanja i male plate. Većina ispitanika koja se izjasnila da je zadovoljna svojim poslom kao razlog navodi sigurnost posla i dobre uslove rada. **Četvrta hipoteza** – pretpostavka u našem istraživanju je da zadovoljstvo poslom opada sa godinama starosti i godinama radnog staža. U prilog navedenog idu dobijeni rezultati istraživanja koji ukazuju da zadovoljstvo zaposlenih se povećava sa godinama starosti ispitanika a da zadovoljstvo zaposlenih varira sa godinama radnog staža.

Najmanji procenat ispitanika koji su zadovoljni poslom je u kategorijama gde zaposleni rade manje od 6 meseci i/ili od 6 meseci do godinu dana. Zadovoljstvo poslom raste u kategoriji ispitanika koji rade u kompaniji od godinu dana do dve i iznosi 66.7% , zatim, u kategoriji od tri i više godina radnog staža u kompaniji zadovoljstvo poslom i dalje raste na 71.4%, i na kraju osetno opada u kategori od tri i više godina radnog staža u kompaniji na 56.2%. Kada povezujemo zadovoljstvo poslom i radni staž možemo zaključiti da su rezultati donekle u skladu sa našom četvrtom pretpostavkom da zadovoljstvo poslom opada sa godinama radnog staža.

Za kraj u našem istraživanju, polovina ispitanika se izjasnila da bi menjala kompaniju u kojoj radi, kao primarni razlog je navela upoznavanje novih kolega, a kao sekundarni male plate. Imajući u vidu da se polovina zaposlenih izjasnila kao zadovoljna poslom naša **poslednja hipoteza** je tačna i ona glasi: zadovoljstvo poslom je jedan od ključnih faktora koji utiče na stepen fluktuacije zaposlenih u organizaciji.

Razumevanje, predviđanje, usmeravanje, menjanje, razvoj i prilagođavanje ljudskog ponašanja i ljudskih potencijala u organizaciji postaje strateški pristup menadžmenta ljudskih resursa u savremenim organizacijama. Motivacija i emocije vrlo često presudno utiču na ponašanje ljudi unutar i izvan organizacija, kao i na formiranje stavova pojedinca. Glavna preokupacija savremenog menadžmeta ljudskih resursa postaju obuka, motivacija i zadovoljstvo poslom zaposlenih. Uspešne organizacije na zaposlene gledaju kao na glavni resurs, pri čemu se posebno insistira na ulaganju menadžmeta ljudskih resursa u faktore koji pozitivno utiču na zadovoljstvo poslom kod zaposlenih.

8. LITERATURA

Babic, l., Upravljanje edukacijom u organizaciji, Univerzitet Singidunum, Loznica: Mladost grup, Beograd, 2009.

Bahtrijarević-Šiber, F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999.

Bogićević Milikić, B., *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2011.

Čerović, S., *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.

Ćamilović, S., Vujić, V., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon-Tehnokolsanting, Beograd, 2007.

Dessler, G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, (redaktor izdanja na srpskom jeziku, prof.dr. Slobodan Ćamilović), Fakultet organizacionih nauka, Univerziteta u Beogradu, Data status, Beograd, 2007

Džamić, V., Miljević, M., *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura*, 1. izd.- Beograd, Univerzitet Singidunum, 2015.

Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G., *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.

Đorđević Boljanović, J., *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009.

Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.

Đurović, M., *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*, "Telekom Srbija" a.d., Beograd, 2008.

Edwin A. Locke, *Handbook of principles of organizational behavior*, Indispensable Knowledge for Evidence- base Management, Second edition, 2009.

Grupa autora, *Primena kontnog okvira u skladu sa MRS/MSFI*, Savez računovođa i revizora Srbije, 2007.

Ikač, N., *Menadžment ljudskih resursa*, Eurotrend marketing, Beograd, 2001.

Janićijević, N., *Organizaciono ponašanje*, Data status, Beograd, 2008

Janićijević, N., *Upravljanje organizacionim promenama*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.

Janošević, S., *Nematerijalna aktiva i stvaranje vrednosti*, Ekonomski fakultet univerziteta u Kragujevcu, 2009.

Jobber, D., Fahy, J., *Osnovi marketinga*, prevodilac 2. Izdanja Bojana Vujanović, 2.izd., Data Status, Beograd, 2006

Jovanovic-Božinović, M., Kulić, Ž., Cvetkovski, T., *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet Megatrend, Beograd, 2004.

Knežević, G., *Analiza finansijskih izveštaja*, Singidunum Univerzitet, Beograd, 2010.

Kulić, Ž., *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003.

Lončarević R., Mašić B., Đorđević J. , *Menadžment principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.

Mašić, B., Babić, L., Dobrijević, G., Veselinović, S., Menadžment: principi, koncepti, procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

Mathis L., R., Jackson H, J., *Human Resouse Management*, Chapter One: Changing Nature of Human Resourse Management, Eleventh Edition, 2004.

Miljević I., M., *Metodologija naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale, 2007.

Nakamura, L., Intangible Assets and National Income Accounting: Measuring a Scientific Revolution, Working Paper No.09-11, Phederal Reserve Bank of Philadelphia, 2009.

Petković M., Janićijević N., Bogićević B., *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.

Petković, M., Jovanović, M., *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2001.

Petrović, Z., *Računovodstvena regulativa*, drugo izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.

Puljiz, V., *Socijalna politika: povijest, sustavi, pojmovnik*, Udžbenici Pravnog fakulteta, Zagreb: Pravni fakultet, 2005.

Radovanović, V., *Organizaciono ponašanje*, Tehnički fakultet, Čačak , 2011

Rot, N., *Osnovi socijalne psihologije*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2006.

Šušnjar Štangl, Š., Zimanji, V., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, 2. izd.- Subotica, 2006.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., *Human Resource Management*, Pearson Education Limited, 2002.

Internet izvori:

Adižes, I., *Motivacija i sistem nagrađivanja*, http://www.adizes.rs/?g=1&a=6&page=148: preuzeto sa sajta (14/09/2015).

Bešlić, I., Bešlić, D., *Zadovoljstvo poslom*, Škola biznisa, Naučno stručni časopis, http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2008/4.20.pdf :preuzeto sa sajta (9/9/2015).

http://www.academia.edu/8524725/Dr_Budislav_Su%C5%A1a : preuzeto sa sajta (20.08.2015.)

Kotler, F., Keller L.,K., *Marketing management*, http://socioline.ru/files/5/283/kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition.pdf : preuzeto sa sajta (13.04.2015.)

Krstić, M., *Faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom*, https://www.academia.edu/4879808/Faktori_koji_uti%C4%8Du_na_zadovoljstvo_poslom : preuzeto sa sajta (1/9/2015)

Lev, B. , *Sharpening the Intangibles Edge, Harvard Business Review*, 2004, str. 109-116.

Lev, B., Analysis of S&P 500 companies, Brookings Institute http:/www.juergendaum.com/news/11_10_2001.htm : preuzeto sa sajta (27.05.2015)

Lev, B., *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*, Brooking Institution Press, Washington, D.C., 2001. Lev, B., New Math for a New Economy, Fast Company, www.fastcompany.com : preuzeto sa sajta (27.05.2015)

Lojaničić, R., *Novi putevi menadžmenta ljudkih resursa*, http://www.uskolavrsac.edu.rs/Novi%20sajt%202010/Dokumenta/Izdanja/14%20Okrugli%20sto/LojanicicR%20-%2056.pdf : preuzeto sa sajta: (21.04.2015)

Lučić –Čavić,M., *Povišena starosna granica za penziju*, http://www.slobodnaevropa.org/content/press_klub_mirjana_mirkov/869980.html : preuzeto sa sajta (25.03.2015.)

Marcetić, A., *Upravljanje ljudskim potencijalima i zadovoljstvo na poslu*, http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovoljstvo-na-poslu , preuzeto sa sajta (9/9/2015)

Miletić, D., Zadovoljstvo poslom, http://www.danas.rs/dodaci/psihologija/zadovoljstvo_poslom.62.html?news_id=247480: preuzeto sa sajta (9/9/2015).

Ministarstvo finansija, *Medjunarodsni računovodstveni standard*, Nematerijalna imovina, http://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/MRS/Medunarodni%20racunovodstveni%20standard%2038%20-%20Nematerijalna%20imovina.pdf : preuzeto sa sajta (20.03.2015.)

Pavlović , M., Marković, D., *Teorijski pristup zadovoljstvu poslom i motivaciji zaposlenih*, http://www.odbrana.mod.gov.rs/odbrana-stari/vojni_casopisi/arhiva/VD_2014-prolece/66-2014-1-16-Pavlovic.pdf :preuzeto sa sajta (1/9/2015)

Suša, B., *Menadžment ljudskih resursa*,

Tanasijević, Z., *Zadovoljstvo poslom – ključni pokazatelj motivacije zaposlenih*, http://www.socioloskaluca.ac.me/PDF15/Tanasijevic,%20Z.,%20Zadovoljstvo%20poslom%20-%20kljucni%20pokazatelj%20motivacije%20zaposlenih.pdf :preuzeto sa sajta (1/9/2015)

Zakon o radu, http://paragraf.rs/propisi/zakon_o_radu.html : preuzeto sa sajta (20.03.2015.)

9. PRILOG

ANKETNI LIST

Poštovani,

Molimo Vas da odvojite malo vremena i popunite ovu anketu koja se sprovodi za potrebe izrade projektnog zadatka na poslediplomskim studijama. Cilj rada je da se kroz praćenje i merenje zadovoljstva zaposlenih utvrdi u kojoj meri zaposleni u osiguravajućim kompanijama vrednuju ljudske resurse kao svoj ključni resurs, kao i to koje metode i tehnike primenjuje u cilju privlačenja, negovanja i zadržavanja zaposlenih.

Anketa je anonimna i podaci ankete će isključivo biti korišćeni u istraživačke svrhe.
Zaokružite onaj odgovor koji se čini najbliži Vašim stavovima.

Zahvaljujemo Vam na saradnji.

Anketa:

1. 1.Pol:
    a) muški
    b) ženski

2. Starost:
    a) 20-30
    b) 31-40
    c) 41-50
    d) 51-60
    e) preko 60

3. Školska sprema:
    a) NKV - nekvalifikovani radnik
    b) KV - kvalifikovani radnik
    c) PKV - polukvalifikovani radnik
    d) VKV - visokokvalifikovani radnik
    e) SSS - srednja stručna sprema/ IV stepen
    f) VŠ - viša škola
    g) VSS - visoka stručna sprema
    h) MR - master, magistar
    i) DR - doktor nauka

4. Radni staž u kompaniji:
    a) manje od 6 meseci
    b) od 6 meseci do godinu dana
    c) od godinu dana do dve godine
    d) od dve do tri godine
    e) od tri i više godina

5. Organizaciona celina (direkcija/funkcija)

   _____

6. Pozicija:
   a) rukovodilac
   b) izvršilac

7. Da li u Vašoj Kompaniji postoji organizaciona celina koja se isključivo bavi upravljanjem ljudskim resursima?
   a) da
   b) ne

8. Ukoliko je Vaš odgovor DA, molimo Vas ocenite na skali od 1 (veoma nezadovoljavajući) do 5 (veoma zadovoljavajući) stepen važnosti koji se pridaje zaposlenima i njihovoj ulozi u postizanju uspeha u Vašoj kompaniji?

   1 2 3 4 5

   veoma nezadovoljavajući veoma zadovoljavajući

9. Molimo Vas, da na skali od 1 (veoma nezadovoljan) do 5 (veoma zadovoljan) ocenite Vaše zadovoljstvo poslom koji radite?

   1 2 3 4 5

   veoma nezadovoljan veoma zadovoljan

10. Da li posao koji obavljate za Vas predstavlja:
    a) samo način obezbeđenja materijalnih uslova za život
    b) ostvarivanje profesionalnih sklonosti i interesovanja
    c) i jedno i drugo

11. Da li se u Vašem radnom okruženju osećate dobro, sigurno i prihvaćeno?

    1 2 3 4 5

    uopšte u potpunosti

12. Da li sebe doživljavate kao člana tima koji učestvuje u ostvarivanju zajedičkog rezultata?

    1 2 3 4 5

    uopšte u potpunosti

13. Ocenite stepen do koga se, po vašem mišljenju, uvažavaju stavovi i predlozi zaposlenih ocenom od 1 (neuvažaju se) do 5 (veoma se uvažavaju)

    1 2 3 4 5

    neuvažavaju se veoma se uvažavaju

14. Da li ste upoznati s tim šta se na poslu od Vas očekuje?

    1 2 3 4 5

    uopšte u potpunosti

15. Da li znate kome odgovarate za svoj rad na radnom mestu?
    a) da
    b) ne

16. Da li dobijate povratnu informaciju od svog nadređenog o uspešnosti Vašeg rada?
    1 2 3 4 5
    nikada uvek

17. Ocenite Vaš odnos sa nadređenim?
    1 2 3 4 5
    veoma nezadovoljavajući veoma zadovoljavajući

18. Ocenite Vaš odnos sa ostalim saradnicima u kompaniji:
    1 2 3 4 5
    veoma nezadovoljavajući veoma zadovoljavajući

19. Smatrate li da ste izloženi diskriminaciji na poslu?
    1 2 3 4 5
    u potpunosti tačno u potpunosti netačno

20. Da li je Vaše radno vreme:
    a) strikno određeno, nefleksibilno
    b) delimično fleksibilno
    c) fleksibilno
    d) nešto drugo, navedite_____

21. Kako procenjujete iskorišćenost Vašeg radnog vremena?
    1 2 3 4 5
    veoma nezadovoljavajuće veoma zadovoljavajuće

22. Da li smatrate da ste dobro informisani o važnim stvarima u Vašoj kompaniji?
    1 2 3 4 5
    veoma nezadovoljavajuće veoma zadovoljavajuće

23. Da li svi zaposleni imaju jasne i istovetne informacije o tome kako mogu da napreduju u Vašoj Kompaniji?
    a) da
    b) ne

24. Koji način informisanja o važnim događajima Vam najviše odgovara:
    a) usmenim putem od nadređenog
    b) preko oglasne table
    c) web stranice kompanije
    d) putem ličnog mejla
    e) nešto drugo:_____

25. Molimo Vas, ocenite na skali od 1 (veoma nezadovoljavajuće) do 5 (veoma zadovoljavajući) nivo ulaganja Vaše Kompanije u stručno usavršavanje i lični razvoj zaposlenih:

1 2 3 4 5

veoma nezadovljavajući veoma zadovoljavajući

26. Da li su Vaši stručni potencijali dovoljno iskorišćeni na radnom mestu?

1 2 3 4 5

veoma nezadovoljavajuće veoma zadovoljavajuće

27. Smatrate li da u kompaniji imate sve uslove za napredovanje u struci?

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem veoma se slažem

28. Da li ste učestvovali/ učestvujete u nekom od programa obrazovanja/obuke?
    a) da
    b) ne

29. Ako DA, koji vid obrazovanja/obuke je u pitanju, pojasnite?

_____

30. Koliko često idete na edukaciona predavanja, seminare i kongrese?
    a) nikada
    b) jednom godišnje
    c) više puta godišnje
    d) bar jednom mesečno

31. Da li smatrate da je to dovoljno za uspešno obavljanje Vašeg posla i za Vaš profesionalni razvoj?
    a) da
    b) ne
    c) delimično

32. Ocenite na skali od 1 (veoma nezadovoljavajući) do 5 (veoma zadovoljavajući) uticaj postojećih programa obrazovanja na poboljšanje Vašeg rada:

1 2 3 4 5

veoma nezadovoljavajući veoma zadovoljavajući

33. Da li je, po Vašem mišljenju, nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih (stručni skupovi, seminari, strani jezici, poslediplomske studije...) takav da omogućuje uspešan rad?

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem veoma se slažem

34. Da li se zaposleni motivišu za postizanje rezultata kroz nematerijalne nagrade?
    a) da
    b) ne

35. Ukoliko DA, navedite neke oblike nematerijalnog nagrađivanja koji se najčešće primenjuju:
    a) usmeno priznanje-povratna informacija
    b) mogućnost izbora radnih zadataka
    c) napredovanje
    d) pismena priznanja
    e) pohađanje različitih internih obuka i seminara
    f) pažnja i mentorstvo nadređenih
    g) nesto drugo, (navedite šta):_____

36. Da li se zaposleni motivišu za postizanje rezultata kroz materijalne nagrade?
    a) da
    b) ne

37. Ukoliko DA, koji oblici materijalnog nagrađivanja se najčešće primenjuju?
    a) bonusi
    b) mesečne stimulacije
    c) sitni pokloni
    d) nagradna putovanja
    e) pohađanje različitih stručnih manifestacija (konferencije, kongresi, forumi, seminari...)
    f) besplatno ili povoljnije korišćenje određenih usluga
    g) korišćenje službenih vozila
    h) nešto drugo, (navesti šta)_____

38. Šta bi Vas motivisalo da radite bolje i kvalitetnije? (može više odgovora)
    a) zanimljiviji posao
    b) veća plata i stimulativno nagrađivanje
    c) kvalitetan i obziran rukovodilac
    d) mogućnost obrazovanja i usavršavanja
    e) napredovanje u poslu na temelju uspešnosti u dosadašnjem radu
    f) prijatna radna atmosfera
    g) bolja organizacija rada
    h) fleksibilno radno vreme
    i) dovoljno bi bilo da me neko pohvali
    j) nešto drugo, navedite_____

39. Da li ste zadovoljni visinom ukupnih materijalnih primanja za Vaš rad?

1 2 3 4 5

veoma nezadovoljan veoma zadovoljan

40. Da li, po Vašem mišljenju, sistem nagrađivanja u kompaniji utiče na kvalitet rada, zalaganje, kreativnost i inovativnost?

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem veoma se slažem

41. Ukoliko bi Vam neko druga kompanija ponudila posao sličan sadašnjem, da li biste ga prihvatili?

1 2 3 4 5

da, odmah bih ga prihvatio/la ne ostao/la bih u ovoj kompaniji

42. Koji su to razlozi zbog kojih biste prešli da radite u drugu kompaniju?

a) loših međuljudskih odnosa
b) nesigurnosti radnog mesta
c) loših uslova rada
d) male plate
e) nemogućnosti napredovanja i ispunjenja Vaših radnih potencijala
f) nešto drugo, navedite_____

43. Rangirajte sledećih šest elementa, koji su najvažniji za uspešan rad zaposlenog u kompaniji?

a) stabilnost poslovanja i dugoročna stabilnost preduzeća, kompanije
b) visoka primanja
c) mogućnost i perspektiva za stručno napredovanje
d) dobri međuljudski odnosi
e) prihvaćenost i uvažavanje u radnom okruženju
f) uvažavanje predloga i mišljenja

Kraj. Hvala na pažnji!