UNIVERZITET SINGIDUNUM



DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
MASTER STUDIJE

STUDIJSKI PROGRAM: STRATEGIJSKI MENADŽMENT

MOTIVISANJE ZAPOSLENIH U FUNKCIJI POBOLJŠANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

MENTOR
Prof. dr Branislav Mašić

STUDENT
Jelena Lukić 81/2007

Beograd 2009.

S A D R Ž A J:

1. **Uvod**.....1

1.1 Predmet.....2

1.2 Značaj.....2

1.3 Cilj.....3

1.4 Hipoteze.....4

1.5 Varijable.....4

1.6 Uzorak istraživanja.....5

1.7 Metode, tehnike i instrumenti istraživanja.....5

1.8 Tok i organizacija istraživanja.....6

1.9 Struktura rada.....6

2. Motivacija za rad.....7

2.1. Pojam motivacije, motiva i motivatora.....7

2.2. Faktori koji utiču na individualnu motivaciju.....8

3. Teorije motivacije.....10

3.1. Sadržajne teorije motivacije.....10

3.1.1. Maslovljeva teorija hijerarhije potreba.....10

3.1.2. ERG – Elderferova teorija.....12

3.1.3. Hercbergova teorija dva faktora.....13

3.1.4. Teorija postignuća.....14

3.2. Procesne teorije motivacije.....15

3.2.1. Vrumova teorija očekivanja.....15

3.2.2. Adamsova teorija pravednosti.....16

3.2.3. Teorija određivanja ciljeva.....17

3.2.4. Integrativna teorija motivacije.....19

3.3. Teorija podsticanja.....20

4. Činioci motivacije za rad.....22

4.1. Materijalni činioci motivacije za rad 22

4.1.1. Plata.....23

4.1.2. Penzija.....24

4.1.3. Mogućnost rešavanja stambenog pitanja.....24

4.1.4. Podela profita.....24

4.1.5. Vlasništvo nad akcijama.....24

4.2. Nematerijalni (razvojni) činioci motivacije za rad.....25

4.2.1. Rad i zadovoljstvo u obavljanju određenog posla.....25

4.2.2. Povratna informacija.....26

4.2.3. Nagrade.....26

4.2.4. Pohvale i ukori.....27

4.2.5. Participacija u odlučivanju.....27

4.2.6. Mogućnost napredovanja.....28

4.2.7. Interpersonalni odnosi.....28

4.2.8. Harmonizacija odnosa u organizaciji.....29

4.2.9. Dizajniranje posla.....29

4.2.10. Oponumoćivanje (Empowerment) 29

4.2.11. Fleksibilniji oblici radnog vremena.....30

4.2.12. Redizajniranje organizaocione kulture.....30

5. Šta motiviše zaposlene širom sveta?.....31

6. Motivacija i performanse preduzeća.....34

6.1. Ključni zadaci menadžera u motivisanju zaposlenih.....35

6.2. Model motivacionog procesa.....37

7. Rezultati istraživanja i njihova analiza.....39

7.1 Uporedni prikaz različitih faktora motivacije.....39

7.2 Faktori motivacije u zavisnosti od godina života zaposlenih.....42

7.3 Faktori motivacije u zavisnosti od stepena stručne spreme zaposlenih.....43

7.4 Faktori motivacije u zavisnosti od radnog iskustva zaposlenih.....44

7.5 Faktori motivacije u zavisnosti od pola zaposlenih.....46

7.6 Faktori motivacije u zavisnosti od radnog mesta zaposlenih.....47

8. Mogući predlozi za unapređenje motivisanosti zaposlenih.....51

8.1 Mogući predlozi za unapređenje socijalnih faktora.....51

8.2 Mogući predlozi za unapređenje odnosa sa pretpostavljenim.....51

8.3 Mogući predlozi za unapređenje intrinzičnog faktora.....54

8.4 Mogući predlozi za unapređenje mogućnosti za učenje i razvoj.....55

8.5 Mogući predlozi za unapređenje zaštite na radu.....56

9. Primeri motivisanja zaposlenih u svetu i kod nas.....60

9.1 Načini motivisnja zaposlenih u svetu.....60

9.2 Načini motivisanja zaposlenih doneti u Srbiji.....62

10. Rezime predloga za motivisanje zaposlenih.....65

11. Zaključak.....68

12. Spisak skraćenica

13. Literatura

14. Prilog

1. UVOD

Motivacija je vrlo promenljiv i složen fenomen za koji ne postoji unapred pripremljen i nepromenljiv odgovor. Može se reći da je motivacija informacija koja dovodi do promene svesti, načina ponašanja ili potreba pojedinca, odnosno saradnika.

U pokušaju da nađu adekvatnu definiciju motivacije mnogi autori se pitaju koji je to najjednostavniji, najpouzdaniji i najneposredniji način da se neko privoli da radi. Da li ga zamoliti da radi više i bolje, da li ga nagovarati, da li ga stimulisati novcem, da li se služiti primerima?

Najveći uticaj na uspešnost poslovanja kompanije imaju ljudi kao ključni poslovni resursi. Čovek je taj koji daje smisao organizaciji jer bez ljudi organizacija ne bi mogla da postoji. Ako uzmemo u obzir to da je čovek misaono i svesno biće koje ima sopstvene ciljeve i sopstveni život koji se odvija i van organizacije dolazimo do zaključka da su ljudi znatno kompleksniji od drugih resursa. Čovekov radni potencijal se ne može surovo eksploatisati poput neke mašine za rad jer je čovek biće sa emocijama i da bi na poslu dao maksimalan učinak moramo mu ukazati poštovanje i uvažavati njegovu ličnost.

Ljudi ne unose u organizaciju samo svoje kvalifikacije već i svoje strahove, nesigurnost, aroganciju, komplekse, zavist i mržnju a sve to može da se pretvori u negativnu rušilačku energiju i da upropasti organizacione ciljeve. Stoga je menadžment ljudskih resursa mnogo složeniji i zahteva više znanja i umeća nego kada je u pitanju upravljanje drugim resursima.

Ljudska energija je ukupna intelektualna, psihička, fizička i socijalna energija koja može da se razvije u ostvarivanju organizacionih ciljeva. Ako se ljudska energija usmeri i koncentriše u jednom pravcu ima moć da preseče svaku prepreku. Ako želimo da nam organizacija bude konkurentna onda u sedište interesovanja moramo staviti čoveka i razvoj njegovih duhovnih i fizičkih sposobnosti. Samo ljudski resursi imaju neograničenu unutrašnju sposobnost razvoja i to je jedini resurs koji se upotrebom ne smanjuje nego povećava.

Menadžment ljudskih resursa treba da otkrije, razvije i poveže ljudske potencijale i da ih stavi u funkciju ostvarenja organizacionih ciljeva a da pri tome bude i lično zadovoljstvo. Preduslov dobrog motivisanja ljudi jeste poznavanje ljudi i ljudske psihe i iz tog razloga menadžer mora dosta vremena provoditi sa zaposlenima kako bi otkrio najbolje načine podsticanja na rad.

1.1 PREDMET

Kada produktivnost rada u jednom preduzeću ili celoj privredi počne da stagnira ili što je mnogo gore da opada, nameće se pitanje: „Zašto se to dešava?“. Odgovor se nalazi, pre svega, u činjenici da sa razvojem proizvodnih snaga i sa nastalim društvenim promenama nije uporedo tekao i proces za unapređenje sistema upravljanja ljudskim resursima i sistema motivacije u okviru njega.

Predmet ovog rada jeste motivisanje zaposlenih u funkciji poboljšanja uspešnosti poslovanja, tj. čovek kao delatno-stvaralački subjekt, koji se odgovarajućim metodama i tehnikama može pokrenuti, usmeriti i održavati na putu efikasnog ostvarenja ciljeva organizacije i sopstvenih ciljeva kroz njih. To smo želeli i primerom da potkrepimo pa smo sproveli istraživanje motivisanosti zaposlenih u kompaniji „Vapeks“ d.o.o. Čačak, što takođe čini predmet ovoga rada. Istraživani su činioci koji su zaposlenima više ili manje važni, šta ih to motiviše da bi produktivnost i efektivnost njihovog rada bila veća, tj. utvrđivanje nivoa, strukture motivacije za rad zaposlenih, utvrđivanje motivacije za rad obzirom na sledeće oblasti:

1. Socijalni faktor
2. Odnos sa pretpostavljenim
3. Intrinzični faktor
4. Mogućnosti za učenje i razvoj
5. Zaštita na radu
6. Sigurnost posla

Opredelili smo se za faktore koji su navedeni u okviru skale motivacije za rad, koju kao instrument koristimo u ovom istraživanju. Faktore su izdvojili i u svojim istraživanjima koristili Silvia i Hačison (1985), a kasnije Petrović (1993). Veliki broj empirijskih istraživanja pokazao je da je zadovoljstvo poslom dobar indikator motivacije za rad, tako da su faktori određeni preko zadovoljstva poslom i odgovaraju opisu ponašanja, odnosno ulogama i funkcijama koje radnici obavljaju.

1.2 ZNAČAJ

Praksa razvijenih zemalja sveta mnogo puta je pokazala značaj upravljanja ljudskim resursima i značaj motivacije za poboljšanje ugleda, konkurentnosti i poslovnog uspeha preduzeća sa jedne strane i za efikasno ostvarenje potreba, ciljeva i želja radnika sa druge strane.

Motivi i motivacija su psihološke karakteristike koje su veoma bitne u menadžmentu. Za uspeh u određenoj oblasti pojedincu su potrebne određene sposobnosti, sredstva, radni uslovi, ali i motivacija, tako da svi ovi faktori zajedno utiču na ponašanje

pojedinca i njegov uspeh. Menadžerima je bitno da vode računa o motivaciji zaposlenih, jer je ona sredstvo za uređivanje odnosa u organizaciji, ali da bi se ona održala, stalno o njoj treba voditi računa i povremeno je obnavljati. Potrebno je da se stvore odvarajući radni uslovi koji su prihvatljivi za zaposlenog, koji su za njega inspirativni i zadovoljavaju njegove određene potrebe, a kroz to osiguravaju i ostvarivanje ciljeva i planova organizacije. Zato je bitno znati koje motivacione tehnike, na koji način i u kojim slučajevima omogućavaju izgradnju kvalitetnog motivacionog sistema. Svako istraživanje ovog problema bi bilo značajno ako bi pomoglo da se obuhvati i obrazloži što je moguće veći broj činilaca radne motivacije, kao i da se pomogne prevencija negativnog dejstva ovih faktora. To bi ujedno bio značaj proučavanja činilaca od kojih zavisi radna motivacija. Najveći doprinos ispitivanja činilaca radne motivacije bi bio uspeh u otklanjanju svih činilaca koji nepovoljno utiču na postignuće zaposlenih. Omogućila bi se veća efikasnost rada, kao i bolji razultati. Kada se govori o većoj radnoj efikasnosti to se može preneti i na društveni značaj istraživanja ovog problema: radna organizacija će sa manje poteškoća ostvarivati svoje zadatke koje postavlja samo društvo, smanjiće se broj neproduktivnih radnika. Smanjena produktivnost nije samo neuspeh radnika već i njihovih menadžera i direktora a samim tim organizacije i društva u celini. Motivisanost je jedan od ključnih preduslova za uspeh poslovanja. Zato je neophodno stalno proučavanje i usavršavanje ovog sistema. Dobro motivisani radnici znaju šta treba da rade i kojim putem da dođu do definisanog cilja na brz i efikasan način, što je bitno za organizaciju ali i za pojedinca koji kao nagradu za uloženi rad i napor ostvarije određenu korist.

1.3 CILJ

Utvrditi na koji način određene metode i činioci motivisanja zaposlenih postaju pokretač određenog, željenog čovekovog ponašanja, kao i kako one dovode do efikasnog ostvarenja ciljeva organizacije. Motivacija za rad kao važna funkcija u okviru procesa upravljanja ljudskim resursima zahteva pažljivo i detaljno istraživanje zato posebnu pažnju u radu posvećujem proučavanju ovog fenomena, njegovih metoda i činilaca. Takođe, cilj našeg istraživanja je utvrđivanje ocene zadovoljstva zaposlenih različitim činiocima motivacije u kompaniji „Vapeks“ d.o.o. Čačak, koji u određenoj meri doprinose motivisanosti na radnom mestu.

U ovom istraživanju težimo da ispitamo mišljenje zaposlenih o činiocima koji utiču na radnu motivaciju. Složenost i dinamičnost pojave koju ispitujemo zahteva stalno ponavljanje i proširivanje istraživanja. Neophodno je da se svaki put iznova ispituje mišljenje zaposlenih, što naravno podrazumeva i menadžere, kao i direktora.

Činioci radne motivacije nisu pojedinačni, izolovane varijable kao kakve će možda izgledati tokom sprovođenja ovog istraživanja. Oni deluju kao međusobno isprepletani niz faktora koje smo sami prividno razdvojili za potrebe našeg istraživanja.

Takođe, cilj ovog rada je da ukaže na značaj upravljanja motivacijom ljudskih resursa ne samo za funkcionisanje jednog privrednog subjekta već i šire. Ulaganje u ljudski resurs je ulaganje u budućnost, a sistem motivacije je ključni interes radnika, menadžmenta i organizacije u celini.

1.4 HIPOTEZE

1. Pretpostavljamo da postoji razlika u oceni zadovoljstva različitim motivacionim činiocima između zaposlenih različitih godina života
2. Pretpostavljamo da postoji razlika u oceni zadovoljstva različitim motivacionim činiocima između zaposlenih različitog stepena obrazovanja
3. Pretpostavljamo da postoji razlika u oceni zadovoljstva različitim motivacionim činiocima između zaposlenih različitih godina radnog staža
4. Pretpostavljamo da postoji razlika u oceni zadovoljstva različitim motivacionim činiocima između zaposlenih različitog pola

1.5 VARIJABLE

Na osnovu definisanog predmeta možemo izdvojiti:

Zavisnu varijablu:

1. Mišljenje zaposlenih

Nezavisne varijable:

1. Godine života zaposlenih
2. Stepen obrazovanja zaposlenih
3. Godine radnog iskustva zaposlenih
4. Pol zaposlenih

1.6 UZORAK ISPITIVANJA

Ispitivanje je obuhvatilo zaposlene u kompaniji "Vapeks" d.o.o. u Čačku. Podeljeno je 68 upitnika, obrađeno je 47 popunjenih upitnika. Ispitivanju se nije odazvalo 21 zaposleni, to jest 30.88% zaposlenih.

1.7 METODE, TEHNIKE I INSTRUMENTI ISTRAŽIVANJA

Osnovna metoda koja je primenjena u ovom radu jeste deskriptivna metoda i koristili smo je tokom prikupljanja podataka, kao i prilikom obrade i interpretacije rezultata i izvođenja zaključaka. Pored ove metode koristili smo još i analizu, sintezu, statistički metod, kvantitativnu kao i kvalitativnu analizu sadržaja, indukciju, dedukciju i studiju slučaja.

Takođe, jedna od metoda korišćena u ovom istraživanju je i skala procene. Skalu motivacije za rad, koja će se koristiti u ovom istraživanju, u izvornom vidu dali su Silvija i Hačison. Skala obuhvata šest faktora: socijalni faktor, odnos sa pretpostavljenima, intrinzični faktor, mogućnosti za učenje i razvoj, zaštitu na radu i sigurnost posla. Skala sadrži 27 tvrdnji o različitim aspektima radnih situacija na koje se odgovara na petostepenoj skali od „potpuno se slažem" do „uopšte se ne slažem". Zaposleni su izražavali svoj stepen slaganja sa navedenom tvrdnjom zaokruživanjem jednog od pet brojeva koji znače sledeće:

1. Uopšte se Ne slažem
2. Uglavnom se Ne slažem
3. Neodlučan sam
4. Uglavnom se slažem
5. Potpuno se slažem

Za merenje motivacije za rad korišćena je skala koja ima dvadeset i sedam petostepenih stavki Likertovog tipa. Odgovori su bodovani tako što potpuno slaganje sa ponuđenom tvrdnjom donosi pet poena, a potpuno neslaganje sa tvrdnjom donosi jedan poen. Sabiranjem bodova dobijenih na svakoj tvrdnji ispitanik dobija ukupan skor, mogući raspon skorova za ovu skalu kreće se od 27 do 135 poena.

Kao tehniku, koristili smo anketiranje. Anketiranje je bilo anonimno. U skladu sa tehnikom istraživanja korišćen je upitnik o zadovoljstvu zaposlenog. Ovim instrumentom smo nastojali da dođemo do određenih činjeničkih podataka (pol zaposlenih, godine života zaposlenih, zatim njihov stepen obrazovanja i godine radnog iskustva zaposlenih)

kao i do podataka o mišljenju ispitanika o činiocima koji utiču na radnu motivaciju, samim tim i o njihovom zadovoljstvu i motivisanosti na radnom mestu. Instrument je samostalno konstruisan. Korišćena je ova metoda jer se želelo da se analiziraju uzroci koji mogu dovesti do loše motivisanih, neproduktivnih radnika, do slabije efikasnosti radnog procesa, želelo se da se analiziraju načini otklanjanja tih uzroka, kao i da se izvrši poređenje mišljenja zaposlenih u upravi kao i zaposlenih van uprave o ovom problemu.

Anketa sadrži 33 pitanja: 2 pitanja su otvorenog tipa, 27 pitanja čini skalu Likertovog tipa, a preostala 4 su pitanja zatvorenog tipa od kojih je 1 pitanje dvočlanog, a ostala 3 višestrukog izbora.

Sadržaj ankete o zadovoljstvu zaposlenog dat je u prilogu, na kraju rada.

1.8 TOK I ORGANIZACIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je realizovano u septembru 2008. godine. Anketiranje je bilo anonimno. Ideja nam je bila da utvrdimo da li opažanje okolnosti, faktora (socijalni faktori, odnos sa pretpostavljenim, intrinzični faktor, mogućnosti za učenje i razvoj, zaštita na radu, sigurnost posla) koji po našem mišljenju bitno utiču na radnu motivaciju zaposlenih, zavisi od neke u ovom istraživanju korišćene, varijable. Iz tog razloga smo svaki faktor za koji smatramo da bitno utiče na motivaciju zaposlenih uporedili sa njihovim polom, sa godinama starosti, sa stepenom njihove stučne spreme, kao i sa godinama radnog staža zaposlenih.

1.9 STRUKTURA RADA

U uvodnom delu rad je metodološki obrađen. U drugom delu rada definisani su pojmovi motivacije, motivacije za rad, motiva i motivatora. Zatim sledi prikaz najznačajnih teorija procesa motivacije, kako bi se ista sagledala sa različitih aspekata. Treći deo predstavlja sagledavanje činilaca motivacije kao sredstva kojima se usporavaju ili ubrzavaju, koče ili aktiviraju, slabe ili pojačavaju određene aktivnosti vezane za čovekovu radnu delatnost. U četvrtom delu prikazani su rezultati odabranih istraživanja sprovedenih u svetu i kod nas koji govore koji činioci najviše utiču na motivaciju zaposlenih. U petom delu opisan je uzročno-posledični odnos motivisanja zaposlenih i performansi preduzeća.

U šestom delu dat je prikaz rezultata istraživanja sprovedenog u kompaniji „Vapeks“ d.o.o. kao i isticanje motivacionih činilaca koji najviše utiču na motivaciju zaposlenih. U sedmom delu dati su mogući predlozi za unapređenje motivisanosti zaposlenih. Slede primeri iz prakse primene načina motivisanosti zaposlenih u svetu, kao i kod nas, zatim sledi rezime predloga za motivisanje zaposlenih. Na samom kraju slede zaključna razmatranja.

2. MOTIVACIJA ZA RAD

2.1 POJAM MOTIVACIJE, MOTIVA I MOTIVATORA

Definisati motivaciju adekvatno i sažeto je jako težak posao, ljudi jednostavno imaju u sebi motivaciju ili im se ona može nametnuti. Odgovor na pitanje: "šta je motivacija?" razlikuje se od epohe do epohe, a takođe i od kulture do kulture. Motivaciju možemo definisati kao proces pokretanja aktivnosti čoveka i njenog usmeravanja na određene objekte i koordinaciju te aktivnosti - radi postizanja željenih ciljeva.[1] Više nego bilo koja druga od mentalnih funkcija motivacija je značajna za socijalno ponašanje pojedinca.

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

Motivacija je usko povezana sa radom i organizacionom efikasnošću. Motivaciju u organizaciji možemo definisati kao usmereno ponašanje zaposlenih prema organizacionim ciljevima uz istovremeno zadovoljavanje ličnih potreba i ciljeva. Ovako definisana motivacija ima tri osnovna aspekta:

- Motivi radnika
- Ciljevi organizacije
- Individualni ciljevi

Motivacija u organizaciji je efikasna ako radnici kroz organizacione ciljeve zadovolje i svoje sopstvene potrebe i ciljeve. Motivacija kao takva izražava voljnu komponentu čovekovog ponašanja i predstavlja energiju koja nas pokreće na određene postupke i ponašanja.

Pod pojmom motiva najčešće se podrazumeva unutrašnji faktor koji podstiče, usmerava i integriše čovekovo ponašanje.[2] Motivi su unutrašnja, pokretačka snaga čoveka i kao takvi često se poistovećuju sa potrebom. Ali svaka potreba nije istovremeno i motiv. Da bi potreba prerasla u motiv neophodno je da čovek postane svestan toga i da ona kao takva postane pokretač određenog čovekovog ponašanja. Učinak nekog pojedinca ne zavisi samo od njegove sposobnosti, već i od motivacije.

[1] Kulić, Ž., Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003, str. 208
[2] Kulić, Ž., Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003, str. 208

Pod motivatorima se najčešće podrazumevaju sredstva kojima se uspostavljaju ili ubrzavaju, koče ili aktiviraju, slabe ili pojačavaju određene aktivnosti vezane za čovekovu radnu delatnost. Dakle, uloga motivatora je da "otkoče", odnosno usmere radnu energiju u željenom pravcu radi postizanja određenog cilja. Motivi i motivatori ne mogu se izjednačiti, oni se međusobno razlikuju. Motivi su, dakle, čovekove potrebe, a motivatori su sredstva za zadovoljenje određenih potreba.[3] Tako, na primer: glad je motiv, a novac je motivator da zadovolji taj motiv.

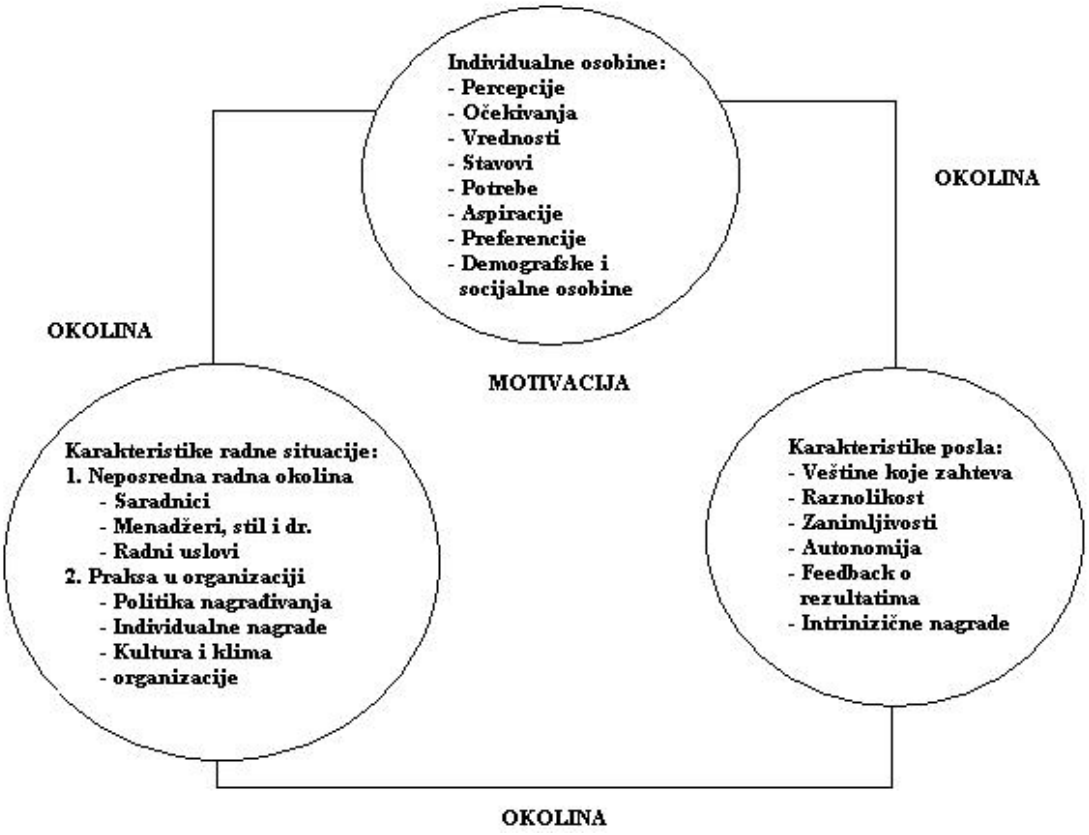
Motivisanost zaposlenih je jedan od ključnih preduslova za uspeh poslovanja. Zato je neophodno stalno proučavanje i usavršavanje ovog sistema. Dobro motivisani radnici znaju šta treba da rade i kojim putem da dođu do definisanog cilja na brz i efikasan način, što je bitno za organizaciju ali i za pojedinca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

2.2 FAKTORI KOJI UTIČU NA INDIVIDUALNU MOTIVACIJU

Na motivaciju deluje čitav niz faktora, ali svi oni deluju kroz pojedinca i preko njega, utičući na njegove percepcije, vrednosti i potrebe. Važan faktor u celokupnom procesu motivacije su šira okolina, društveno-ekonomski razvoj i slično. Na individualnu motivaciju utiče mnoštvo faktora koji se mogu podeliti u četiri kategorije:

- Individualne osobine
- Karakteristike posla koji pojedinac obavlja
- Karakteristike organizacije u kojoj pojedinac radi
- Šira društvena okolina

[3] Kulić, Ž., Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003, str. 206



Slika: Faktori koji utiču na individualnu motivaciju u uslovima organizacije. Izvor: Bahtrijarević – Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999, str. 558

3. TEORIJE MOTIVACIJE

3.1 SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE

Teorije koje se koncentrišu na uzroke, tj. koje pokušavaju da odgonetnu ŠTA motiviše ljude su teorije motivacionog sadržaja tj. sadržajne teorije motivacije.

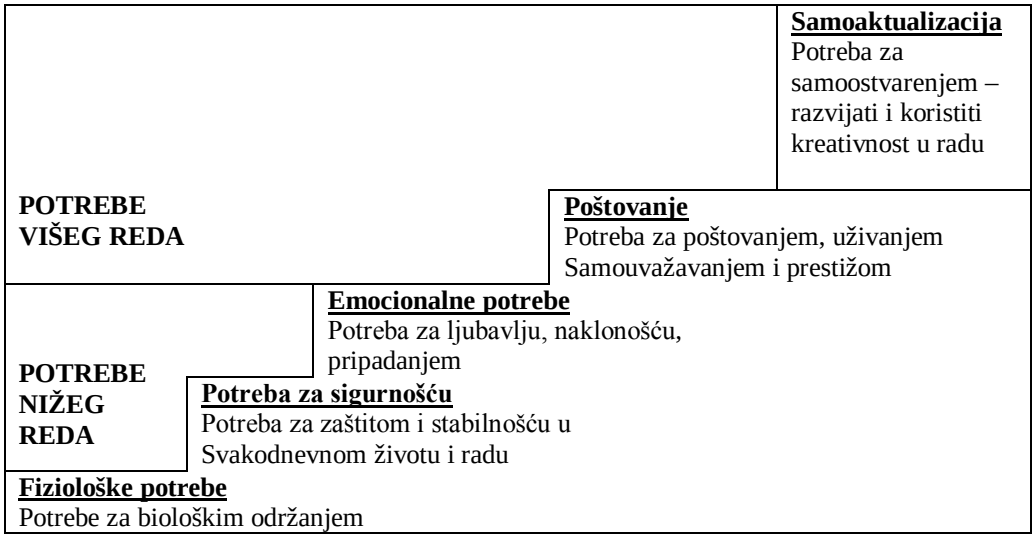
3.1.1 MASLOVLJEVA TEORIJA HIJERARHIJE POTREBA (1943)

Ova teorija motivacije otvara nov pristup proučavanju čoveka i njegovog rada i skreće pažnju na čovekovu prirodu, upozoravajući na neodrživost tradicionalnih shvatanja teorije uzročnosti, aktivan odnos čoveka prema okolini i dinamički karakter ljudskih potreba.

Pretpostavke teorije:

- potrebe koje nisu zadovoljene motivišu ili utiču na ponašanje
- zadovoljene potrebe ne motivišu
- pojedinačne potrebe svakog hijerarhijskog nivoa se javljaju samo onda kada su potrebe nižeg nivoa već zadovoljene. Potrebe koje su na prvom nivou piramide su prioritetne, a one koje su na vrhu se ostvaruju tek onda kada su potrebe na svim nižim nivoima zadovoljene.

Za razliku od ostalih teorija perioda u kome je nastala, ova teorija je otišla korak dalje jer je u proučavanje uključila i socijalne (emocionalne) potrebe koje će kasnije postati ključna poluga u razvoju ljudskih potencijala. I pored mnogobrojnih nedostataka Maslovljeva teorija potreba je osnov mnogobrojnih novih teorija motivacije koje su pomogle u izučavanju važnih aspekata ovog fenomena.



Maslov polazi od toga da su nezadovoljene potrebe osnovni pokretači ljudske aktivnosti. Ovaj autor je sve ljudske potrebe klasifikovao u pet hijerarhijskih nivoa, po čemu je ova teorija i dobila naziv.

Nivoi potreba su:

- **fiziološke ili egzistencijalne potrebe** (glad, žeđ, san, stanovanje i sl.)

Ove potrebe su najjače i najočiglednije jer bez njihovog zadovoljenja nema ni opstanka;

- **Potreba za sigurnošću** (za stalnošću, za redom, poretkom, predvidljivošću događaja u bližoj i daljoj budućnosti)

Ova potreba se smatra aktivnim motivatorima samo u slučajevima krajnje nužde, u ratovima, pri epidemijama, prirodnim katastrofama i slično;

- **Potreba za ljubavlju i osećanjem pripadnosti** (emocionalne potrebe odanosti, prvrženosti i slično)

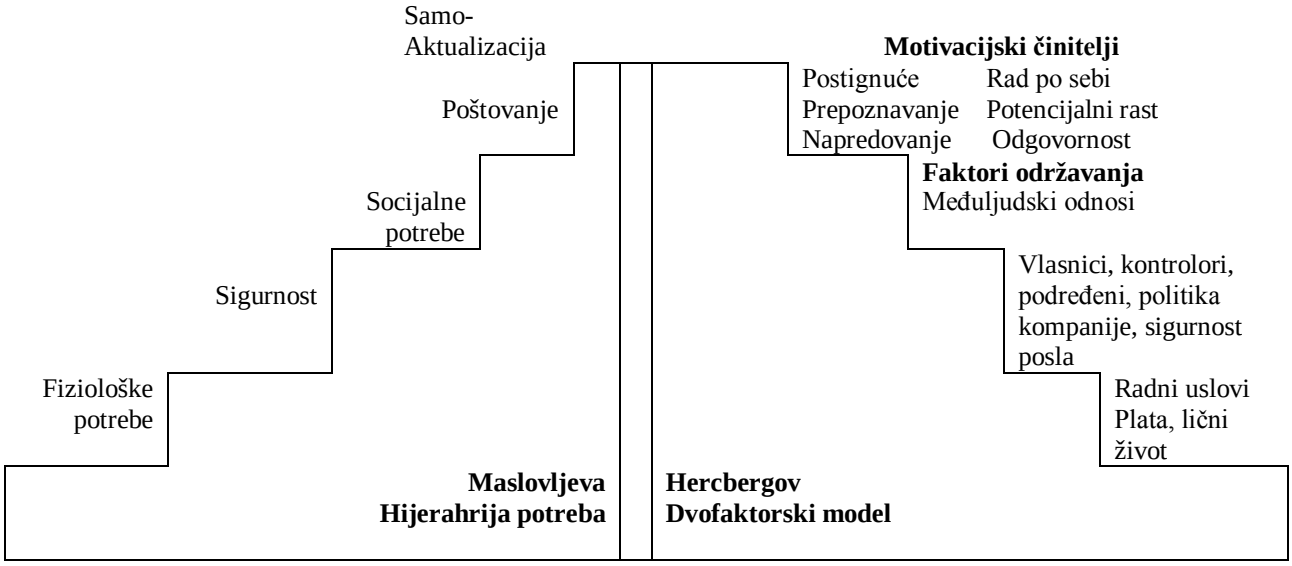
Radi se zapravo o težnji za pobedom osećaja izolacije i usamljenosti. Ljubav stvara kod pojedinaca osećaj vrednosti, prijateljstva i korisnosti, pa nezadovoljenje ove potrebe vodi ka otporu prema radnoj organizaciji i kolektivu;

- **Potreba za uvažavanjem i samopoštovanjem** (potreba da nas neko ceni i da sami sebe cenimo i poštujemo)

Zadovoljenje ove potrebe dovodi do samopouzdanja, jačeg osećaja sopstvene vrednosti, a njeno neispunjavanje vodi inferiornosti i slabosti. Pa ipak ove potrebe su retko kad u potpunosti zadovoljene;

- **Potreba za samoaktualizacijom**

Ova potreba je najveći motiv svakog čoveka. To je zapravo težnja čoveka da postane totalna ličnost, tj. da realizuje sve svoje mogućnosti, talente i potencijale.



Slika: Sličnosti i razlike Maslovljeve i Hercbergove teorije

3.1.2 ERG – ELDERFEROVA TEORIJA (1969)

ERG teorija (Existential, Ralatedness, Growth) je modifikacija Maslovljeve teorije koja sadrži tri vrste ljudskih potreba:

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

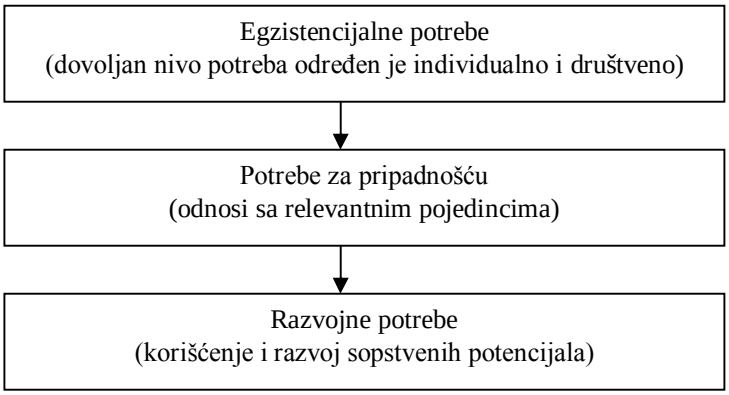
Društveni uslovi i kulturne vrednosti, kao i poređenja sa drugim ljudima utiču na procenu zadovoljenja ovih potreba;

- **Potreba za pripadnošću** (prihvatanja, ljubav, poverenje, saradnja i slično)

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

- **Razvojne potrebe** (poštovanje, samoostvarenje, razvoj u svim aspektima života)

Ove potrebe podstiču kreativnu i produktivnu ljudsku delatnost.



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

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

3.1.3 HERCBERGOVA TREORIJA DVA FAKTORA (1966)

Hercberg, Mauzner i Snajderman sproveli su intervju na uzorku od 200 inženjera i knjigovođa iz devet preduzeća tražeći od ispitanika da navedu neke specifične situacije na poslu u vezi sa kojima su se posebno dobro ili izuzetno loše osećali. Na ovaj način utvrdili su 20 faktora koje su podelili u dve grupe.

Tabela: Faktori zadovoljstva i nezadovoljstva na poslu

Faktori zadovoljstva	Faktori nezadovoljstva
• Postignuće • Priznanje • Sam rad • Odgovornost • Mogućnost napredovanja	• Plata • Međuljudski odnosi sa pretpostavljenima • Međuljudski odnosi sa kolegama • Tehnička kontrola • Politika i administracija preduzeća • Radni uslovi

- **Faktori zadovoljstva ili motivatori –** određuju prisustvo i odsustvo zadovoljstva, zaposleni je motivisan samo ako je zabeleženo prisustvo ovih faktora. Ovi faktori odnose se na sadržaj posla;
- **Faktori nezadovoljstva ili higijenski faktori –** određuju prisustvo ili odsustvo nezadovoljstva u radu, prisustvo samo ovih faktora neće izazivati efekat motivacije kod zaposlenih, ali njihovo odsustvo uzrokovaće nezadovoljstvo. Ovi faktori se odnose na radne uslove;

	Nisko	**Zadovoljstvo poslom**	**Visoko**
Nezadovoljstvo poslom	**Visoko**	Zaposleni imaju malu platu, slabe pogodnosti, loše uslove rada, loše odose sa kolegama, posao je monoton, nema mogućnosti napredovanja, nema odgovornosti u radu.	Zaposleni imaju malu platu, loše uslove rada, male pogodnosti, ali imaju autonomiju i odgovornost, mogućnost učenja, napredovanja i razvoja
	Nisko	Zaposleni imaju dobru platu i uslove rada, dobre odnose sa kolegama, ali posao je monoton, nema mogućnosti napredovanja, neama odgovornsoti	Zaposleni je dobro plaćen, ima dobre uslove rada, dobre odose sa kolegama, posao je izazovan sa mogućim napredovanjem, visoka autonomija i odgovornost u radu.

Slika: Delovanje faktora zadovoljstva i nezadovoljstva

Hercbergova teorija doživela je mnogobrojne kritike zbog tvrdnje da se poboljšanje motivacije u radu može postići samo obogaćivanjem posla, dok poboljšanje drugih aspekata rada, na primer radnih uslova, plate i slično za motivaciju nema nikakav značaj. Dobra strana ove teorije je što je podstakla istraživanja u oblasti zadovoljstva na radu i bila je začetnik trenda obogaćivanja rada.

3.1.4 TEORIJA POSTIGNUĆA

Dejvid MekKliland je izdiferencirao tri vrste potreba koje ljudi zadovaljavaju u organizacijama. To su:

1. potrebe za druženjem (need for affilation)
2. potrebe za uspehom (need for achievement)
3. potebe moći (need for power).

Potrebe za druženjem odgovaraju onim potrebama koje su identifikovane u drugim teorijama motivacije. Ono što je novo u teoriji MekKlilanda jesu potrebe za uspehom i moći. **Potreba za uspehom** predstavalja potrebu čoveka da postigne uspeh u onome čime se bavi. Svaki čovek ima manje ili više izraženu potrebu da bude uspešan i da postigne rezultat u onome čime se bavi. Zadovoljstvo koje čovek oseća prilikom uspešno obavljenog zadatka proističe upravo iz zadovoljenja ove potrebe. Usled ove potrebe, posao sam po sebi može biti snažan motivacioni faktor. Ljudi koji imaju izraženu potrebu dostignuća će želeti da ostvare uspeh u poslu, ne zbog nagrade koja ih očekuje, već zbog zadovoljstva koji će ostetiti prilikom postizanja rezultata. Važno je naglasiti da se potreba za postignućem može svesno, planski, razvijati kod dece prilikom njihovog vaspitanja. MekKliland je čak tvrdio da se ova potreba može jačati i kod odraslih ljudi. Potrebu za time video je u činjenici da je potreba za postignućem naročito *malena* kod preduzetnika koji stvaraju nove vrednosti u privredi. On je čak tvrdio da postoji pozitivna orjentacija između stepena privredne razvijenosti jedne zemlje i procenta ljudi sa izraženom potrebom dostignuća u toj zemlji.

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

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

Što se tiče sputavanja takvih zaposlenih, takve ljude:

- nikako ne treba striktno kontrolisati,

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

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

3.2 PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

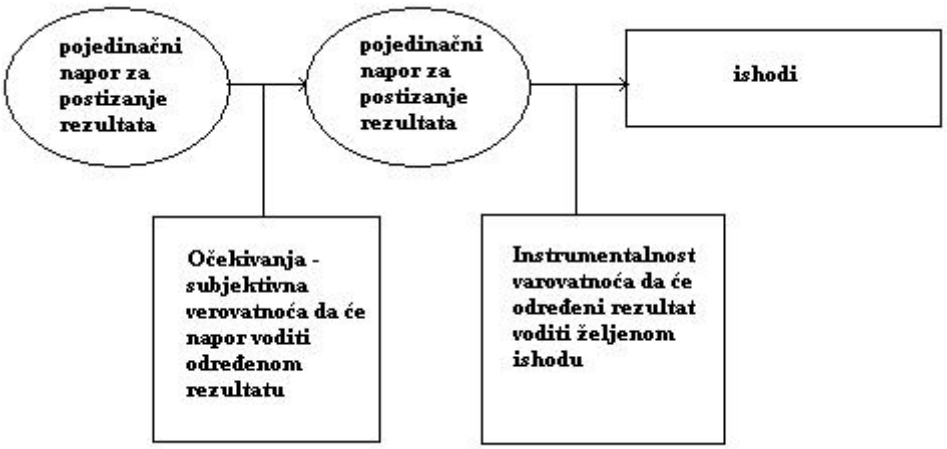
Teorije koje se koncentrišu na motivacione procese tj. koje su usmerene na to **kako** se aktiviraju motivi nazivaju se teorije motivacionog procesa tj. procesne teorije. Predstavnici su Vrum, Adams, Loler, Porter, Lok, i drugi autori. Po ovom pravcu u izučavanju motivacije za rad aktivnosti predstavljaju instrument za postizanje željenog cilja pa se ove teorije nazivaju još i instrumentalnim.

3.2.1 VRUMOVA TEORIJA OČEKIVANJA (1964)

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

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

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



Slika: Delovanje teorije očekivanja

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

3.2.2 ADAMSOVA TEORIJA PRAVEDNOSTI

Ova teorija uvodi nove pojmove u objašnjenje fenomena motivacije a to su individualni osećaji pravičnosti i potreba za poređenjem sa drugim ljudima u socijalnom udruženju.

Osnovni princip je da ne sme postojati diskriminacija jednih u odnosu na druge, u bilo kom pogledu. Ljudi žele da njihovi napori i rezultati u poređenju sa drugima budu pravedno i objektivno ocenjeni. Polazi se od teze da ljudi imaju potrebu da se prema njima postupa fer i da budu pravilno nagrađeni, jer oni opažaju kako prolaze drugi pojedinci, pa ako zaključe da drugi zarađuju previše ili premalo osećaju nelagodu i preduzimaju mere da je otklone. Akcenat je na odnosu organizacija-pojedinac: pojedinac nešto ulaže (napor, znanje, kreativnost, ...), a za uzvrat nešto dobija (plata, status, priznanje, ...). Pojedinac želi ravnotežu u ovom odnosu pružanja i dobijanja. Zato pojedinci upoređuju taj odnos uloženog i dobijenog sa drugim, njima bitnim ljudima. Tri su moguća ishoda tog poređenja:

1. **jednakost:**

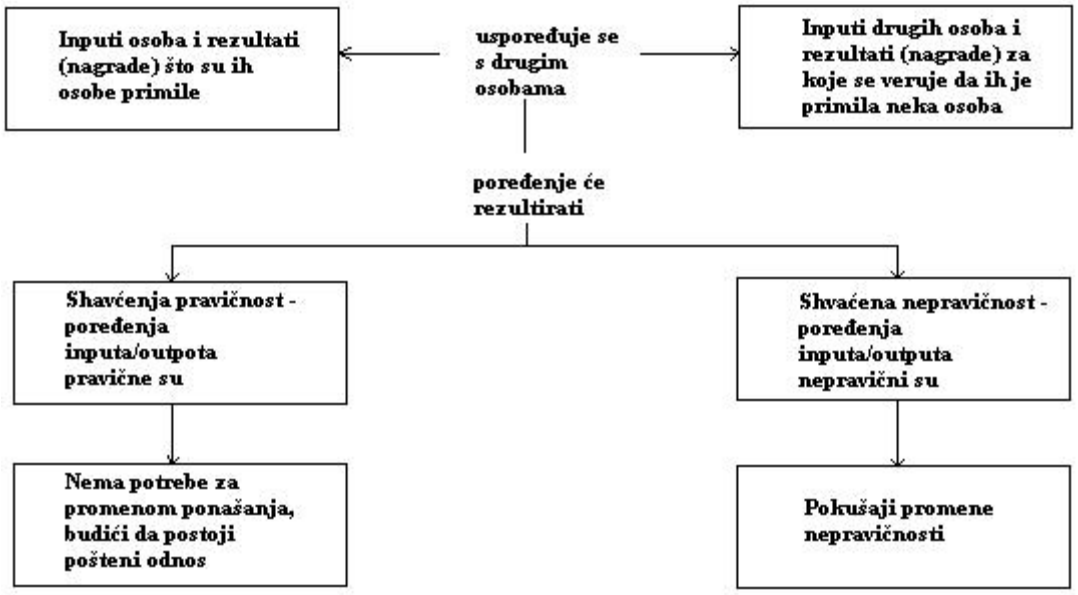
$$\frac{D_p}{U_p} = \frac{D_d}{U_d}$$

2. **nejednakost:** **a) pretplaćenost** **b) potplaćenost**

$$\frac{D_p}{U_p} > \frac{D_d}{U_d} \qquad \frac{D_p}{U_p} < \frac{D_d}{U_d}$$

Legenda:
D_p = lični dobitak D_d = dobitak drugih
U_p = lično ulaganje U_d = ulaganje drugih

Suočen sa nejednakošću pojedinac može da smanji svoje napore, da traži veću nagradu ili da promeni percepciju u odnosu svojih napora i rezultata, tj. da promeni relevantnu osobu sa kojom se upoređuje, u krajnjem slučaju može da reaguje napuštanjem datog radnog mesta pa čak i napuštanjem radne organizacije.



Slika: Upoređivanje pravednosti nagrade

3.2.3 TEORIJA ODREĐIVANJA CILJEVA (Edvin Lok)

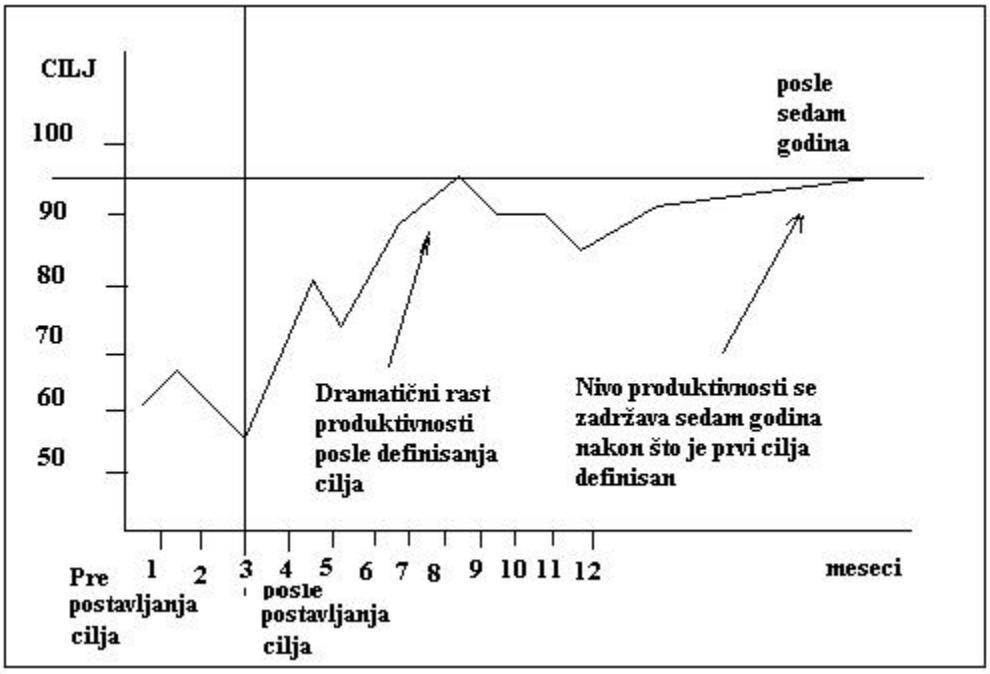
Po ovoj teoriji osnovni motivatori jesu ciljevi. Ljudi ulažu napor u rad ako veruju da je on vredan truda i da je dostižan. Jasno definisani ciljevi pozitivno utiču na motivaciju jer ljudi tačno znaju kakvo se ponašanje očekuje od njih i kakvi ih rezultati očekuju. Ako su ciljevi preteški i nedostižni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

da budu dostižni, ako su ciljevi teško ostvarivi pojedinci najčešće u startu odustaju od njihovog ostvarivanja.

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

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

Participacijom u uspostavljanju ciljeva smanjuje se otpor zaposlenih u ostvarivanju tih ciljeva.



Slika: Efekti metode postavljanja ciljeva

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

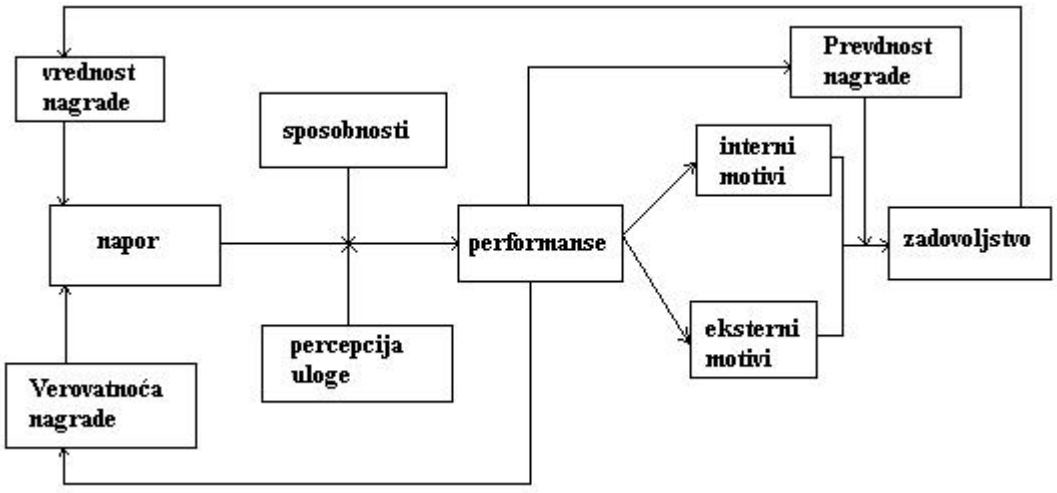
3.2.4 INTEGRATIVNA TEORIJA MOTIVACIJE

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

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

Ovaj model vezuje tri faktora:

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



Slika: Delovanje Porter-Lolerove teorije motivacije

Porter-Lolerova teorija motivacije ukazuje na komplikovanost motivacije za rad i motivaciju definiše kao dinamičan proces u kome čovek povezuje svoje prethodno iskustvo, znanje, očekivanja i vrednosti. Time se ukazuje na potrebu uvažavanja ciljeva i težnji svakog pojedinca i povezivanja radnih rezultata sa mogućnostima ostvarenja ličnih ciljeva.

3.3 TEORIJA PODSTICANJA (POJAČANJA)

Premise teorije su formulisali E. L. Torndajk i B. F. Skiner. Oni su pretpostavili da je ponašanje pojedinca uslovljeno konsekvencama koje proističu iz tog ponašanja, tj. da je osoba sklona ponavljanju aktivnosti koje rezultiraju pozitivnim posledicama (pohvale, nagrade), a da izbegava aktivnosti koje izazivaju negativne posledice (kazne, ukori). Nagrade koje pojedinac prima mogu biti interne i eksterne .

Prošlost je ono što prethodi i ona je stimulans ponašanja. Posledica je rezultat ponašanja i ona može biti pozitivna i negativna, u smislu cilja ili izvršenja zadatka.

Pojačanje pojačava frekventnost posebnog ponašanja koje prati i on uvek povećava frekventnost ponašanja zaposlenih.

Ovaj popularni pristup koji se vezuje za modifikovanje ponašanja, koristi teoriju psihologa B. F. Skinera koji tvrdi da „učenje nije rađanje nečega, to je promena onog što radimo“. Modifikovano ponašanje podrazumeva četiri sredstva za promenu ponašanja, označenih kao strategije intervencije i to:

1. **pozitivan podsticaj** povlači za sobom prijatne posledice nakon što se pojavi željeno ponašanje. Menadžer nagrađuje ponašanje zaposlenih koje je poželjno u smislu dostizanja ciljeva organizacije. Postoje primarni i sekundarni podsticaji. Primarni podsticaj je jedan događaj za koji pojedinac već zna vrednosti (hrana, sklonište, voda itd.). Sekundarni podsticaj je događaj koji je jednom imao neutralnu vrednost za pojednica zbog iskustva iz prošlosti. Novac je odličan primer sekundarnog podsticaja. Menadžeri najčešće koriste materijalne nagrade – plate, bonuse, beneficije i dr. i one su očigledne. Međutim, sve veći broj menadžera nudi i široki opus nagrada od kojih većina trenutno nije uočljiva (npr. poboljšanje radnih uslova).

2. **negativan podsticaj** se pojavljuje kada pojedinac nešto radi kako bi izbegao neželjene posledice. Zaposleni, koji dolazi na vreme na posao svaki dan, može to da radi kako bi izbegao kritike nadređenog. Stoga, potencijalna kritika dovodi do toga da zaposleni preduzima željenu akciju. Negativan podsticaj se ponekad meša sa kaznom zato što se koriste neprijatni događaji kako bi se uticalo na ponašanje. Negativan podsticaj ima i štetnih posledica jer može da ih prati stalna napetost i otežano formiranje takvih oblika ponašanja koje menadžer smatra poželjnim.

3. **izostajanje reakcije** je uklanjanje svih podsticaja. Izostajanje smanjuje frekventnost i eventualno isključuje neželjeno ponašanje. Menadžeri koriste izostajanje kako bi redukovali neželjena ponašanja zaposlenih koja sprečavaju dostizanje ciljeva organizacije. Procedura izostajanja se sastoji iz tri koraka:

- identifikovanje ponašanja koje treba redukovati ili eliminisati
- identifikovanje podsticaja koji podržava ponašanje

- zaustavljanje podsticaja

Ako menadžeri ne podstaknu željeno ponašanje oni znači koriste izostajanje reakcija, a da to i ne uočavaju. Izostanak reakcije može da smanji neželjeno ponašanje zaposlenih, ali ono ne menja automatski neželjeno ponašanje željenim, zato ga treba kombinovati sa drugim metodama podsticaja.

4. **Kažnjavanje** je akcija preduzeta kako bi se osoba odbila od neželjenog ponašanja. Kazna je sredstvo za sankcionisanje aktivnosti sa negativnim posledicama, kojim se obeshrabruje ponavljanje tih aktivnosti. Organizacije koriste nekoliko tipova neprijatnih događaja kako bi kaznile pojedince. Materijalne posledice u slučaju kada se osoba ne ponaša adekvatno obuhvataju smanjenje plate, disciplinske mere i drugo. Najteža kazna je otpuštanje zaposlenog. Široko se koriste i interpersonalne kazne koje obuhvataju usmene prigovore menadžera zbog neželjenog ponašanja zaposlenog ili neverbalne kazne kao što su mrštenje, gunđanje ili agresivan govor tela.

Kazna mora biti povezana sa neželjenim ponašanjem, kaznu bi trebalo trenutno sprovesti i što je veći obim kazne, snažniji će biti efekat na neželjeno ponašanje. Ukoliko je to moguće kazne treba izbegavati, jer mogu izazvati nekontrolisane emotivne reakcije što narušava odnose između pretpostavljenog i saradnika. Najčešće imaju suprotno dejstvo od željenog. Kažnjavanje podgreva atmosferu straha i nepoverenja što vodi primoravanju a ne rešavanju problema.

4. ČINIOCI MOTIVACIJE ZA RAD

Svi činioci ili instrumenti motivacije za rad tj. motivatori mogu se klasifikovati u dve grupe:

1. materijalni činioci motivacije za rad:

- plata
- penzija
- mogućnost rešavanja stambenog pitanja
- podela profita
- vlasništvo nad akcijama i slično

2. nematerijalni činioci motivacije za rad:

- rad i zadovoljno u obavljanju određenog posla
- napredovanje u karijeri
- participacija u odlučivanju
- harmonizacija odnosa itd.

4.1 MATERIJALNI ČINIOCI MOTIVACIJE ZA RAD

Adekvatan sistem materijalnog nagrađivanja čini osnovu sistema motivisanja za rad. Na tom osnovu moguće je nadograditi široku strukturu motivatora različite prirode. Novac kao motivator ima izuzetan značaj zato što omogućava zadovoljenje širokog spektra ljudskih potreba, od egzistencijalnih do potreba za samopoštovanjem. Značaj ovih motivatora zavisi od mnoštva osobenosti porodične, obrazovne i socijalne prirode. Plata je značajnija za muškarce nego za žene, za radnike nižih kvalifikacija, za one koji žive u kriznim društvenim situacijama itd.

Materijalni instrumenti motivacije se svrstavaju u tri klase:

1. Neposredne materijalne stimulacije
   - U ovu grupu spadaju plata i drugi slični oblici nadoknade za rad.
   - Ova grupa motivatora treba da: nagradi dobar rad i zalaganje, da potvrdi vrednosti koje su važne za organizaciju (znanje, veštine,...) i da poveća pojedinačne i organizacione interese i ciljeve.

2. Dodatne materijalne stimulacije
   - U ovu grupu materijalnih motivatora spadaju razni programi materijalnog stimulisanja zaposlenih koji za cilj imaju: utvrđivanje i verifikovanje individualnih razlika u radnoj uspešnosti,

povezivanje materijalnih primanja sa rezultatima rada, korekciju ukupnih materijalnih primanja shodno doprinosu u radu.
- Ovo je varijabilni i fleksibilni motivator pa je ključni mehanizam neposrednog uslovljavanja ljudskog ponašanja, povezuje rezultate rada sa pojedinačnim radom. .

3. Posredne materijalne stimulacije (beneficije)
   - Tu spada sistem beneficija koji utiče na privlačnost organizacije na tržištu rada.

Moguće forme:
- beneficije vezane za sigurnost i zdravlje zaposlenih (dodatno zdravstveno i penziono osiguranje, plaćeno bolovanje, osiguranje od povreda na radu itd.);
- beneficije slobodnog vremena (plaćeni godišnji odmori i državni praznici itd.);
- beneficije koje podižu kvalitet života (stipendije, krediti, plaćen prevoz do posla i nazad, radna uniforma itd.).

Mnoge firme danas koriste tzv. „Kafeteria sistem beneficija“ u kojem radnici sami sastavljaju paket beneficija prema sopstvenim željama i potrebama.

4.1.1 PLATA

Plata je značajan oblik neposredne materijalne motivacije za rad. Ne može se posmatrati samostalno jer nema automatsko motivaciono dejstvo, u smislu : veća plata - veća motivacija - bolji radni učinak. Osim njene visine na motivaciju zaposlenih, deluje čitav niz objektivnih i subjektivnih faktora koji mogu da deluju u oba pravca tj. da motivišu ali i da demotivišu zaposlene. Bitno je da zaposleni tačno znaju šta se, kako i koliko vrednuje i na osnovu čega se može dobiti koji deo materijalne nagrade. Dakle neophodni su jasno i objektivno definisani kriterijumi i njihova dosledna primena.
Da bi plata, kao važan činilac motivacije, bila efikasna u primeni sistem plaćanja mora da zadovolji sledeće zahteve:

- Ujednačeno vrednovanje radnih mesta i uslova rada
- Ujednačenost kriterijuma i merila u utvrđivanju visine plate
- Fleksibilnost radi korekcije plate u odnosu na rezultate rada pojedinaca

Značaj visine zarade kao motivacionog faktora varira, sa karakteristikama društvenog razvoja. U kriznim periodima njen značaj raste. Značaj visine zarade zavisi i od čitavog niza faktora porodične, obrazovne, socijalne prirode. Na primer, plata kao motivacioni činilac bitnija je za zaposlene niže kvalifikacije, za muškarce, za zaposlene koji su u braku i koji imaju decu i sl. Danas čak i visoko kvalifikovani radnici veoma cene zaradu, što je posledica pada standarda. Ljudi su posebno osetljivi kada nešto imaju pa izgube, svaka restrikcija se doživljava kao egzistencijalna ugroženost što dovodi do toga da viši činioci motivacije ustupaju mesto delovanju nižih činilaca.

4.1.2 PENZIJA

Penzija se može smatrati formom odloženog plaćanja. To je najrasprostranjeniji oblik beneficija, odnosi se na više od pola radne populacije.

Osobine penzije kao motivacionog činioca jesu:

- privlačenje i zadržavanje kvalitetnih radnika
- poboljšanje međuljudskih odnosa u organizaciji
- bolji uslovi povlačenja iz službe itd.

Danas motivacione pogodnosti penzije nisu na najbolji način iskorišćene, a to se dešava iz razloga što menadžeri penziju posmatraju odvojeno od strategije razvoja, poistovećujući je sa socijalnom pomoći i nesposobni su da uvide mogući značaj penzije u postizanju veće fleksibilnosti i produktivnosti u radu.

4.1.3 MOGUĆNOST REŠAVANJA STAMBENOG PITANJA

Stan ima posebno stimulativno dejstvo za zaposlene na svim hijerarhijskim nivoima u organizaciji, a naročito za one zaposlene koji su u braku, imaju porodicu a nemaju rešeno stambeno pitanje. Međutim, kod nas ovaj činilac motivacije nije dovoljno iskorišćen, stanovi se uglavnom ne dodeljuju po zasluzi i rezultatima poslovanja već najčešće po potrebi. Ima i primera zloupotreba, kada se stanovi dodeljuju po vrlo subjektivnim kriterijumima, kao na primer po funkciji i slično. Ovaj činilac može imati snažno dejstvo samo ga treba na pravilan način i objektivno koristiti.

4.1.4 PODELA PROFITA

Podrazumeva stimulaciju u vidu dela godišnjeg profita organizacije. Najčešće se isplaćuje u gotovini u određenim vremenskim intervalima.

4.1.5 VLASNIŠTVO NAD AKCIJAMA

Klasičan vid kupovine akcija podrazumeva mogućnost da u određenom periodu zaposleni i menadžeri u organizaciji mogu da otkupe određeni procenat akcija te organizacije. Druga mogućnost vlasništva nad akcijama ostvaruje se putem tzv. planova o vlasništvu nad akcijama (Employee Stock Ownership Plan - ESOP) na osnovu kojih

„kompanija prilaže deo svojih akcija - ili gotovinu koja se koristi za kupovinu tih akcija - u starateljski fond osnovan radi kupovine akcija te firme za zaposlene).

4.2 NEMATERIJALNI (RAZVOJNI) ČINIOCI MOTIVACIJE ZA RAD

Čovek ima razne potrebe i različite pristupe njihovom zadovoljenju pa će sistem motivacije uvek, sa njegove strane, biti ocenjen kao bolji ako obezbedi najbolje mogućnosti za zadovoljenje tih potreba. A za zadovoljenje svih ljudskih potreba nisu dovoljni samo materijalni motivatori. Razvojni činioci motivacije imaju vrlo suptilne mehanizme delovanja, njihova povezanost sa ciljevima motivisanog ponašanja je manja a ciljevi su teže odredivi. Nije retkost da su zaposleni potpuno nesvesni ovih podsticaja a da ih oni ipak uspešno usmeravaju ka određenom obliku ponašanja.

Najznačajniji razvojni činioci motivacije za rad su:

4.2.1 RAD I ZADOVOLJSTVO U OBAVLJANJU ODREĐENOG POSLA

Rad je za mnoge ljude neprijatan, ali negativan stav prema radu nije toliko čest koliko se na prvi pogled čini. Ako se rad doživljava kao loš, onda je to uglavnom pre posledica loše organizacije ili lošeg planiranja, nego averzije prema poslu (koja se javlja onda kada je rad lišen kreativnosti i sadržaja). Zadovoljstvo u obavljanju određenog tipa posla je vrlo bitan unutrašnji motivator, proizilazi iz pozitivnog odnosa zaposlenog i njegovog zadatka u organizaciji kao i iz visoke usklađenosti i adaptiranosti radnika poslu i obratno.

Ako ta usklađenost ne postoji, može se razmišljati o *redefinisanju posla* radnika. Što više osoba u radu primenjuje raznolikosti i različita znanja, toliko više ona svoj posao doživljava kao smislen i značajan. Ukoliko je samostalnost u poslu veća oseća se veća odgovornost za uspeh i neuspeh, a to za posledicu ima i veću posvećenost poslu.

Od velikog značaja za motivacione programe je i *pravilno postavljanje ciljeva*. Teorija postavljanja ciljeva, takođe, govori da su ciljevi povezani sa povećanjem radnog učinka jer oni mobilišu napore i razvoj. Proces postavljanja ciljeva mora biti pažljivo razmotren.

Ciljevi moraju biti razumljivi i prihvaćeni, a zaposleni će ciljeve lakše prihvatiti ako osećaju da su deo procesa postavljanja ciljeva. Ciljevi treba da su specifični, dosledni i dovoljno stimulativni.

4.2.2 POVRATNA INFORMACIJA

Povratna informacija je vrlo značajan motivacioni faktor koji podrazumeva davanje informacija ljudima o tome kako dobro rade. Povratna informacija može biti pozitivna i negativna, a veoma je važno da pozitivna reakcija neizostane, jer ona ima više funkcija:

- Povećava motivaciju
- Podstiče samopouzdanje
- Omogućava profesionalni razvoj
- Pojačava organizacijska očekivanja i standarde uspešnosti
- Ima funkciju potkrepljenja poželjnih oblika ponašanja
- Vodi uspostavljanju otvorenih odnosa i međusobnog poverenja
- Poučava kako treba raditi
- Govori o tome da se rad prati i ceni

Negativna povratna informacija ima za cilj da ukaže na negativne i nepoželjne stvari u ponašanju radnika kako bi se oni mogli na vreme sankcionisati. Da bi povratna informacija imala pozitivno motivacijsko dejstvo mora biti tačna, objektivna, konkretna, iskrena, verodostojna, dosledna i usmerena na ponašanje a ne na osobu.

4.2.3 NAGRADE

Nagrade obično slede određene radne uspehe ili godine radnog staža. Obično su simbolizovane novčanim iznosima, poklonima, usmenim ili pisanim priznanjima.

Postoje dve osnovne grupe nagrada:

a) <u>standardne nagrade</u>
Dodaci na platu (npr..-bonusi) nastali, povećanjem produktivnosti rada ili smanjenjem troškova rada
b) <u>situacione nagrade</u>
Razlikuju se njihovi oblici po hijerarhijskim nivoima. Na nižim nivoima to su npr. slobodan dan, plaćen odmor i sl., a na višim nivoima to su luksuzna službena kola, bolja kancelarija, i sl.

Mogu imati značajno podsticajno dejstvo što u našoj zemlji nije slučaj, iz razloga što se najčešće raspodeljuju po ključu (obično prema broju godina provedenih u službi i sl.).

Sistemi nagrađivanja organizacije direktno podstiču određene oblike ponašanja, što kasnije oblikuje i njenu kulturu. Oni pokazuju šta organizacija vrednuje i na taj način privlače određeni tip zaposlenih. Dodela nagrada mora biti pravedna i pravovremena.

Ako nagrada ne usledi ubrzo nakon nekog uspeha, podsticajna vrednost nagrade se gubi. Dodeljivanje nagrade u pogrešnom trenutku može čak podstaći i nepoželjno ponašanje.

Takođe, treba pomenuti i unutrašnje nagrade, koje pojedinac direktno doživljava kao posledicu uspešno obavljenog zadatka. One stvaraju osećaj samopoštovanja i razvoj novih sposobnosti.

Neke organizacije su stekle značajan publicitet na osnovu svojih motivacionih programa koji podrazumevaju prostor za rekreaciju, biblioteku, zabavište, program kupovine akcija za radnike i slično.

4.2.4 POHVALE I UKORI

Pohvale uvek predstavljaju snažan radni podsticaj jer pogoduju ljudskoj potrebi za afirmacijom sopstvene ličnosti pred samim sobom i pred drugima. Kazne ili ukori se često povezuju sa osobom koja ih je sprovela a ne sa samim činom koji je do njih doveo, pa umesto da deluju kao regulator ponašanja, kazne mogu narušavati međuljudske odnose. Ukori i kazne narušavaju ugled i položaj pojedinca u njegovoj radnoj i društvenoj skupini i predstavljaju napad na potrebu za samopoštovanjem. Ukori predstavljaju demotivišući faktor koji treba izbegavati.

4.2.5 PARTICIPACIJA U ODLUČIVANJU

Participacija radnika u odlučivanju može se definisati kao proces u kome radnici učestvuju u donošenju upravljačkih odluka u preduzeću. Interakcija između radnika sa jedne i rukovodilaca sa druge strane, je siguran znak postojanja participacije radnika u odlučivanju. Maksimalna participacija se postiže onda kada su rukovodioci indiferentni po nekim pitanjima pa odluke u potpunosti prepuštaju radnicima.

Razrađen program participacije povećava intrinzičnu motivaciju zaposlenih u radu i deluje na povećanje produktivnosti i zadovoljstva radnika. Istraživanja pokazuju da se najviši nivo produktivnosti u radnoj grupi, ostvaruje onda kada participacija postoji. Međutim, ako se primenjuje pseudo tzv. "lažna participacija", u kojoj se od radnika samo traži potvrda već donete odluke, dok se njihovim predlozima i mišljenjima ne pridaje značaj, produktivnost i motivisanost pada jer radnici osete da se njima manipuliše i da zapravo nemaju nikakav uticaj na odluke koje se donose.

Participacija se, prevashodno koristi da bi radnici bili više motivisani za rad i da bi davali bolje rezultate, zato se najčešće koristi na najnižim hijerarhijskim nivoima. Kako se učešće radnika u odlučivanju najviše zasniva na dobroj volji menadžmenta, vrši se od slučaja do slučaja, kada to rukovodstvo smatra potrebnim i korisnim. Najčešće ne postoji unapred definisano pravo radnika da učestvuje u odlučivanju već to zavisi od situacije, volje i odluke nadležnih u organizaciji.

4.2.6 MOGUĆNOST NAPREDOVANJA

Vrlo snažan motivator jer ne samo da doprinosi većem zadovoljstvu u radu već predstavlja odavanje priznanja zaposlenom za njegov rad i odraz je vere menadžera u sposobnost zaposlenog da obavlja posao sa većom odgovornošću. Pod napredovanjem se smatraju različita vertikalna kretanja kadrova, usmerena ka bolje plaćenim poslovima, ka poslovima sa povoljnijim radnim uslovima, sa većom slobodom, odgovornošću i slično. Napredovanje nije striktno vezano za radne rezultate, u našoj zemlji ono se najčešće dešava stihijski, bez jasnih i objektivnih kriterijuma, tako da ovaj faktor motivacije nije dobro iskorišćen.

Mogućnost napredovanja zavisi od niza faktora individualnog i organizacionog karaktera. Među njima posebno je važan nivo stručne osposobljenosti. Značaj ovog činioca motivacije, raste sa stepenom stručne spreme i najveći značaj ima za visokokvalifikovane radnike.

Primarni cilj napredovanja u karijeri je ostvarivanje aktuelnih i budućih ciljeva i potreba na što efikasniji i lakši način. Osim što se kroz napredovanje razvija radnik, od njega korist ima i organizacija iz sledećih razloga:

- Postaje atraktivnija za potencijalne radnike
- Jača imidž jer brine o svojim zaposlenima
- Pojačava posvećenost i smanjuje odsustvo i fluktuaciju zaposlenih
- Poboljšava se produktivnost rada
- Izvlači se maksimum iz svakog zaposlenog.

4.2.7 INTERPERSONALNI ODNOSI

Odraz su ukupne društveno-ekonomske klime. Na interpersonalne odnose u radnim organizacijama utiče politika i raspodela ličnih primanja. Oblici interpersonalnih odnosa u organizaciji koji imaju najveće motivaciono tj. demotivaciono dejstvo jesu:

- Takmičenja - pojedinci su skloni različitim oblicima nadmetanja zbog premija, nagrada, prestiža ali i zbog osećaja vlastitog zadovoljstva i uspeha u nečemu;
- Saradnja - jeste oblik kolektivnog ponašanja kod kog postoji koordinirani napor svih članova grupe ili kolektiva, sa ciljem postizanja međusobno deljivih ciljeva. Do saradnje dolazi jedino ako svi usvoje ciljeve organizacije kao svoje lične ciljeve;
- Konfliktne situacije - Konflikt je posledica razlika među ljudima i posledica nemogućnosti pojedinaca da daju svoje doprinose ostvarenju zajedničkog cilja.

4.2.8 HARMONIZACIJA ODNOSA U ORGANIZACIJI

Harmonizacija je proces uklanjanja statusnih razlika između radnika različitih funkcija u organizaciji. Krajni cilj harmonizacije jeste eliminacija svih razlika zasnovanih na statusu radnika. Odatle i potiče termin „jedini status" koji označava da svi radnici jedne organizacije imaju jednak status i mogu se svesti na jednaku strukturu.

Postoje i određene prepreke koje se mogu naći na putu ostvarenja harmonizacije u organizaciji. Najveća prepreka jesu troškovi koji nastaju kao posledica promena koje se dešavaju pri izjednačavanju statusa, prava i uslova rada svih zaposlenih, ali dobrom analizom i planiranjem i ovaj nedostatak se može ublažiti.

4.2.9 DIZAJNIRANJE POSLA

Već je poznata činjenica da suviše visoka podela posla i specijalizacija u poslu ima svoje negativne strane koje se ogledaju u monotoniji, dosadi i apatiji zaposlenih. Najpoznatije strategije koje su predložene u ovom smislu jesu:

a) **Rotacija posla** (job rotation) podrazumeva planirano i vremenski ograničeno menjanje posla zaposlenog i kruženje od jednog do drugog radnog mesta u skladu sa njegovom stručnošću i sposobnostima;
b) **Proširivanje posla** (job enlargement) podrazumeva dodeljivanje srodnih poslova zaposlenom, čime se povećava odgovornost zaposlenog i njegova zainteresovanost za posao;
c) **Obogaćenje posla** (job enrichment) podrazumeva davanje većih ovlašćenja zaposlenom u smislu odlučivanja o metodama i načinu rada, povećanje odgovornosti zaposlenih, povećanje saradnje sa kolegama, sagledavanje uloge koju zaposleni ima u stvaranju dodatne vrednosti organizacije kao celine.

4.2.10 OPUNOMOĆIVANJE (Empowerment)

Obuhvata podelu moći sa drugima, tako da opunomoćeni zaposleni ima osećaj odgovornosti, svestan je poverenja koje mu je dato, što ga dodatno motiviše da radi, na što efikasniji način.

4.2.11 FLEKSIBILNIJI OBLICI RADNOG VREMENA (Fleksibile Work Schedules)

Fleksibilni oblici radnog vremena (npr. Fleksibilne i skraćene radne nedelje, podela posla, fleksibilno radno mesto, obavljanje posla kod kuće), ne samo da povećavaju produktivnost zaposlenih, nego i dodatno motivišu i podstiču na efikasan rad.

4.2.12 REDIZAJNIRANJE (prilagođavanje) ORGANIZACIONE KULTURE (culture redesign)

Pod organizacionom kulturom podrazumevamo sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojiili kroz zajedničko iskustvo i koji usmeravju njihovo mišljenje i ponašanje. Ovakvu ulogu odigraće samo organizaciona kultura koja ima određena obeležja, tj. organizaciona kultura koja svoje osnovne vrednosti vezuje za zaposlene, razvija klimu koja podstiče kreativnost i inovaciju, vezuje sve nagrade za dobar rad, pospešuje komunikaciju među zaposlenima, obezbeđuje uslove u kojima nijedna ideja ne sme ostati neizrečena, stvara i neguje osećaj zadovoljstva i uspeha zbog visokog kvaliteta rada.

5. ŠTA MOTIVIŠE ZAPOSLENE ŠIROM SVETA?

Ako nešto motiviše jednog zaposlenog, to ne znači, automatski, da će motivisati i druge radnike. Teorija očekivanja zato predlaže da sistem kompenzacija uzme u obzir i pojedinačna očekivanja zaposlenih. Međutim, utvrditi motivatore pojedinaca, ili pojedinih društvenih grupa, nije ni malo lako. Da bi saznali više o motivatorima, stučnjaci su sproveli jedno istraživanje na uzorku od 1000 zasposlenih, koji su rangirali 10 faktora koji utiču na njihovu motivaciju na radu. Odgovori su grupisani na osnovu pola, starosti, prihoda, prirode posla i funkcije ispitanika. Rezultate prikazuje donja tabela. Rangovi faktora su određeni tako da 1 označava najznačajniji, a 10 najmanje važan faktor.[4]

Motivatori	**Pol**		**Starost**				**Prihodi (u hiljadama $)**				**Tip posla**				**Organizacioni nivo**		
	M	**Ž**	**Do 30**	**31-40**	**41-50**	**50 +**	**Do 12**	**12-18**	**18-25**	**25 +**	**FNK**	**FK**	**KNK**	**KK**	**Niži**	**Srednji**	**Viši**
Interesantan Posao	2	2	4	2	3	1	5	2	1	1	2	1	1	2	3	1	1
Priznanje za obavljen posao	1	1	5	3	2	2	4	3	3	2	1	6	3	1	4	2	2
Uključenost u donošenje odluke	3	3	6	4	1	3	6	1	2	4	5	2	5	4	5	3	3
Sigurnost posla	5	4	2	1	4	7	2	4	4	3	4	3	7	5	2	4	6
Dobra plata	4	5	1	5	5	8	1	5	6	8	3	4	6	6	1	6	8
Unapređenje unutar organizacije	6	6	3	6	8	9	3	6	5	7	6	5	4	3	6	5	5
Dobri radni uslovi	7	7	7	7	7	4	8	7	7	6	9	7	2	7	7	7	4
Taktična diciplina	9	9	8	1	9	10	10	9	9	10	7	10	10	9	9	9	10
Pomoć kod ličnih problema	10	10	10	8	10	6	9	10	10	9	10	8	8	10	10	10	9

FNK = fizički poslovi nekvalifikovanih radnika
FK = fizički poslovi kvalifikovanih radnika
KNK = kancelarijski poslovi nekvalifikovanih radnika
KK = kancelarijski poslovi kvalifikovanih radnika

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

[4] Adaptirano prema: Robbins S. P., Organizational behavior – Concepts, Controversies and Applications, Prentice Hall International, New Jersey, 1993, str. 229

U ispitivanju Privredne Komore Beograda i Fakulteta Organizacionih Nauka, sprovedenim pod vođstvom profesora S. Ćamilovića, nad 2000 stručnjaka visoke stručne spreme, dobijena je sledeća rang lista motivacije za rad (koja ide u prilog prethodnoj tvrdnji materijalnih činilaca motivacije).

Podsticaji za rad:	Procenat odgovora:
1. zanimljivost posla	55,55%
2. samostalnost u radu	54,16%
3. međuljudski odnosi	30,45%
4. radna disciplina	29,23%
5. informisanost o poslu	27,81%
6. organizovanost u radu	22,48%
7. rešivo stambeno pitanje	20,94%
8. uticaj u odlučivanju	20,45%
9. status stručnjaka	19,11%
10. podela ličnih dohodaka	18,71%

U uskoj vezi sa motivacijom su nagrade i kazne uključujući i identifikaciju sa preduzećem. Treba napomenuti da između nagrada i kazni postoje suštinske razlike, u smislu što nagrade, pohvale, premije i druga javna priznanja imaju daleko efikasnije motivaciono dejstvo u odnosu na kaznu. To je utvrđeno brojnim eksperimentalnim istraživanjima, a isto ilustruje i sledeća tabela.

PODSTICAJ	**RANG**	**Rezultati radnika u %**		
		Bolji	**Isti**	**Lošiji**
Javna pohvala	1	87,5	12,0	0,5
Ukor na samu	2	66,3	23,0	10,5
Javni ukor	3	34,7	26,7	38,7
Ismevanje na samu	4	32,5	33,0	34,5
Javno ismejavanje	5	17,0	35,7	47,3
Sarkazam na samu	6	27,9	27,5	44,7
Javni sarkazam	7	11,9	23,0	65,1

Izvor**:** Majer, N. (1964) Industrijska psihologija, Privreda, Zagreb, strana 437

Jasno se vidi da su pohvale na prvom mestu rang liste, i da su u 87,5% delovale stimulativno, dok svi oblici ukora (kazni) demotivišu ljude, a posebno javni ukor koji ponizno deluje na čovekovu radnu aktivnost i, kao takvog, treba ga svesti na najmanju moguću meru.

Visok stepen motivisanosti za rad postoji kod radnika koji su se identifikovali sa kompanijom, sa preduzećem, smatrajući ga drugom kućom, jer upravo preko kompanije zadovoljavaju veliki broj svojih životnih i drugih potreba. Sa druge strane, postoji jedan deo zaposlenih koji sebe nisu pronašli u kompaniji, koji su prosto zalutali i teško se uklapaju u njenu formalnu organizaciju, gde prirodno gube motivaciju za rad, dolazeći u

stanje apatije, nezainteresovanosti, i na kraju kao posledica toga sledi „beg“ iz preduzeća, što ostavlja štetne posledice po kolektiv kao celinu.

Uspešno usklađivanje privatnog i profesionalnog života ključni je preduslov za zadovoljstvo zaposlenih.

Prema istraživanju koje je nedavno sprovedeno u Americi na uzorku od 100.000 zaposlenih u 446 kompanija, kompanija Cisco, svetski lider u proizvodnji mrežnih rešenja, zauzela je visoko šesto mesto. Čuveni magazine Fortune u saradnji sa institutom Great Place to Work ocenjivao je kompanije na osnovu stavki: kredibilitet, reputacija, korektnost odnosa i kolegijalnost.

Cisco je visoku poziciju na listi dostigao zahvaljujući tome što omogućava dobru integraciju privatnog i profesionalnog života, stimulativne finansijske naknade i bonuse, ima nisku stopu fluktuacije kadrova kao i inovativne puteve komunikacije. “Komunikacija je u kompaniji Cisco jedan od najznačajnijih faktora zadovoljstva zaposlenih. Naše radno okruženje je time postalo izuzetno fleksibilno pošto zaposlenima nudi mogućnost da efikasno razmenjuju ideje i iskustva sa ostalim kolegama i rukovodstvom”, rekla je Annmarie Neal, potpredsednik u odeljenju Talent@Cisco.[5] U toku formiranja rezultata ankete i pozicioniranja kompanija na listi, mišljenja zaposlenih su nosila i do dve trećine ukupnog broja poena.

Četiri stotine zaposlenih ove kompanije je slučajnim izborom učestvovalo u istraživanju. Ovogodišnja pozicija među najboljih stotinu kompanija je jedanaesta za redom. Ove godine uzete su u obzir i oblasti: životna sredina, korporativna društvena odgovornost, tehnologija (uključujući TelePresence), korišćenje novih medija. Među njima su i blogovi sa informacijama o povoljnostima za zaposlene, kao i aktivnosti za ljudske resurse. Kompanija Cisco od 2002. ima svoje predstavništvo u Beogradu, koje broji 25 mladih stručnjaka.

[5] http://www.personalmag.co.yu/?cat=31&paged=2 (Preuzeto 16.04.2008.)

6. MOTOVACIJA I PERFORMANSE PREDUZEĆA

Ova tema obuhvata mnogo individualnih, socijalnih i organizacionih aspekata rada i radnika sa manifestacijama motivisanog ponašanja.

Veoma je bitno pitanje ljudskih interesa i motivacije za rad. Postoje tri razloga velikog interesa za motivaciju:

- Poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti
- Poboljšanje radnog života u organizaciji
- Jačanje konkurentskih sposobnosti i uspešnosti preduzeća

Kod motivacije za rad može se govoriti o mehanizmima zadovoljenja bazičnih čovekovih potreba i motiva u situaciji obavljanja nekog posla, ali koji i izlaze van okvira samog posla.[6]

Motiv i motivacija su psihološke karakteristike koje su veoma bitne u menadžmentu. Za uspeh u određenoj oblasti pojedincu su potrebne određene sposobnosti, sredstva, radni uslovi, ali i motivacija, tako da svi ovi faktori zajedno utiču na ponašanje pojedinca i njegov uspeh. Menadžerima je bitno da vode računa o motivaciji zaposlenih, jer je ona sredstvo za uređivanje odnosa u organizaciji, ali da bi se ona održala, stalno o njoj treba voditi računa i povremeno je obnavljati. Potrebno je da se stvore odgovarajući radni uslovi koji su prihvatljivi za zaposlenog, koji su za njega inspirativni i zadovoljavaju njegove određene potrebe.

Motivacija čini onaj deo aktivnosti menadžera kojim se mobilišu i podstiču zaposleni da obave određene, predviđene, poslove na svojim radnim mestima, da to urade na poželjan način, a to znači efikasno i efektivno, i tako osiguraju ostvarivanje ciljeva i planova organizacije. Za ovo ostvarivanje ciljeva i planova organizacije, menadžeri moraju stalno da pridobijaju zaposlene na saradnju, angažovanje i zalaganje na radu, jer se to ne osigurava samim činom ulaska u organizaciju. Menadžeri korišćenjem raznih motivacionih tehnika i planova stvaraju mogućnost za zaposlene da, radeći na izvršavanju ciljeva i planova organizacije, istovremeno rade i na izvršavanju sopstvenih planova i ciljeva, što znači da je motivacija aktivnost kojom menadžeri obezbeđuju da se zaposleni ponašaju na željeni način.

Zaposleni se uključuju u organizaciju očekujući od nje za uzvrat zadovoljenje svojih potreba, odnosno interesa i zato se ciljevi organizacije i sopstveni ciljevi zaposlenih moraju integrisati.

Menadžeri u oblasti motivacije moraju navesti ljude da se ponašaju na poželjan način како bi se ostvarili ciljevi organizacije zato što su ljudi svesni da će se pritom

[6] Mihajilović, D., Psihologija u organizaciji, FON, Beograd, 2002, str. 111

ostvariti i njihovi sopstveni ciljevi. Znači, motivacija je efikasna kada ljudi udružuju svoj potencijal sa ciljevima organizacije, a pritom ostvaruju lične i profesionalne ciljeve. Menadžeri moraju da znaju da motivišu zaposlene, moraju da znaju šta ih motiviše, a šta ih demotiviše da marljivo i naporno rade u organizaciji. Ako je motivacija pozitivna, pojedinac je motivisan i samim tim on ostvaruje visoke performanse. Visoko motivisan pojedinac ostvaruje visoke performanse, a organizacija visoku efikasnost.

Unutrašnje snage (nivo aspiracija, psihosocijalne karakteristike, radne navike, nivo identifikacija sa ciljevima organizacije) su faktori interne prirode, koji utiču na motivisanje, a karakteristike radne sredine, sistem nagrađivanja, sigurnost, poštovanje su faktori eksterne prirode.

Potrebno je da menadžeri stvore uslove koji će da podstiču angažovanje zaposlenih i usmeravaju njihovo ponašanje ka višim ciljevima.

U menadžmentu je važno da se vrši procena performansi i da se ta procena koristi kao sredstvo za jačanje motivacije i zato se ona bazira na kriterijumu koji mora da bude relevantan za pojedinca i organizaciju, realan i primenljiv za date uslove, ali razumljiv.

Motivacija se usko vezuje za rezultate. Veća motivacija predstavlja i veći rezultat, a veći rezultat dovodi do veće motivacije u radu. Motivacija je unutrašnja potreba i spremnost zaposlenih da daju rezultat (da rade), a rezultat je ono što zaposleni stvaraju prilikom obavljanja svojih poslova, što znači da su rezultati produkti motivacije. Mora se imati u vidu da je rezultat uslovljen i drugim faktorima, kao što su znanje, obučenost radnika za posao koji rade, raspoloživost opreme i alata, sredstava za rad, i sl. Kada se želi ići na dodatno, pojačano motivisanje zaposlenih, mora se najpre proveriti da li su ovi faktori u odgovarajućoj meri zastupljeni u organizaciji. Motivacija zaposlenih je ključni faktor uspešnosti rada svake organizacije, jer bez nje ovi faktori ne mogu da daju rezultat, tj. ne mogu da se ostvare ciljevi organizacije.

6.1 KLJUČNI ZADACI MENADŽERA U MOTIVISANJU ZAPOSLENIH

U jedan od uslova efikasnog rada spada i zadovoljstvo poslom jer radnik može biti produktivan jedino ako je sam zadovoljan poslom koji obavlja. Takođe, nagrađivani radnici se pokazuju produktivnijim od onih koji nisu bili nagrađeni. Kada se nagrade dele srazmerno postignutom učinku, produktivnost raste, ukoliko nisu bile vezane za učinak produktivnost opada.

Ukoliko je radniku i njegovoj porodici obezbeđen visok stepen materijalne i društvene sigurnosti, normalno bi bilo očekivati de se on poistovećuje sa svojom organizacijom i njenim interesima, te se u punoj meri angažuje na njenom stalnom razvoju. A kako ovi elementi stabilnosti proizilaze iz dohotka organizacija, očito je interes da se on stalno povećava, a moguće je samo putem upotrebe živog i minulog rada.

U istom smislu deluju i mogućnosti rešavanja stambenih problema zaposlenih, kao i mogućnost obrazovanja i stručnog usavršavanja radnika u okviru organizacije. Pa iako ove mogućnosti nisu uvek onakve kakve bi želeli da budu, ipak su to značajni činioci koji utiču da radnici osećaju organizaciju kao „svoju“.

Fizički uslovi rada nemaju posebnog uticaja na motivaciju. Nijedna motivisanost radnika ne bi bila efikasna, bez prethodne obučenosti radnika, bez savremenih sredstava za rad, bez dobre organizovanosti posla i rukovođenja. Iz tih razloga se zaključuje da motivisanost za rad značajno utiče na rezultate.

Subjektivne karakteristike radnika takođe mogu da utiču na rezultate. Socijalno poreklo, nivo obrazovanja, pol, porodični status, materijalna obezbeđenost i slično, mogu uticati na veći broj faktora koji utiču na efikasnost. Očigledan primer je taj da je muškarcima važnija plata, posao i sigurnija kompanija, dok su žene više okrenute poslu i uslovima pod kojima rade.

Likert, na primer, iznosi da se kombinacija visoke produktivnosti i niskog zadovoljstva poslom teško može održati tokom dužeg vremenskog razdoblja zbog činjenjice da takva kombinacija održava trošenje ljudskih izvora organizacije. Pod tim podrazumeva povezanost nezadovoljstva poslom i apsentizma tj. odlaska radnika. Ako bi posmatrali produktivnost ne samo kao zbir pojedinačnih učinaka, onda bi zadovoljstvo odnosno nezadovoljstvo pokazalo delovanje na ukupnu produktivnost organizacije. To znači da se produktivnost u tom slučaju širi na organizacionu efikasnost, kao stupanj u kom organizacija ispunjava svoje ciljeve, a ne smanjuje svoja sredstva i izvore.

Ako posmatramo čoveka kao biološki sistem, jasno je da je njegova aktivnost usmerena na samoodržavanje iz čega proističe njegova borba, njegov rad kao potreba da se obezbedi opstanak kao uslov života, a kada se obezbedi on se bori sa još većom snagom za veću efikasnost svoga rada i sistema kome pripada kako bi sebi obezbedio bolju budućnost kroz veću svoju efikasnost i efikasnost organizacije.

Zadaci menadžera u motivisanju ljudi mogu se svrstati u tri ključne kategorije aktivnosti: oblikovanje radnih zadataka, osiguranje objektivne pretpostavke i podsticanje kvalitetnog izvršenja.

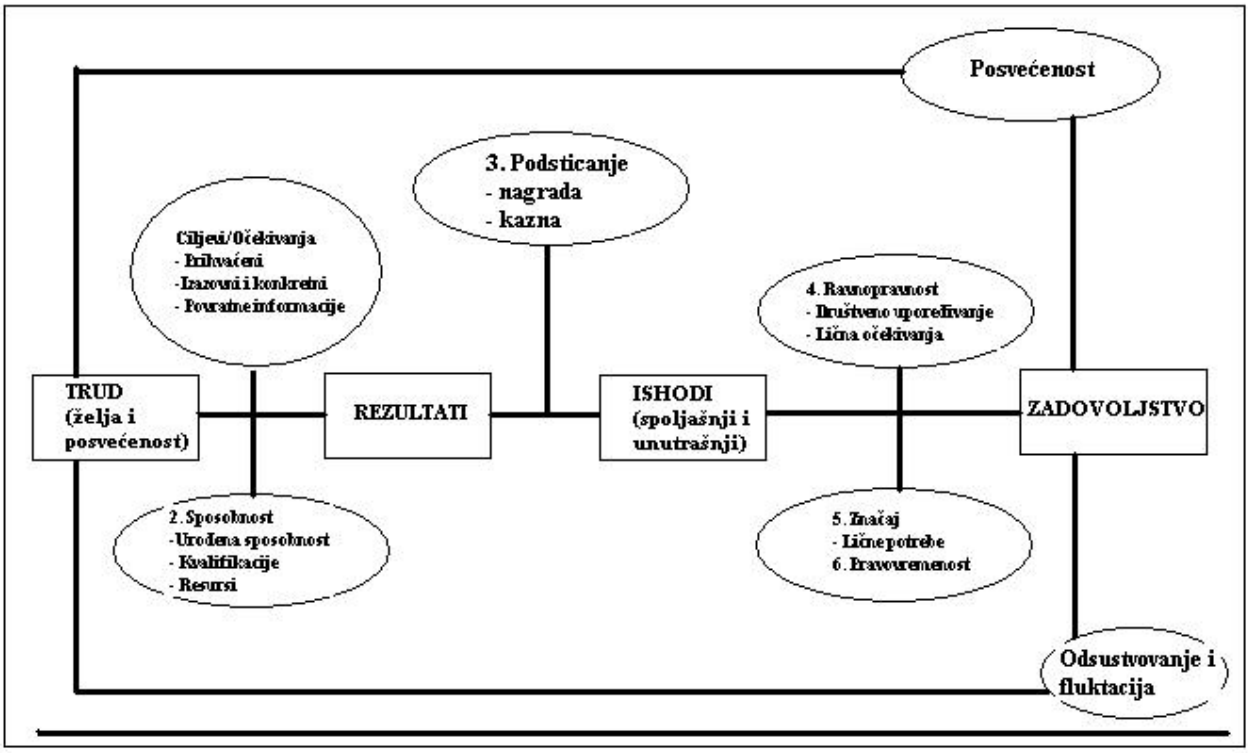
Oblikovanje radnih zadataka i posla je vrlo složen zadatak menadžmenta i već u toj fazi ugrađuje se različit motivacijski potencijal u sam posao. Motivacija za obavljanje celovitih, smislenih i izazovnih zadataka koji pružaju autonomiju, poseban doprinos i stalne informacije o kvalitetu obavljanja biće veća nego kod uskih, rutinskih zadataka koji ne ostavljaju prostora svojim istažiteljima da se dodatno iskažu. Ciljevi koje treba postići i standardi kontrole moraju biti jasni i precizni, ali i izazovni da bi usmeravali radno ponašanje. Način na koji se ciljevi postavljaju (“odozgo“ autokratski ili u saradnji i zajedno sa zaposlenima, participativno) bitno određuju motivaciju.

Osigurati objektivne pretpostavke izvršenja – Kao što su organizacija rada i sredstva koja se upotrebljavaju, potrebni resursi koji uključuju znanja i informacije, a ne

samo materijalne i objektivne resurse poput sirovina i slično. Nedostatak potrebnih objektivnih pretpostavki na radno ponašanje i učinak mogu znatno sniziti motivaciju za rad.

Podsticanje kvalitetnog izvršavanja zadataka – Ostvaruje se kroz uvođenje različitih faktora motivacije u radnu sredinu. Vrlo važan zadatak menadžera je praćenje potreba i preferencija u pogledu nagrade koju žele primiti za svoj rad i onoga što im je važno. Da bi stvarno mogli delovati na povećanje motivacije moraju poznavati i analizirati ono što zaposleni žele, jer su potrebe i motivi ljudi, dinamična kategorija.

6.2 MODEL MOTIVACIONOG PROCESA



Sledeći model ističe neophodnu ulogu, kao i međuzavisnosti različitih komponenti. Svi elementi motivacionog procesa moraju biti prisutni u celokupnom, integrisanom programu za poboljšanje i rezultata i zadovoljstva.

Počevši od leve strane ovog modela, vidimo da kombinacija ciljeva i sposobnosti određuje stepen u kome se trud uspešno transformiše u rezultate. Naglašava se značaj pronalaženja pravog posla za pravu osobu i obezbeđivanje neophodnih resursa i obuke. Ovi faktori se moraju kombinovati sa efektivnim postavljanjem ciljeva (razumevanje i prihvatanje umereno složenih ciljeva) ako želimo da se pokaže veći trud koji će dati bolje rezultate.

Sledeći deo modela se odnosi na podsticanje dobrih rezultata u smislu podsticanja i učestalosti ponašanja i boljih rezultata i povezivanja ishoda sa uspešnim ispunjenjem cilja. Važno je imati na umu da su ljudi, u principu, motivisani i spoljašnjim i unutrašnjim ishodima. Pored toga, efektivan menadžer veoma spretno koristi čitav spektar metoda usmeravanja ponašanja, od disciplinskih mera do nagrada. Naredni segment modela koji se odnosi na povezanost rezultata i zadovoljstva posebno ukazuje na značaj uočene jednakosti i značaj nagrada. Osobe moraju biti uverene da su pronađene nagrade odgovarajuće, ne samo na nivou njihovih ličnih rezultata već i u poređenju sa nagradama koje dobijaju „slični“ njima. Subjektivna vrednost koju osobe pripisuju podsticajima za postizanje rezultata pokazuje njihov lični značaj i istaknutost. Nagrade koje imaju malu ličnu vrednost imaju nizak motivacioni potencijal. Ovi subjektivni faktori udruženi sa pravovremenošću i tačnošću povratnih reakcija određuju ukupni motivacioni potencijal nagrada.

Na osnovu percepcije rezultata, radnici će doživljavati različite stepene zadovoljstva ili nezadovoljstva. Zadovoljstvo stvara pozitivnu povratnu reakciju, povećava motivisanost pojedinca i manifestuje se većim trudom. Nezadovljstvo, sa druge strane rezultira smanjenim trudom, i prema tome lošim rezultatima i nagradama. Ako se ne koriguje ovaj obrazac može na kraju da dovede do odsustvovanja sa posla ili fluktuacije radne snage.

7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I NJIHOVA ANALIZA

7.1 UPOREDNI PRIKAZ RAZLIČITIH FAKTORA MOTIVACIJE

Obzirom na postavljeni cilj u našem istraživanju bilo je neophodno da na samom početku instrumenta saznamo osnovne podatke vezane za zaposlene: pol, godine života, stepen obrazovanja, godine radnog iskustva zaposlenih.

Od ukupnog broja ispitanih radnika, trideset i dvoje, su raspoređeni u proizvodnom sektoru, a petnaest u sledećim sektorima: Komercijalnom, finansijsko-računovodstvenom, pravnom sektoru.

Od ukupnog broja ispitanih zaposlenih, trideset i jedno, su ispitanici muškog pola (65.9%), a šesnaest (34.1%) su ispitanice ženskog pola. Najveći broj ispitanika, dvadeset (42.5 %), je starosti od 31-ne do 40-e godine. Nešto manji broj, sedamnaest, (36.1%) su starosti od 20-30 godina. Ispitanika od 41-ne do 50-e godine je osam (17.2%), dok je najmanji broj, dvoje, (4.2%) starosti od 51-ne do 60 godina.

Radno iskustvo zaposlenih smo, radi lakše obrade podataka, svrstali u četiri kategorije tako da u prvu kategoriju spadaju zaposleni radnog iskustva do 5 godina, njih četrnaest (29.7%), u drugu zaposleni koji rade od 5-15 godina, dvadeset i troje (48.9%). U treću kategoriju, od 15-25 godina radnog iskustva, možemo svrstati osam zaposlenih (17.2%), dok su u kategoriji preko 25 godina radnog staža - dva zaposlena (4.2%).

Kada govorimo o stručnoj spremi zaposlenih, trideset i šest (76.5%) je sa srednjom stručnom spremom, sa visokom je devet (19.1%), dok je sa višom stručnom spremom jedan (2.1%) zaposleni.

Podeljeno je 68 upitnika. Obrađeno je 47 popunjenih upitnika. Ispitivanju se nije odazvao 21 zaposleni odnosno 30.88% zaposlenih.

Faktori koje smo izdvojili i koristili u ovom istraživanju, za koje smatramo da bitno utiču na motivaciju zaposlenih su: socijalni faktori, odnos sa pretpostavljenim, intrinzični faktor, mogućnosti za učenje i razvoj, zaštita na radu i sigurnost posla.

Ispitivanje je dovelo do sledećih rezultata:

1. ***Socijalni faktori*** (zadovoljstvo/nezadovoljstvo socijalnim varijablama radnog okruženja-saradnja sa kolegama, poverenje, poštovanje od strane kolektiva). Ovaj faktor obuhvata sledeća pitanja iz korišćenog upitnika (datog u prilogu): 17, 19, 20.

Srednja vrednost zadovoljstva zaposlenih u ovom segmentu je: **3, 82**

2. ***Odnos sa pretpostavljenim*** (zadovoljstvo/nezadovoljstvo odnosom sa pretpostavljenim). Ovaj faktor obuhvata sledeća pitanja iz korišćenog upitnika: 8, 13, 23, 24.

Srednja vrednost zadovoljstva zaposlenih u ovom segmentu je: **3, 17**

3. ***Intrinzični faktor*** (zadovoljstvo intrinzičnim komponentama rada, unutrašnje zadovoljstvo-Zadovoljstvo platom, beneficijama, nagradama za ostvarene rezultate, učešćem u donošenu odluka, zanimljivošću posla, osećajem uspešnosti koju rad sobom nosi). Ovaj faktor obuhvata sledeća pitanja iz korišćenog upitnika: 5, 9, 11, 14, 15, 18, 21, 22, 26.

Srednja vrednost zadovoljstva zaposlenih u ovom segmentu je: **3, 07**

4. ***Mogućnosti za učenje i razvoj*** (zadovoljstvo/nezadovoljstvo mogućnostima za dalje stručno usavršavanje, učenje i razvoj, napredovanje). Ovaj faktor obuhvata sledeća pitanja iz korišćenog upitnika: 7, 16, 25.

Srednja vrednost zadovoljstva zaposlenih u ovom segmentu je: **3, 00**

5. ***Zaštita na radu*** (zadovoljstvo/nezadovoljstvo uslovima radne sredine, njenim uticajem na zdravlje zaposlenih, zaštitnom opremom, kvalitetom radne opreme). Ovaj faktor obuhvata sledeća pitanja iz korišćenog upitnika: 27, 28, 29.

Srednja vrednost zadovoljstva zaposlenih u ovom segmentu je: **3, 20**

6. ***Sigurnost posla*** (zadovoljstvo/nezadovoljstvo sigurnošću posla). Ovaj faktor obuhvata sledeća pitanja iz korišćenog upitnika: 6, 12.

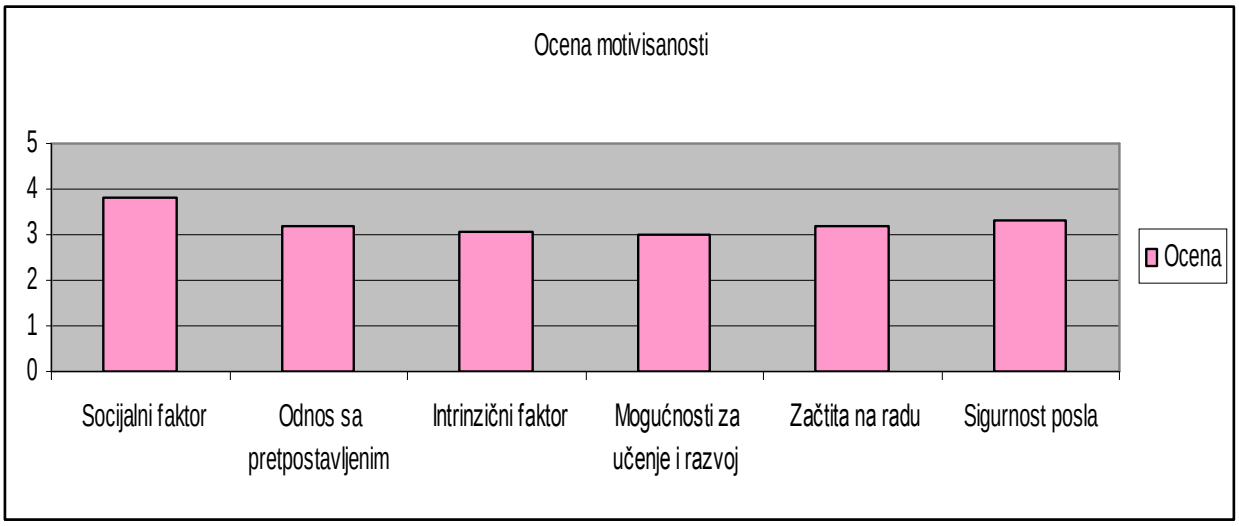
Srednja vrednost zadovoljstva zaposlenih u ovom segmentu je: **3, 34**

Tabela broj 1. Faktori motivacije

	Mogući min-max	**Aritmetička sredina**	**Ocena**[7]
1. Socijani faktor	3-15	11,46	3,82
2. Odnos sa pretpostavljenim	4-20	12,68	3,17
3. Intrinzični faktor	9-45	27,65	3,07
4. Mogućnosti za učenje i razvoj	3-15	9,00	3,00
5. Zaštita na radu	3-15	9,61	3,20
6. Sigurnost posla	1-5	3,34	3,34

[7] Ocena-količnik aritmetičke sredine , vrednosti dobijene sabiranjem izabranih bodova Likertove skale od strane ispitanih zaposlenih, i broja pitanja iz te oblasti

Dijagram broj 1. Faktori motivacije



U tabeli broj 1 dat je prikaz mogućih minimalnih i maksimalnih vrednosti koje su zaposleni mogli dati određenoj grupi pitanja. Za socijalni faktor najmanja vrednost je 3, a najveća 15, aritmetička sredina ovog faktora je 11,46, dok je prosečna ocena zadovoljstva zaposlenih ovim faktorom 3,82. Kada je u pitanju odnos sa pretpostavljenim, minimalna vrednost je 4, dok je maksimalna 20, aritmetička sredina ovog faktora je 12,68, dok je ocena zadovoljstva 3,17. Moguća minimalna vrednost intrinzičnog faktora je 9, dok je maksimalna 45, aritmetična sredina ovog faktora je 27,65, a prosečna ocena zadovoljstva 3,07. Faktor mogućnosti za učenje i razvoj ima minimalnu vrednost 3, a maksimalnu 15, njegova aritmetička sredina je 9,00, a prosečna ocena zadovoljstva 3,00. Zaštita na radu ima moguću minimalnu vrednost 3, a maksimalnu 15, aritmetičku sredinu 9,61, dok je ocena zadovoljstva 3,20. Sigurnost posla sa minimalnom vrednošću 1, a maksimalnom 5, aritmetičkom sredinom 3,34, ima ocenu zadovoljstva od strane zaposlenih 3,34.

Ukupna srednja ocena zadovoljstva zaposlenih je 3,33.

Prosečna srednja ocena motivacije za rad 3,33 od mogućih 5 nam pokazuje da je motivacija povišena. Prosečne ocene pokazuju da su socijalni faktor (ocena 3,82) i sigurnost posla (ocena 3,34) najznačajniji faktori motivacije za rad. Ostali faktori: zaštita na radu, odnos sa pretpostavljenim, su takođe značajni dok se za mogućnost za učenje i razvoj (ocena 3,00) i intrinzični faktor (ocena 3,07) može reći da najmanje, od navedenih činilaca, utiču na motivaciju za rad.

U celini gledano dobijene vrednosti su zadovoljavajuće, relativno približne, posebno bismo istakli socijalni faktor kojim su zaposleni najviše motivisani. Iako su, kako smo već napomenuli, ocene zadovoljavajuće neophodno je konstantno usmeravanje pažnje na sprečavanje nepovoljnog dejstva ovih faktora i prevencije istih kako bi zadovoljstvo i motivacija stalno rasli.

Kao što smo već naglasili prilikom realizacije ovog istraživanja namera nam je bila da saznamo koliko na motivisanost zaposlenih utiču neke od navedenih varijabli koje smo

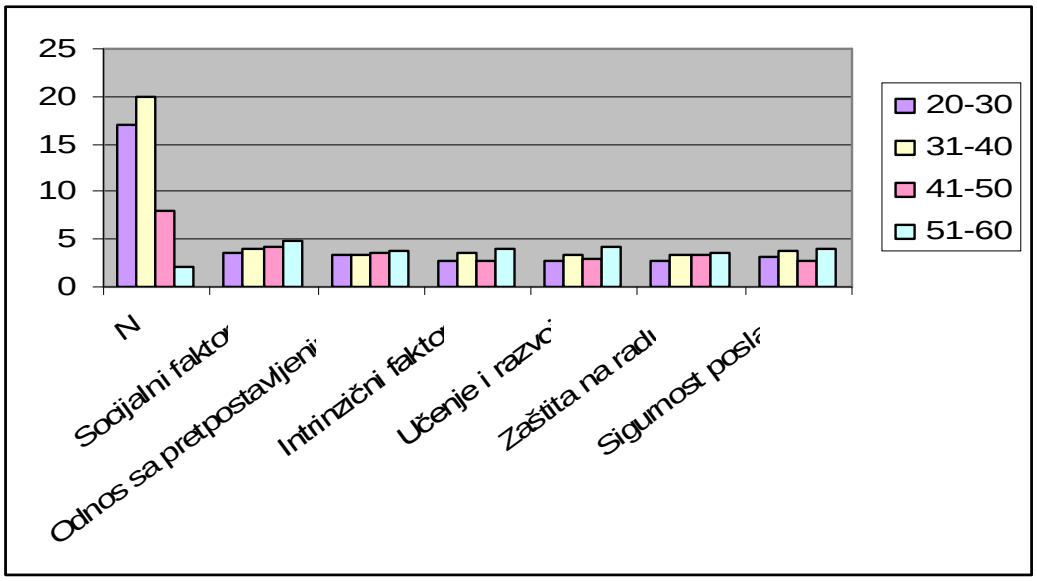
postavili na samom početku. Upravo zbog toga smo sve odgovore poredili sa godinama života zaposlenih, njihovom stručnom spremom, radnim iskustvom i polom.

7.2 FAKTORI MOTIVACIJE U ZAVISNOSTI OD GODINA ŽIVOTA ZAPOSLENIH

Tabela broj 2. Faktori motivacije u zavisnosti od godina života ispitanika

Starost	N	Socijalni faktor	Odnos sa pretpostavljenim	Intrinzični faktor	Učenje i razvoj	Zaštita na radu	Sigurnost posla
20-30	17	3,67	3,28	2,69	2,72	2,83	3,13
31-40	20	3,92	3,34	3,54	3,31	3,46	3,74
41-50	8	4,12	3,50	2,80	2,92	3,37	2,75
51-60	2	4,83	3,75	3,89	4,17	3,67	4,00

Dijagram broj 2. Faktori motivacije u zavisnosti od godina života ispitanika



Istraživanjem motivacije za rad zaposlenih, obzirom na njihove godine života, došli smo do rezultata koji se mogu videti u tabeli broj 2. Zaposleni starosti između 20 i 30 godina, njih 17, socijalni faktor ocenjuju srednjom ocenom 3,67, odnos sa pretpostavljenim ocenom 3,28, intrinzični faktor 2,69, mogućnosti za učenje i razvoj sa 2,72, zaštitu na radu ocenom 2,83, sigurnost posla sa 3,13.

Zaposleni starosti između 31-ne i 40-e godine, njih 20, socijalni faktor ocenjuju srednjom ocenom 3,92, odnos sa pretpostavljenim ocenom 3,34, intrinzični faktor 3,54, mogućnosti za učenje i razvoj sa 3,31, zaštitu na radu ocenom 3,46, sigurnost posla sa 3,74.

Zaposleni starosti između 41-ne i 50-e godine, njih 8, socijalni faktor ocenjuju srednjom ocenom 4,12, odnos sa pretpostavljenim ocenom 3,50, intrinzični faktor 2,80, mogućnosti za učenje i razvoj sa 2,92, zaštitu na radu ocenom 3,37, sigurnost posla sa 2,75.

Zaposleni starosti između 51-ne i 60-e godine, njih dvoje, socijalni faktor ocenjuju srednjom ocenom 4,83, odnos sa pretpostavljenim ocenom 3,75, intrinzični faktor 3,89, mogućnosti za učenje i razvoj sa 4,17, zaštitu na radu ocenom 3,67, sigurnost posla sa 4,00.

Zaposleni svih starosnih kategorija najviše ocene daju socijalnom faktoru, dok najmanje ocene mogućnostima za učenje i razvoj daju zaposleni između 20-e i 30-e godine koji, po našem mišljenju, zahtevaju najozbiljniji rad u ovoj oblasti, jer su upravo mladi ljudi ti u koje najviše treba ulagati u okviru oblasti učenja i razvoja, kao i unutrašnjeg zadovoljstva (intrinzičnog faktora), jer će jedino na taj način oni kasnije biti nosioci napretka i razvoja firme.

Podaci pokazuju da intrinzični faktor kod ove grupe zaposlenih ima najnižu ocenu. Mišljenja smo da posebno mlade ljude treba podsticati različitim beneficijama, nagradama za ostvarene rezultate, zanimljivošću posla, omogućavanjem učešća u donošenju odluka, podsticanjem osećaja uspešnosti za obavljeni posao.

Na osnovu rezultata koje možemo videti u tabeli broj 2 najmanje zadovoljni po svim kriterijumima su zaposleni od 20-e do 30-e godine starosti, osim kada je sigurnost posla u pitanju, gde su manje zadovoljni zaposleni starosti od 41-ne do 50-e godine. Ista starosna grupa nezadovoljna je i intrinzičnim faktorom.

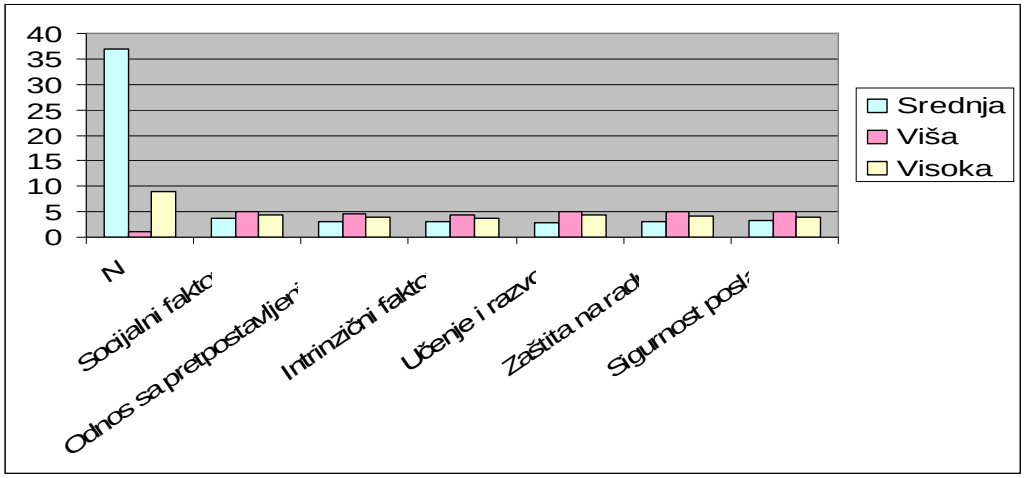
7.3 FAKTORI MOTIVACIJE U ZAVISNOSTI OD STEPENA STRUČNE SPREME ZAPOSLENIH

Želimo da naglasimo da u tabeli koja prikazuje rezultate dobijene ispitivanjem zaposlenih u zavisnosti od stepena njihove stručne spreme, analiziramo dobijene rezultate zaposlenih sa srednjom i visokom stručnom spremom, jer je u ispitanom uzorku, bio samo jedan zaposleni sa višim stepenom stručne spreme.

Tabela broj 3. Faktori motivacije u zavisnosti od stepena stručne spreme zaposlenih

Stručna sprema	N	Socijalni faktor	Odnos sa pretpostavljenim	Intrinzični faktor	Učenje i razvoj	Zaštita na radu	Sigurnost posla
Srednja	37	3,77	3,03	2,98	2,74	3,00	3,2
Viša	1	5,00	4,5	4,33	5,00	5,00	5,00
Visoka	9	4,37	4,00	3,78	4,29	4,12	3,87

Dijagram broj 3. Faktori motivacije u zavisnosti od stepena stručne spreme zaposlenih



Zaposleni sa srednjom stručnom spremom, njih 37, socijalni faktor ocenjuju srednjom ocenom 3,77, odnos sa pretpostavljenim ocenom 3,03, intrinzični faktor 2,98, mogućnosti za učenje i razvoj sa 2,74, zaštitu na radu ocenom 3,00, sigurnost posla sa 3,20.

Zaposleni sa visokom stručnom spremom, njih 9, socijalni faktor ocenjuju srednjom ocenom 4,37, odnos sa pretpostavljenim ocenom 4,00, intrinzični faktor 3,78, mogućnosti za učenje i razvoj sa 4,29, zaštitu na radu ocenom 4,12, sigurnost posla sa 3,87.

Ono što nedostaje zaposlenima sa nižim stepenom stručne spreme je mogućnost za učenje i razvoj, čemu zaposleni daju najniže ocene.

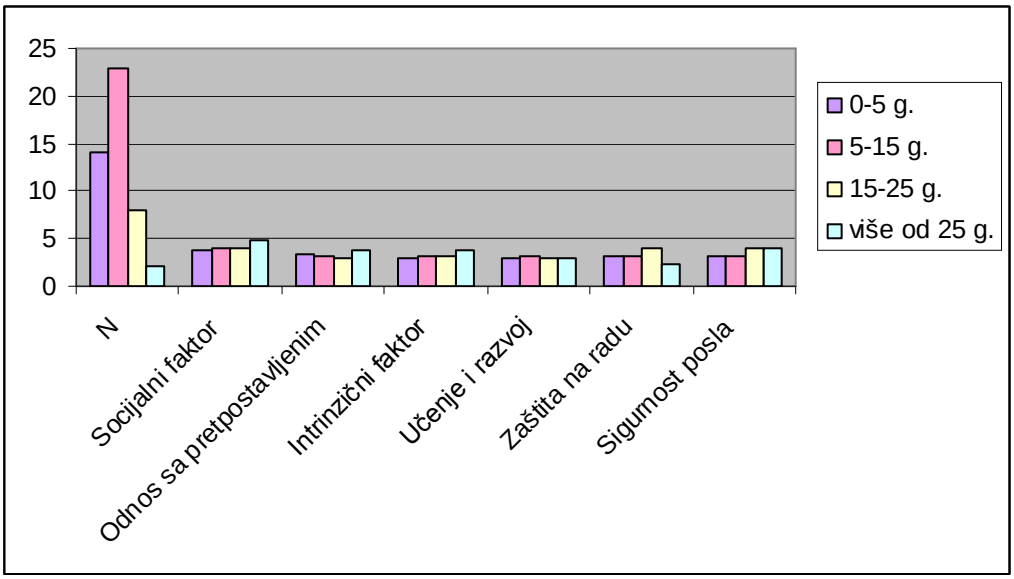
Iz date tabele možemo videti da su zadovoljniji zaposleni sa visokom stručnom spremom nego sa srednjom-posebno su više zadovoljni socijalnim faktorom, mogućnostima za učenje i razvoj, odnosom sa pretpostavljenim. Sigurnost posla im je manje značajna nego manje obrazovanim radnicima. Oni poseduju veća znanja, pa samim tim znaju da će lakše naći novi posao nego radnici sa nižim stepenom stručne spreme.

7.4 FAKTORI MOTIVACIJE U ZAVISNOSTI OD RADNOG ISKUSTVA ZAPOSLENIH

Tabela broj 4. Faktori motivacije u zavisnosti od radnog iskustva zaposlenih

Radno iskustvo	N	Socijalni faktor	Odnos sa pretpostavljenim	Intrinzični faktor	Učenje i razvoj	Zaštita na radu	Sigurnost posla
0-5 g.	14	3,74	3,32	2,89	2,95	3,15	3,08
5-15 g.	23	3,90	3,12	3,25	3,11	3,18	3,22
15-25 g.	8	3,95	3,03	3,14	3,00	3,90	4,00
više od 25 g.	2	4,83	3,87	3,83	3,00	2,33	4,00

Dijagram broj 4. Faktori motivacije u zavisnosti od radnog iskustva zaposlenih



U tabeli broj 4 predstavljeni su rezultati do kojih smo došli ispitivanjem razlike mišljenja zaposlenih u zavisnosti od godina njihovog radnog staža. Kako možemo videti na osnovu tabele, zaposleni radnog iskustva od 0 do 5 godina socijalni faktor ocenjuju srednjom ocenom 3,74, odnos sa pretpostavljenim ocenom 3,32, intrinzični faktor 2,89, mogućnosti za učenje i razvoj sa 2,95, zaštitu na radu ocenom 3,15, sigurnost posla sa 3,08.

Zaposleni koji imaju 5-15 godina radnog iskustva, socijalni faktor ocenjuju srednjom ocenom 3,90, odnos sa pretpostavljenim ocenom 3,12, intrinzični faktor 3,25, mogućnosti za učenje i razvoj sa 3,11, zaštitu na radu ocenom 3,18, sigurnost posla sa 3,22.

Kada posmatramo odgovore ispitanih zaposlenih radnog staža između 15 i 25 godina, zapažamo da socijalni faktor ocenjuju srednjom ocenom 3,95, odnos sa pretpostavljenim ocenom 3,03, intrinzični faktor 3,14, mogućnosti za učenje i razvoj sa 3,00, zaštitu na radu ocenom 3,90, sigurnost posla sa 4,00.

Zaposleni sa radnim iskustvom većim od 25 godina, socijalni faktor ocenjuju srednjom ocenom 4,83, odnos sa pretpostavljenim ocenom 3,87, intrinzični faktor 3,83, mogućnosti za učenje i razvoj sa 3,00, zaštitu na radu ocenom 2,33, sigurnost posla sa 4,00.

Ne postoje bitne razlike u zadovoljstvu zaposlenih u odnosu na dužinu radnog staža (ocena je oko 3), sem u segmentu sigurnosti posla gde radnici sa 15 i više godina radnog staža osećaju veću sigurnost u pogledu zadržavanja svog radnog mesta u odnosu na radnike sa manje godina radnog staža a posebno u odnosu na radnike čiji je staž od 0 do 5 godina. Takođe, možemo primetiti da sa godinama radnog staža raste i ocena socijalnog faktora.

Doveli bismo u vezu tabelu broj 2, gde smo dobili podatak da su mogućnostima za učenje i razvoj najmanje zadovoljni zaposleni starosti od 20-e do 30-e godine, sa podatkom iz ove tabele gde zaposleni sa najmanje godina radnog iskustva daju najniže ocene upravo tom faktoru. Interesantan je podatak da se sa godinama radnog staža ne povećava ocena odnosa sa pretpostavljenim.

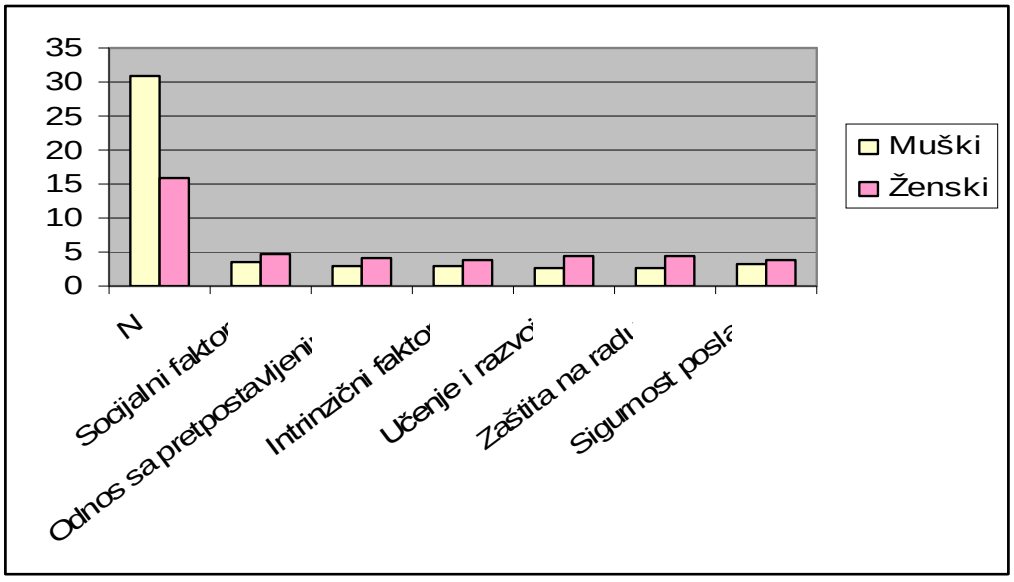
Ne smemo zaboraviti potrebu za uvažavanjem ciljeva i težnji svakog zaposlenog i vezu između radnih rezultata sa mogućnostima ostvarenja ličnih ciljeva što potvrđuje i u Porter-Lolerova integrativna teorija motivacije.

7.5 FAKTORI MOTIVACIJE U ZAVISNOSTI OD POLA ZAPOSLENIH

Tabela broj 5. Faktori motivacije u zavisnosti od pola zaposlenih

Pol	N	Socijalni faktor	Odnos sa pretpostavljenim	Intrinzični faktor	Učenje i razvoj	Zaštita na radu	Sigurnost posla
Muški	31	3,62	2,91	2,95	2,59	2,72	3,16
Ženski	16	4,57	4,25	3,87	4,5	4,53	3,90

Dijagram broj 5. Faktori motivacije u zavisnosti od pola zaposlenih



U tabeli broj 5 predstavljeni su rezultati do kojih smo došli ispitivanjem razlike mišljenja zaposlenih o različitim faktorima radne motivisanosti u zavisnosti od njihovog pola. Ispitanici faktore motivacije ocenjuju na sledeći način: socijalni faktor ocenjuju srednjom ocenom 3,62, odnos sa pretpostavljenim ocenom 2,91, intrinzični faktor 2,95, mogućnosti za učenje i razvoj sa 2,59, zaštitu na radu ocenom 2,72, sigurnost posla sa 3,16.

Ispitanice socijalni faktor ocenjuju srednjom ocenom 4,57, odnos sa pretpostavljenim ocenom 4,25, intrinzični faktor 3,87, mogućnosti za učenje i razvoj sa 4,5, zaštitu na radu ocenom 4,53, sigurnost posla sa 3,9.

Možemo zaključiti da su žene zadovoljnije od muškaraca po svim navedenim varijablama a posebno socijalnim faktorom, zaštitom na radu i mogućnostima za učenje i razvoj. Možemo pretpostaviti da je jedan od razloga za ovakve rezultate činjenica da u proizvodnom sektoru rade isključivo muškarci.

Takođe, kada posmatramo odnos sa pretpostavljenim žene su dale više ocene ovom segmentu. Muškarci su najmanje zadovoljni mogućnostima za učenje i razvoj i zaštitom na radu, što se podudara sa nezadovoljstvom zaposlenih sa srednjom stručnom spremom (tabela 3).

7.6 FAKTORI MOTIVACIJE U ZAVISNOSTI OD RADNOG MESTA ZAPOSLENIH

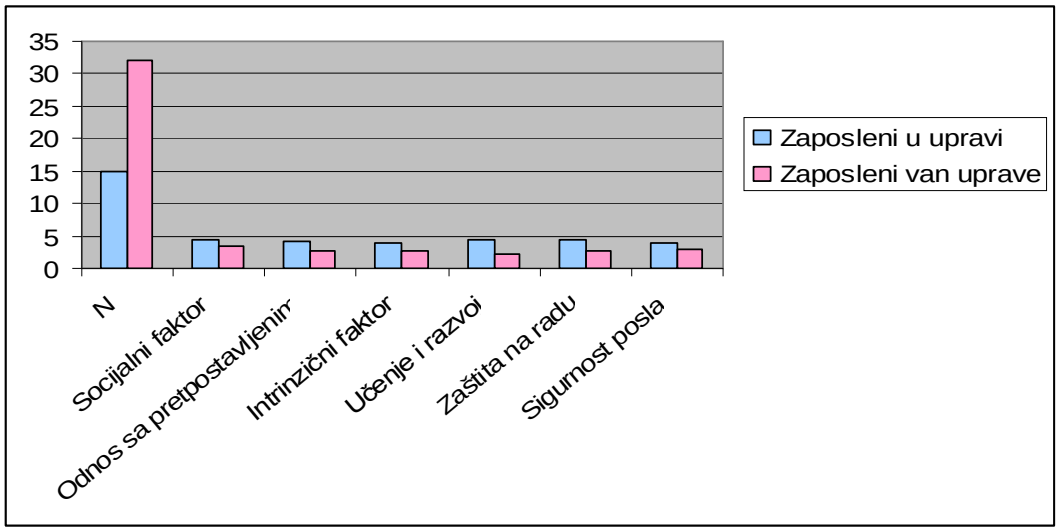
Do zanimljivih rezultata došli smo upoređivanjem ocene zadovoljstva zaposlenih u upravi i zaposlenih van uprave. Pod pojmom zaposleni u upravi smo podrazumevali menadžment, celokupan finansijsko-računovodstveni sektor, komercijalni i pravni sektor. Pod pojmom zaposleni van uprave – proizvodno-tehnički sektor, službu transporta i obezbeđenja.

Istraživanje ukazuje i na sledeće podatke: Zaposleni u upravi bitno su zadovoljniji od zaposlenih van uprave. Ocena zadovoljstva zaposlenih u upravi, na osnovu svih varijabli, je **4,27** dok je kod zaposlenih van uprave ona **2,90**.

Tabela broj 6. Faktori motivacije u zavisnosti od radnog mesta zaposlenih

	N	Socijalni faktor	Odnos sa pretpostavljenim	Intrinzični faktor	Učenje i razvoj	Zaštita na radu	Sigurnost posla
Zaposleni u upravi	15	4,51	4,06	3,89	4,44	4,35	4,00
Zaposleni van uprave	32	3,5	2,75	2,69	2,32	2,67	3,00

Dijagram broj 6. Faktori motivacije u zavisnosti od radnog mesta zaposlenih



U tabeli broj 6 nalaze se podaci koji daju uporedni prikaz mišljenja zaposlenih u upravi i zaposlenih van uprave o značajnim faktorima radne motivacije zaposlenih.

Pokušali smo da uočimo da li razlika u oceni ispitanika postoji kada su u pitanju faktori motivacije u zavisnosti od radnog mesta zaposlenih. Podatke o tome vidimo u tabeli broj 6. Kada su u pitanju zaposleni u upravi vidimo sledeće dobijene rezultate: socijalni faktor ocenjen srednjom ocenom 4,51, odnos sa pretpostavljenim ocenom 4,06, intrinzični faktor 3,89, mogućnosti za učenje i razvoj sa 4,44, zaštita na radu ocenom 4,35, sigurnost posla sa 4,00.

Zaposleni van uprave socijalni faktor ocenjuju srednjom ocenom 3,50, odnos sa pretpostavljenim ocenom 2,75, intrinzični faktor 2,69, mogućnosti za učenje i razvoj sa 2,32, zaštitu na radu ocenom 2,67, sigurnost posla ocenom 3,00.

Velika je razlika ocene zadovoljstva po svim kriterijumima, a posebno se razlikuju u oblastima: odnosa sa pretpostavljenim gde zaposleni u upravi daju ocenu 4,06, a zaposleni van nje 2,75, kao i mogućnostima za učenje i razvoj, ocena 4,44 (zaposleni u upravi), ocena 2,32 (zaposleni van uprave). Takođe, zaposleni van uprave iskazuju najmanje ocene zadovoljstva u oblasti zaštite na radu.

Rezultati prikazani u tabeli broj 6 nam potvrđuju pretpostavku iz prethodne tabele - da osobe ženskog pola daju više ocene zadvoljstva u segmentu zaštite na radu jer rade na poslovima sa manjim rizikom radnog mesta. Takođe i u segmentu mogućnosti za učenje i razvoj tabele broj 6 i 5 možemo dovesti u vezu, gde pretpostavljamo da veće mogućnosti za učenje i razvoj imaju zaposleni u upravi.

Posmatrajući celokupne dobijene rezultate možemo se pozvati na Maslovljevu teoriju hijerarhije potreba po kojoj su ljudske potrebe klasifikovane u pet hijerarhijskih nivoa:

- **Fiziološke ili egzistencijalne potrebe** (glad, žeđ, san, stanovanje i sl.)

Ove potrebe su najjače i najočiglednije jer bez njihovog zadovoljenja nema ni opstanka;

- **Potreba za sigurnošću** (za stalnošću, za redom, poretkom, predvidljivošću događaja u bližoj i daljoj budućnosti)

Ova potreba se smatra aktivnim motivatorima samo u slučajevima krajnje nužde, u ratovima, pri epidemijama, prirodnim katastrofama i slično;

- **Potreba za ljubavlju i osećanjem pripadnosti** (emocionalne potrebe odanosti, privrženosti i slično)

Radi se zapravo o težnji za pobedom osećaja izolacije i usamljenosti. Ljubav stvara kod pojedinaca osećaj vrednosti, prijateljstva i korisnosti, pa nezadovoljenje ove potrebe vodi ka otporu prema radnoj organizaciji i kolektivu;

- **Potreba za uvažavanjem i samopoštovanjem** (potreba da nas neko ceni i da sami sebe cenimo i poštujemo)

Zadovoljenje ove potrebe dovodi do samopouzdanja, jačeg osećaja sopstvene vrednosti, a njeno neispunjavanje vodi inferiornosti i slabosti. Pa ipak ove potrebe su retko kad u potpunosti zadovoljene;

- **Potreba za samoaktualizacijom**

Ova potreba je najveći motiv svakog čoveka. To je zapravo težnja čoveka da postane totalna ličnost, tj. da ralizuje sve svoje mogućnosti, talente i potencijale.

Posmatrajući naše rezultate mišljenja smo da kod zaposlenih van uprave potrebe nižeg reda nisu u dovoljnoj meri zadovoljene (sigurnost posla, zaštita na radu, intrinzični faktor) što možemo videti na osnovu njihovih ocena.

To možemo povezati sa Maslovljevom teorijom po kojoj zadovoljenje viših potreba dolazi nakon zadovoljenja potreba nižeg reda. Tj. potreba za poštovanjem, uvažavanjem, samoaktualizacijom dolazi nakon zadovoljenja potreba nižeg reda. Dok smo za zaposlene u upravi mišljenja da su oni motivisani potrebama višeg reda.

Dobijeni rezultati pokazuju da je veći broj zaposlenih (zaposleni van uprave) dao niže ocene zadovoljstva u svim segmentima, što nas dovodi do pitanja da li zaposleni u upravi rade u boljoj radnoj atmosferi ili njihovi odgovori nisu potpuno iskreni.

Na pitanje „Šta Vam nedostaje za bolji rad?“ dobili smo sledeće odgovore :

Kada su u pitanju zaposleni u upravi, njih 5 smatra da im za bolji rad nedostaje preciznije deljenje odgovornosti i ovlašćenja i više timskog rada. Jedan od zaposlenih u upravi smatra da je za bolji rad neophodno bolje vrednovanje rada i stimulacija, dok bi po drugom to bilo vreme za čitanje propisa i kvalitetno obavljanje važnih poslova.

Kada posmatramo odgovore zaposlenih van uprave, čak 7 radnika navodi bolju opremu za rad kao značajan uslov efikasnijeg rada, 5 zaposlenih kao značajan uslov boljeg rada ističe veću platu, dok 3 zaposlena akcenat stavljaju na sopstvenom osećaju da neko ceni njihov rad.

Napomenuli bismo da od ukupnog broja zaposlenih u upravi (15), njih 8 (53.3%) nije odgovorilo na ovo pitanje. Sličnu situaciju zapazili smo i kod zaposlenih van uprave, od 32 zaposlena, njih17 odnosno 53.1% nije dalo odgovor na ovo pitanje.

Možemo zaključiti da su najmanje zadovoljni zaposleni, po svim varijablama, muškarci sa srednjom stručnom spremom starosti od 20 do 30 godina, a posebno su nezadovoljni mogućnostima za učenje i razvoj, zaštitom na radu, socijalnim faktorom, odnosom sa pretpostavljenima.

Sigurnošću posla najmanje su zadovoljni zaposleni starosti od 41-ne do 50 godina i to su većinom muškarci.

Istakli bismo da se 30.88% zaposlenih nije odazvalo istraživanju što je pokazatelj nezadovoljstva koje tek treba ispitati.

Sledi prikaz mogućih predloga za unapređenje motivisanosti zaposlenih. Smatramo da bi usvajanje nekih od ovih predloga zbližilo ljude, ukazalo na neka zajednička interesovanja koja se na radnom mestu ne mogu videti, podstaklo na dalje druženje, a to bi se sve odrazilo i pozitivno delovalo na radni proces.

8. MOGUĆI PREDLOZI ZA UNAPREĐENJE MOTIVISANOSTI ZAPOSLENIH

Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja istaći ćemo neke od mogućih predloga za unapređenje motivisanosti zaposlenih.

8.1 MOGUĆI PREDLOZI ZA UNAPREĐENJE SOCIJALNIH FAKTORA

1.Socijalni faktori (zadovoljstvo/nezadovoljstvo socijalnim varijablama radnog okruženja - saradnja sa kolegama, poverenje, poštovanje od strane kolektiva)

Srednja vrednost zadovoljstva zaposlenih u ovom segmentu je: **3,82**

Kao što smo već napomenuli dobijeni rezultati pokazuju da je veći broj zaposlenih (zaposleni van uprave) dao niže ocene zadovoljstva u svim segmentima, što nas dovodi do pitanja da li zaposleni u upravi rade u boljoj radnoj atmosferi ili njihovi odgovori nisu potpuno iskreni, stoga ćemo pored srednje vrednosti zadovoljstva prikazati i odvojeno ocenu zaposlenih u upravi i van nje.

Srednja vrednost zadovoljstva zaposlenih u upravi u ovom segmentu je: **4,51**
Srednja vrednost zadovoljstva zaposlenih van uprave u ovom segmentu je: **3,50**

Neki od mogućih predloga za unapređenje motivisanosti zaposlenih bili bi sledeći:

- ***Organizovanje većeg broja zajedničkih druženja i akcija*** Npr. Organizovanje različitih humanitarnih akcija, iznajmljivanje sportske sale dva puta nedeljno što bi posebno privuklo muškarce od 20 do 30 godina starosti koji su pokazali najmanje zadovoljstvo u ovoj oblasti. Mogu se formirati i sportski timovi za košarku, odbojku, fudbal, tenis.

-***Organizovanje specijalnih trening programa u cilju jačanja timskog rada*** (komunikacija, timski duh, rešavanje konflikata, razvijanje svesti o ulozi u timu)

- ***Organizovanje zajedničkih zabava*** - poželjno bi bilo sa partnerima. Npr. Organizovanje zabava povodom Nove godine**,** podela novogodišnjih paketića deci zaposlenih, podela kalendara i promotivnog materijala zaposlenima i slično.

8.2 MOGUĆI PREDLOZI ZA UNAPREĐENJE ODNOSA SA PRETPOSTAVLJENIM

2.Odnos sa pretpostavljenim (zadovoljstvo/nezadovoljstvo odnosom sa pretpostavljenim)

Srednja vrednost zadovoljstva zaposlenih u ovom segmentu je: **3,17**

Srednja vrednost zadovoljstva zaposlenih u upravi je: **4,06**
Srednja vrednost zadovoljstva zaposlenih van uprave je: **2,75**

Neki od mogućih predloga za unapređenje motivisanosti zaposlenih bili bi sledeći:

- Pretpostavljeni bi trebalo češće da organizuju sastanke sa zaposlenima na kojima će zaposleni iznositi svoje stavove, mišljenja, predloge, eventualne probleme i na kojima će zajednički iznalaziti put do rešenja.

Kao što je Mek Gregor predložio, u teoriji X i Y, učestvovanje u donošenju odluka u odgovornim i izazovnim poslovima, kao i dobri odnosi u grupi povećali bi motivaciju zaposlenih.

Pozivajući se na teoriju određivanja ciljeva (Edvina Loka) možemo istaći da jako bitni motivatori jesu ciljevi.

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

- Ukoliko menadžer primeti promenu ponašanja svog zaposlenog potrebno je da sa njim obavi razgovor, bilo o poslovnoj ili privatnoj poteškoći, i pomogne mu u iznalaženju rešenja.

To će doprineti većem poverenju, predanosti i većem zalaganju u radu od strane zaposlenih.

- ***Nagrađivanje ponašanja uz odavanje priznanja neposredno posle uspešno obavljenog posla*** verovatno će podsticati zaposlenog da ponovi svoje zalaganje. Priznanje može da ima više oblika. Može se i tajno, lično, čestitati zaposlenom na dobro obavljenom poslu. Može se poslati rukom napisana poruka ili e-mail poruka sa priznanjem nečeg pozitivnog što je zaposleni uradio. Zaposlenima sa izraženom potrebom za društvenim priznanjem možete javno priznati postignuti uspeh. Kako bi se povećala vrednost grupne povezanosti motivacije, može se proslaviti uspeh tima. Na primer, može se napraviti pica zabava i tako proslaviti uspeh tima.

- I program odavanja priznanja pojedinačnom zaposlenom kao i program timskog priznanja snažni su motivatori. Malo koštaju i pomažu da se izgradi poštovanje zaposlenih i timski ponos. Priznanje se može izraziti u smislu priznavanja i zahvalnosti za

ispunjenje ili premašivanje ciljeva, a takođe i pokazivanja izvesnog očekivanog ponašanja. Neki elementi koje treba razmotriti u razvijanju programa priznanja uključuju: obaveštavanje zaposlenih o tome koliko uspeh kompanije zavisi od poslovanja sa uvažavanjem čvrstih obaveza u odnosu na ciljnu misiju kompanije; obavestiti timove koliko je njihov udruženi rad doprineo uspehu kompanije; identifikovati ciljeve poslovanja i standarde i dozvoliti zaposlenima da učestvuju u identifikaciji ukoliko je to uopšte moguće; obezbediti da se u ciljeve poslovanja uvrsti i ponašanje koje je povezano sa osnovnim zadatkom kompanije; obaveštavati zaposlene o njihovom napretku i ostvarivanju ciljeva; i razmotriti mogućnost uručivanja jedne male nagrade zajedno sa odavanjem priznanja.

"Programi priznanja zaposlenima sadrže ličnu pažnju i ispoljavanje interesa, saglasnosti i zahvalnost za uspešno obavljen posao. Oni mogu da imaju brojne oblike. Na primer, kompanija *Nicholas Foods* Ltd., britanski proizvođač sokova i sirupa, ima sveobuhvatan program priznanja. Svakog meseca se nagrađuju oni koje su kandidovali slični zaposleni za izuzetan napor na poslu, a dobitnici mesečnih priznanja su se kvalifikovali za dalja priznanja na neformalnom sastanku za sve zaposlene. Suprotno tome, mnogi menadžeri koriste mnogo neformalniji pristup. Na primer, kada je Julia Stewart, sadašnji predsednik i glavni odgovorni izvršilac IHO *International,* bila predsednik *Applebee Restaurants*, ona bi često ostavljala kovertirane poruke na stolici zaposlenih, pošto bi svi otišli kući. U beleškama je bilo napisano koliko je Stewartova smatrala da je rad osobe važan ili koliko je cenila završavanje projekta. Stewartova se dosta oslanjala i na usmene poruke koje je saopštavala posle radnog vremena da bi zaposlenima prenela koliko ceni urađen posao." [8]

"Nedavno istraživanje o organizacijama je pokazalo da je 84 procenata imalo neku vrstu programa o priznanju postignutog uspeha radnika. Da li zaposleni smatraju da su ti programi važni? I te kako! Istraživanje koje je sprovedeno pre nekoliko godina ispitalo je širok krug zaposlenih o tome šta oni smatraju najmoćnijom motivacijom na radnom mestu. Njihov odgovor – priznanje, priznanje i što više priznanja!"[9]

- Menadžer bi trebalo češće da organizuje ***programe obuke*** u samoj firmi na različite teme, da inicira mesečne sastanke sa svakim zaposlenim na kojima bi bile razmatrane odluke menadžmenta, tačku po tačku. Trebalo bi da postavi e-mail gde bi zaposleni mogli da daju predloge, a on bi na svaki reagovao. Takođe, svakom zaposlenom, menadžer bi mogao davati godišnje nekoliko slobodnih dana, a da za to zaposleni ne moraju ispuniti nikakve uslove. Sve to bi znatno poboljšalo motivaciju zaposlenih.

Ovakvo naše viđenje socijalnog faktora i odnosa sa pretpostavljenim možemo potvrditi i Adamsovom teorijom pravednosti čiji je osnovni princip:

Ne sme postojati diskriminacija jednih u odnosu na druge, u bilo kom pogledu. Ljudi žele da njihovi napori i rezultati u poređenju sa drugima budu pravedno i objektivno ocenjeni. Akcenat je na odnosu organizacija - pojedinac: pojedinac nešto ulaže (napor,

[8] Lončarevic, R., Mašić, B., Đorđević, J., (2007) *Menadžment principi, koncepti i procesi,* Univerzitet Singidunum, Beograd. , str. 333
[9] Robbins, S., Coulter, M., (2005) *Menadžment*, osmo izdanje, data status, Beograd., str. 282

znanje, kreativnost,...), a za uzvrat nešto dobija (plata, status, priznanje,...). Pojedinac želi ravnotežu u ovom odnosu pružanja i dobijanja. Zato pojedinci upoređuju taj odnos uloženog i dobijenog sa drugim njima bitnim ljudima.

8.3 MOGUĆI PREDLOZI ZA UNAPREĐENJE INTRINZIČNOG FAKTORA

3.Intrinzični faktor (zadovoljstvo intrinzičnim komponentama rada, unutrašnje zadovoljstvo-Zadovoljstvo platom, beneficijama, nagradama za ostvarene rezultate, učešćem u donošenu odluka, zanimljivošću posla, osećajem uspešnosti koju rad sobom nosi)

Srednja vrednost zadovoljstva zaposlenih u ovom segmentu je: **3, 07**

Srednja vrednost zadovoljstva zaposlenih u upravi je: **3, 89**
Srednja vrednost zadovoljstva zaposlenih van uprave je**: 2, 69**

Neki od mogućih predloga za unapređenje motivisanosti zaposlenih bili bi sledeći:

- ***Nagrađivanje radnika od strane pretpostavljenih***
- ***Uzimanje u obzir predloga, sugestija zaposlenih***
- ***Pohvala radnika za dobro obavljen posao od strane menadžera, a ponekad i direktora***

Zbog prožimanja i uzajamnog delovanja motivacionih faktora navedene predloge detaljnije smo opisali u prethodnom poglavlju, stoga ćemo sada ukazati na još poneke važnije sugestije.

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

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

Ovo potvrđuju i premise teorije podsticanja koje su formulisali Torndajk i Skiner. Oni su pretpostavili da je osoba sklona ponavljanju aktivnosti koje rezultiraju pozitivnim posledicama (pohvale i nagrade), a da izbegava aktivnosti koje izazivaju negativne posledice (kazne, ukori).

Takođe važnost ovog faktora motivacije ističe i MekKlilandova teorija postignuća tj. potreba za uspehom koju MekKliland posebno izdvaja.

Potreba za uspehom predstavlja potrebu čoveka da postigne uspeh u onome čime se bavi. Svaki čovek ima manje ili više izraženu potrebu da bude uspešan i da postigne rezultat u onome čime se bavi. Zadovoljstvo koje čovek oseća prilikom uspešno obavljenog zadatka proističe upravo iz zadovoljenja ove potrebe. Usled ove potrebe, posao sam po sebi može biti snažan motivacioni faktor. Ljudi koji imaju izraženu potrebu dostignuća će želeti da ostvare uspeh u poslu, ne zbog nagrade koja ih očekuje, već zbog zadovoljstva koji će ostetiti prilikom postizanja rezultata.

8.4 MOGUĆI PREDLOZI ZA UNAPREĐENJE MOGUĆNOSTI ZA UČENJE I RAZVOJ

4.Mogućnosti za učenje i razvoj (Zadovoljstvo/nezadovoljstvo mogućnostima za dalje stručno usavršavanje, učenje i razvoj, napredovanje)

Srednja vrednost zadovoljstva zaposlenih u ovom segmentu je 3,00

Srednja vrednost zadovoljstva zaposlenih u upravi je: **4,44**
Srednja vrednost zadovoljstva zaposlenih van uprave je: **2,32**

Neki od mogućih predloga za unapređenje motivisanosti zaposlenih bili bi sledeći:

- ***Za zaposlene organizovati stručno usavršavanje, kurseve jezika, računara, obuke sa temom timskog rada, saradnje***

Ovo istraživanje pokazalo je da je najmanja motivisanost zaposlenih baš u ovom segmentu.

Značaj obuke za osposobljavanje zaposlenih

Današnja preduzeća su pod stalnim pritiskom dokazivanja u tržišnoj utakmici, što zahteva stalno praćenje promena u poslovnom okruženju, praćenje novih trendova i tendencija, analize konkurencije, primene novih tehnologija.
Kako pratiti konkurenciju? Kojim sredstvima se boriti u ovoj (bespoštednoj) borbi?

Znanjem.

Opšti trend u modernom svetu jeste kretanje prema društvu znanja. Takvo društvo promoviše **koncept doživotnog učenja i obrazovanja**. Znanje u takvom društvu postaje najznačajniji faktor razvoja, ono predstavlja temelj konkurentske prednosti jedne kompanije i osigurava njen dugoročni napredak.

U vremenu brzih promena, formalno obrazovanje postaje nedovoljno, njegova primena zastareva, potrebno ga je usavršiti i osavremeniti. I ne samo to: **formalno obrazovanje ne nudi razvoj ličnih veština, koje su neophodne u svakodnevnom poslovanju**, i koje tek ujedinjene sa stručnim znanjem daju prave efekte u radu.

Nasuprot ovom, formalnom, vidu obrazovanja, postoji i, takozvana, neformalna obuka zaposlenih. Ovakvom načinu obrazovanja se danas daje prednost: pre svega, ne oduzima previše vremena, a zaposleni za kratko vreme, na primerima prakse, savladavaju nove veštine, uče primenu novih alata ili novih metodologija. Neformalne obuke razvijane su tako, da svaki polaznik već istog dana može početi sa primenom naučenog. Obuke su najčesće kreirane prema potrebama i zahtevima klijenata, a naglasak je na interaktivnom i iskustvenom učenju.

Kompanije u regionu insistiraju na obuci zaposlenih u oblastima unapređenja ličnih veština, te su tako neki od najpopularnijih treninga upravo iz sledećih oblasti: *veštine poslovne komunikacije, prezentacijske veštine, veštine upravljanje vremenom, upravljanje sastancima, upravljanje konfliktnim situacijama, umeće uspešnog pregovaranja, veštine uspešnog vođena tima, motivacija zaposlenih.*

Treninzima se ostvaruju vrhunski poslovni rezultati, podiže radni moral, motivisanost i produktivnost zaposlenih. Zaposleni dolaze do novih ideja, znanja i iskustava. Obuka može biti i način za uvođenje zaposlenih u preduzeće, ali i sredstvo dodatne motivacije zaposlenih (Koliko puta ste čuli nekoga da prilikom odabira posla da prednost organizacijama u kojima "mogu nešto da nauče", u odnosu na one koji plaćaju više?)

Često se kompanije odlučuju za neformalni vid obuke svojih zaposlenih, kada im se otvaraju nove poslovne prilike koje zahtevaju brzo učenje i hitnu primenu novih znanja, što opet, govori u prilog tome da je ulaganje u znanje zaposlenih najbolja investicija u razvoj preduzeća.

Danas, uspešne kompanije prate razvoj svojih radnika, u skladu sa strategijom razvoja kompanije, kreiraju plan i strategiju obuke zaposlenih, što znači da u cilju uspešnog upravljanja preduzećem-uspešno upravljaju znanjem svog preduzeća.

8.5 MOGUĆI PREDLOZI ZA UNAPREĐENJE ZAŠTITE NA RADU

5.Zaštita na radu (zadovoljstvo/nezadovoljstvo uslovima radne sredine, njenim uticajem na zdravlje zaposlenih, zaštitnom opremom, kvalitetom radne opreme)

Srednja vrednost zadovoljstva zaposlenih u ovom segmentu je: **3, 20**

Srednja vrednost zadovoljstva zaposlenih u upravi je: **4,35**
Srednja vrednost zadovoljstva zaposlenih van uprave je: **2,67**

Neki od mogućih predloga za unapređenje motivisanosti zaposlenih bili bi sledeći:

- ***Veća ulaganja u sredstva zaštite na radu (HTZ oprema)***
- ***Preuzimanje svih mera u cilju otklanjanja rizika od mogućih povređivanja ili nastajanja profesionalnih oboljenja***
- ***Organizovanje preventivnih lekarskih pregleda za sve zaposlene kao vid brige o njihovom zdravlju i dobrobiti***
- ***Plaćen odmor za zaposlene sa povećanim rizikom na radnom mestu – na primer plaćen odmor na planini za zaposlenog i članove njegove porodice***
- ***Programi odvikavanja od pušenja, kao vid brige za zdravlje zaposlenih***

U SAD-u sve više brige za zdravlje zaposlenih

Američke firme žele podstaknuti zaposlene da više brinu o svom zdravlju, posebno one sa povišenim krvnim pritiskom i holesterolom.

Sve više firmi otvara **wellness centre u sklopu poslovnih zgrada** kako bi zaposleni bili zdraviji, a poslodavci imali manje troškove uzrokovane izostancima bolesnih zaposlenih.

Garry Mathiason, savetnik za radno pravo pri kompaniji Littler Mendelson, smatra da će u iduće dve godine neke kompanije **uvesti i kazne za zaposlene** koji se neodgovorno ponašaju prema svom zdravlju. [10]

Naime, od 2009. godine kompanije će početi uvoditi program po kojem bi zaposleni mogli dobijati i do **10 dolara manju platu** ako se ustanovi da je neuravnotežen njihov Body Mass Indeks (**BMI**) koji prikazuje odnos težine i visine tela, odnosno ako se utvrdi da je **veći od 29.9**.

Plata će biti umanjena za 5 dolara onim zaposlenima koji ništa ne učine po pitanju povišenog holesterola i krvnog pritiska.

Više od **300 kompanija** planira uvesti agresivnije wellness programe i time želi podstaknuti zaposlene na vežbanje.

"Na ovaj način želimo podstaknuti ljude da više ulažu u svoje zdravlje kako bi ga mogli kontrolisati", rekao je Džejms Vajd, predstavnik bolnice. Prema podacima tamošnjeg **Nacionalnog udruženja za zdravstvenu zaštitu** (National Coalition on Health Care),

[10] http://www.moj-posao.net/jseeker_wiki.php?sessionId=f00f4f471cfa7eb162685b93600c6908&wikiName=ZdravljezaposlenikaSAD (Preuzeto 11.02.2009.)

Sjedinjene Države planiraju u zdravstvo ove godine uložiti 2,2 triliona dolara, od čega će 54% biti usmereno na privatni sektor.[11]

Društvena odgovornost **Galenike** se u velikoj meri ogleda u brizi prema svojim zaposlenima, koja je višestruka i veoma utiče na razvoj i motivaciju kadrova u ovoj kompaniji. Odnos Galenike prema zaposlenima može da posluži drugim kompanijama kao retko dobar primer humanog, etičkog i kvalitetnog upravljanja kadrovima, jer se na svaki mogući način trudi da obezbedi bolju budućnost za njih, najbolje moguće uslove rada uključujući poštovanje ljudskih prava, ravnopravni tretman zaposlenih, zaštitu na radu, zdravstvenu zaštitu, ali i adekvatnu edukaciju svim svojim radnicima. Participacija zaposlenih u upravljanju i odlučivanju još jedan je vid Galenikinog uvažavanja svojih zaposlenih i to je jedno od osnovnih načela i predpostavki opšteg procesa demokratizacije društva, ali i kvalitetnog poslovanja ove kompanije.

Bezbednost i zaštita zdravlja na radu je jedno od osnovnih prava čoveka, jer jedino bezbedan rad i zdrava i bezbedna radna sredina omogućavaju produktivan rad i život, a u Galenici se pridaje puno pažnje ovom pitanju, kao bitnom elementu brige o zaposlenima. Uvođenje principa **Preventivnih mera** predstavlja suštinsku promenu u odnosu na dosadašnje propise i podrazumeva aktivno preduzimanje svih mera u cilju otklanjanja rizika od mogućih povređivanja ili nastajanja profesionalnih oboljenja odnosno oboljenja u vezi sa radom. Preventivne mere primenjuju se u svim fazama radnih procesa u postupcima projektovanja, proizvodnje, korišćenja i odležavanja sredstava za rad, sredstva i opreme za ličnu zaštitu na radu i opasnih materija.

Tu su još i **Pregledi i ispitivanja opreme za rad** koja se koriste u procesu rada i od strane pravnih lica sa licencom obavljaju se provere i utvrđuje se da li su na opremi za rad primenjene mere bezbednosti i zdravlja na radu koje su definisane tehničkim propisima, standardima i uputstvima za rad.

Galenika a.d. organizuje stalne i obavezne **Zdravstvene preglede** za lica koja su zasnovala radni odnos ili treba da ga zasnuju na poslovima sa povećanim rizikom, kao i periodično u toku rada. Zatim, organizuje zdravstvene sanitarne preglede u cilju zaštite zaposlenih i obezbeđivanja zdravih radnih uslova, ali i specifične zdravstvene preglede i dr. Za sve ove preglede angažovane su nadležne zdravstvene ustanove.

Određeni broj zaposlenih je obučen za **ukazivanje prve pomoći**, a za ukazivanje medicinske pomoći u krugu fabrike radi ambulanta u tri smene. To je izdvojeno odeljenje Dispanzera Medicine rada Doma zdravlja Novi Beograd. Ambulanta poseduje i sanitetsko vozilo.

Svaki zaposleni u Galenici ima pravo na svakodnevni organizovani prevoz kompanijskim autobusima, korišćenje restorana koji je u krugu fabrike, ali i pravo na odgovarajuću obuku (praktičnu i teorijsku) u skladu sa poslovima koje obavlja.

[11] http://www.moj-posao.net/jseeker_wiki.php?sessionId=f00f4f471cfa7eb162685b93600c6908&wikiName=ZdravljezaposlenikaSAD (Preuzeto 11.02.2009.)

Briga o zaposlenima jedan je od najvažnijih aspekata Galenikinog društveno odgovornog poslovanja, jer motivacija zaposlenih, njihovo zadovoljstvo, usavršavanje i razvoj predstavlja kako lični, tako i kompanijski napredak.[12]

[12] http://www.galenika.rs/index.php?option=com_content&task=view&id=107&Itemid=146 (Preuzeto 11.02.2009.)

9. PRIMERI MOTIVISANJA ZAPOSLENIH U SVETU I KOD NAS

9.1 NAČINI MOTIVISANJA ZAPOSLENIH U SVETU

Kompanija Hershey Foods Corporation i Southern California Edison Company, nastoji da motiviše svoje radnike kroz zadovoljenje njihovih fizioloških potreba tako što im daju popust na osiguranje ako vode zdrav život. Kompanije poput American Airlines, Shell Oils i druge radnicima daju nenovčane poklone kao priznanje za dostignuća. Neke druge kompanije su ugradile socijalne aktivnosti kao na primer Odeitcs Inc. uveo je tematske dane, sportski tim, odbor za zabavu koji organizuje takve događaje.[13]

Mnoge organizacije različitih veličina uključuju svoje zaposlene u odlučivanje na radnom mestu pružanjem na uvid finansijskih obračuna („knjiga“). Oni razmenjuju te informacije sa zaposlenima da bi oni bili motivisani da donose bolje odluke o svom radu i da bi mogli bolje da shvate posledice onoga što rade, kako to rade, i uticaja na krajnji rezultat. Ovaj pristup se zove menadžment otvorene knjige. Ko to koristi u motivisanju radnika? Više od 3.500 organizacija, uključujući Springfield Manufacturing Corporation, Allstate insurance, Amoco Canada, Rhino i odeljenje Sprint Goverment System.[14]

Preduzetnik Candace Brayan, izvršni direktor Kendle, firme koja projektuje testove na drogu, ima foto galeriju svojih 288 zaposlenih u njihovim omiljenim aktivnostima van posla, od ronjenja do čuvanja unučića. Odavanje priznanja zaposlenima jača njihov moral i pomaže Brayanu da postane pravi supervizor za perspektivne zaposlene.[15]

Priznanje zaposlenima ima važnu ulogu u motivisanju radnika u kompaniji Nichols Foods Ltd. u Merseyside u Engleskoj, gde je prosečna nadnica samo malo iznad norme. Glavni hodnik u proizvodnom odeljenju je obložen „panoima pohvala“ na kojima su istaknuti postignuti rezultati timova zaposlenih. Mesečne nagrade radnicima dodeljuju njima slični radnici kao priznanje za njihov napor, a neposredni rukovodioci prezentuju njihove rezultate na godišnjim sastancima.

„Da biste klijentima pružili stvarno dobru ulogu “, kaže operacioni menadžer Martin Lee „vama su potrebni stvarno motivisani ljudi“.[16]

Kada je tim Lincolna Hersbergerova odlikovan za najbolje postavljen primer jedne važne vrednosti za njegovu kompaniju (video igrica kompanije Electronic Art ili EA) tokom fiskalnog kvartala 2002. godine, ono što ga je najviše obradovalo nije bio trofej ili

[13] Grinsberg Dž., R. A. Baron., (1998) Ponašanje u organizacijama: Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada, Beograd., str. 147
[14] Lončarevic, R., Mašić, B., Đorđević, J., (2007) Menadžment principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd. , str. 339
[15] Boone, L.E., Kurtz, D.L., (2000) Contemporary Busines, Harcourt College Publisuers, str. 312
[16] Robbins,S., Coulter, M., (2005) Menadžment, osmo izdanje, data status, Beograd., str. 412

rukovanje s glavnim izvršnim rukovodiocem, već to što je dobio na tri meseca jedno od šest poželjnih parking mesta u prednjem redu prvog sprata unutrašnjeg parkinga. Međutim, on nije jedini koji priželjkuje jedno od tih parking mesta-mnogi zaposleni u kompaniji EA žele da dobiju privilegiju da se parkiraju na tim mestima. Očigledno menadžeri kompanije EA shvataju potrebe zaposlenih i njihov značaj za motivaciju.[17]

National Australia Bank Limited (NAB), međunarodna grupa za pružanje finansijskih usluga naglašava da je njeno osoblje njena najveća snaga. „Mi cenimo naše osoblje, šta radi i kako radi". Kompanija izjavljuje da je njen krajnji cilj da postigne kvalitet u radu radnika, da stvori fantastično mesto za rad i da podstiče i nagrađuje postignuti radni učinak. Brett Elison šef globalnog e-poslovanja NAB nedavno je istraživao načine za poboljšanje sistema menadžmenta u ljudskim resursima u kompanijama širom SAD i u Evropi. Brett je zaključio da je NAB banci potreban jedan portal za zaposlene–jedan interni web sajt kompanije koji bi podržavao razne aktivnosti menadžmenta u ljudskim resursima (HRM). Pošto je ubedio menadžment da investira 11 miliona $ u portal, on je postavljen i počeo je da funkcioniše posle samo 84 dana. Portal obuhvata više od 100 različitih aplikacija od adresara službenika do online priručnika i materijala za obuku, kao i informacija o beneficijama. Preko 18 hiljada njenih zaposlenih u Australiji koristi ovaj portal. Sada je NAB spremna da proširi portal za službenike u svojim filijalama na Novom Zelandu i u Evropi.[18]

Cisco među šest najpoželjnijih radnih okruženja - Uspešno usklađivanje privatnog i profesionalnog života ključni je preduslov za zadovoljstvo zaposlenih. Prema istraživanju koje je sprovedeno u Americi na uzorku od 100.000 zaposlenih u 446 kompanija, kompanija Cisco, svetski lider u proizvodnji mrežnih rešenja, zauzela je visoko šesto mesto. Čuveni magazin Fortune u saradnji sa institutom Great Place to Work ocenjivao je kompanije na osnovu stavki: kredibilitet, reputacija, korektnost odnosa i kolegijalnost.

Cisco je visoku poziciju na listi dostigao zahvaljujući tome što omogućava dobru integraciju privatnog i profesionalnog života, stimulativne finansijske naknade i bonuse, ima nisku stopu fluktuacije kadrova kao i inovativne puteve komunikacije. "Komunikacija je u kompaniji Cisco jedan od najznačajnijih faktora zadovoljstva zaposlenih. Naše radno okruženje je time postalo izuzetno fleksibilno pošto zaposlenima nudi mogućnost da efikasno razmenjuju ideje i iskustva sa ostalim kolegama i rukovodstvom"[19], rekla je Annmarie Neal, potpredsednik u odeljenju Talent@Cisco.

U toku formiranja rezultata ankete i pozicioniranja kompanija na listi, mišljenja zaposlenih su nosila i do dve trećine ukupnog broja poena. Četiri stotine zaposlenih ove kompanije je slučajnim izborom učestvovalo u istraživanju.

Pozicija među najboljih stotinu kompanija je jedanaesta za redom. Uzete su u obzir i oblasti: životna sredina, korporativna društvena odgovornost, tehnologija, korišćenje

[17] Lončarevic, R., Mašić, B., Đorđević, J., (2007) *Menadžment principi, koncepti i procesi,* Univerzitet Singidunum, Beograd. , str. 338
[18] Robbins,S., Coulter, M., (2005) *Menadžment,* osmo izdanje, data status, Beograd., str. 281.
[19] http://www.personalmag.rs/it/cisco-medu-sest-najpozeljnijih-radnih-okruzenja/ (Preuzeto 31.01.2008.)

novih medija. Među njima su i blogovi sa informacijama o povoljnostima za zaposlene, kao i aktivnosti za ljudske resurse.

Kompanija Cisco od 2002. ima svoje predstavništvo u Beogradu, koje broji 25 mladih stručnjaka.

9.2 NAČINI MOTIVISANJA ZAPOSLENIH DONETI U SRBIJI

Bolji uslovi rada, mogućnost stručnog usavršavanja, adekvatno finansijski vrednovan rad, specijalne nagrade za produktivnost, novčani bonusi, slobodni dani, automobili, spa tretmani ili kursevi odvikavanja od pušenja, neki su od načina motivisanja zaposlenih koje su strani menadžeri iz svojih matičnih kompanija doneli u Srbiju.

Njihovi standardi vremenom su postali obrasci ponašanja mnogih firmi u Srbiji. Menadžeri se trude da osmisle projekte podrške ili pružanja pomoći ugroženom stanovništvu što rezultira povećanju profita ali i odgovornosti prema lokalnoj zajednici.

U kompaniji Erikson menadžeri imaju moć da donose odluke, ali i odgovornost. Njihov direktor Bo Anderson naglašava da nije dobro da čovek vodi kompaniju dajući naređenja, a da zaposleni imaju samo odgovornost prema poslu, što je decenijama bio slučaj na ovim prostorima.

"Kompaniju treba da vodi tim menadžera, a ne jedan čovek. Mi ih imamo 15, od kojih 40 odsto čine žene, većinom inženjeri. Ja nisam njihov zapovednik, već trener koji ih obučava da obavljaju zadatke koje sam im dodelio smatrajući da će to uraditi najbolje što znaju. Oni su dužni da na isti način obuče zaposlene u svojim sektorima, tako da na kraju svi radimo na isti način i za sve važe ista pravila."(Bo Anderson)[20]

Kompanija *Doncafe* je od maja 2005. u stoprocentnom vlasništvu multinacionalne kompanije *Strauss Group* sa sedištem u Izraelu. Uslovi rada su znatno poboljšani: u proizvodnju su uvedene nove mašine, zaposlenima je obezbeđen besplatan topli obrok u restoranu, kupljeni su novi automobili i kamioni za radnike u prodajnom i distributivnom odeljenju, a umesto papira i olovke u prodaji, uvodi se sistem rada uz pomoć *hend held* terminala, što ubrzava i olakšava uzimanje porudžbine, fakturisanje i isporuku proizvoda do kupca.

Mnoge kompanije u Srbiji omogućavaju dodatnu edukaciju zaposlenima. U *Verano Motorsu* svi serviseri su prošli obuku u Francuskoj, gde se obučava i menadžment.

"Trudimo se da posebno nagradimo veliki trud. Svake godine najbolji radnik dobija automobil na poklon, a svi zaposleni imaju pogodnosti prilikom kupovine vozila. Nakon svakog uspeha napravimo veliku žurku, a za Novu godinu u prodajnom salonu organizujemo veliku pozorišnu predstavu i dodelu paketića za decu zaposlenih. Često

[20] http:/evropa.mediaonweb.org/sh172/ekonomija/1148/ (Preuzeto 02.02.2009.)

sve kategorije zaposlenih (menadžere, prodavce, servisere) šaljemo na nagradna putovanja". (Direktor Verano Motors-a)[21]

U *Doncafe-u* radnike takođe šalju na seminare i treninge širom sveta, organizovan im je besplatan kurs engleskog jezika i obezbeđeni bolji kreditni uslovi za stan preko njihovih poslovnih banaka.

"Postoje pohvale i priznanja, novčani bonusi, povećanje plate onima koji su se istakli radom, zalaganjem, pozitivnim pristupom poslu i građenjem timske atmosfere. Ko je vredan, zarađuje više, a ko se ne trudi, brzo shvati da ovo nije firma za njega. Svakog meseca dele se rođendanski pokloni, a postoji još mnogo sitnih gestova koji zaposlenima govore da su deo *Doncafe* porodice"(direktor)[22].

Erikson takođe šalje zaposlene na usavršavanje. U ovoj kompaniji prekovremeni rad se plaća radnicima, ali ne i menadžerima, koji su 24 časa na raspolaganju firmi i za to primaju adekvatnu platu.

"Imamo sistem nagrađivanja. Za dobre rezultate dobija se bonus. Dajemo razne poklone, ali svima je najdraži – slobodan dan. Praksa je i da se o nečijem uspehu obaveste svi u firmi putem cirkularnog i-mejla". (direktor kompanije)[23]

Kodeks oblačenja se negde strogo poštuje, a ponegde nije ni propisan. Mnoge kompanije na Zapadu sprovode zakon o zabrani pušenja, a neke čak i plaćaju odvikavanje od ove zavisnosti. U *Eriksonu* u kancelarijama nije dozvoljeno pušenje, ali jeste izlazak na cigaret-pauzu, dok je u *Veranu* pušenje strogo zabranjeno u kancelarijama, međuprostoru, pa čak i na pauzi i u području oko firme.

Roche d.o.o., firma s tradicijom dugom 111 godina, prema izveštaju *Business Monitor Internationala*, prošle godine je, po ukupnom prometu lekova, bio najuspešnija strana farmaceutska kuća u Srbiji. Dragana Nikolić, menadžer za komunikacije, kaže da u ogranku u Srbiji radi oko 60 zaposlenih.

Mogućnosti napredovanja unutar kompanije su velike i mnogo se ulaže u edukaciju kadra, i ovde i u inostranstvu. Obuke su najčešće u Švajcarskoj i Turskoj, a mogu biti i u prestižnim evropskim školama, kao što su INSEAD i *London Business School* .

Transportšped, Beograd - ističe da su potpuno svesni činjenice da je uzaludno imati kapital, ako nemate ljude koji njime mogu da upravljaju, posebnu pažnju posvećujemo edukaciji mladih koji dolaze ovde. Najpre vršimo selekciju, a kada nekoga primimo na posao, poklanjamo mu veliku pažnju.

[21] http:/evropa.mediaonweb.org/sh172/ekonomija/1148/ (Preuzeto 18.01.2009.)
[22] http:/evropa.mediaonweb.org/sh172/ekonomija/1148/ (Preuzeto 20.01.2009.)
[23] http:/evropa.mediaonweb.org/sh172/ekonomija/1148/ (Preuzeto 23.12.2008.)

Naša je praksa je da pružimo šansu pre svega deci naših radnika, jer na taj način oni će ovu firmu doživeti kao porodičnu, kao svoju, što predstavlja dodatnu motivaciju za zaposlene.

Tokom radnog vremena, organizujemo školu računara i engleskog jezika, a ovih dana počinje sa radom i škola poslovne komunikacije.

Poslednjih desetak godina imamo zakupljenu ložu u Narodnom pozorištu, a obezbeđujemo i ulaznice za ostala pozorišta u gradu, tako da naši radnici i članovi njihovih porodica mogu sebi da priušte sadržajne izlaske i lepe kulturne doživljaje. Ponekad ljudi nemaju vremena za izlaske, ali najčešće nemaju naviku da sebi pruže nešto više. Međutim, kad im obezbedite ulaznice, onda im izlazak u pozorište postaje potreba. Uostalom, mnogo je lepše kada zaposleni pričaju o tome kakva je predstava bila, nego da pretresaju dnevnopolitičke teme ili komentarišu nečiju garderobu. Sve to doprinosi i stvaranju prisnijih odnosa među zaposlenima, pa tako kolektiv mnogo bolje funkcioniše i diše. Kada već govorimo o brizi prema zaposlenima, treba naglasiti i da redovno šaljemo ljude na klimatski oporavak na Zlatibor, po nedelju dana. Boravak u prirodi je naročito važan zato što radimo težak i stresan posao. [24]

EPS u korak sa svetom-Mnoga javna preduzeća u Srbiji takođe primenjuju pravila ponašanja i poslovanja koja primenjuju strane kompanije.

Prema rečima Momčila Cebalovića, direktora Sektora za odnose s javnošću Elektroprivrede Srbije, u ovom javnom preduzeću primenjuje se kodeks ponašanja koji, na primer, utvrđuje način održavanja sastanaka, poslovnu korespondenciju, neposredne poslovne kontakte, pravila poslovnog izgleda i oblačenja, komunikaciju putem Interneta, kao i posebna pravila za direktan kontakt sa građanima.

Iako nemaju, tvrdi Cebalović, velikih mogućnosti da stimulišu zaposlene da budu produktivniji, u EPS-u se trude da svakog radnika koji to zasluži nagrade novčano, unapređenjem ili plaćenom edukacijom ili stručnom ekskurzijom.
Simbolične poklone dodeljuju samo za novogodišnje praznike, za Dan EPS-a i druge prigodne datume. Godinama organizuju sportske igre ili radnike šalju na rekreativni odmor.

EPS nastoji da raznim sponzorstvima, donacijama i humanitarnim akcijama pomogne školama, bolnicama i podrži sportske i kulturne manifestacije.[25]

[24] http:/www.ilustrovana.com/2002/2252/10.htm (Preuzeto 04.12.2008.)
[25] http://evropa.mediaonweb.org/sh/172/ekonomija/1148/ (Preuzeto 02.02.2009.)

10. REZIME PREDLOGA ZA MOTIVISANJE ZAPOSLENIH

Jedna anketa koju je pre par godina sprovela Agencija za istraživanje Galup izazvala je svojim rezultatima veliku pažnju poslovne javnosti širom sveta. Čak 19 odsto zaposlenih koji su učestvovali u anketi izjavilo je za sebe da su na poslu "aktivno isključeni". Ti ljudi su se žalili da nemaju alat koji im je potreban da bi uspešno obavljali poslove koji su im povereni, da ne znaju šta se od njih očekuje. Da ih njihovi šefovi ne slušaju. Na osnovu ovih rezultata Galup je procenio da globalno posmatrano, ovakva demotivisanost zaposlenih rezultira ukupnom štetom koja iznosi između 292 i 355 milijarde američkih dolara godišnje. U ovom istraživanju takođe je zaključeno da nemotivisani zaposleni primetno više odsustvuju sa posla, kao i da su daleko manje lojalni firmi.

Obradili smo dosta informacija o motivaciji. Ukoliko ste menadžer zadužen za motivaciju zaposlenih, evo nekih preporuka koje možete da izvedete iz teorija i sadržaja koji su predstavljeni u ovom radu. Iako ne postoji jednostavan, sveobuhvatan paket smernica, sledeći predlozi obuhvataju ono što znamo o motivaciji zaposlenih.

- *Prepoznati individualne razlike* Skoro svaka savremena teorija o motivaciji priznaje da svi zaposleni nisu identični. Oni imaju različite stavove, potrebe, ličnosti i druge važne individualne promenljive.

- *Svrstavanje ljudi na radna mesta* Postoji značajan broj dokaza koji pokazuju motivacione koristi od pažljivog svrstavanja ljudi na radna mesta. Na primer, radnici sa visokim učinkom treba da dobiju radna mesta koja im omogućavaju ućešće u stvaranju umereno izazovnih ciljeva i koja podrazumevaju samostalnost i povratne informacije. Takođe, imajte ne umu da nisu svi motivisani radnim mestima koja imaju visok nivo samostalnosti, raznolikosti i odgovornosti.

- *Koristiti ciljeve* Literatura o teoriji postavljanja ciljeva sugeriše da menadžeri moraju da obezbede da zaposleni imaju čvrste, specifične ciljeve i povratne informacije o tome kako ih ispunjavaju. Da li ciljeve treba da postavi menadžer ili i zaposleni treba da učestvuju u njihovom stvaranju? Odgovor će zavisiti od vaše percepcije prihvatanja ciljeva i kulture u organizaciji. Ukoliko očekujete otpor prema ciljevima, učešće zaposlenih prema njihovom stvaranju bi trebalo da poveća njihovo prihvatanje. Ukoliko je učešće zaposlenih neprihvatljivo sa stanovišta kulture u organizaciji, sami postavite ciljeve.

- *Obezbedite da se ciljevi shvate kao ostvarivi* Bez obzira na to da li su ciljevi stvarno ostvarivi, zaposleni koji vide svoje ciljeve kao neostvarive smanjiće svoj napor pod izgovorom "zašto da se mučim" Zbog toga menadžeri moraju da budu sigurni da zaposleni osećaju sigurnost I da pojačan napor *može* da dovede do ostvarivanja postavljenih zadataka.

- *Individualizovanje nagrada* Zbog različitih potreba zaposlenih, ono što delije kao faktor pojačanja za jedne, ne mora da deluje za druge. Menadžeri treba da koriste svoje znanje o različitostima zaposlenih da bi individualizovali nagrade koje oni kontrolišu, kao što su plate, unapređenja, priznanja, željeni radni zadaci, samostalnost i učešće u stvaranju ciljeva.

- *Povezati nagrađivanje sa rezultatima rada* Menadžeri moraju da predvide mogućnost nagrađivanja za rezultate rada. Važne nagrade kao što su povećanje plata i unapređenja, trebalo bi da se daju za ostvarivanje specifičnih ciljeva. Menadžeri bi takođe trebalo da traže načine kako da povećaju vidljivost nagrađivanja, čime zaposlene potencijalno više motivišu.

- *Proverite sistem pravičnosti* Zaposleni bi morali da shvate da su nagrade ili rezultati rada jednaki ulaganjima. Na prostom nivou, iskustvo, sposobnost, napor i druga očigledna ulaganja trebalo bi da objasne razlike u platama, odgovornosti i drugim očiglednim rezultatima rada. I zapamtite, pravičnost prema jednoj osobi je nepravednost prema drugoj osobi, tako da bi idealan sistem nagrađivanja verovatno trebalo da različito odmerava ulaganja da bi se došlo do adekvatne nagrade za svako radno mesto.

- *Koristite priznanje* Prepoznajte snagu priznanja. U stagnirajućoj ekonomiji, gde je rasprostranjeno smanjivanje troškova (kao što je bilo u periodu između 2001. i 2003. godine) korišćenje priznanja je bila mera niskog troška za nagrađivanje zaposlenih. I to je nagrada koju je većina zaposlenih smatrala vrednom.

- *Obuka zaposlenih* Opšti trend u modernom svetu jeste kretanje prema društvu znanja. Takvo društvo promoviše koncept doživotnog učenja i obrazovanja. Znanje u takvom društvu postaje najznačajniji faktor razvoja, ono predstavlja temelj konkurentske prednosti jedne kompanije i osigurava njen dugoročni napredak.

Nemojte ignorisati novac Lako je biti uključen u postupke postavljanja ciljeva, stvaranje interesantnih radnih mesta i pružanje mogućnosti za učešće u stvaranju ciljeva, ali ne zaboravite da je novac glavni razlog zbog kojih ljudi rade. Prema tome, raspodela povećanja nadnica po osnovu rezultata rada, nagrade po jedinici proizvoda i druge inicijative koje se plaćaju važne su u određivanju motivisanosti zaposlenih. Ne govorimo o tome da menadžeri treba da koriste novac kao jedini instrument motivacije. Štaviše, jednostavno ukazujemo na nešto očigledno – to jest, ukoliko se novac odstrani kao podsticaj, ljudi se neće pojaviti na radnom mestu. Isto se ne može reći za odstranjivanje ciljeva, obogaćenog rada ili učešća u stvaranju ciljeva.

Jedan od pionira i najčuvenijih teoretičara poslovnog upravljanja Peter Drucker daje sledeći pregled izazova u upravljanju i rukovođenju za 21. vek:

Za rukovodioce širom sveta glavni izazov u vremenu pred nama biće upravo motivacija ljudi koji rade sa njima. Sve drugo se lako kupuje u globalnoj ekonomiji, u

kojoj je protok novca apsolutno slobodan. A kao i inače u životu, najvredije stvari nemaju cenu i ne mogu se kupiti.

11. ZAKLJUČAK

Istraživanja na bazi literature pokazala su da motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju osnov zanimanja savremenog menadžmenta, jer se izgradnjom kvalitetnog motivacionog sistema može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrednost. Može se reći da je motivacija veoma složen fenomen na koji utiče veliki broj faktora. Razumevanje pitanja motivacije je od suštinskog značaja za shvatanje dejstva varijacija kod drugih komplementarnih činilaca kao što su: redefinisanje posla – radnog mesta, sistema nagrađivanja, sistema napredovanja, stila rukovođenja pod uslovom da su bitni za rezultate poslovanja. Da bi se podstaklo puno radno angažovanje zaposlenih, potrebno je odrediti prave načine za njihovu motivaciju tj. njihovu zainteresovanost za što uspešniji rad i poslovanje.

Nastanak teorije motivacije vezuje se za začetke organizovanog rada, ona nastaje sa razvojem organizacije i organizacione teorije početkom 20 veka. Teorijski interes za motivaciju prouzrokovale su neposredne, praktične potrebe za razumevanje mehanizma ljudskog ponašanja, kako bi se pronašli odgovorajući instrumenti za povećanje napora i doprinosa zaposlenih u ostvarivanju organizacionih ciljeva, ali i radi poboljšanja kvaliteta radnog života u organizaciji.

Brojne su motivacione tehnike, a u osnovi se dele na materijalne i nematerijalne. Materijalne kompenzacije predstavljaju temelj i neophodnu osnovu motivacije, ali ne i dovoljnu budući da za većinu ljudi postaju sve važnijie tzv. potrebe višeg reda, kao što su: razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti, mogućnost autonomije, uvažavanje ličnosti, status i drugo.

Ako nešto motiviše jednog zaposlenog, to ne znači, da će motivisati i druge radnike. Takođe, potrebno je uzeti u obzir i pojedinačna očekivanja zaposlenih. Međutim, utvrditi motivatore pojedinaca, ili pojedinih društvenih grupa, nije ni malo lako. Da bi saznali više o motivatorima stručnjaci su sproveli brojna istraživanja.

Može se zaključiti da bez motivisanosti nema ni uspešne organizacije procesa rada. Ipak, o hijerarhiji faktora motivacije za rad u uslovima organizacije ne možemo govoriti zbog različitosti međusobnih odosa motivatora, ipak njene osnovne konture poznajemo. Tehnički uslovi rada i međuljudski odnosi, rešena stambena pitanja, lične zarade i sam princip raspodele imaju određenog udela u podsticanju za rad. Među faktorima koji imaju karakter samorealizacije najznačajnija je mogućnost napredovanja, u smislu stručnog usavršavanja i preuzimanja odgovornih i složenih poslova. Može se zaključiti da radnici sa ličnom motivacijom za rad postižu bolje radne rezultate, mada ni povratnu vezu ne treba zanemariti. Veća uspešnost u obavljanju posla višestruko deluje na radnika. Kroz nju radnik je u prilici da ostvari veću samoaktualizaciju, da brže napreduje. Radna uspešnost doprinosi boljem stavu prema poslu koji se obavlja što utiče i

na ukupnu radnu aktivnost. Pozitivan stav prema poslu se manifestuje kroz povećanu motivaciju za rad.

Istraživanje koje smo sproveli u kompaniji „Vapeks“ d.o.o. u Čačku imalo je za cilj da utvrdi stepen motivisanosti radnika, kao i u kojoj meri različiti faktori deluju na motivaciju zaposlenih.

U celini gledano dobijene vrednosti su zadovoljavajuće, relativno približne, posebno bismo istakli socijalni faktor kojim su zaposleni najviše motivisani.

Prosečna srednja ocena motivacije za rad 3,33 od mogućih 5 nam pokazuje da je motivacija povišena. Prosečne ocene pokazuju da su socijalni faktor i sigurnost posla najznačajniji faktori motivacije za rad. Ostali faktori: zaštita na radu, odnos sa pretpostavljenim, su takođe značajni dok se za mogućnosti za učenje i razvoj i intrinzični faktor može reći da najmanje, od navedenih činilaca, utiču na motivaciju za rad.

Zaposleni svih starosnih kategorija najviše ocene daju socijalnom faktoru, dok najmanje ocene mogućnostima za učenje i razvoj daju zaposleni između 20-e i 30-e godine koji, po našem mišljenju, zahtevaju najozbiljniji rad u ovoj oblasti, jer su upravo mladi ljudi ti u koje najviše treba ulagati u okviru oblasti učenja i razvoja, kao i intrinzičnog faktora, jer će oni kasnije biti nosioci napretka i razvoja firme.

Zaposleni sa visokom stručnom spremom su zadovoljniji od zaposlenih sa srednjom.

Ne postoje bitne razlike u zadovoljstvu zaposlenih u odnosu na dužinu radnog staža osim u segmentu sigurnosti posla gde radnici sa 15 i više godina radnog staža osećaju veću sigurnost u pogledu zadržavanja svoga radnog mesta u odnosu na radnike sa manje radnog staža.

Možemo zaključiti da su žene zadovoljnije od muškaraca po svim navedenim varijablama.

Zaposleni u upravi bitno su zadovoljniji od zaposlenih van uprave.

Najmanje zadovoljni zaposleni, po svim varijablama, su muškarci sa srednjom stručnom spremom starosti od 20 do 30 godina, a posebno su nezadovoljni mogućnostima za učenje i razvoj, zaštitom na radu, socijalnim faktorom, odnosom sa pretpostavljenima.

Istakli bismo da se 30.88% zaposlenih nije odazvalo istraživanju što je pokazatelj nezadovoljstva koje tek treba ispitati.

Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja istaći ćemo neke od mogućih predloga za unapređenje motivisanosti zaposlenih.

Menadžeri bi trebalo da organizuju sastanke sa zaposlenima na kojima će zaposleni iznositi svoje stavove, mišljenja, predloge, eventualne probleme i na kojima će zajednički

iznalaziti put do rešenja. Takođe, i program odavanja priznanja pojedinačnom zaposlenom kao i program timskog priznanja snažni su motivatori, kao i programi obuke, u samoj firmi ili van nje, na različite teme.

Nagrađivanje radnika od strane pretpostavljenih, uzimanje u obzir predloga, sugestija zaposlenih, organizovanje većeg broja zajedničkih druženja i akcija. Organizovanje preventivnih lekarskih pregleda za sve zaposlene kao vid brige o njihovom zdravlju i dobrobiti, plaćen odmor za zaposlene sa povećanim rizikom na radnom mestu – na primer plaćen odmor na planini za zaposlenog i članove njegove porodice takođe su snažni motivatori.

Svakom pojedincu treba pristupiti kao integralnoj ličnosti i otkriti koje su potrebe za njega dominantne, pa se njima voditi u motivaciji.

Realnost modernog doba je tranzicija od industrijske privrede ka informatičkoj, promenama je danas izloženo sve pa i veštine upravljanja ljudskim resursima i sistemi motivacije. Međutim jedna činjenica je nepromenljiva, a to je značaj ljudi za poslovanje. Ljudi su jedini aktivan faktor u svim prošlim, sadašnjim i budućim promenama: kao motivatori, realizatori i korisnici tih promena. Zato je važno posvetiti se izučavanju ljudi, njihovih potreba, ciljeva, motiva, osobina itd. Čovek je uvek bio i ostaće najvažniji činilac poslovanja, u svim društvima. Ulaganje u ljudski resurs i u motivaciju za rad je opravdan trošak koji se uvek višestruko vraća.

12. SPISAK SKRAĆENICA

Tj. - to jest

Tzv. - tako zvani

Itd. - i tako dalje

I sl. - i slično

I dr. - i drugo

Str. - strana

Npr. - na primer

13. LITERATURA:

1. Bahtrijarević, F. (1999) *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketind, Zagreb.

2. Boone, L.E., Kurtz, D.L., (*2000) Contemporary Business,* Harcourt College Publisuers.

3. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., (2006) *Menadžment ljudskih resursa,* Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica.

4. Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa,* četvrto izdanje, data status, Beograd.

5. Grinsberg Dž., R. A. Baron., (1998) *Ponašanje u organizacijama: Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada,* Beograd.

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

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

8. Lončarevic, R., Mašić, B., Đorđević, J., (2007) *Menadžment principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

9. Maer, N. (1964) *Industrijska psihologija*, Privreda, Zagreb.

10. Maslow, A. (2004) *Psihologija u menadžmentu*, Adizes, Novi Sad.

11. Mihailović, D. (2002) *Psihologija u organizaciji*, FON, Beograd.

12. Mihailović, D. (1997) *Struktura motivacije za rad*, FON, Beograd.

13. Mihailović, D. (2001) *Tehnologija u organizaciji*, FON, Beograd.

14. Robbins, S., Coulter, M., (2005) *Menadžment,* osmo izdanje, data status, Beograd.

15. Slavić, A. (2006) *Menadžment ljudskih resursa - praktikum*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica.

16. Subotić, D. (2005) *Upravljanje ljudskim resursima,* Centar za istraživanje, obuku i razvoj, Beograd.

17. Šušnjar, G. Š., Zimanji, V., *Menadžment ljudskih resursa,* Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica.

18. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, peto izdanje, data status, Beograd.

19. http://www.personalmag.co.yu/?cat=31&paged=2 (Preuzeto 16.04.2008.)

20.http://www.personalmag.rs/it/cisco-medu-sest-najpozeljnijih-radnih-okruzenja/ (Preuzeto 31.01.2008.)

21.http://www.galenika.rs/index.php?option=com_content&task=view&id=107&Itemid=146 (Preuzeto 11.02.2009.)

22. http://www.moj-posao.net/jseeker_wiki.php?sessionId=f00f4f471cfa7eb162685b93600c6908&wikiName=ZdravljezaposlenikaSAD (Preuzeto 11.02.2009.)

23. http:/evropa.mediaonweb.org/sh172/ekonomija/1148/ (Preuzeto 23.12.2008., 18.01.2009., 20.01.2009., 02.02.2009.)

24. http:/www.ilustrovana.com/2002/2252/10.htm (Preuzeto 04.12.2008.)