

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
STUDIJSKI PROGRAM
POSLOVNA EKONOMIJA



**NEMATERIJALNA I UNUTRAŠNJA MOTIVACIJA
ZAPOSLENIH U SAVREMENIM ORGANIZACIJAMA**
- M A S T E R R A D -

Mentor:
prof. dr. Jelena Đorđević Boljanović

Kandidat:
Miloš Cvetković

400780/2014

Beograd, 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD	3
1.1. KLJUČNE REČI	3
1.2. PREDMET ISTRAŽIVANJA	4
1.3. CILJ ISTRAŽIVANJA	4
1.4. HIPOTEZE RADA	4
1.5. METODE ISTRAŽIVANJA	5
1.6. STRUKTURA RADA	5
2. LIČNOST I NACIONALNA KULTURA	7
2.1. LIČNOST	7
2.1.1. DEFINICIJA LIČNOSTI	7
2.1.2. ODREDNICE LIČNOSTI	7
2.1.3. CRTE LIČNOSTI	8
2.1.4. NAJUTICAJNIJE CRTE LIČNOSTI U POSLOVNOM OKRUŽENJU	10
2.2. NACIONALNA KULTURA	12
2.3. REKAPITULACIJA POGLAVLJA	14
3. MOTIVACIJA	15
3.1. DEFINISANJE POJMA I OSNOVNOG MODELA MOTIVACIJE	15
3.2. TEORIJE MOTIVACIJE	16
3.2.1. RANE TEORIJE MOTIVACIJE (Teorije POTREBA)	16
3.2.2. SAVREMENE TEORIJE MOTIVACIJE (Teorije PROCESA)	24
3.3. INTEGRATIVNI MODEL MOTIVACIJE	29
3.4. REKAPITULACIJA POGLAVLJA	30
4. NEMATERIJALNA MOTIVACIJA	31
4.1. NEMATERIJALNA MOTIVACIJA – POJAM I DEFINICIJA	32
4.2. STRATEGIJE NEMATERIJALNE MOTIVACIJE	33
4.2.1. DIZAJNIRANJE RADNOG MESTA	34
4.2.2. ALTERNATIVNO ORGANIZOVANJE POSLA	38
4.2.3. UKLJUČIVANJE ZAPOSLENIH	44
4.3. REKAPITULACIJA POGLAVLJA	47
5. UNUTRAŠNJA (INTRINZIČNA) MOTIVACIJA	48
5.1. UNUTRAŠNJA MOTIVACIJA – POJAM I DEFINICIJA	50
5.2. UNUTRAŠNJA POTKREPLJENJA	51
5.3. UNUTRAŠNJA MOTIVACIJA I POVEZANE TEORIJE MOTIVACIJE	52
5.4. ČINIOCI UNUTRAŠNJE MOTIVACIJE	53
5.5. MODEL KARAKTERISTIKA POSLA	55
5.6. KULTIVISANJE UNUTRAŠNJE MOTIVACIJE	58
5.7. UNUTRAŠNJA MOTIVACIJA - PRAKTIČNI PRIMERI	60
5.8. PODRIVANJE UNUTRAŠNJE MOTIVACIJE EKSTRINZIČNIM NAGRADAMA	61
5.9. REKAPITULACIJA POGLAVLJA	62
6. ISTRAŽIVANJE I REZULTATI	63
6.1. DEMOGRAFSKI PODACI	64
6.2. REZULTATI I DISKUSIJA	65
7. ZAKLJUČAK	83
LITERATURA	86

1. UVOD

Vreme je promena, velikih i konstantnih. Nauka, tehnologija, tržište, sve se menja često i brzo. Mnogi resursi raspoloživi za poslovanje se surovo eksploatišu i brzo troše. Gube vrednost. Jedan od resursa koji odoleva i koji zadržava svoju neophodnost u procesu rada jesu ljudski resursi. Ljudi nisu mašine koje se troše, koje imaju amortizacionu stopu i vremenom gube vrednost. Naprotiv. Pravilnim upravljanjem ljudskim resursima, vremenom, u dobrom okruženju, uz dobru strategiju i liderstvo, njihova vrednost se povećava. Ljudi, kao resurs, kompleksni sami po svojoj prirodi, svaki ponaosob različiti i specifični, su resurs sa svojim neograničenim mogućnostima, spremni na promene, spremni na inovacije i razvoj. Kao takvi, ljudski resursi nisu ti koji su predodređeni da budu prosto eksploatisani, već naprotiv, ljudi su ti u koje treba ulagati. Ljudi su ti kojima je potreban razvoj i koji idu u korak sa promenama, i koji sprovode sve promene.

Svetskom ekonomskom krizom, u mnogim zemljama je poljuljana privreda, materijalna dobra su u deficitu. Postavlja se pitanje, šta je to što može napraviti prevagu u surovoj tržišnoj utakmici? Šta je to što će nam doneti konkurentnu prednost? Iz naše perspektive, odgovor na ova pitanja je: LJUDI. Mnoga istraživanja su pokazala koliko su isplativa ulaganja u ljudske resurse, u njihov karijerni razvoj, obuku, motivacione programe.

Da bi se kod zaposlenih maksimizirala produktivnost i angažovanost, a minimizirala fluktuacija i apsentizam, oni moraju biti motivisani. Često se govori o tome da je novac pravi motivator. Da, a da li je jedini? Da li je dovoljan? Šta se dešava onog momenta kada zaposleni zadovolje svoje egzistencijalne potrebe? Dešava se to da novac više nema ulogu motivatora. Tada treba razmišljati o toj specifičnosti koja je karakteristična za ljudske resurse. Tada je na menadžerima da upoznaju svoje zaposlene, spoznaju njihove stavove, vrednosti, lične karakteristike. To je momenat kada se okrećemo nematerijalnoj motivaciji. Odabirom adekvatne strategije, podstičemo unutrašnju (intrinzičnu) motivaciju kod zaposlenih, i na taj način ih pokrećemo da pruže svoj maksimum. Zadovoljni, egzistencijalno i emocionalno ispunjeni zaposleni će zasigurno biti ti koji će znatno doprineti ostvarenju organizacionih ciljeva, te biti znatna prevaga u stvaranju konkurentne prednosti.

1.1. KLJUČNE REČI

Ljudski resursi, menadžment ljudskih resursa, motivacija zaposlenih, nematerijalna motivacija, intrinzična motivacija.

1.2. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Kao polazište našeg istraživanja, koristićemo pretpostavku da su motivisani zaposleni ti koji su spremni da pruže svoj maksimum, da budu posvećeni poslu i organizaciji. U skladu sa tim, predmet našeg istraživanja je istraživanje motivacije zaposlenih, konkretno nematerijalnih motivacionih tehnika i intrinzične (unutrašnje) motivacije, sa ciljem da sagledamo sve pozitivne aspekte, ustanovimo i predložimo najadekvatnije tehnike za primenu ove vrste motivacije u praksi, zarad poboljšanja opšteg zadovoljstva i produktivnosti zaposlenih.

1.3. CILJ ISTRAŽIVANJA

Naučni cilj našeg istraživanja je analiza samog pojma nematerijalne i unutrašnje motivacije, njihova naučna deskripcija, kao i utvrđivanje nivoa zastupljenosti i efekata nematerijalnih tehnika motivacije i podsticanja intrinzične motivacije, kao i stepena optimalne intrinzične motivisanosti zaposlenih.

Društveni cilj našeg istraživanja je da ukažemo na važnost primene nematerijalnih tehnika motivacije i intrinzične motivacije, da eventualnim praktičnim rešenjima i predlozima pružimo jednostavne, korisne i lako razumljive informacije svima koji učestvuju u radu, ili su predmet rada menadžmenta ljudskih resursa, i time na skroman način doprinesemo širenju znanja iz pomenute oblasti.

1.4. HIPOTEZE RADA

Primarna hipoteza našeg istraživanja je:

- Primena nematerijalnih metoda motivacije i podsticanje intrinzične motivacije kod zaposlenih znatno i pozitivno utiče na opšti stepen motivacije, produktivnost i zadovoljstvo zaposlenih, te minimizira fluktuaciju i apsentizam.

Dokazivanje naše primarne hipoteze podržano je uz pomoć sledećih posebnih hipoteza:

- 1) Primenom tehnika dizajniranja radnog mesta, može se izbeći javljanje monotonije, nezadovoljstva i apatije u radnom okruženju.
- 2) Alternativno organizovanje posla pomaže pri stvaranju boljeg balansa između privatnog života i posla, što će pozitivno uticati na odnos zaposlenih prema poslu i njihovo zadovoljstvo.

- 3) Participacija zaposlenih u odlučivanju pospešuje poštovanje i gradi poverenje na relaciji zaposleni – menadžment, pospešuje angažovanost i motivaciju.
- 4) Implementiranjem pet ključnih dimenzija, koje podrazumeva model karakteristika posla, u radnom okruženju, postiže se viši stepen unutrašnje motivacije zaposlenih.
- 5) U uslovima ostvarene egzistencijalne sigurnosti, zaposlenima je važnija unutrašnja motivacija od spoljašnjih nagrada.
- 6) Visoko obrazovani zaposleni su češće vođeni unutrašnjim motivima nego zaposleni nižeg obrazovanja.

1.5. METODE ISTRAŽIVANJA

Naučno - istraživački rad, sam po sebi, predstavlja vrlo složen proces koji zahteva puno vremena i zalaganja pri dokazivanju postavljenih hipoteza. Kako bi bili ispoštovani osnovni metodološki zahtevi - objektivnost, opštost, pouzdanost i sistematičnost, korišćene su različite metode pri istraživanju relevantne literature, i to:

- Osnovne analitičke metode (analiza, apstrakcija, specijalizacija i dedukcija)
- Osnovne sintetičke metode (sinteza, konkretizacija, generalizacija, indukcija)
- Opštenaučne metode (hipotetičko - deduktivna metoda, analitičko - deduktivna metoda i komparativna metoda)
- Prikupljanje podataka putem ankete

1.6. STRUKTURA RADA

Prvi deo rada nam je poslužio kao uvodni deo u kom smo objasnili predmet i cilj istraživanja, i postavili primarnu hipotezu praćenu posebnim hipotezama.

U drugom delu rada, pod nazivom **Ličnost i nacionalna kultura**, pisali smo o oblicima ličnosti i nacionalne kulture. Kako bismo najbolje razumeli različite oblike motivacije, prvenstveno je bilo neophodno razumevanje kompleksnog fenomena kao što je ljudska ličnost.

U trećem delu rada, pod nazivom **Motivacija**, objasnili smo pojam i definiciju motivacije, motivacioni proces i govorili smo o ranim i savremenim teorijama motivacije (teorijama potreba i teorijama procesa).

U četvrtom delu rada, pod nazivom **Nematerijalna motivacija**, pored pojma i definicije, analizirali smo strategije nematerijalne motivacije kao što su: dizajniranje radnog mesta, alternativno organizovanje posla i uključivanje zaposlenih.

Peti deo rada nosi naziv **Unutrašnja (intrinzična) motivacija**. Nakon što smo objasnili pojam i definiciju, govorili smo o unutrašnjim potkrepljenjima i povezanim motivacionim teorijama. Nakon toga definisali smo činioce unutrašnje motivacije i kroz model karakteristika posla predstavili 5 ključnih dimenzija koje bi trebale biti ključni činioci svakog zadovoljavajućeg radnog okruženja. Takođe smo analizirali proces kultivisanja unutrašnje motivacije, naveli neke od praktičnih primera, i ukazali na moguće negativne efekte spoljašnjih nagrada na unutrašnju motivaciju.

U šestom delu rada, pod nazivom **Istraživanje i rezultati**, prikazali smo dobijene rezultate naše ankete na osnovu kojih smo izveli analizu i diskusiju.

U sedmom delu rada su sadržani zaključci ovog naučno-istraživačkog rada do kojih smo došli obradom obimne relevantne literature i sprovedenim anketnim istraživanjem.

2. LIČNOST I NACIONALNA KULTURA

2.1. LIČNOST

Svaki čovek je individua za sebe, svi smo različiti i samim tim, pokreću nas i motivišu različite stvari. Za to je zaslužna naša *Ličnost*, kompleksna pojava kao osnova individualnog ponašanja. Da bismo mogli da govorimo o različitim metodama motivacije, različitim podsticajima koji nas motivišu, moramo se, pre svega, dotaći individualnih razlika, odrednica i crta ličnosti.

2.1.1. DEFINICIJA LIČNOSTI

Ličnost možemo definisati kao ukupan profil ili kombinaciju karakteristika koje oslikavaju jedinstvenu prirodu osobe, njene reakcije i interakciju sa drugima (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 7th ed., 2002., str.19). Teško je definisati jednu ličnost, mnogo je definicija koje su se javljale, a mnogi autori ih ocenjuju kao nepotpune.

Za potrebe ovog rada cilj nam je da govorimo o individualnim razlikama, različitim reakcijama ljudi na okolinu, druge ljude, podsticaje. Na ličnost ćemo gledati kao na grupaciju merljivih osobina koje čovek iskazuje i usmerava ih ka svom okruženju i ljudima oko sebe, te možemo reći i da je ličnost ukupan zbir načina na koje neka osoba reaguje na druge ljude i održava interakciju sa njima (Robbins, Judge, 12th ed., 2010).

2.1.2. ODREDNICE LIČNOSTI

Na formiranje ličnosti utiču razni faktori od kojih se neki pojavljuju kao odrednica ličnosti samim rođenjem, a neki drugi se formiraju tokom života. Najbolju sliku o formiranju ličnosti i njenim odrednicama ćemo stvoriti ako identifikujemo tri ključna faktora (Džamić, Miljević, 2015., str.7):

1. *Genetika*
2. *Okruženje*
3. *Situacija*

Genetika, kao odrednica ličnosti, se odnosi na sve one karakteristike pojedinca koje su predodređene rođenjem kao što su pol, fizičke predispozicije, muskulatura, bioritam i sl., a može se reći da u određenoj meri podpadaju pod uticaj toga kakvi su nam bili roditelji. Genetika se nalazi u osnovi ličnosti svakog pojedinca i genetske karakteristike, u suštini, ne možemo puno menjati.

No, genetika igra veoma važnu ulogu u formiranju ličnosti o čemu svedoči eksperiment koji je sproveo *University of Minnesota* na koji smo naišli u literaturi korišćenju za potrebe ovog rada (Robbins, Judge, 12th ed., 2010, str.107):

Naime, analizirali su ponašanja jednojajčanih blizanaca koji su 40 godina odrastali odvojeno. Rezultati su bili zapanjujući. Dva čoveka, pored svojih neumljivih fizičkih sličnosti, imali su potpuno iste pokrete i gestikulacije pri vožnji svog automobila, svog psa su nazvali istim imenom, čak su i godinama letovali na istoj destinaciji, samo u različitim terminima.

Na osnovu ovog eksperimenta možemo videti koliko je jak uticaj genetskih predispozicija, ali sa druge strane, ličnost, kompleksna sama po sebi, se ne može posmatrati samo iz jednog ugla, jer se u obzir mora uzeti i veliki uticaj socijalizacije pojedinca.

Okruženje je faktor koji vrši izuzetno jak pritisak na formiranje naše ličnosti. Počev od normi ponašanja koje nam od najranijeg detinjstva usađuju naše porodice, pa preko drugih društvenih grupa, nacionalne kulture i pripadnosti, kroz literaturu i obrazovanje, okruženje direktno ima jak uticaj na našu ličnost.

Situacija. Faktor od koga zavise mnoga naša ponašanja bez obzira na to koliko je ličnost u teoriji stabilna i trajna. Različite situacije, od onih stresnih kao što su polaganje ispita, razgovor za posao i sl., pa sve do onih relaksirajućih, kao što su plivanje i sunčanje na bazenu, ispijanje kafe sa prijateljima... Različite situacije nam nameću različite slobode i ograničenja, te podstiču različite aspekte naše ličnosti.

2.1.3. CRTE LIČNOSTI

Crte ličnosti predstavljaju „*Postojane karakteristike koje opisuju ponašanje pojedinca*“ (Robbins, Judge, 12th ed., 2010., str.109). Crte ličnosti mogu pomoći u proceni novozaposlenih pri procesu selekcije, u postupku razvoja karijere zaposlenih, u usklađivanju zaposlenih sa potrebama posla i radnim zadacima, a u cilju poboljšanja produktivnosti, i sl. Kada je reč o proceni ličnosti utvrđivanjem crta ličnosti, postoji više modela od kojih su dva postala dominantna u protekle dve decenije. To su:

1. *Myers – Briggsov tipski indikator*
2. *Big Five model*

Myers – Briggsov tipski indikator (MBTI) predstavlja najšire korišćen instrument za procenu ličnosti. MBTI je test sa svojih 100 pitanja o tome kako se pojedinac ponaša i oseća u određenoj situaciji. Na osnovu odgovora, pojedinac se klasifikuje kao (Robbins, Judge, 15th ed. 2013. str.135):

- ekstrovertni ili introvertni (E (*extroverted*) ili I (*introverted*)),
- čulni ili intuitivni (S (*sensing*) ili N (*intuitive*)),
- koji misle ili koji osećaju (T (*thinking*) ili F (*feeling*)) i
- koji opažaju ili koji prosuđuju (P (*perceiving*) ili J (*judging*))

I zatim se pojedinac svrstava u jednu od 16 kombinacija tipova ličnosti:

ENFJ	ENFP	INFP	INFJ
ENTJ	INTJ	ENTP	INTP
ESTJ	ESFJ	ISTJ	ISFJ
ESTP	ISTP	ESFP	ISFP

MBTI je široko rasprostranjen, i primenjuju ga, kako velike internacionalne kompanije poput **Apple**-a, tako i obrazovni sistemi i druge institucije širom sveta. Međutim, podeljena su mišljenja o tome da li je MBTI dovoljno merodavan test i upotrebljiv pri samoj proceni u postupku selekcije potencijalnih kandidata za posao. Obrađujući dostupnu literaturu za ovaj rad, dolazimo do informacije da se kao osnovni nedostatak MBTI navodi to što se forsira kategorizacija osobe u jedan ili drugi tip (npr. ekstrovertni ili introvertni), ne uzimajući u obzir činjenicu da je i to jedna stvar koja zavisi od mnogih faktora pa i od same situacije, te u nekoj meri, ljudi mogu biti i ekstrovertni i introvertni (Robbins, Judge, 12th ed., 2010., str.109). No, bilo kako bilo, MBTI predstavlja svakako vredan element, čije rezultate možemo prihvatati sa malom „rezervom“, ali ih opet upotrebiti kao alat za razvoj samosvesti i kao izvor prvih informacija pri procesu razvoja karijere.

Big Five model, za razliku od *MBTI*, ne manjka sa dokazima. Ovaj model, kao instrument procene ličnosti, utvrđuje i važnu korelaciju između crta ličnosti i radne performanse. Kroz istraživanja su obuhvaćeni različiti profili zaposlenih, različitih zanimanja i stepena obrazovanja.

Big Five model predviđa 5 osnovnih faktora ličnosti, a to su (Robbins, Judge, 15th ed. 2013. str.136):

Ekstrovertnost – Dimenzija ukazuje na stepen otvorenosti ličnosti i pozitivnog stava prema društvu i okolini. Ekstroverti su pristupačni, komunikativni, druželjubivi, asertivni. Introverti, ljudi okrenuti sebi, ne vole gužve, često su tihi i rezervisani.

Prijatnost – Dimenzija koja ukazuje na stepen kolegijalnosti, kooperativnosti i težnje za dobrim međuljudskim odnosima.

Savesnost – Dimenzija koja ukazuje na to koliko je neko odgovoran, disciplinovan, organizovan, dosledan, pouzdan..

Emocionalna stabilnost – Dimenzija koja ukazuje na to koliko je osoba smirena, sigurna i samopouzdana. Dobar pokazatelj stepena podnošljivosti stresnih situacija.

Otvorenost prema iskustvu – Dimenzija koja ukazuje na stepen inovativnosti, znatiželje i originalnosti, kao i spremnosti na rizik i otvorenosti prema novim saznanjima i iskustvima.

Tokom testa, odgovara se na pitanja na koja izražavamo slaganje, neutralnost, ili neslaganje. Na osnovu ostvarenih rezultata, dobijamo prikaz i procentualnu procenu zastupljenosti svakog od 5 faktora u strukturi naše ličnosti.

2.1.4. NAJUTICAJNIJE CRTE LIČNOSTI U POSLOVNOM OKRUŽENJU

U ovom delu rada ćemo se osvrnuti na crte ličnosti koje se više tiču same radne organizacije. Preciznije ćemo se fokusirati na lične karakteristike koje direktno utiču na produktivnost zaposlenih i koje predstavljaju dobar pokazatelj i uzrok određenog ponašanja ljudi u organizaciji.

Lične karakteristike koje se, prema mnogim istraživanjima, poslednjih godina smatraju kao najuticajnije u poslovnom okruženju su: **Temeljna samoevaluacija** (*samopoštovanje* i *lokus kontrole*), **Samokontrola**, **Makijavelizam**, **Preuzimanje rizika**, **Tipovi A i B**, **Proaktivna ličnost**.

Temeljna samoevaluacija predstavlja nivo do kog ljudi vole ili ne vole sami sebe, smatraju li se sposobnim i učinkovitim, te da li imaju kontrolu nad svojom okolinom ili su nemoćni u odnosu na okolinu (Robbins, Judge, 12th ed., 2010., str.114). Elementi koji predstavljaju dva glavna činioca temeljne samoevaluacije su: *Samopoštovanje* i *Lokus kontrole*.

Samopoštovanje predstavlja stepen u kom su ljudi ponosni na sebe, zadovoljni svojim sposobnostima, smatraju sebe vrednim i sebe vide pozitivno ili negativno.

Lokus kontrole reflektuje stepen u kojem ljudi veruju da mogu ili ne mogu kontrolisati sopstveni život (Petković, Janićijević, Bogićević, Milikić, 2012., str.245). Interni lokus kontrole definiše pojedinca koji veruje da je gospodar sopstvene sudbine i da ima uticaj na stvari koje mu se događaju. Eksterni lokus kontrole definiše pojedinca koji veruje u to da nema moć kontrole nad sopstvenom sudbinom, i smatra da stvari koje mu se događaju potpadaju pod direktni uticaj srećnih okolnosti ili slučajnosti.

Samokontrola predstavlja nivo do kog pojedinac ima kontrolu nad sopstvenim ponašanjem prema drugima i sposobnost prilagođavanja sopstvenog ponašanja pod uticajem spoljašnjih faktora. Ovi pojedinci poseduju izuzetno visok stepen prilagodljivosti u različitim situacijama, često su sposobni pokazati veoma izraženu razliku između svojih javnih i privatnih persona, i vrlo sigurno mogu upravljati utiscima koje ostavljaju na druge. Osobe sa niskim stepenom samokontrole nemaju te sposobnosti, uslovno rečeno, „maskiranja“, te svoje pravo lice otvoreno prikazuju, dosledni su svojim stavovima i mišljenjima bez obzira na trenutnu situaciju.

Makijavelizam kao crta ličnosti dobila je ime prema svom tvorcu, filozofu Machiavelli-u, koji je još u 16. veku pisao o tome kako steći i zadržati moć. Niccolo Machiavelli je izražavao stav da „cilj opravdava sredstva“ a kao moćne alate je izdvajao aroganciju, manipulaciju i dominaciju. Moral, etika i saosećajnost, prema Machiavelli-u su bili za slabiće. Prema tome, pojedinci sa izraženom crtom makijavelizma se mogu okarakterisati kao dominantne ličnosti u okruženju koje ne podrazumeva stroga pravila i norme ponašanja (u suprotnom su ograničeni i nemaju previše slobode), dobre manipulatore, beskrupulozne i jako dominantne i moćne u neposrednoj komunikaciji.

Preuzimanje rizika kao crta ličnosti predstavlja nivo spremnosti pojedinca da izađe iz svoje „zone komfora“ i upusti se u nesigurno i nepoznato. Individue sa visokom stopom spremnosti za preuzimanje rizika se mogu okarakterisati kao hrabre, samouverene i odlučne. Takođe, preuzimanje rizika je u direktnoj vezi sa vremenskim intervalom pri samom odlučivanju, što će reći da su ljudi sa izraženom spremnošću za preuzimanje rizika aktivniji i sposobni da odluče u momentu. Naravno, rizik ne bi bio rizik da nam garantuje uspeh 100%, ali čak i pogrešno donešene odluke u rizičnim situacijama predstavljaju jedno iskustvo više, a ako se postavlja pitanje ZA ili PROTIV rizika, odgovor bismo mogli da nadjemo u rečenici koja kaže: „Snovi se ne ostvaruju igranjem na sigurno“.

Tipovi A i B. Tip ličnosti A predstavlja pojedinca koji teži ka tome da obavi što veći broj zadataka u kratkom vremenskom intervalu. Ovi tipovi su okarakterisani kao efikasniji, uspešniji i ambiciozniji. Mišljenja su da mogu sve sami, tome i teže, ne obraćaju preteranu pažnju na tempo rada svojih saradnika zbog čega često ulaze u konflikte. Često su takmičarski nastrojeni, nestrpljivi i željni uspeha i priznanja. Tipovi B su sušta suprotnost. Karakteriše ih opuštenost, staloženost i strpljenje, ljubitelji su „zlatne sredine“ i skloniji su timskom radu nego što je to slučaj kod tipova A. Ipak, najčešći je slučaj da su ljudi neka mešavina ova dva tipa zavisno od situacije u kojoj su, a retka je pojava da kod pojedinca dominira A ili B tip.

Proaktivna ličnost karakteriše pojedinca koji je vođen latinskom izrekom *Res, non verba – dela a ne reči*. To su preduzimljive osobe, inovativne i spremne na akciju, prepoznaju prilike i pokazuju inicijativu. Dobri su lideri i istrajni u sprovođenju, po njim i njihovo okruženje, pozitivnih promena. Ovi pojedinci su vrlo poželjni u radnim organizacijama, ali takođe, često su spremni da iskažu nezadovoljstvo ukoliko im status ne odgovara, i skloni su fluktuaciji bez kolebanja ukoliko uoče bolju priliku po njih.

2.2. NACIONALNA KULTURA

Prethodno smo govorili o osnovi individualnog ponašanja, a to je ličnost. Tema ovog rada je motivacija zaposlenih, a karakteristike ličnosti svakog pojedinca su neizbežna stanica u analizi svojih zaposlenih, i razumevanju njihovog ponašanja i stavova, sve u cilju utvrđivanja najadekvatnijeg modela motivacije.

Ali, pored individualnih karakteristika, u stvaranju pozitivne radne atmosfere, adekvatne organizacione kulture i ambijenta koje će motivisati zaposlene da pružaju svoj maksimum, veliku ulogu igraju karakteristike *nacionalne kulture*.

Za potrebe ovog dela rada, služićemo se istraživanjima koje je sprovodio Geert Hofstede, holandski psiholog i antropolog koji je kreirao Dimenzije nacionalne kulture (*Hofstede's cultural dimensions*), sprovodivši najveće istraživanje koje je realizovano u 40 zemalja širom sveta (Izvor: <https://geert-hofstede.com/national-culture.html> - 20.05.2016.).

Hofstede je nacionalnu kulturu definisao kao kolektivno programiranje uma da razlikuje pripadnike jedne grupe ili kategorije ljudi od drugih (Izvor: <https://geert-hofstede.com/national-culture.html> - 20.05.2016.) te je u rezultatima svog ospežnog istraživanja ukazao na postojanje dimenija po kojima se nacionalne kulture međusobno razlikuju, od kojih ćemo mi izdvojiti:

1. *Individualizam / Kolektivizam (Individualism vs Collectivism)*
2. *Distanca moći (Power Distance)*
3. *Izbegavanje neizvesnosti (Uncertainty Avoidance)*
4. *Muške vrednosti / Ženske vrednosti (Masculinity vs Femininity)*
5. *Dugoročna orijentacija (Long term orientation)*

1. *Individualizam / Kolektivizam* – Dimenzija koja je pokazatelj toga koliko su pripadnici određene kulture orijentisani prema okruženju i drugim članovima, ili su okrenuti sami sebi. *Individualisti* smatraju da su „krojači sopstvene sudbine“, oslanjaju se na sopstvene sposobnosti, veštine i stavove, smatraju se odgovornim samo za sebe i najuže okruženje, samostalno donose odluke i sopstveni identitet baziraju na ličnim osobinama. Sa druge strane, *Kolektivisti* naglašavaju pripadnost socijalnim grupama, sopstvene interese podređuju interesima grupe, oslanjaju se na kolektivno odlučivanje, sopstveni identitet baziraju na osnovu pripadnosti kolektivu te su mišljenja da je za njihovu sudbinu odgovoran kolektiv kome pripadaju.

2. *Distanca moći* – Dimenzija koja predstavlja pokazatelj do koje mere pripadnici određene kulture tolerišu razlike u moći. *Visoka distanca moći* govori da su pripadnici te kulture pobornici mišljenja da je nejednakost u posedovanju moći normalna stvar, karakteriše ih visoka potreba za autoritetom, liderstvom, idealizovanjem vođe. *Niska distanca moći* govori da su pripadnici te kulture mišljenja da je postojanje velike nejednakosti u posedovanju moći nepravedno, smatraju da nejednakosti u društvu trebaju biti na minimumu, zagovornici su jednakosti i međuzavisnosti.

3. *Izbegavanje neizvesnosti* – Dimenzija koja govori o tome koliko su pripadnici određene kulture spremni da preduzmu rizik, da izađu iz „zone komfora“ i upuste se u nepoznato. U društvu koje karakteriše *Visoka stopa izbegavanja neizvesnosti* vlada sklonost ka sigurnom i proverenom, izražena je potreba za pravilima i na promene ne gledaju blagonaklono. Sa druge strane, *Niska stopa izbegavanja neizvesnosti* karakteriše društvo koje je sklonije upuštanju u nepoznato, prihvataju rizik, skloni su novim idejama i promenama.

4. *Muške vrednosti / Ženske vrednosti* – Dimenzija koja nam služi kao pokazatelj koje se vrednosti preferiraju. U društvu u kom preovlađuju *Muške vrednosti*, vrednuju se materijalna dostignuća, rezultati i uspeh, kao i sposobnost zarađivanja. Uloge polova su jasno razgraničene i ne karakteriše ih posebna saosećajnost. U društvu u kom su izraženije *Ženske vrednosti*, važniji je kvalitet života, ljudi i okruženje od materijalnih stvari. Tolerantniji su, saosećajniji i nisu preterano orijentisani ka postignućima.

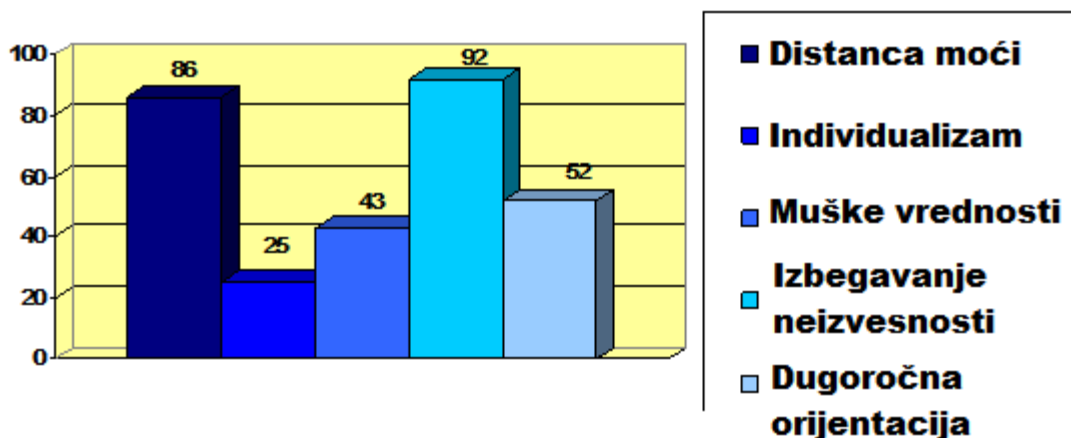
5. *Dugoročna orijentacija* – Dimenzija na osnovu koje možemo uvideti koliko su pripadnici određene kulture usmereni ka budućnosti. *Dugoročno orijentisane kulture* se smatraju štedljivim, istrajnim i upornim. Spremni su da odlažu kratkoročna emocionalna i materijalna zadovoljstva kako bi se pripremili za ono što im predstoji u budućnosti. *Kratkoročno orijentisane kulture* su više orijentisane na prošlost i sadašnjost nego što su okrenute ka budućnosti. Trenutno zadovoljstvo smatraju bitnim, tradicionalni su i poštuju trenutnu društvenu hijerarhiju i organizaciju.

KULTURNE DIMENZIJE SRBIJE

Srbija i njen narod su oduvek važili za specifičnu naciju. Šta nas, kao Srbe, motiviše? Šta nas pokreće?

Kako bismo dali odgovore na ova pitanja, bilo je potrebno sprovesti adekvatno istraživanje na određenom uzorku, a kako bismo to učinili, jedno od polazišta i izvor korisnih inicijalnih informacija svakako je diskusija o tome kako je prema Hofstedeovom modelu okarakterisana Srbija.

Kako se u ovom delu rada služimo Hofstedeovim istraživanjima, podatke o kulturnim dimenzijama Srbije smo preuzeli sa sajta: www.geert-hofstede.com (sajt koristi informacije originalno preuzete iz: Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov. *Cultures and organizations: Software of the mind*. Vol. 2. London: McGraw-Hill, 1991. kao i Hofstede, Geert H., and Geert Hofstede. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage, 2001.)



Slika 1: **Kulturne dimenzije Srbije**
 Prema: <https://geert-hofstede.com/serbia.html>

Na osnovu grafikona, ukratko možemo analizirati karakteristike naše kulture, prema Hofstede-u.

Prema dostupnim rezultatima, Srbija se svrstava u zemlje sa *visokom distancom moći* (86/100), tolerantnom na nejednakosti u posedovanju moći. Takođe, rezultati koji se tiču pitanja *individualizma* su niski (25/100), što nam govori da se Srbija svrstava u *kolektivističke* zemlje. Rezultati koji se tiču *muških vrednosti* su takođe relativno niski (43/100) te se može reći da Srbiju karakteriše dimenzija *ženskih vrednosti*, pri čemu se veća važnost pridaje kvalitetu života i okoline, nego materijalnim dobrima. Takođe, Srbiju karakteriše visoki stepen *izbegavanja neizvesnosti* (92/100), što nam govori da Srbe karakteriše ipak sklonost ka proverenom i sigurnom. I za kraj, kada je reč o *dugoročnoj* ili *kratkoročnoj orijentaciji*, rezultati na skali (52/100) govore da nema jasnih naklonosti po pitanju ove dimenzije.

2.3. REKAPITULACIJA POGLAVLJA

U delu rada koji je iza nas, a kao uvod u ono što nam predstoji, govorili smo o različitim tipovima ličnosti kao i karakteristikama koje se javljaju kao odlike nacionalne kulture. Kao odrednice ličnosti pomenuli smo genetiku, okruženje i situaciju, na osnovu čega se javljaju različite crte ličnosti koje se mogu proceniti uz pomoć dva modela: *Myers – Briggsov tipski indikator* i *Big Five model*. Nakon što smo objasnili najuticajnije crte ličnosti u poslovnom svetu, osvrnuli smo se na karakteristike nacionalnih kultura prema odrednicama koje je uspostavio Geert Hofstede. Različitost ljudi se upravo bazira na njihovim karakteristikama ličnosti, a kako bismo znali koje tehnike motivisanja mogu biti najdelotvornije za određenu grupu ljudi, prvo moramo razumeti složenost fenomena ljudske ličnosti.

3. MOTIVACIJA

3.1. DEFINISANJE POJMA I OSNOVNOG MODELA MOTIVACIJE

Kada se diskutuje o tome šta je motivacija, šta motivacija predstavlja i kako nastaje, ljudi su često pogrešnog mišljenja da je motivacija prosto nešto što čovek „ima ili nema“, da je u pitanju crta ličnosti sa kojom se čovek rađa. Takođe, često se javlja i pogrešna percepcija menadžera ili rukovodilaca koji, kada se susretnu sa nemotivisanim zaposlenim, okarakterišu ga kao nekoga ko je lenj. Svaki čovek je posebna individua za sebe. Svakoga od nas privlače različite stvari, imamo različita interesovanja, potrebe i slično. Samim tim, različite ljude motivišu i različite stvari, i na osnovu ovoga, *Stephen P. Robbins* kaže da je pravo pitanje „*Zašto je osoba motivisana?*“ a ne „*Da li je motivisana?*“ (Robbins, Judge, 12th ed., 2010., str.186).

Dakle, šta je motivacija? Motivacija je „*Snaga unutar jedne ličnosti koja uslovljava određene instrumentalne radnje radi ostvarenja zadatih ciljeva*“ (Džamić, Miljević, 2015., str.18). Mnogo je autora koji motivaciju vide kao proces zadovoljenja individualnih potreba zaposlenih sačinjen iz šest koraka (slika 2).



Slika 2: **Model procesa motivacije**

Prema: Petković M., 2011., str.20

Izvor: Robbins P.S., *Organizational Behavior*

Kada se prepoznaju potrebe, nezadovoljene potrebe stvaraju tenziju, koja dalje podstiče na akciju, što navodi ljude da tragaju ka ostvarenju cilja koji će zadovoljiti njihove potrebe, što dalje implicira smanjenje same tenzije. Iz ovakvog modela procesa motivacije može se zaključiti da su zaposleni uvek u stanju tenzije, a da bi se oslobodili te tenzije oni ulažu napore kako bi doveli do zadovoljenja potreba, što će dovesti do opadanja tenzije.

Individualne potrebe zaposlenih moraju biti u skladu sa ciljevima same organizacije, stoga, kada govorimo o motivaciji zaposlenih u organizaciji, govorimo o njihovoj motivisanosti za ostvarenje ciljeva, organizacionih ciljeva. Prema tome, motivaciju možemo definisati i kao „*Skup procesa koji je odgovoran za intenzitet, smer i upornost da se postigne neki cilj*“ (Robbins, Judge, 12th ed., 2010., str.186). U skladu sa ovom definicijom, tri osnovne komponente su upravo *intenzitet, smer i upornost*. *Intenzitet* ukazuje na količinu truda koju osoba ulaže u ostvarenje ciljeva, ali, ukoliko taj trud nije adekvatno *Usmeren*, najverovatnije neće ni biti od neke velike koristi po ostvarenje ciljeva. I na posletku, dolazimo do dimenzije *Upornosti* koja nam govori o tome koliko je osoba dosledna, i koliko će istrajati u svojoj nameri za ostvarenjem ciljeva.

Kako bi zaposleni ostali dosledni pri ostvarenju organizacionih ciljeva, kako bi ostali čvrsto motivisani, menadžeri su ti koji imaju indirektni uticaj. Njihov zadatak je da stvore pozitivnu atmosferu, takvu organizacionu klimu koja će konstantno podsticati radnu motivaciju zaposlenih što će zasigurno dovesti do ostvarenja ciljeva organizacije.

3.2. TEORIJE MOTIVACIJE

Početkom XX veka, razvojem industrije i organizovanog rada, motivacija zaposlenih postaje sve bitniji faktor u radnim organizacijama. Sve učestalije naučno gledište na pojam motivacije zaposlenih tražilo je odgovore na pitanja zašto ljudi rade, zašto žele moć i uticaj, zašto žele da budu deo organizacije i zašto žele uspešnu karijeru. Početkom 50-ih godina, pojavljuju se prve teorije motivacije kao rezultat potrage za odgovorima na pomenuta pitanja. Od 50-ih godina XX veka, pa do danas, nastale su mnoge teorije motivacije, sa podelom na:

- **Rane teorije motivacije (Teorije POTREBA)**
- **Savremene teorije motivacije (Teorije PROCESA)**

3.2.1. RANE TEORIJE MOTIVACIJE (Teorije POTREBA)

Teorije POTREBA se baziraju na pitanju *šta pokreće ljude na akciju?* Teorije potreba se zasnivaju na objašnjenju da ljudi rade da bi zadovoljili svoje potrebe, te da se kao osnovni motivator javljaju nezadovoljene potrebe ljudi.

U ovom radu, izdvojili smo sledeće teorije potreba:

- **Teorija hijerarhije potreba (Abraham Maslow)**
- **ERG Teorija (Clayton Alderfer)**
- **Teorija X i Y (Douglas McGregor)**
- **Teorija dva faktora (Frederick Herzberg)**
- **McClelland-ova teorija potreba (David McClelland)**

➤ Teorija hijerarhije potreba (Abraham Maslow)

Maslovljeva teorija hijerarhije potreba je jedna od najpoznatijih motivacionih teorija. Abraham Maslow je pošao od pretpostavke da u svakom čoveku postoji hijerarhija od pet vrsta potreba (Robbins, Judge, 15th ed. 2013. str.203):

- 1) Fiziološke: Glad, žeđ, seks, sklonište i druge telesne potrebe.
- 2) Sigurnost (Bezbednost): Fizička i emocionalna sigurnost.
- 3) Društvene potrebe: Pripadanje, ljubav i prihvatanje od strane grupe.
- 4) Poštovanje: Unutrašnji (samopoštovanje, postignuće i sl.) i spoljašnji (status, važnost, pažnja) faktori poštovanja.
- 5) Samoaktuelizacija: Unutrašnje zadovoljstvo, razvoj i napredak, subjektivni osećaj postizanja potencijala.



Slika 3: Maslovljeva hijerarhija potreba
Prema: Džamić, Miljević, 2015., str.19

Takođe, Maslow je pomenutih pet vrsta potreba podelio u dve grupe:

- Potrebe NIŽEG REDA (fiziološke potrebe i potrebe sigurnosti)
- Potrebe VIŠEG REDA (društvene potrebe, poštovanje i samoaktuelizacija)

Razlika između ove dve grupacije, prema Maslow-u, je u tome što se potrebe nižeg reda zadovoljavaju pod uticajem spoljašnjih faktora (plata, povišica, ...), dok se potrebe višeg reda zadovoljavaju iznutra (vrednosti, stavovi, percepcije, ...).

Prema Maslovljevoj teoriji, čovek svoje potrebe zadovoljava redom počev od fizioloških potreba, i tek po zadovoljenju ovih potreba, one prestaju da budu motivator, te se prelazi na naredni nivo, tj. potrebe za sigurnošću i tako isključivo redom, od potreba nižeg reda ka potrebama višeg reda.

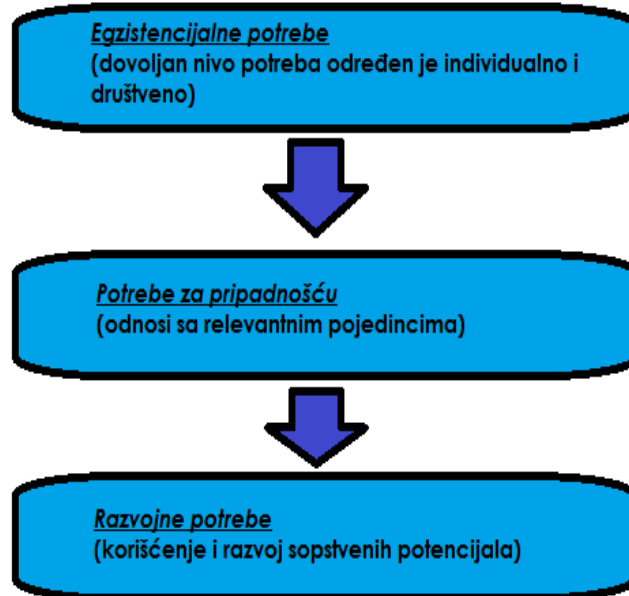
Kako bismo bili u stanju da primenimo mehanizme Maslovljeve motivacione teorije u praksi, morali bismo dobro da poznajemo svoje zaposlene i njihove potrebe, te da procenimo na kom nivou zadovoljenja potreba se oni trenutno nalaze.

Ova teorija je bila široko prihvaćena od strane menadžera zbog svoje lake razumljivosti, međutim, mnoga akademska istraživanja nisu blagonaklona prema ovoj teoriji te je osporavaju pod tvrdnjom da Maslov nije imao dovoljno empirijskih dokaza.

➤ **ERG Teorija (Clayton Alderfer)**

Kako je u akademskim krugovima Maslovljeva teorija hijerarhije potreba bila okarakterisana kao nepotpuna, bez dovoljnog broja empirijskih potvrda, Alderfer je revidirao Maslovljevu teoriju i na njenim temeljima zasnovao ERG teoriju. Naime, Alderfer prema svojoj teoriji predviđa tri kategorije potreba (Mullins L., 9th ed., 2010, str.264):

- Egzistencijalne potrebe (**E**xistence)
- Potrebe povezanosti (**R**elatedness)
- Potrebe razvoja (**G**rowth)



Slika 4: **Alderferova struktura potreba**

Prema: Lekić, Randić, 2015., str.98

Egzistencijalne potrebe predstavljaju osnovne čovekove fiziološke i materijalne potrebe neophodne za normalno funkcionisanje. Tu su uvrštene Maslovljeve fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću.

Potrebe povezanosti predstavljaju potrebe za pripadanjem, ljubavlju i interakcijom sa društvom kome pripadamo. Uređeno prema Maslovljevim društvenim potrebama.

Potrebe razvoja se ogledaju u čovekovim potrebama za napretkom, razvojem i usavršavanjem. Uređeno prema Maslovljevim potrebama za poštovanjem i samoaktuelizacijom.

Razlika između Maslovljeve i Alderferove teorije nije samo u grupisanju potrebe. Alderfer je tvrdio da nije neophodno poštovanje hijerarhije, te da se mogu zadovoljavati potrebe bez nekog striktnog reda, i da se može istovremeno zadovoljiti više potreba.

Takođe, Alderfer u svojoj ERG teoriji ukazuje na moguć nastanak frustracije usled nezadovoljenja jedne grupe potreba višeg reda, što dovodi do pokušaja kompenzacije kroz povećanu želju za zadovoljenjem neke od potreba nižeg reda. Dakle, frustracija vodi regresiji, vraćajući pojedinca na ponovno zadovoljavanje potreba sa nižeg nivoa.

Iako je Alderfer svoju teoriju zasnovao na nedostacima Maslovljeve teorije, te ERG teorija ima veću praktičnu primenu, oko same potvrde ove teorije, mišljenja su podeljena.

➤ Teorija X i Y (Douglas McGregor)

Posmatrajući menadžere koji su imali vrlo različite pristupe u odnosu sa svojim zaposlenima, mahom zasnovane na pretpostavkama o prirodi svojih zaposlenih, McGregor je u svojoj teoriji izveo pretpostavke koje govore o dva viđenja ljudske prirode (Robbins, Judge, 15th ed. 2013. str.205):

- Negativno viđenje ljudske prirode (**teorija X**)
 - Pozitivno viđenje ljudske prirode (**teorija Y**)
-
- Teorija X ima negativan pristup prema ljudima, te sugerise na postojanje četiri negativne pretpostavke o čovekovoj prirodi:
 - 1) Zaposleni ne vole da rade, i kad god je moguće, trudiće se da izbegnu rad.
 - 2) Kako zaposleni ne vole da rade, oni moraju biti primorani, kontrolisani, te pod pretnjom kaznom, naterani da rade.
 - 3) Zaposleni ne vole odgovornosti i očekuju precizna i formalna uputstva od svojih nadređenih.
 - 4) Većina zaposlenih nije ambiciozna, i sigurnost im je najbitnija u poslu.
 - Nasuprot teoriji X, teorija Y sugerise na postojanje četiri pozitivne pretpostavke o ljudskoj prirodi:
 - 1) Zaposleni doživljavaju posao kao prirodnu potrebu, kao što su odmor ili zabava.
 - 2) Zaposleni su sposobni da sami sebe usmeravaju, usavršavaju i da budu posvećeni ciljevima i zadacima.
 - 3) Zaposleni su spremni da prihvate odgovornost.
 - 4) Zaposleni su inovativni, preduzimljivi i sposobni da donose odluke samostalno.

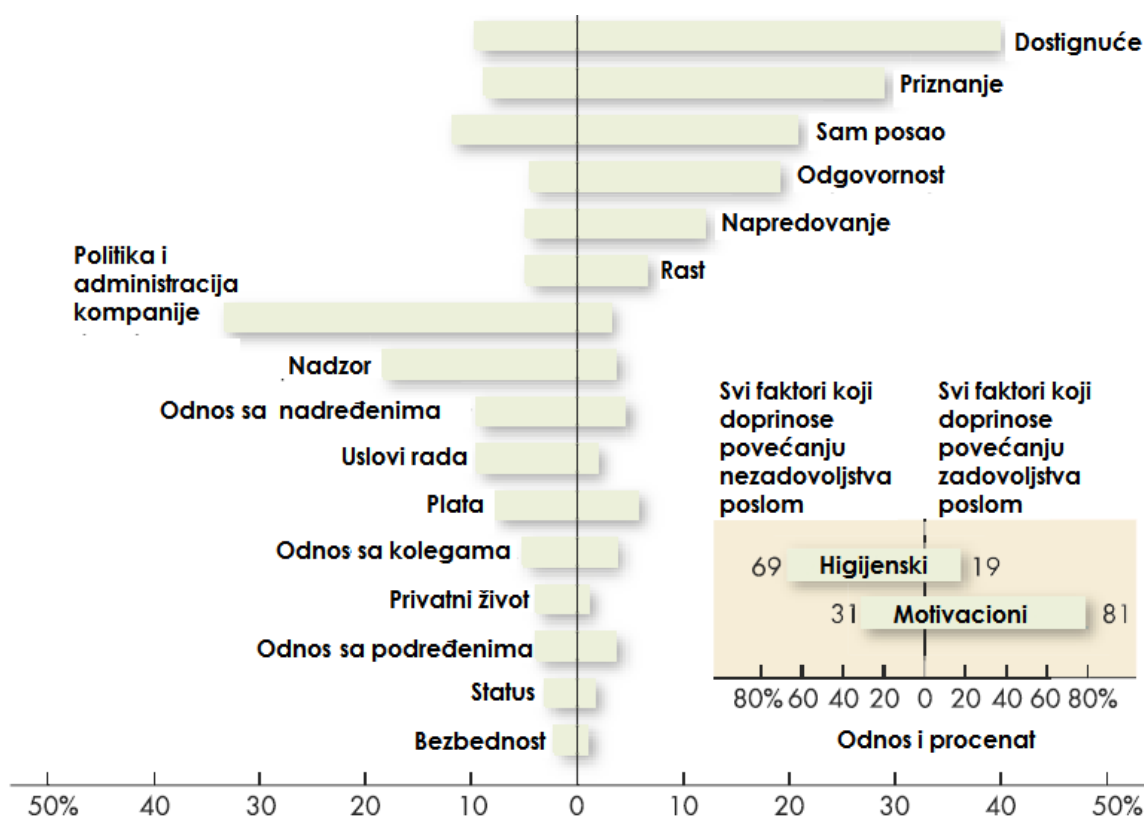
Takođe, analiza koju je McGregor sproveo, može se izraziti i u okvirima Maslovljeve teorije hijerarhija potreba. Teorija X pretpostavlja da su kod ljudi dominantne potrebe nižeg reda (fiziološke potrebe i potrebe sigurnosti). Suprotno teoriji X, teorija Y pretpostavlja da su kod ljudi dominantne potrebe višeg reda (društvene potrebe, poštovanje i samoaktuelizacija).

McGregor je i lično verovao da pretpostavke teorije Y imaju veći uticaj, te da su delotvornije u odnosu sa zaposlenima, te je preporučivao da se zaposleni više uključuju u odlučivanja, da im se delegiraju odgovornosti, te izazovniji i zahtevniji radni zadaci.

Napomenućemo i to da, kao što je slučaj sa teorijom hijerarhije potreba, i McGregorova teorija nije potkrepljena dovoljnim empirijskim dokazima o tome da li je skup pretpostavki X ili skup pretpostavki Y adekvatan, te da li prihvatanje pretpostavki teorije Y, i ponašanje u skladu sa njima, zaista utiče na povećanje motivacije.

➤ Teorija dva faktora (Frederick Herzberg)

Verovanje da stavovi zaposlenih prema poslu mogu u bitnoj meri uticati na njihove radne uspehe, odnosno neuspehe, navelo je američkog psihologa Frederick Herzberg-a na opsežno istraživanje o tome šta ljudi žele od svog posla. Obavljajući intervjue sa zaposlenima, on je od njih tražio da mu do detalja opisuju šta ih navodi na to da se osećaju dobro, a šta loše, dok obavljaju svoj posao (Robbins, Judge, 15th ed. 2013. str.205). Na osnovu dobijenih odgovora, te analize i kategorizacije, utvrdio je faktore koji utiču na krajnje zadovoljstvo, odnosno na krajnje nezadovoljstvo kod zaposlenih (vidi sliku br. 4).



Slika 5: Poređenje faktora koji utiču na zadovoljstvo i nezadovoljstvo
Prema: Herzberg, 1987., str.8 (reprint 87507)

Nakon analize dobijenih odgovora, Herzberg je zaključio da su se odgovori bitno razlikovali kada su se ispitanici na poslu osećali dobro i kada su se osećali loše. Kao što možemo videti na prethodno navedenoj slici, određeni faktori su usko povezani sa zadovoljstvom, dok su, sa druge strane, određeni faktori u uskoj vezi sa nezadovoljstvom. Na osnovu toga, Herzberg je izveo sledeću podelu:

- **Motivacioni faktori**
 - **Higijenski faktori**
-
- **Motivacioni faktori** su faktori poput: dostignuća (*Achievment*), priznanja (*Recognition*), sam posao (*Work itself*), odgovornost (*Responsibility*), napredovanje (*Advancement*) i rast (*Growth*). Kada su zaposleni govorili o zadovoljstvu na svom poslu, oni su navodili neke od ovih faktora. Dakle, motivacioni faktori su povezani sa visokim stepenom zadovoljstva na poslu.
 - **Higijenski faktori** ili faktori održavanja su: politika kompanije i administracija (*Company policy and administration*), kontrola (*Supervision*), odnos sa nadređenim (*Relationship with supervisor*), uslovi za rad (*Work conditions*), plata (*Salary*), odnos sa kolegama (*Relationship with peers*), privatni život (*Personal life*), odnos sa podređenima (*Relationship with subordinates*), status (*Status*) i sigurnost (*Security*). Kada su intervjuisani zaposleni govorili o nezadovoljstvima na poslu, oni su pominjali neke od ovih faktora. Higijenski faktori su uglavnom povezani sa nezadovoljstvima na poslu, i oni mogu delovati kao preventiva i sprečavanje nezadovoljstva.

Na osnovu svega do sada navedenog, možemo zaključiti da teorija dva faktora ukazuje na nešto drugačije shvatanje zadovoljstva i nezadovoljstva na poslu u odnosu na tradicionalno verovanje da naspram zadovoljstva stoji nezadovoljstvo. Naime, rezultati koje je Herzberg dobio ukazuju da je suprotno od nezadovoljstva odsustvo nezadovoljstva, a suprotno od zadovoljstva je odsustvo zadovoljstva.

Dakle, regulisanjem higijenskih faktora se može smanjiti nezadovoljstvo, ali se ne može uticati na povećanje stepena zadovoljstva. Ljudi neće više biti nezadovoljni, ali neće biti ni zadovoljni. Na zadovoljstvo utiču motivacioni faktori, jer su oni ti koji motivišu zaposlene i pozitivno utiču na njihovo zadovoljstvo poslom, te radi podsticanja zadovoljstva Herzberg upravo i sugerise njihovo naglašavanje (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 7th ed., 2002., str.158).

Napomenućemo da su motivacioni faktori koje je Herzberg naveo, činioci intrinzične motivacije kod zaposlenih, uglavnom podstaknuti nematerijalnim tehnikama motivacije. Upravo to je fokus našeg rada, i o nematerijalnoj i intrinzičnoj motivaciji ćemo više govoriti u nastavku. Povezani su sa visokim stepenom motivisanosti upravo zbog toga jer izazivaju motivaciju koju ljudi osećaju kao unutrašnji izvor zadovoljstva, te su snažniji i trajniji.

Herzberg je ovom teorijom razvio vrlo složen model potreba, i uprkos kritikama, široko je rasprostranjena. Upravo ta složenost se zamera u literaturi, kao i to da nisu korišćene uopštene mere zadovoljstva i to da su ignorisane moguće situacione razlike.

➤ McClelland-ova teorija potreba (David McClelland)

David McClelland je razvio teoriju potreba koja u fokusu ima tri vrste potreba koje se manifestuju kod zaposlenih a vezuju se za rad i radne učinke (Robbins, Judge, 15th ed. 2013. str.207):

- **Potreba za dostignućem**
 - **Potreba za moći**
 - **Potreba za povezivanjem**
-
- **Potreba za dostignućem** predstavlja težnju pojedinca za uspehom, težnju da se uradi nešto više i bolje u odnosu na postojeće standarde. Pojedinci imaju izraženu želju za uspehom, oni teže ka tome da obave posao bolje od drugih zbog izražene želje za ličnim dostignućima. Oni će birati takve radne zadatke koji im garantuju uspeh i napredak, mogućnost preuzimanja lične odgovornosti, i koji im garantuju brzu povratnu informaciju o njihovoj performansi. Takvi ljudi nisu „kockari“, vole umereni rizik i ništa ne prepuštaju slučaju. Naime, biraće složene i izazovne zadatke, ali ne previše komplikovane, kao što neće birati ni previše jednostavne zadatke jer u njihovom izvršenju ne vide satisfakciju.
 - **Potreba za moći** predstavlja težnju da druge ljude navedemo da se ponašaju onako kako se inače ne bi ponašali, te da imamo uticaj i kontrolu nad okruženjem. Pojedinci sa izraženom potrebom za moći vole izdavati naređenja i žele upravljati drugima. Njih će pre motivisati status i rang nego sama zarada, te će im prevashodno fokus biti ka situacijama koje im pružaju upravljačku moć, nego što će se fokusirati na samu radnu performansu. McClelland je putem istraživanja pokazao da uspešni menadžeri imaju umereno visok nivo potrebe za posedovanjem moći i nizak nivo potrebe za povezivanjem (Petković, Janićijević, Bogićević Milikić, 2012., str.276).
 - **Potreba za povezivanjem** se ogleda u želji za bliskim i prijateljskim međuljudskim odnosima. Ljudi sa izraženom potrebom za povezivanjem imaju izraženu želju za pripadanjem i u potrazi su za kolektivom koji odiše timskim duhom, u kom dominira poverenje i uzajamno razumevanje. Ne vole konkurentne i takmičarske situacije, već su više kooperativci. Fleksibilni su i spremni da se podrede kolektivu.

3.2.2. SAVREMENE TEORIJE MOTIVACIJE (Teorije PROCESA)

Teorije PROCESA pokušavaju da daju odgovor na pitanje *kako se ljudi pokreću na akciju?* U osnovi ovih teorija je pretpostavka da će ljudi birati ona ponašanja koja im mogu dati očekivane rezultate. Ljudi imaju različite interese na osnovu kojih i baziraju svoja očekivanja. Razmišljajući o svojim očekivanjima, pretpostavka je da će ljudi birati i preduzimati one akcije koje će im, kao rezultat njihovog zalaganja, doneti koristi kao što su veće zarade, bolji status, profesionalni napredak i sl.

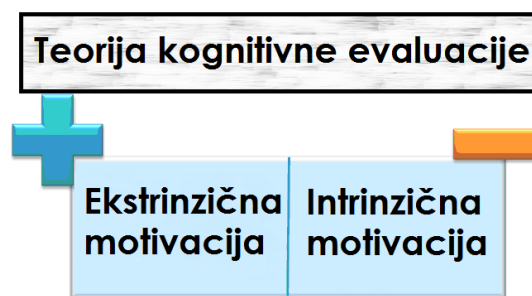
Napomenućemo i da su teorije procesa, za razliku od teorija potreba, naišle na mnogo više empirijskih potvrda kroz brojna istraživanja.

U ovom radu, izdvojili smo sledeće teorije procesa:

- **Teorija kognitivne evaluacije (Edward L. Deci, Richard M. Ryan)**
- **Teorija postavljanja ciljeva (Edwin A. Locke, Gary Latham)**
- **Teorija očekivanja (Victor H. Vroom)**
- **Teorija jednakosti (pravičnosti) (John Stacey Adams)**
- **Teorija samoeфикаsnosti (Albert Bandura)**

- **Teorija kognitivne evaluacije (Edward L. Deci, Richard Ryan)**

Teorija kognitivne evaluacije nam sugerise na postajanje mogućnosti da, pružanjem ekstrinzičnih nagrada za posao koji je prethodno isključivo pružao intrinzično zadovoljstvo, možemo dovesti do smanjenja intrinzične motivacije, te prouzrokovati opadanje ukupnog nivoa motivacije.



Slika 6: Teorija kognitivne evaluacije

Prema: <http://studyob.com/cognitive-evaluation-theory/>

Dosadašnje, tradicionalno verovanje u teoriji govori da intrinzični motivatori nemaju veze i potpuno su nezavisni od ekstrinzičnih motivatora. Međutim, teorija kognitivne evaluacije nam sugerise suprotno. Naime, tvrdnja ove teorije je da, davanjem ekstrinzičnih nagrada za dobro obavljen posao, opada intrinzična motivacija kod pojedinca koja je inače prouzrokovana time što pojedinac obavlja posao koji voli. Pitanje je, zašto dolazi do toga? Razlog je to što „osoba doživljava gubitak kontrole nad vlastitim ponašanjem, tako da se smanjuje prethodna intrinzična motivacija. Nadalje, uklanjanje ekstrinzičnih nagrada može uzrokovati obrt – od ekstrinzičnog na intrinzično objašnjenje – u pojedinčevoj percepciji zašto obavlja neki zadatak.“ (Robbins, Judge, 12th ed., 2010. str.194).

Najrasprostranjeniji primer u literaturi za ovo objašnjenje je primer čitanja knjige. Ukoliko čitamo knjigu zato što nam je to naložio profesor književnosti, naše čitanje možemo pripisati ekstrinzičnom faktoru. Međutim, ukoliko i nakon sugestija profesora, i dalje nastavljamo čitati isti žanr knjiga, normalan zaključak bi bio da uživamo u čitanju tog žanra, i da nam se dopada. To možemo pripisati već intrinzičnim faktorima.

Takođe, teorija kognitivne evaluacije ima svoje sugestije i na trend prema kom menadžeri baziraju zarade na performansama zaposlenih. Prema ovoj teoriji, taj stav je pogrešan, te je sugestija za menadžere da plata ne bude uslovljena performansom. Ralog je taj što, ukoliko je postojala intrinzična motivacija za obavljanje određenog posla, nagrađivanje performansi zaposlenih povećanjem zarade može dovesti do umanjenja intrinzične motivacije, ili do toga da stepen intrinzične postane zavistan od ekstrinzične motivacije (zarade).

➤ Teorija postavljanja ciljeva (Edwin A. Locke, Gary Latham)

Teorija postavljanja ciljeva nam nudi pretpostavku prema kojoj su ciljevi postavljeni pred zaposlene ti koji ih motivišu i podstiču veće zalaganje. Kada ljudi imaju postavljen cilj, imaju sliku koliko trebaju da se potrude, i koje akcije da preduzmu radi ostvarenja tog cilja. „Teorija postavljanja ciljeva je teorija koja pretpostavlja da specifični i teški ciljevi, s povratnim informacijama, dovode do više performanse“ (Robbins, Judge, 12th ed. 2010., str.197). Iz ove definicije možemo videti koji mehanizmi moraju da se ispoštuju kako bi jedan cilj bio adekvatan motivacioni faktor. Naime, da bi sam cilj motivisao zaposlene, tri su kriterijuma koja bi trebala biti ispoštovana: **specifičan i jasno postavljen cilj, povratna informacija o ostvarivanju postavljenog cilja** kao i **učestvovanje zaposlenih u postavljanju ciljeva** (Petković, 2011., str.30).

Specifičan i jasno postavljen cilj - Kada nekome postavimo cilj rečenicom „daj sve od sebe“ ili „uradi najbolje što možeš“, ne možemo očekivati da će izvršioc biti preterano motivisan za taj zadatak. Razlog za to je što tako postavljeni cilj nije konkretno definisan i ne nudi konkretne informacije o akcijama i potrebnom naporu za izvršenje zadatka i delovaće zbunjujuće na zaposlene. Konkretna i jasno definisan cilj će zaposlenima ukazati na napore koji su neophodni za njegovo izvršenje, te će biti dobra pokretačka snaga i motivacija.

Takođe, izazovni ciljevi koji zahtevaju veće zalaganje, pre će motivisati zaposlene nego oni jednostavni. Izazovni ciljevi zahtevaju od nas pojačan fokus, zalaganje i upornost. Ukoliko uložimo više truda za ostvarenje tog cilja, i sama satisfakcija će biti veća, što nas automatski motiviše.

Povratna informacija o ostvarivanju postavljenog cilja je takođe vrlo bitan faktor jer, zahvaljujući povratnoj informaciji imamo uvid u stanje tj. šta smo uradili do sada i koliko nam još ostaje da obavimo. No, nisu sve povratne informacije podjednako uticajne. Naime, praksa je pokazala da su povratne informacije koje zaposleni sami generišu, i uz pomoć kojih samostalno prate sopstveni napredak, bolji motivatori od povratnih informacija spolja“ (Robbins, Judge, 12th ed. 2010., str.198; prema: Ivančević, McMahon, 1982., str.359-72 i Locke, 1996., str.117-24).

Učestvovanje zaposlenih u postavljanju ciljeva podstiče autonomiju kod zaposlenih te im daje na važnosti. Zaposleni će se na neki način poistovetiti sa ciljevima u čijem su donošenju učestvovali, dobiće na samopouzdanju, što će svakako olakšati samo prihvatanje ciljeva.

➤ Teorija očekivanja (Victor H. Vroom)

Victor H. Vroom je postavio teoriju prema kojoj odbacuje univerzalni princip motivacije i primenjuje princip „ako - onda“, čime se ukazuje na to zašto jedna ista osoba ulaže različiti intenzitet napora u različitim situacijama (Petković, 2011., str.33).

Teorija očekivanja nam ukazuje na postojanje motivisanosti kod zaposlenih u slučaju kada zaposleni veruju da će njihovo zalaganje dovesti do dobrih performansi, koje će potom biti adekvatno vrednovane od strane nadređenih što će dovesti do nagrada koju zaposleni očekuje (povišica, unapređenje i sl.).

Iz svega navedenog proizilaze tri odnosa na koje je teorija usmerena (Robbins, Judge, 12th ed. 2010., str.208):

- 1) Odnos **trud - performansa**: Očekivanje zaposlenog da će trud dovesti do odgovarajućih rezultata.
- 2) Odnos **performansa - nagrada**: Očekivanje zaposlenog da će rezultati zalaganja dovesti do odgovarajućih nagrada.
- 3) Odnos **nagrada - lični ciljevi**: Očekivanje zaposlenog da će nagrada koja sledi biti primamljiva i da će zadovoljiti njegove potrebe.

Teorija očekivanja sugerise menadžerima da ne žele svi ljudi isto, te je na menadžerima da izgrade takav odnos sa zaposlenima, da mogu da procene koje su njihove preferencije i u skladu sa tim, prilagode nagrađivanje. Takođe, još jedna preporuka je da se primanja zaposlenih baziraju na njihovim performansama a ne na stažu i sl., jer će u tom slučaju zaposleni imati uvid u to da se njihovo zalaganje ceni, što će ih definitivno motivisati.

➤ Teorija jednakosti (pravednosti) (John Stacey Adams)

Zaposlene će zasigurno motivisati kada za uloženi trud dobiju adekvatnu nagradu. Takođe, zaposleni očekuju da u raspodeli nagrada postoji pravedna raspodela, tj. da za ljude koji se podjednako zalažu i obavljaju isti ili sličan posao, važi isti sistem nagrađivanja.

Prema ovoj teoriji, fokus je na dve vrste pravednosti (Robbins, Coulter, 11th ed. 2012., str.442):

- **Distributivna pravednost** - percipirana pravednost o iznosu i raspodeli nagrada među pojedincima (pravedno raspoređene i adekvatne nagrade u odnosu na inpute).
- **Proceduralna pravednost** - percipirana pravednost procesa koji je korišćen pri raspodeli nagrada (uključenost zaposlenih u sam proces).

Naime, pojedinci su skloni poređenju sa ljudima iz svoje okoline koji poseduju slične profesionalne karakteristike ili obavljaju sličan posao (referentnim osobama).

Suština teorije jednakosti je u tome da će ljudi porediti sopstveni odnos input-a (uloženog truda) i output-a (nagrada koje dobiju za uloženi trud) sa odnosom input-output druge referentne osobe. Mogući rezultati tog poređenja su (Lekić, Randić, 2011., str.102-103):

- 1) **Jednakost:** $\text{output-input pojedinca} = \text{output-input referentne osobe}$
- 2) **Nejednakost:**
 - a) *Precenjenost:* $\text{output-input pojedinca} > \text{output-input referentne osobe}$
 - b) *Podcenjenost:* $\text{output-input pojedinca} < \text{output-input referentne osobe}$

Ukoliko pojedinac smatra da je ispoštovani princip pravednosti, da referentna osoba zavređuje jednaku nagradu, neće biti problema. Međutim, ukoliko postoji nejednakost u pomenutom poređenju, nastaje tenzija koja izaziva određene posledice i akcije koje će pojedinac preduzeti kako bi povratio jednakost. Neke od tih akcija bi bile (Mašić i dr., 2010. str.359):

- Promene u percepciji input-a i output-a
- Promena referentne osobe
- Promena u percepciji sebe i drugih
- Fluktuacija ili apsentizam

Teorija jednakosti sugerise menadžerima da odluke donose transparentno i da budu nepristrasni, kao i to da uključe zaposlene u proces donošenja odluka koje se tiču njihovih performansi. To će zasigurno stvoriti kod zaposlenih odgovarajući utisak da je pravda zadovoljena i delovaće motivirajuće na njih.

➤ Teorija samoefikasnosti (Albert Bandura)

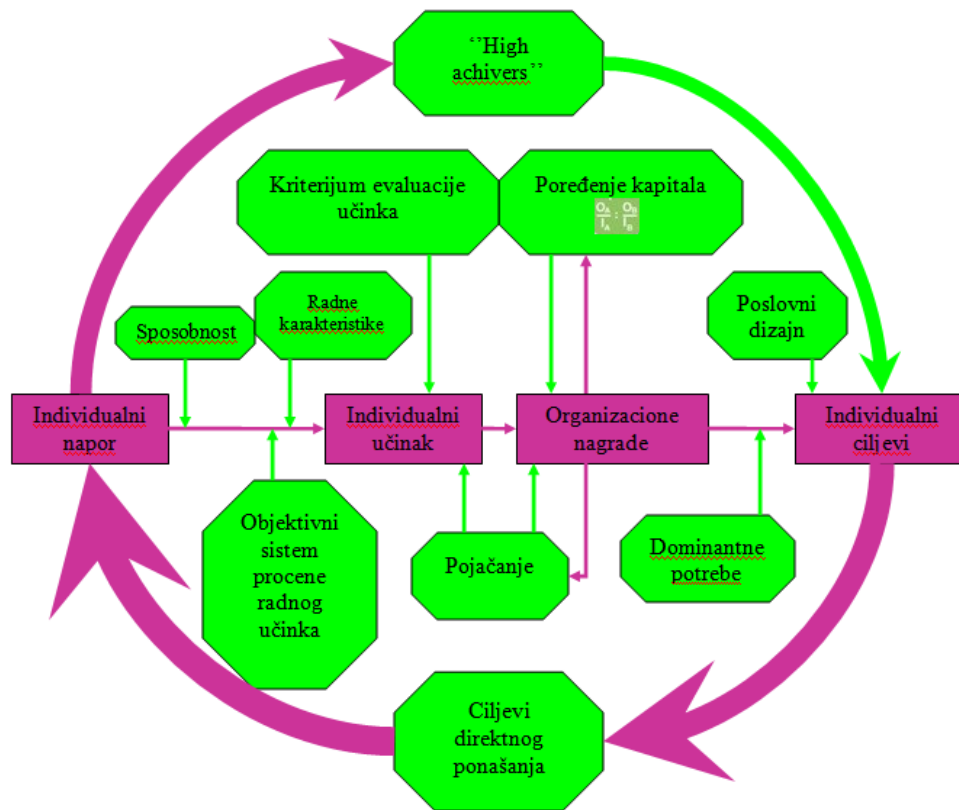
Teorija samoefikasnosti predstavlja verovanje u sopstvene sposobnosti pokretanja određene akcije kako bismo odgovorili zahtevima u određenim situacijama (Lekić, Randić, 2011., str.89-90). Što je samoefikasnost veća, veće je i samopouzdanje što dalje dovodi do toga da će pojedinci sa visokom samoefikasnošću u zahtevnim situacijama uložiti znatno veći trud kako bi savladali izazove, a osobe sa niskom samoefikasnošću će ustuknuti, smanjiti svoje zalaganje ili čak potpuno odustati od datog zadatka (Robbins, Judge, 12th ed. 2010., str.200; prema: Stajković, Luthans, 1998., str.240-61).

Albert Bandura je sugerisao da postoje četiri modela podsticanja samoefikasnosti (Izvor: <http://reflectd.co/2014/01/20/self-efficacy-beliefs/> ; 12.06.2016):

- **Postignuća performansi** (*performance accomplishments*) - Na osnovu prethodnih iskustava i uspešno obavljenih zadataka, stičemo samopouzdanje i sigurnost da ćemo slične zadatke uspešno obavljati i u budućnosti.
- **Vikarijsko iskustvo** (*vicarious experience*) ili oponašanje ponašanja drugih. Posmatrajući druge ljude koje smatramo sličnim nama, i način na koji oni uspešno obavljaju zadatke, daje i nama samopouzdanje i uverenje da i mi možemo uspešno izvršavati takve zadatke, te ćemo oponašajući druge, izvršavati sopstvene zadatke.
- **Verbalno ubeđivanje** (*verbal persuasion*) - Je jedan od modela koji je najzastupljeniji kod motivacionih i *coaching* stručnjaka i podrazumeva da nas neko verbalnim putem motiviše ukazujući na naše kvalitete i sposobnosti potrebne za uspešno izvršenje zadatka.
- **Fiziološka stanja** (*Physiological states*) - Psihološko stanje, raspoloženje i emocije definitivno utiču na naše sposobnosti. Na primer, ako smo pod stresom, nervozni, to će definitivno uticati na smanjenje nivoa samoefikasnosti, dok sa druge strane, ukoliko smo rasterećeni, dobro raspoloženi i puni samopouzdanja, takvo stanje će dovesti do određene vrste uzbuđenja koje će pozitivno delovati na nivo samoefikasnosti. Takođe, postoje i slučajevi kada uzbuđenje nije poželjno. To je u slučajevima kada je za izvršenje zadataka neophodna mirnija, manje euforična atmosfera.

3.3. INTEGRATIVNI MODEL MOTIVACIJE

U prethodnom poglavlju smo pobrojali nekoliko teorija motivacije, kako teorija potreba, tako i procesnih teorija. Empirijske potvrde za neke od njih postoje, za druge ne. Po svemu sudeći, teško bi bilo izdvojiti samo jednu teoriju koju bismo individualno primenjivali i pomoću nje dolazili do svih željenih rezultata. Mnoge od pomenutih teorija su komplementarne, prema tome, sugestija menadžerima je primena **Integrativnog modela motivacije** (Robbins), modela koji povezuje teorije motivacije.



Slika 7: **Integrativni model motivacije**
Prema: Robbins, Coulter, 11.ed., 2012., str.444

Kao što možemo videti na ilustrovanom prikazu, u osnovi ovog modela je **teorija očekivanja**. Počev od individualnog zalaganja, preko performansi koje vode do organizacionih nagrada, pa do individualnih ciljeva. Sve ovo se dovodi u vezu sa **teorijom postavljanja ciljeva** što je ilustrovano strelicom (*Goal Direct Behavior*) koja povezuje ciljeve i zalaganje, i sugerise nam da ciljevi upravljaju našim ponašanjem.

Prema teoriji očekivanja, zaposleni će ulagati visok nivo truda ako im je jasan i vidljiv odnos trud-performansa; performansa-nagrada; nagrada-individualni ciljevi.

Na svaki od ovih odnosa utiču pojedini faktori. Iz priloženog možemo videti da je individualna performansa predodređena ne samo nivoom individualnog truda, već i pojedinčevim sposobnostima (*Ability*), kao i objektivnim sistemom procene radnog učinka (*Objective Performance Evaluation System*). Odnos performansa-nagrada će biti jak ako pojedinac vidi da će kao kriterijum za nagrađivanje biti upravo njegov učinak (*Performance Evaluation Criteria*) a ne staž ili nešto drugo. Na posletku, u teoriji očekivanja, poslednja veza je veza nagrada-individualni ciljevi. Ova veza će biti jaka ukoliko pojedinac vidi u dobijenim nagradama i zadovoljenje njegovih dominantnih potreba (*Dominant Needs*), pa se u ovom stadijumu može primetiti i učešće teorija potreba. Daljom analizom ilustracije integrativnog modela motivacije, možemo primetiti i učešće **teorije jednakosti (pravičnosti)** kao i **potrebe za dostignućem (McClelland-ova teorija)**. Prema teoriji jednakosti, ljudi su skloni poređenju sopstvenih nagrada sa nagradama referentnih osoba (*Equity Comparison*), te će ovi faktori uticati na fazu nagrađivanja, i ukoliko u tom slučaju nema jednakosti, to može dovesti do opadanja motivacije. Potreba za dostignućem se, na ovoj ilustraciji, javlja u vidu direktne veze između individualnih zalaganja i ciljeva. Ova veza (*High nAch*) sugerise da tzv. „*High achievers*“ i neće puno pažnje obraćati na procenu njihovog učinka kao ni na organizacione nagrade. Podsećamo da njih pokreću zadaci koji im omogućavaju osećaj lične odgovornosti, autonomije, povratne informacije i umereni rizik. Takođe, možemo primetiti i to da **Karakteristike radnog mesta** (*Job Design*) imaju dupli uticaj u ovom modelu. Prvo, karakteristike radnog mesta (o kojima ćemo nešto više govoriti kasnije u samom radu) su takve da omoguće zaposlenom kavalitetan rad što će ga motivisati da pojača sopstveno zalaganje, a to će definitivno uticati na njegove performanse. Sa druge strane, ukoliko samo radno mesto ne deluje motivišuće na zaposlene, stvoriće se kontraefekat koji se takođe odražava na performanse, samo ovoga puta negativno. Drugo, kvalitetno radno mesto sa karakteristikama koje pružaju autonomiju, važnost i povratnu informaciju (*Feedback*), zasigurno će zadovoljiti zaposlene kojima je cilj bio upravo rad na poslovima koji im omogućavaju veću kontrolu nad sopstvenim radom. I za kraj, vidimo da uticaj na integrativni model ima i **teorija potpore (podsticaja)** koju nismo detaljni obrađivali, ali primećujemo da se njen uticaj ogleda u tome da nagrade deluju kao podsticaj (*Reinforcement*) na performanse zaposlenih.

3.4. REKAPITULACIJA POGLAVLJA

Nakon što smo objasnili pojam i definiciju motivacije, u ovom delu rada smo govorili o samom motivacionom procesu koji se zasniva na tenziji prouzrokovanoj usled nezadovoljenih potreba. Različite su potrebe i procesi koji motivišu ljude na izvršenje određenih aktivnosti. Na tome se i zasnivaju i motivacione teorije podeljene na teorije potreba i teorije procesa. Neke od njih su više, a neke manje, naišle na odobrenja i empirijske dokaze, ali svi navodi ukazuju na integrativni model kao najkorisniji i najprimenljiviji.

4. NEMATERIJALNA MOTIVACIJA

Nakon teorija motivacije, kako teorija potreba, tako i procesnih teorija, osnovnih pojmova, definicija i stavova o motivaciji, polako dolazimo do suštine i konkretnije teme ovog rada. Kao što je već i pomenuto u samom uvodu rada, vreme je velikih i čestih promena, recesija, turbulentnih tržišta i nestabilne privrede. Različite geopolitičke i globalne monetarne promene utiču na sve to. Ali, uz sve otežavajuće okolnosti, na menadžerima je da stvaraju, i održavaju prednosti u odnosu na konkurenciju. Kao ključni faktor za stvaranje prednosti u „tržišnoj trci“ videli smo ljude. Maksimalan trud, zalaganje i rezultat, pružiće samo visoko motivisani i zadovoljni zaposleni.

U sistemu nagrađivanja, novac, kao osnova materijalnih podsticaja, igra značajnu ulogu, to je nesumnjivo. Zaposleni za svoj rad i vreme provedeno na poslu dobijaju svoju zaradu. Ali, postavlja se pitanje da li se onda novac, kao takav može smatrati motivacionim podsticajem? Ili je samo podrazumevana stvar?

Sa jedne strane, postoje sistemi novčanih isplata koji mogu delovati motivišuće, kao što je sistem zarada baziran na performansama, ili različiti tipovi bonusa, pa dividende, i sl. Ali, kolika je zaista motivišuća moć novca? Da li je kratkog daha?

Ichak Kalderon Adizes navodi da novac, kao samostalni podsticaj, nije dovoljan motivator na duže staze. Prema njegovom zaključku koji je izveden iz četrdesetogodišnjeg konsultantskog iskustva, motivišuća vrednost novca traje svega, približno, dve nedelje (Adizes, 2009., str.61).

Ljudi su najosetljiviji na novac, i u sistemu nagrađivanja, novac vrlo lako može biti zloupotrebljen. Kada zaposlenom, za određenu vrstu zalaganja ili ostvareni rezultat, ponudimo novčani bonus na osnovnu zaradu, vrlo lako može da se dogodi kontraefekat u smislu toga da taj vid bonusa zaposleni percipira kao podrazumevanu stvar, kao nešto što će očekivati da mu sleduje svaki put. Sledeća priča će najbolje objasniti ovu situaciju:

Jedna starica je živela na kraju sela sa svojom mačkom. Svaki put kada su se vraćali iz škole, grupa dečaka je kamenjem gađala mačku, i time su je plašili. Starica je razmišljala kako da se reši dečaka koji su joj pravili problem, i jednog dana ih je zaustavila i ponudila im nagodbu. Ponudila im je ponaosob deset kruna ako i sutra budu gađali i plašili mačku. Dečaci su to prihvatili, i sutradan su to i uradili. Međutim, starica ih je opet zaustavila, i za naredni dan im je ponudila, ovog puta, po pet kruna. Uz blago negodovanje, dečaci su prihvatili. Kada su narednog dana došli i opet preplašili mačku, starica im je rekla da dođu i narednog dana, ali da im ovaj put neće ponuditi novac. Na to su se dečaci naljutili, i revoltirano rekli da više neće da dolaze i jure mačku, bez para, nema šanse (Jeghult, 2007., str.64-65).

Dakle, iz ovog primera možemo videti kontraefekte novčanih podsticaja, tj. kako novac olako postaje podrazumevana stvar, i kako se lako prihvata zdravo za gotovo.

Sistem nagrađivanja nije jednostavan, teško ga je sprovesti a da se pri tome ispoštuju načela jednakosti i pravednosti, kao i to da se usklade nagrade sa potrebama i ciljevima zaposlenih, a sve u skladu sa opštim, dugoročnim ciljevima organizacije.

Materijalni podsticaji dolaze spolja, i podstiču ekstrinzičnu motivaciju kod zaposlenih. Pomenuli smo već da nagrade koje u osnovi imaju novac, nemaju dugoročno motivišući karakter. Kako onda da održimo visok stepen motivacije kod zaposlenih? Kako da podstaknemo intrinzičnu motivaciju?

Odgovor na ova ključna pitanja daće nam sistem **NEMATERIJALNIH MOTIVATORA**, o kojima ćemo u nastavku govoriti.

No, kao prvo, kako bismo stvorili jasnu sliku o nematerijalnoj motivaciji, i razlike u podeli na nematerijalnu i materijalnu motivaciju, ukratko ćemo opisati **materijalnu motivaciju**.

Materijalna motivacija je sastavljena od različitih oblika motivisanja usmerenih na osiguranje i poboljšanje materijalnog statusa zaposlenih i novčanu kompenzaciju za rad i pod direktnim je uticajem organizacione politike (Lekić, Vidas-Bubanja, Bogetić, 2014., str.3).

Materijalna motivacija je usko povezana sa **spoljašnjom (ekstrinzičnom) motivacijom**. Spoljašnja motivacija nastaje usled uticaja spoljašnjih motivatora najčešće u vidu novčanih nadoknada, službenog automobila, rezervisanog parking mesta i sl. (Đorđević Boljanović, Dražeta, Babić, Dobrijević, 2013., str.205).

4.1. NEMATERIJALNA MOTIVACIJA – Pojam i definicija

Za razliku od materijalne motivacije, sistem **nematerijalne motivacije** zaposlenih možemo opisati kao model podsticanja motivacije metodama koje ne podrazumevaju direktna novčana davanja. Ovde govorimo o nefinansijskim oblicima nagrađivanja, uz pomoć kojih se kroz razne forme priznanja i vrednovanja rada, upravljanja, oblikovanja i organizovanja posla nastoji obezbediti poželjno ponašanje zaposlenih (Vidaković, 2012., str.161).

Gledajući kroz prizmu teorija potreba, nakon zadovoljenja osnovnih, egzistencijalnih potreba, ljudima treba nešto više. Tada se javljaju potrebe „višeg reda“.

Svedoci smo vremena kada su intelektualna moć i snaga na ceni. Sposobni, preduzimljivi i vredni ljudi su neophodni za ostvarenje organizacionih ciljeva, a oni očekuju više, novac jeste bitan, ali ne i dovoljan.

Njih vode potrebe za samoaktuelizacijom, ličnim usavršavanjem i razvojem, autonomijom u poslu, odgovornošću i sl., u prilog čemu ide i istraživanje koje je sproveda kompanija **The Gallup Organization** na 55.000 ispitanika.

Naime, istraživanje je ukazalo na to da su radnici koji su radili posao koji najbolje znaju, koji su verovali da se njihovo mišljenje uvažava i računa, koji su radili u okruženju kolega koji su posvećeni kvalitetu i koji su ostvarili direktnu vezu sa ciljevima organizacije, mnogo zadovoljniji, motivisaniji i produktivniji (Izvor: http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1998/01/12/236420/index.htm - 01.07.2016.).

Sistem nematerijalne motivacije se upravo bavi zadovoljenjem potreba „višeg reda“, zaposlenima pruža različite mogućnosti i podstiče **unutrašnju (intrinzičnu) motivaciju** (o kojoj ćemo više govoriti u narednom poglavlju rada), koja ima dugotrajni motivacioni efekat i podstiče zaposlene da se poistovete sa svojim poslom i svojom organizacijom. Zaposleni će biti zadovoljni ako sopstvene ciljeve i potrebe usklade sa ciljevima i potrebama organizacije, i kao takvi, pružice svoj maksimum na obostranu korist i zadovoljstvo.

4.2. STRATEGIJE NEMATERIJALNE MOTIVACIJE

Postoje različite strategije pomoću kojih menadžeri sprovode principe nematerijalne motivacije. Za potrebe ovog rada, izdvojili smo sledeće:

- **DIZAJNIRANJE RADNOG MESTA**
 - 1) Rotacija poslova
 - 2) Proširivanje posla
 - 3) Obogaćivanje posla

- **ALTERNATIVNO ORGANIZOVANJE POSLA**
 - 1) Fleksibilno radno vreme
 - 2) Deljenje posla
 - 3) Zbijena radna sedmica
 - 4) Rad na daljinu (*telecommuting*)

- **UKLJUČIVANJE ZAPOSLENIH**
 - 1) Participativno upravljanje
 - 2) Reprezentativna participacija
 - 3) Krugovi kvaliteta (*quality circles*)

4.2.1. DIZAJNIRANJE RADNOG MESTA

Motivacija zaposlenih, a pogotovo unutrašnja motivacija, u velikoj meri zavisi od samog zadovoljstva poslom. Prema tome, na menadžerima je da, kombinacijom raznovrsnih zadataka, kreiraju smislene poslove koje će zaposleni obavljati sa zadovoljstvom.

Dizajniranje radnog mesta predstavlja „niz aktivnosti osmišljenih ka promenama u poslu sa ciljem obogaćivanja radnog iskustva i porasta radne produktivnosti“ (Đorđević Boljanović, Dražeta, Babić, Dobrijević, 2013. str.212).

Kako bi se izbegla monotonija u radu, nezadovoljstvo i apatija, te demotivisanost zaposlenih, u primeni su sledeće tehnike dizajniranja radnog mesta:

1) Rotacija poslova

Rotacija posla predstavlja periodične izmene zadataka, pomeranjem ljudi sa jednog specijalizovanog posla na drugi (Vidaković, 2012. str.168). Ukoliko se pojavi monotonija u obavljanju određenog posla ili, ukoliko se kod zaposlenog pojavi želja za sticanjem novih znanja i veština na srodnim poslovima, rotacija posla bi bilo pravo rešenje kako bi se probudila radna motivacija kod zaposlenih. Kada se vrši rotacija, zaposleni se obično premešta na radno mesto sa sličnim zahtevima u pogledu znanja, iskustva i stručne spreme. Ovim potezom, pred zaposlene postavljamo nove, izazovne zadatke koji mogu probuditi entuzijazam i zainteresovanost za novim saznanjima, i samim tim otkloniti monotoniju i jednoličnost koju donose pogotovo rutinski i repetitivni zadaci. Pored toga, prednost rotacije poslova je i u tome što zaposleni postaju fleksibilniji i stiču širu sliku o svojoj organizaciji i o sopstvenom doprinosu istoj.

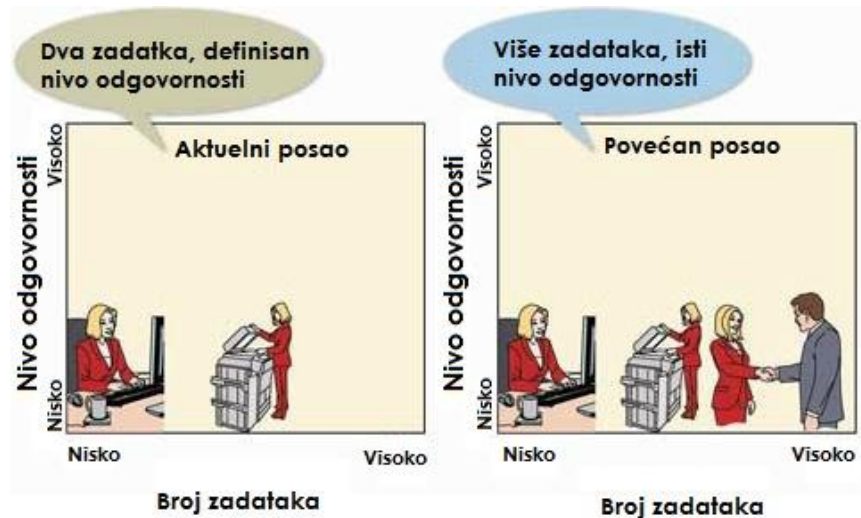
O ovome svedoči i primer iz kompanije **Apex Precision Technologies** iz Indijane u kojoj se pogonski radnici obučavaju za rad na svojoj raspoloživoj opremi kako bi bili sposobni da se brzo pomeraju i odreaguju na pristižuće zahteve (Robbins, Judge, 15th ed. 2013. str.244).

Zanimljiv primer primene rotacije poslova, takođe se može primetiti u kompaniji za proizvodnju pasivnih i aktivnih sigurnosnih sistema za vozila **Autoliv Inc.** Kako je navedeno, oni često primenjuju sistem rotacije poslova tako što su svoje proizvodne trake zamenili radnim ćelijama u obliku slova U, sastavljene od grupa radnih stanica sa po nekoliko zaposlenih. Na svaka 24 minuta, rotacija se najavljuje na razglasu uz pesme rock grupe Steam iz '70-ih (Robbins, Judge, 12th ed. 2010., str.229).

Treba napomenuti i to da rotaciju poslova treba vrlo pažljivo i precizno sprovesti jer, pored svih navedenih prednosti, može imati i nedostatke u vidu vremena i sredstava potrošenih za obuku ili kao problem adaptacije radnika u novu sredinu i među nove kolege.

2) Proširivanje posla

Proširivanje posla definišemo kao proces kombinovanja i slaganja više sličnih zadataka u jedan posao koji se dodeljuje jednom izvršitelju (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013., str.215). Proširivanje posla predstavlja takozvanu „horizontalnu ekspanziju“, što znači da su zadaci koji se dodaju na istom nivou kao i prvobitni zadaci, i time se povećava obim posla.



Slika 8: Proširivanje posla

Prema: <http://www.web-books.com/eLibrary/NC/B0/B66/058MB66.html> - 10.07.2016.

Na primer, referent u finansijskom sektoru zadužen za fakturisanje ovaj posao obavlja već duži period. Naravno, svakodnevno ponavljanje identičnih zadataka dovodi do prezasićenja i dosade. Kako bismo osvežili njegov posao, možemo dodati još neke zadatke istog nivoa, kao što su dnevno knjiženje izvoda, vođenje evidencije dugovanja kupaca i sl.

Ovakvim pristupom, ukoliko je pravilno i primereno sproveden, može se uticati na smanjenje monotonije koju donose repetitivni poslovi. Proaktivni i preduzimljivi zaposleni će, zasigurno, pozitivno odreagovati na ovakvu promenu, međutim, ima i onih kojima se proširivanje posla ne bi dopalo. Pristup proširivanja posla je vrlo delikatan, i potrebna je dobra procena zaposlenih kako bi se sve sprovedo na obostrano zadovoljstvo. Razlog je to što vrlo lako može doći do kontraefekta ukoliko zaposleni proširivanje posla percipiraju kao besmisleno „zatrpavanje poslom“, što će izazvati dodatno nezadovoljstvo.

3) Obogaćivanje posla

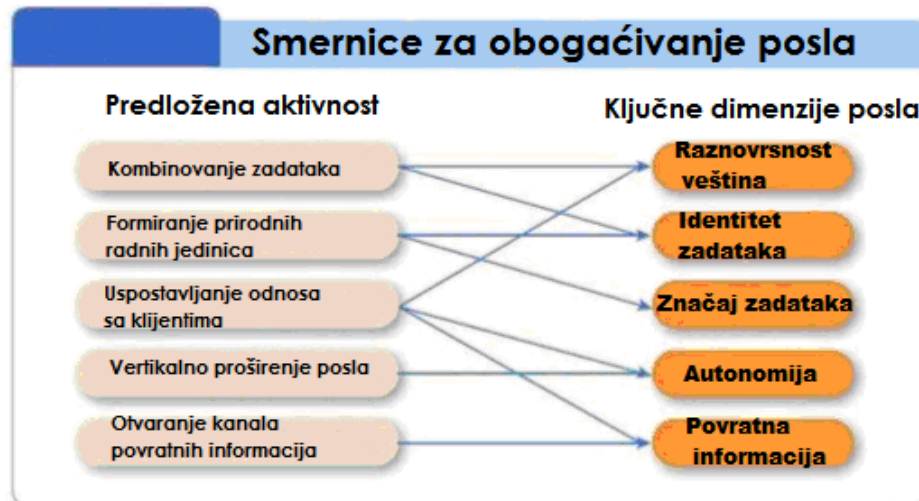
Obogaćivanje posla predstavlja proces u kom se, pored uključivanja više različitih veština i zadataka, delegira i veća odgovornost zaposlenima, i autonomija u delovanju, što povećava mogućnosti primene različitih sposobnosti i znanja, te omogućava individualni rast i razvoj (Buntak, Drožđak, Kovačić, 2013., str.215). Za razliku od proširivanja posla koje predstavlja „horizontalno“ širenje posla, obogaćivanje posla predstavlja „vertikalno“ širenje posla, čime radnik ima veći stepen kontrole nad sopstvenim radom, ali i autonomije i odgovornosti za ceo proces rada, počev od planiranja aktivnosti, preko preduzetih akcija, sve do finalnih rezultata svog rada za koje dobija povratne informacije o učinkovitosti.

Kako bi se maksimiziralo interesovanje za sam posao i podstakla motivacija za rad, Michael Armstrong navodi da posao treba da sadrži sledeće karakteristike (Armstrong, 10th ed., 2006., str.332-333):

- Da je posao kompletan, u smislu toga da radnik može da identifikuje niz zadataka i aktivnosti koje rezultiraju prepoznatljivim i definisanim proizvodom.
- Da posao omogućava zaposlenom što više raznovrsnosti u radu, odgovornosti za donošenje odluka i kontrole u obavljanju samog posla.
- Da se kroz posao obezbeđuje dovoljna količina povratnih informacija o tome koliko dobro zaposleni obavlja svoj posao.

U nastavku ćemo analizirati ilustrovani prikaz obogaćivanja posla koji su Robbins i Judge bazirali na modelu karakteristika radnih mesta:

Pravi načini za redizajniranje poslova



Slika 9: Smernice za obogaćivanje posla
 Prema: Robbins, Judge, 15th ed. 2013. str.244

Kao što možemo da vidimo, kombinovanjem zadataka (*combine tasks*) spajaju se već postojeći zadaci u veće, smislene i izazovnije radne celine čime dobijamo viši stepen raznovrsnosti veština, te formu kompletnog i prepoznatljivog zadatka (*task identity*). Formiranjem prirodnih radnih jedinica (*form natural work units*) sačinjava se smisljena i prepoznatljiva radna celina čime sam posao dobija na svom identitetu i značaju. Uspostavljanje odnosa sa klijentima (*establish client relationships*) pospešuje direktnu komunikaciju zaposlenih sa svojim klijentima, što opet zahteva visok stepen raznovrsnosti veština u šta se ubraja i sposobnost komunikacije sa klijentima, a sa druge strane, dobijamo direktne povratne informacije izražene kroz zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo klijenata. Vertikalnim proširenjem posla (*expand job vertically*) delegiramo zaposlenima više odgovornosti za sopstveni rad, mogućnosti odlučivanja i samoorganizovanja, čime se postiže visok stepen autonomije. Otvaranjem kanala povratnih informacija (*open feedback channels*) zaposlenima se daje direktan uvid u stanje njihove performanse i na taj način oni mogu doći do zaključka da li svoj posao obavljaju zadovoljavajuće, ili je potrebno nešto popraviti.

Aдекватno primenjen princip obogaćivanja radnog mesta, kao rezultat će imati pozitivne uticaje na dosadu i monotoniju koju proizvode usko specijalizovani i rutinski zadaci, te će se svakako smanjiti fluktuacija a zadovoljstvo povećati.

Pozitivne uticaje obogaćivanja posla možemo videti na primeru **Bank One Corporation** iz Čikaga (Robbins, Judge, 12th ed. 2010., str.231-232). U jednom od sektora u kom glavni posao predstavljaju komercijalni akreditivi, primećeno je da se prilikom obrade i distribucije dokumentacije, suviše često potkradaju greške, zaposleni su „mehanički“ odrađivali posao i nisu krili dosadu i nezadovoljstvo. Rukovodstvo je odlučilo da primeni princip obogaćivanja posla, te je zaposlenima omogućilo dodatnu obuku iz finansija i prava, i time su svojim zaposlenima pružili dodatna znanja i otvorili mogućnost da se od početka do kraja bave svojim klijentima. Dakle, nakon rutinske obrade dokumenata, službenici su postali savetnici svojim klijentima za potpune usluge. Rezultat ovog poteza rukovodstva se ogleda u povećanoj produktivnosti ovog sektora i do tri puta, povećanom broju transakcija na godišnjem nivou i do deset puta, kao i vidnim porastom zadovoljstva.

Kako bi obogaćivanje posla bilo adekvatno sprovedeno, i kako bi se na taj način postigli željeni rezultati, vrlo je bitno da se postigne balans između proširenja i obogaćivanja posla. Naime, neophodno je dobro poznavanje zaposlenih i njihovih preferencija. Postoje zaposleni koji se ne snalaze najbolje u slučajevima opširnih, izazovnih i odgovornih zadataka, doživljavaju ih stresno i ne ostvaruju napredak. Sa druge strane su proaktivni zaposleni kojima baš takvo okruženje treba kako bi se maksimalno angažovali i iskoristili sve svoje potencijale.

Kako možemo videti iz priloženog, dizajniranjem radnog mesta putem tehnika rotacije, proširivanja i obogaćivanja posla, zaposlenima se pruža mogućnost da nauče i primene nove veštine i znanja, čime mogu pokazati svoj pun potencijal. Na taj način, pogotovo u slučajevima repetitivnih i monotoni poslova, će se otkloniti dosada, apatija i nezadovoljstvo, što ukazuje na potvrdu naše prve posebne hipoteze.

4.2.2. ALTERNATIVNO ORGANIZOVANJE POSLA

Savremeni način života nam nameće izuzetno brz tempo življenja. Nekada nam se čini da ni 24 sata nije dovoljno u jednom danu kako bismo obavili sve što je pred nama. Poslovne obaveze, privatne obaveze, vreme sa prijateljima i porodicom, itd... Organizacija dnevnog rasporeda, nedostatak vremena i načina da se uskladi privatni i poslovni život kod zaposlenih prouzrokuje veliku količinu stresa. Iskusni menadžeri znaju da je briga o zaposlenima jedan od osnovnih činilaca formule za uspeh. U skladu sa tim, oni će nastojati da, uz pomoć sve prihvaćenije strategije **alternativnog organizovanja posla**, naprave balans između privatnog i poslovnog života, i na taj način podstaknu motivaciju za rad, a zadovoljstvo održe na zavidnom nivou.

Alternativno organizovanje posla predstavlja sisteme reorganizovanja tradicionalnih 40-časovnih radnih sedmica i standardnog radnog vremena od 08:00-16:00 (eventualno 09:00-17:00).

Oblici alternativnog organizovanja posla su različiti, a za potrebe ovog rada smo izdvojili sledeće:

1) **Fleksibilno radno vreme**

Fleksibilno radno vreme (*Flextime*) predstavlja radni raspored prema kome zaposleni moraju da rade određeni broj sati nedeljno, ali im se ostavlja mogućnost da njihovi radni sati variraju u određenim granicama (Robbins, Judge, 15th ed. 2013. str.246).



Slika 10: **Primer fleksibilnog rasporeda**
Prema: Robbins, Judge, 12th ed. 2010., str.232

U ilustrovanom primeru možemo videti oblik fleksibilnog radnog vremena prema kome postoji „jezgro“ (*common core*) od, najčešće, šest radnih sati (npr. 09:00-15:00) u okviru kog su svi zaposleni u obavezi da budu prisutni na radnom mestu, a preostala dva sata radnog vremena mogu iskoristiti pre, posle ili pre i posle radnog „jezgra“ u okviru fleksibilnih vremenskih intervala (*flexible hours*).

Takođe, ostavlja im se mogućnost prekovremenih radnih sati na osnovu kojih, posle određenog broja prikupljenih, mogu tražiti slobodan dan.

Fleksibilno radno vreme ima dvojake pozitivne efekte, kako za zaposlene, tako i za samu organizaciju.

Pozitivni efekti za zaposlene se odražavaju u vidu više slobodnog vremena, više zadovoljstva poslom, pa čak i nekom vrstom odgovornosti jer sami organizuju svoj radni raspored.

Pozitivni efekti za samu organizaciju se ogledaju u smanjenoj stopi apsentizma, većim zalaganjem zaposlenih, većoj posvećenosti organizaciji, pa samim tim poboljšanoj performansi i boljim rezultatima.

Sa druge strane, mana fleksibilnog radnog vremena je u tome što nije primenljivo za sve poslove. Sasvim logično, za poslove koji zahtevaju konstantno prisustvo zaposlenog tokom čitavog radnog vremena, kao što su portiri, recepcioneri, prodavci u prodavnicama, radnici na pogonskim trakama i sl., fleksibilno radno vreme nije najbolji potez i može se negativno odraziti na ciljeve i rezultate same organizacije.

2) Deljenje posla

Još jedna nematerijalna motivaciona tehnika, koja zaposlene čini zadovoljnim ostavljajući im više mogućnosti da se posvete svom privatnom životu a ujedno ostanu i dovoljno posvećeni svojim profesionalnim obavezama je **deljenje posla**.

Deljenje posla (*Job sharing*) predstavlja sistem prema kom se puno radno vreme deli između dve ili više osoba prema dogovorenoj satnici na dnevnom, sedmičnom ili mesečnom nivou (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 7th ed., 2002., str.226). Deljenje posla se najčešće primenjuje u vidu podele osmočasovnog radnog dana na dva dela pri čemu jedan zaposleni obavlja posao od 08:00 do 12:00 a drugi zaposleni, od 12:00 do 16:00. U slučaju 40-časovne radne sedmice, podela može da izgleda tako što će jedan zaposleni raditi ponedeljak, utorak i sredu od 08:00 do 12:00, a drugi zaposleni će raditi od 12:00 do 16:00 sredom, pa četvrtak i petak. Po istom ravnomernom principu, može se izvršiti i podela na mesečnom nivou.

Revolucionarni primer deljenja posla je sproveo rukovodstvo najpoznatijeg svetskog lanca restorana brze hrane, **McDonald's Co.**. Oni su u Britaniji 2006. godine pokrenuli pilot projekat pod nazivom **McDonald's Family Contract** (McDonald's porodični ugovor), kojim se omogućava užim članovima porodice (muž, žena, sinovi i ćerke) da menjaju jedni druge na radnom mestu i na taj način dele posao (<http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/1508819/McJobs-that-all-the-family-can-share.html> - 13.07.2016.). Kako se u pomenutom članku navodi, David Fairhurst, rukovodeći u McDonald's-ovom sektoru ljudskih resursa u Velikoj Britaniji, kaže da su se na ovaj potez odlučili kako bi zaposlenima ponudili više fleksibilnosti u smislu privatnog života.

Najveća prednost za organizaciju koju pruža sistem deljenja posla je upravo to što se ovakvom metodom mogu privući talentovani i stručni ljudi koji su takođe roditelji, ili kojima iz nekih drugih razloga ne odgovara puno radno vreme. Uz to, prednost za samu organizaciju se ogleda i u narodnoj izreci “dve glave su pametnije od jedne” jer, dobro sprovedenim deljenjem posla dobijamo dva stručna lica o trošku jednog. Takođe, ovaj vid nematerijalne motivacije smanjuje apsentizam i omogućava zaposlenima više slobodnog vremena da se odmore i posvete sebi, zbog čega će biti skoncentrisaniji, efektivniji, odmorniji i motivisaniji na radnom mestu.

Sa druge strane, glavna mana deljenja posla je pronalaženje odgovarajućeg partnera za ovaj vid saradnje. Zaposlenima nije jednostavno da pronađu osobu sa kojom su u potpunosti kompatibilni i sa kojom mogu otvoreno da komuniciraju, dele mišljenja pa čak i da ulaze u konstruktivne rasprave sa ciljem poboljšanja u radu.

U članku autorke Amy Gallo koji je objavio *Harvard Business Review* (<https://hbr.org/2013/09/how-to-make-a-job-sharing-situation-work/> - 13.07.2016.) navode se načini uz pomoć kojih će se deljenje posla sprovesti uspešno:

- I. **Birajte pravog partnera** – Neophodno je izabrati partnera sa kojim se možete slagati, lako komunicirati, sarađivati pa čak i sukobiti mišljenja.
- II. **Odlučite kako će se posao podeliti** – U nekim slučajevima, posao se deli podelom zadataka, neko deli dnevne radne sate, neko podelu vrši sedmično... Najbitnije je da se napravi dobra analiza obaveza i da se podela izvrši precizno.
- III. **Komunicirajte** – Delite informacije sa svojim kolegom, komunicirajte otvoreno o planovima i problemima. Najbolje je razgovore voditi uživo, ali u skladu sa mogućnostima, poslužiće i mail, telefon i sl. Najbitnije je da se ne ostaje nedorečen.
- IV. **Obezbedite podršku nadređenog** – Uključite svog nadređenog u ovaj proces tako što ćete ga redovno informisati o napretku, konstantno tražiti povratne informacije od njega, sarađujte i radite na izgradnji poverenja.
- V. **Upravlajte očekivanjima i percepcijama** – Pored svog nadređenog, ostvarite komunikaciju sa drugima iz vašeg poslovnog okruženja na koje vaš posao može imati direktne ili indirektne uticaje. Oni žele da znaju šta mogu da očekuju od vas i kako će to na njih i njihov posao uticati. Oba učesnika u deljenju posla bi trebalo da budu dostupna i da druge saradnike informišu o svojim brojevima telefona i mail adresama na kojima su dostupni.
- VI. **Izborite se sa predrasudama** – Drugi ljudi mogu percipirati da to što obavljate posao po principu deljenja posla znači da niste dovoljno posvećeni organizaciji. U tom slučaju treba pokazati jasan stav da ste posvećeni i da posao i rezultati ne trpe zbog ovakvog pristupa organizaciji posla.

- VII. **Dajte vreme** – Potrebno je vreme kako bi novi poduhvati profunkcionisali. Kada pristupite deljenju posla, početni period koristite kao pilot projekat eksperimentalnog karaktera. Obratite pažnju kako stvari funkcionišu, budite strpljivi i u hodu pravite korekcije.

Uz pomoć ovih sugestija, sistem deljenja posla će zasigurno motivisati zaposlene i omogućiti im da lakše izbalansiraju privatni i poslovni život, čime će se smanjiti nivo stresa i povećati zadovoljstvo poslom.

3) **Zbijena radna sedmica**

Zbijena radna sedmica predstavlja program prema kom se puno radno vreme obavlja za manje od standardnih 5 radnih dana (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 7th ed., 2002., str.225). U okviru sistema zbijene radne sedmice, smanjuju se radni dani, umesto standardnih 5, na najčešće 4 radna dana, ali se pri tome povećavaju radni sati u toku dana, sa standardnih 8 sati, na 10-časovno radno vreme, pri čemu se to ne obračunava kao prekovremeni rad. Na taj način se opet ostvaruje 40-časovna radna sedmica.

Primenu i rezultate sistema zbijene radne sedmice možemo videti na primeru jedne od saveznih država SAD-a, Jute (Utah). Naime, državnim službenicima je dodeljeno radno vreme po principu četvorodnevnog radnog sedmice kako bi se smanjili troškovi energetske potrošnje, što je posle godinu dana rezultiralo uštedom od 6.000.000,00 \$ na troškovima goriva, te smanjenom potrošnjom energije za 13% (Robbins, Coulter, 11th ed., 2012., str.299).

Neke od prednosti sistema zbijene radne sedmice za organizaciju možemo upravo videti na gore navedenom primeru, u smislu uštede troškova goriva, energenata i sl. Takođe, što je jako bitno, smanjuje se stopa apsentizma.

U slučaju zaposlenih, ovaj sistem ima višestruke pozitivne efekte tako što im omogućava više slobodnog vremena, trodnevni vikend od čega je jedan radni dan što im omogućava da završavaju i svoje lične obaveze.

Uz mnogobrojne prednosti dolaze i potencijalni nedostaci. Mane ovog sistema se eventualno mogu pojaviti u smislu premora zaposlenih usled 10-časovnog radnog vremena ili ukoliko se desi da neko od zaposlenih izostane, a zahteva se prisustvo kompletnog osoblja kako bi se postigao poslovni target za četiri radna dana. Isto tako, postoji i šansa za eventualno povećanje troškova čuvanja dece (vrtić, dajilja, dnevni boravak u školi i sl.). Takođe, nedostatak se može osetiti i ukoliko se pojave pritužbe klijenata kojima ne odgovara prekid radne sedmice nakon četiri dana.

Međutim, uopšteno gledano, zbijena radna sedmica predstavlja jedan od najbolje prihvaćenih sistema alternativnog organizovanja posla od strane zaposlenih.

4) Rad na daljinu (*telecommuting*)

U skladu sa vremenom i novim tehnologijama, javlja se još jedan vid alternativnog organizovanja posla. **Rad na daljinu (*telecommuting*)** predstavlja sistem organizovanja posla prema kom zaposleni posao obavljaju od kuće ili sa neke druge udaljene lokacije preko računara, pri čemu su uz pomoć naprednih telekomunikacionih mreža povezani sa centralom kompanije ili nekom drugom poslovnom lokacijom (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 7th ed., 2002., str.227). Sve češće je u upotrebi i pojam **virtuelna kancelarija (*virtual office*)**.

O učestalosti primene ovog principa svedoči podatak koji je plasirala kompanija **Merrill Lynch & Co., Inc.** ukazujući na to da 3.500 njihovih zaposlenih radi po principu rada na daljinu, pri čemu je, nakon godinu dana, produktivnost zaposlenih na daljinu porasla između 15% i 20%, bolovanja su smanjena za 3,5 dana u proseku, a fluktuacija se smanjila za 6% (Robbins, Judge, 12th ed. 2010., str.234).

Pri planiranju primene ovakvog sistema organizovanja posla, treba obratiti pažnju na to da nisu svi poslovi pogodni za sistem rada na daljinu. Autori Richard W. Judy i Carol D'Amico, u svom izdanju za **Hudson** institut iz Indijanapolisa, navode kategorizaciju poslova koji su pogodni za sistem rada na daljinu (Judy, D'Amico, 1997., str.58). Kategorizacija je originalno formirana i definisana u okviru projekta pod nazivom „**The Technological Reshaping of Metropolitan America**” i razvrstava tri kategorije poslova pogodnih za rad na daljinu (U.S. Congress, Office of Technology Assessment, 1995., str.167):

- I. **Rutinska obrada informacija** – Poslovi koji obuhvataju zaposlene koji obavljaju jasno definisane zadatke putem telefona ili računara a koji nisu striktno fizički vezani za određenu lokaciju. To mogu biti radnici u korisničkom servisu, dispečeri, promoteri i sl.
- II. **Mobilne delatnosti** – Terenske službe, osoblje za dostavu, prodavci na terenu ili komercijalisti... Ovi zaposleni su pogodni za rad na daljinu jer time ostvaruju direktan kontakt sa klijentima, nema preteranih zahteva u smislu poslovnih prostorija osim povremenog okupljanja na sastancima.
- III. **Stručni poslovi i drugi poslovi utemeljeni na znanju** – Advokati, analitičari, marketing stručnjaci, IT stručnjaci, konsultanti i sl. Sve su to radna mesta na kojima zaposleni informacije prikupljaju i obrađuju preko telefona, računara i sl., i nisu fizički ograničeni na određenu lokaciju.

Sistem rada na daljinu predstavlja sve učestaliji i, u skladu sa sve bržim i tehnološki naprednijim poslovnim okruženjem, praktičniji vid organizovanja posla. Uz dobru analizu zaposlenih i njihovih potreba, kao i potreba klijenata i samog posla, sistem rada na daljinu donosi mnoge benefite kako za kompaniju tako i za zaposlene.

Primenom sistema rada na daljinu kompanija ostvaruje uštede na troškovima koje nose poslovne prostorije, na troškovima prevoza i goriva, kao i smanjenjem fluktuacije i apsentizma. Takođe, veliku korist donosi mogućnost da se angažuju talentovani i stručni ljudi kojima ne odgovara fiksno radno vreme ili udaljenost posla. Takodje, moral, zadovoljstvo i motivacija zaposlenih će biti na višem nivou, a oni će se lepše osećati već i samim obavljanjem posla iz udobnosti sopstvenog doma bez obaveze za striktnim pravilima oblačenja i bez ometanja od strane kolega.

Potencijalni nedostaci sistema rada na daljinu mogu se javiti u smislu kontrole zaposlenih, njihovog rada i učinka. Taj problem bi se eventualno predupredio periodičnim sastancima u centrali kompanije i postavljanjem sedmičnih ili mesečnih targeta, i učestalim izveštajima.

Takođe, potencijalni problem se može javiti i ako se zaposleni oseti izostavljeno zato što nije prisutan na licu mesta, ili ako ima izraženiju potrebu za socijalizacijom i kontakt sa kolegama. To se takođe može preduprediti periodičnim sastancima, razvijenim kanalima komuniciranja i adekvatnim protokom informacija, kao i konstantim pružanjem povratnih informacija o radu dotičnog zaposlenog, kako bi on bio u toku i kako se ne bi osećao izostavljeno.

Sve veća rasprostranjenost primene metoda alternativnog organizovanja posla ukazuje na prisustvo pozitivnih efekata, što potvrđuju i neki od primera na koje smo naišli. Balans između privatnog i poslovnog života predstavlja veoma bitnu stavku kada je reč o zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih, a po svemu sudeći, tehnike alternativnog organizovanja posla će im taj balans i omogućiti, što ukazuje na pozitivan stav u slučaju naše druge posebne hipoteze.

4.2.3. UKLJUČIVANJE ZAPOSLENIH

Nakon što smo objasnili neke od delotvornih tehnika nematerijalne motivacije kroz strategije za dizajniranje i alternativno organizovanje posla, nastavljamo dalje, pa ćemo u nastavku razmatrati sistem **uključivanja zaposlenih**, jednu od najdelotvornijih strategija nematerijalne motivacije.

Kada se radi o njihovom radu i radnom okruženju, zaposleni će imati želju da učestvuju u donošenju odluka, stvaranju novih ideja i planova.

Uključivanje zaposlenih predstavlja participativni proces koji koristi zalaganje i doprinos zaposlenih u svrhu povećanja predanosti zaposlenih uspehu organizacije (Robbins, Judge, 15th ed. 2013. str.250). Na ovaj način, donošenje odluka će se vršiti transparentnije, a pored toga, zaposlenima se delegira određena odgovornost, omogućava im se veći stepen autonomije, dobijaju na značaju i u takvoj komunikaciji, povratne informacije su direktnije i dostupnije. Time se poštuju određena načela **modela karakteristika posla** (o kom ćemo govoriti u delu o unutrašnjoj motivaciji), što će ih zasigurno motivisati i podstaći njihovu posvećenost organizaciji u kojoj su.

Sistem uključivanja zaposlenih ima za cilj da motiviše zaposlene na veće zalaganje, i daje tu slobodu zaposlenima da ispolje i upotrebe sve svoje veštine i potencijale. Takođe, na ovaj način se podstiče kreativnost i inovativnost, a preduzimljivi i sposobno zaposleni dolaze do izražaja. Uz sve navedeno, poboljšava se i kvalitet odluka i brzina donošenja istih.

Uvažavanjem mišljenja zaposlenih i njihovim uključivanjem u donošenje određenih odluka, rukovodstvo odaje utisak da su im stavovi zaposlenih važni i cenjeni.

Takav odnos će zasigurno dovesti do većeg zadovoljstva i uzajamnog uvažavanja na relaciji zaposleni-menadžment i kao rezultat toga, stvoriće se konstruktivno radno okruženje u kome preovladava poverenje i poštovanje čime će se ukupna uspešnost organizacije dići na jedan viši nivo.

Kada govorimo o oblicima uključivanja zaposlenih, u nastavku ćemo navesti dva glavna oblika (Robbins, Judge, 15th ed. 2013. str.251-252):

- 1) **Participativno upravljanje** - predstavlja proces u kom zaposleni dele značajan deo moći pri donošenju odluka, sa svojim direktno nadređenim rukovodiocima. Participativno upravljanje igra značajnu ulogu u slučajevima kada opada moral, motivacija i produktivnost kod zaposlenih. Pozitivni uticaji ovakvog sistema uključivanja zaposlenih su se pokazali kao veoma značajni upravo za takvu problematiku. Međutim, da bi sistem participativnog upravljanja bio delotvoran, i kako bi se zaposleni na taj način motivisali, neophodno je da se uključe u razmatranje problematike koja se tiče upravo njih samih i njihovih interesa. Takođe, bitno je da se sistem primenjuje u slučajevima kada su znanje, veštine i obrazovanje zaposlenih relevantni, kako bi njihov doprinos bio koristan. Još jedan bitan faktor je upravo taj odnos između menadžmenta i zaposlenih koji treba da bude izgrađen na poverenju i uzajamnom uvažavanju. Ukoliko bi ove norme bile ispoštovane, zaposleni bi bili znatno motivisaniji i privrženiji poslu i organizaciji, produktivnost bi bila na visokom nivou čime bi i ukupna uspešnost organizacije dobila uzlaznu putanju.

- 2) **Reprezentativna participacija** – predstavlja sistem u kom zaposleni učestvuju u donošenju organizacionih odluka preko male grupe izabranih predstavnika iz redova zaposlenih, koje ih zastupaju u odnosima sa rukovodstvom. Ovakav vid uključivanja zaposlenih za cilj ima ravnomerniju raspodelu moći unutar organizacije i zalaganje za prava zaposlenih. Konkretno u Srbiji, ovu ulogu imaju **sindikalne organizacije**.

Robbins i Judge navode dva najčešće primenjena oblika reprezentativne participacije u praksi. To su **radni saveti** i **predstavnici u upravnom odboru**.

Radni saveti predstavljaju izabranu i nominovanu grupu zaposlenih koji zastupaju stavove radnika i moraju biti konsultovani od strane rukovodstva pri donošenju odluka koje se tiču posla i zaposlenih.

Predstavnici u upravnom odboru su predstavnici zaposlenih koji su izabrani iz redova zaposlenih da aktivno učestvuju u radu upravnog odbora sa ciljem zastupanja interesa zaposlenih.

- 3) Pored, gore navedena, dva osnovna oblika uključivanja zaposlenih koji su u aktivnoj i rasprostranjenoj primeni, postoji još jedan oblik uključivanja zaposlenih, sistem **krugova kvaliteta** (*quality circles*).

Krugovi kvaliteta su sistem koji je originalno nastao u Japanu, a najrasprostranjeniju primenu je imao 1980-ih godina. Ovo je sistem prema kom se bira nekolicina zaposlenih (najčešće 6 do 12) koji se najčešće sastaju jednom nedeljno, u okviru radnog vremena, volonterski, sa zadatkom da identifikuju i analiziraju probleme koji se tiču posla, i predlože menadžmentu eventualna rešenja za iste.

Međutim, nakon nagle ekspanzije u primeni ovog sistema '80-ih godina, sistem je naišao na mnogobrojne kritike u smislu toga da nije adekvatno prihvaćen i da mišljenja ljudi koji su bili uključeni u ovaj sistem, nisu dovoljno prihvaćena. Još jedna zamerka je bila ta što se smatralo da je ovaj sistem ipak pogodan za istočno, konkretno Japansko tržište rada, gde su zaposleni više okrenuti kolektivizmu, dok kod individualista na zapadu, ovaj princip nije naišao na adekvatnu primenu jer nisu sprovedene neophodne adaptacije zbog promene kulturnog podneblja (Izvor: <http://www.economist.com/node/14301388> - 20.07.2016.).

Benefite koje sa sobom nosi strategija uključivanja zaposlenih uvidelo je i rukovodstvo porodične kompanije **Wegman's** (*Wegmans Food Markets Inc.*) koje je svojim zaposlenima dalo slobodu i učešće u odlučivanju (Robbins, Judge, 15th ed. 2013. str.251). Naime, oni su svojim zaposlenima u cafe-restoranima dali slobodu da, ukoliko mušterija zatraži neki proizvod koji nije u ponudi, na licu mesta odluče i iniciraju nabavku i plasman proizvoda.

Takođe, uključivanje zaposlenih se može sprovesti i primenom neke vrste „kutije za ideje“. Zaposleni sa novim idejama i predlozima bi mogli u pisanoj formi da prilože ideje koje bi kasnije na kolegijumu bile razmatrane.

Oblici uključivanja zaposlenih su se, kroz aktivnu primenu, pokazali kao izvrsni motivatori ukazujući poverenje zaposlenima kroz uvažavanje njihovog rada i mišljenja. Dobivši na značaju, zaposleni su podstaknuti da daju svoj maksimum, ulagajući dodatne napore u ostvarivanju organizacionih ciljeva. Kada se motivacija i interesovanje zaposlenih, primenom strategije uključivanja zaposlenih, digne na jedan viši nivo, kreativne i inovativne ideje neće izostati, a napredak u radu i ostvarenim rezultatima će biti evidentan.

Neosporni su jaki motivacioni efekti uključivanja zaposlenih, kao jedne od najdelotvornijih tehnika nematerijalne motivacije. Obostrano poverenje koje se ovim putem stiče između menadžmenta i zaposlenih, kao rezultat daje inovacije u radu, veću produktivnost i motivaciju. Sve navedeno ukazuje na mogućnost potvrde naše treće posebne hipoteze.

4.3. REKAPITULACIJA POGLAVLJA

Potrudili smo se da što jasnije i pristupačnije predstavimo naša shvatanja i tumačenja koncepta nematerijalne motivacije, pojma, vrsta i načina primene u praksi. Nakon obimnog istraživanja pribavljene literature, pokušali smo, i nadamo se i uspehi, da ukažemo na pozitivne efekte i neophodnost primene koncepta nematerijalne motivacije. Materijalno nagrađivanje predstavlja najjednostavniji vid nagrađivanja i kao trenutno rešenje ima svoje koristi. No, sa druge strane, lako može postati podrazumevana stvar jer se ljudi lako navikavaju na novčane, ili novčano ekvivalentne stimulacije. To može izazvati kontraefekte, a takođe, i sam uticaj materijalnih stimulacija nije dugoročan. U tom slučaju se pristupa strategijama nematerijalnog motivisanja koje generišu unutrašnju motivaciju i osećaj zadovoljstva. **Dizajniranjem radnog mesta** pozitivno utičemo na monotoniju, otklanjamo nezadovoljstvo i apatiju i podstičemo radnu motivaciju. Metodama **alternativnog organizovanja posla** reorganizujemo tradicionalnu 40-časovnu radnu sedmicu čime fleksibilnije organizujemo radno okruženje, ostavljajući više prostora i slobodnog vremena zaposlenima čime pozitivno utičemo na balans između poslovnog i privatnog života i na taj način smanjujemo stres i podstičemo motivaciju kod zaposlenih. Takođe, **uključivanje zaposlenih** u odlučivanje i organizaciju poslovnih aktivnosti na zaposlene deluje motivišuće, ukazujući im poverenje i čineći sam proces organizovanja konstruktivnijim i transparentnijim.

U nastavku ćemo govoriti o **unutrašnjoj (intrinzičnoj) motivaciji**, drugom ključnom delu našeg rada, koji će nakon teorijskog pristupa, uz nematerijalnu motivaciju biti i predmet anketnog istraživanja koje će uslediti kasnije.

5. UNUTRAŠNJA (INTRINZIČNA) MOTIVACIJA

Nakon dela rada posvećenog nematerijalnoj motivaciji, strategijama i tehnikama, kao i benefitima, kako po zaposlene tako i po samu organizaciju, koje donosi ovaj oblik motivisanja zaposlenih, zalazimo u naredno poglavlje u kom ćemo obraditi **UNUTRAŠNJU (INTRINZIČNU) MOTIVACIJU**, oblik motivacije zaposlenih usko povezan sa tehnikama i strategijama nematerijalne motivacije.

Kroz poglavlje koje predstoji, pokušaćemo da objasnimo pojam unutrašnje motivacije, da ukažemo na njen značaj u poslovnom svetu i uticaj na zaposlene. Takođe, napravićemo paralelu sa teorijama motivacije i tipovima ličnosti (o kojima smo govorili početkom ovog rada) koji veći značaj pridaju unutrašnjoj motivaciji, te ćemo objasniti tehnike kojima se pravilno podstiče unutrašnja motivacija kod zaposlenih, kao i moguće nuspojave koje nastaju kao posledica primene spoljašnjih motivacionih metoda kod ljudi vođenih unutrašnjom motivacijom.

- „*Wars are won by patriots, not mercenaries.*”

- „*Ratove dobijaju patriote, ne plaćenici.*“

Sva suština unutrašnje motivacije i ovog poglavlja se može objasniti kroz pomenuti citat. Već smo više puta ponovili to da su zaposleni ti koji će biti faktor prevage u tržišnom nadmetanju sa konkurencijom. Kako bi zaposleni postigli izvanredne rezultate i time doprineli ostvarenju organizacionih ciljeva, oni moraju biti motivisani da daju 101% sebe i svojih mogućnosti. Da bi bili spremni na to, oni moraju biti **patriote** a ne samo **plaćenici**. Na menadžmentu je da stvori takav ambijent da se zaposleni poistovete sa organizacijom, da se osećaju kao njen deo, važan deo čije mišljenje i čije ideje se uvažavaju i o kome se organizacija brine, isto kao što će se i oni onda brinuti o svojoj organizaciji. Na menadžerima je da kod zaposlenih podstaknu **unutrašnju motivaciju**.

Kako bismo stvorili što jasniju sliku o tome šta nas očekuje u ovom poglavlju, u obavezi smo da kratko pomenemo i **spoljašnju (ekstrinzičnu) motivaciju** kao protivtežu unutrašnjoj motivaciji u podeli na **unutrašnju** i **spoljašnju motivaciju**.

U delu rada u kom smo govorili o nematerijalnoj motivaciji, kratko smo definisali i materijalnu motivaciju kako bismo razjasnili razliku. Tada smo u par reči pomenuli i spoljašnju motivaciju konstatujući usku povezanost.

Dakle, **spoljašnja motivacija** nastaje zahvaljujući spoljašnjim podsticajima koji učvršćuju određeno ponašanje čoveka (Đorđević Boljanović, Dražeta, Babić, Dobrijević, 2013., str.205).

Podsticaji spoljašnje motivacije se **najčešće javljaju u vidu nagrada** koje sleduju od strane nadređenih, te na taj način podstiču radnu motivaciju kod zaposlenih. Pomenute nagrade su najčešće materijalnog karaktera i javljaju se u vidu različitih bonusa, novčanih nagrada za ostvarene rezultate ili postignute targete, boljeg službenog automobila, novog službenog mobilnog telefona i sl.

Čovekova motivacija za rad, u slučaju spoljašnjih podsticaja, upravo zavisi od tih nagrada i onoga ko ih daje, i zarad kojih se zaposleni i zalaže. Tada, te nagrade vrlo lako mogu postati podrazumevana stvar, što u slučaju izostanka istih, može zakomplikovati stvari. Naime, znajući da će za uloženi trud dobiti nagradu, zaposleni će pružati svoj maksimum do momenta kada se desi da iz nekog razloga nagrada izostane. Tada je velika verovatnoća da će zaposleni prestati da pruža svoj maksimum, ili u još gorem slučaju, postoji mogućnost da postane potpuno demotivisan.

No, nisu samo nagrade te koje na zaposlene utiču kao spoljna motivacija. Nagrade dolaze kao posledica eksternog uticaja, od nadređenih, ali isto tako dolazi i sankcija, prekor i kritika. Naime, Richard Ryan i Edward Deci u jednom od svojih naučnih radova navode primer učenika koji svoj domaći zadatak radi samo zato što se plaši kazne svojih roditelja ili loše ocene u školi (Ryan, Deci, 2000., str.60), i iz ovog primera vidimo jasnu sliku prenesenog značenja u slučaju poslovnog okruženja.

Sudeći prema navedenom, spoljašnju motivaciju vidimo kao „instant“ rešenje, korisno u trenutku i podložno kontraefektima u slučajevima loše percepcije od strane zaposlenih ili neadekvatne primene od strane menadžmenta. Preporuka bi bila da se principi spoljašnje motivacije koriste uz principe podsticanja **unutrašnje motivacije** kao dugoročno rešenje.

Nadamo se da smo ovim kratkim objašnjenjem spoljašnje (ekstrinzične) motivacije čitaocima pojasnili podelu i razliku između spoljašnje i unutrašnje motivacije koja će biti još očiglednija u nastavku ovog poglavlja posvećenog **unutrašnjoj motivaciji** koja pored nematerijalne motivacije predstavlja glavne predmete istraživanja u ovom radu.

5.1. UNUTRAŠNJA MOTIVACIJA – POJAM I DEFINICIJA

Unutrašnja motivacija predstavlja sistem motivisanja o kom se dosta može nagovestiti iz samog naziva, pogotovo kada uzmemo u obzir podelu motivacije na **spoljašnju (ekstrinzičnu)** i **unutrašnju (intrinzičnu)** a da smo pritom već dali kratko objašnjenje o **spoljašnjoj motivaciji**. Prema tome, na prvi pogled stičemo saznanje da je unutrašnja motivacija vođena unutrašnjim osećanjima koja su kod pojedinca generisana samim tim što obavlja određeni posao i pri čemu doživljava lično zadovoljstvo.

Richard M. Ryan i Edward L. Deci, profesori univerziteta Ročester (*Universiti of Rochester*), koji su inače autori teorije **samoodređenja (self-determination theory)**, motivacione teorije koja se fokusira na stepen do kog je motivacija pojedinca samoodređena bez uticaja spoljašnjih faktora, kao i **teorije kognitivne evaluacije (cognitive evaluation theory)** o kojoj smo već pisali (a pomenućemo je nešto kasnije ponovo kada budemo razmatrali negativne uticaje spoljašnjih podsticaja na unutrašnju motivaciju), definišu **unutrašnju motivaciju** kao „*obavljanje neke aktivnosti radi njenog inherentnog zadovoljstva, a ne zbog neke odvojene posledice. Kada je intrinzično motivisana, osoba će delovati zbog zabave ili izazova, a ne zbog spoljašnjih produkta, pritisaka ili nagrada*“ (Ryan, Deci, 2000., str.56). Dakle, intrinzično motivisana osoba će pristupiti određenoj aktivnosti ako ga lično privlači i ako mu samo obavljanje aktivnosti ili određenog posla pričinjava ličnu satisfakciju, čini ga srećnim i zadovoljnim, a ne kako bi dobio nagradu pod uticajem spoljašnjih faktora. Uživajući u obavljanju samog posla, intrinzično motivisana osoba nagradu vidi upravo u činjenici da se bavi poslom koji ga ispunjava.

Možemo reći da su intrinzično motivisane aktivnosti u ljudskoj prirodi od najranijeg detinjstva. To možemo uočiti u ponašanju dece koja bez ikakvih ekstrinzičnih podsticaja, spontano i kroz igru uživaju u istraživanju sveta oko sebe i novih saznanja stižući tako iskustvo i nove veštine. Ovakav urođeni motivacioni nagon igra značajnu ulogu i u profesionalnom razvoju pojedinca. Potvrdu ovakvih zapažanja možemo videti u objašnjenju da „*unutrašnje zadovoljstvo proizilazi iz prirode samog rada, interesovanja za posao i ličnog rasta i razvoja. To je lična orijentacija za rad i tiče se „samog sebe*““ (Mullins, 9th ed. 2010., str.255).

5.2. UNUTRAŠNJA POTKREPLJENJA

Objašnjavajući sistem nagrađivanja, prof. dr. Ichak Kalderon Adizes nagrade naziva „**potkrepljenja**“ zbog neophodnosti da se njima potkrepi određeno ponašanje, u suprotnom, uzaludne su. Profesor Adizes o unutrašnjim potkrepljenjima kaže da obavljanje samog zadatka obezbeđuje nagradu a spoljna potvrda nije neophodna već se čovek oseća nagrađenim samim tim što je uspešno obavio zadatak (Adizes, 2009., str.64). U skladu sa tim, profesor Adizes navodi četiri vrste potkrepljenja (Adizes, 2009., str.64-69):

- 1) **Unutrašnja nagrada za zadatak** - Ovo unutrašnje potkrepljenje zavisi od ličnih interesovanja. Čovek koji radi ono što voli, biće motivisan i inspirisan, davaće svoj maksimum. U ovom slučaju, nagrada je sama prilika da radimo posao koji volimo što će nam u ovom slučaju reći da, ukoliko želimo da motivišemo čoveka, pustimo ga da radi svoj posao. Najbolji primer vidimo kroz posao umetnika (slikar, muzičar...), dobiju li novac ili priznanje, ili ne, oni svoj posao rade sa uživanjem, rade ono što vole i time su zadovoljni.
- 2) **Unutrašnja nagrada za moć** - Sama činjenica da upravljamo ljudima i organizujemo njihov radni proces čini nas zadovoljnim. Samo upravljanje drugima, doživljavamo kao nagradu, čak i kada ne voli određeni zadatak, osećaj moći će za čoveka biti dovoljna nagrada. Najbolji primer su birokrate. U Srbiji, oni su najveći uzrok sindroma, u narodu šaljivo nazvanog „FT1P“ (Fali ti jedan papir). Šalu na stranu, birokratski sistem u Srbiji, na žalost, nije baš oličenje uređenog sistema i stoga ljudima uvek fale papiri, formulari, dokumenta. Birokrate su ti od kojih zavisi i koji odlučuju, tada se osećaju moćno.
- 3) **Unutrašnja nagrada zbog pripadnosti** - Time što postajemo član tima, društva i sl., osećamo se sigurnije i zadovoljnije. To što postajemo „deo tima“ doživljavamo kao nagradu samo po sebi. Primer vidimo kroz prizmu navijačkih grupa koje su u Srbiji poprilično aktivne. Njihovo delovanje je, u većini slučajeva, nelegalno, nemaju regularnu novčanu nadoknadu, nisu preterano zadovoljni, a opet su tu, zbog pripadnosti, zbog grupe.
- 4) **Misija** - Najsnažnije unutrašnje potkrepljenje. Ispunjavajući misiju i cilj u koji svim srcem, čvrsto verujemo, za nas predstavlja dovoljno unutrašnje potkrepljenje, motivaciju i nagradu. Najočigledniji primer vidimo u volonterima „Crvenog krsta“. Njihova misija je da pomažu ugroženima u svakom smislu i zbog toga su tu. Oni su volonteri, nemaju novčanu nadoknadu, često i priznanja izostanu, ali su tu zbog svoje misije, zbog dobrog dela, i to ih ispunjava i motiviše.

U nastavku ćemo se dotaći pojedinih teorija motivacije koje se zasnivaju na unutrašnjim potkrepljenjima i motivacionim faktorima i na taj način ćemo napraviti uvod u poglavlje u kom ćemo diskutovati o samim činiocima unutrašnje motivacije.

5.3. UNUTRAŠNJA MOTIVACIJA I POVEZANE TEORIJE MOTIVACIJE

Već smo govorili o teorijama motivacije i sada ćemo se na kratko osvrnuti i pokušati da napravimo vezu sa pojedinim, ranije navedenim, teorijama koje se baziraju na unutrašnjim faktorima motivacije. Oslanjajući se na objašnjenja pojma i definicije unutrašnje motivacije, te unutrašnjih potkrepljenja i prethodnu analizu pojedinih teorija motivacije, izdvojićemo motivacione teorije koje su u vezi sa unutrašnjom motivacijom što će nam poslužiti kao uvodni osnov za dalje objašnjenje **činioca unutrašnje motivacije**, o kojima ćemo pisati u sledećem poglavlju.

Dakle, teorije motivacije koje se baziraju na unutrašnjim faktorima motivacije bi bile:

- **Teorija dva faktora (Frederick Herzberg)** – Herzbergova teorija dva faktora govori o dvojakom uticaju na zadovoljstvo (odnosno nezadovoljstvo) kod zaposlenih. Faktore koji utiču na zadovoljstvo Herzberg naziva „motivatorima“ i opisuje ih kao intrinzične faktore. Svojom teorijom, Herzberg jasno opisuje pozitivne uticaje unutrašnje motivacije na ukupnu motivaciju i zadovoljstvo poslom.
- **Teorija postavljanja ciljeva (Edwin A. Locke, Gary Latham)** – Jasno definisani, izazovni ali ostvarivi ciljevi, pravovremeni *feedback* i participacija zaposlenih u postavljanju ciljeva, definitivno će delovati motivišuće na zaposlene. Zaposleni će sa zadovoljstvom pružiti svoj maksimum radeći na zadatku u čijem su definisanju i sami učestvovali i pri čemu dobijaju povratne informacije o napretku i učinku.
- **Teorija očekivanja (Victor H. Vroom)** – Kako smo već ranije naveli, Vroom u svojoj teoriji definiše princip „ako – onda“, što u ovom slučaju znači da će unutrašnja satisfakcija pri obavljanju samog posla uslediti ukoliko je zaposlenima jasno da će njihov trud pozitivno uticati na njihove performanse, što će dalje biti adekvatno vrednovano od strane menadžmenta.
- **Teorija jednakosti (pravičnosti) (John Stacey Adams)** – Pravedna raspodela u sistemu nagrađivanja i pravedno vrednovanje truda zaposlenih o kojima Adams govori u svojoj teoriji, zasigurno će podstaći unutrašnju motivaciju i zadovoljstvo pozitivno utičući na osećaj pravdoljublja kod zaposlenih.

Sada kada smo sa unutrašnjom motivacijom povezali i određene motivacione teorije, koje su nam, uz unutrašnja potkrepljenja, poslužile kao baza iz koje ćemo izvući činioce unutrašnje motivacije, prelazimo na konkretno definisanje pomenutih faktora čijim ostvarenjem bi se postigao viši stepen unutrašnje motivacije i zadovoljstva pri obavljanju samog posla.

5.4. ČINIOCI UNUTRAŠNJE MOTIVACIJE

Govoreći o motivaciji zaposlenih i čovekovim potrebama u poslovnom smislu u mnogim radovima, pa i u jednom od svojih najpoznatijih radova „*One more time: How do you motivate employees?*“ u izdanju časopisa „*Harward business review*“ septembar/oktobar 1987. godine, Frederick Herzberg navodi određene faktore koje naziva „**motivatorima**“ (o čemu smo govorili već u delu rada kada smo razmatrali motivacione teorije potreba) i jasno ih definiše kao „**intrinzične faktore**“ koji su u direktnoj vezi sa samim obavljanjem posla (Herzberg, 1987., Harward Business Review, reprint 87507, str.9; Izvor: <https://numerons.files.wordpress.com/2012/04/how-do-you-motivate-employees-frederick-herzberg.pdf>).

Takođe, Michael Armstrong o unutrašnjoj motivaciji govori kao o samogenerisanim faktorima koji utiču na ljude da se ponašaju na određeni način, pri čemu ovi faktori obuhvataju odgovornost (osećanje da je posao važan kao i osećaj kontrole nad sopstvenim raspoloživim sredstvima), slobodu delovanja, obim korišćenja i razvoja veština i sposobnosti, zanimljiv i izazovan posao, te mogućnost za napredovanje (Armstrong, 7th. ed. 2008., str.222).

Na osnovu Herzbergovih „**motivatora**“, i vođeni objašnjenjem koje je dao Michael Armstrong, navešćemo neke od potreba koje smatramo osnovnim faktorima unutrašnje motivacije i čijim bi se zadovoljenjem stvorilo idealno poslovno okruženje za zaposlene vođene intrinzičnim motivima, što bi rezultiralo dugoročnim zadovoljstvom, kontinuiranim zalaganjem i izvanrednim rezultatima:

- Dostignuća (*Achievment*) - Time što će se zaposlenima omogućiti da pomeraju sopstvene granice, da se razvijaju i da svojim trudom postižu sve više i time daju doprinos pri ostvarenju organizacionih rezultata, zasigurno će se razviti snažan motivišući osećaj i pokretačka snaga za dalji rad i zalaganje.

- Priznanja (*Recognition*) - Osećanje da smo obavili dobar posao i te kako znači. Za uloženi trud, zaposleni zaslužuju priznanje. Time što će im se ukazati priznanje, staviće im se do znanja da je njihov trud primećen, što će ih motivisati za nove poduhvate.
- Sam posao (*Work itself*) - Značajan i smislen posao igra jednu od presudnih uloga u podsticanju unutrašnje motivacije. Unutrašnja motivacija proizilazi iz samog obavljanja određene aktivnosti, i stoga, osećaj da rade ono što vole, da njihov posao ima smisla i da time privređuju, kod zaposlenih će zasigurno podići unutrašnju motivaciju na viši nivo.
- Odgovornost (*Responsibility*) - Delegiranjem odgovornosti, kod zaposlenih će se probuditi osećaj važnosti, ukazaće im se poverenje i oni će biti sigurni da se njihov menadžment oslanja na njih. Na ovaj način, zaposleni će pristupiti obavljanju zadataka znatno skoncentrisaniji, spremniji i motivisaniji.
- Napredovanje (*Advancement*) - Mogućnost napredovanja, u svakom smislu, podstiče ljude na veće zalaganje. Isto je i u poslovnom svetu. Kada zaposlenima ostavimo mogućnost napredovanja, oni će biti motivisani da pruže svoj maksimum i pokažu sve svoje veštine i svoja znanja.
- Rast (*Growth*) - Mogućnost rasta i razvoja u profesionalnom i edukativnom smislu kod zaposlenih ima izuzetno snažan motivišući efekat. Ulaganje u intelektualni i profesionalni razvoj zaposlenih, pokazuje koliko oni znače za organizaciju. Zaposleni će zasigurno biti zahvalni, i motivisani.
- Jednakost (*Equity*) - Niko ne voli nepravdu i dvojake aršine. Osećaj da se poslovna politika zasniva na pravednosti i jednakosti, kod zaposlenih izaziva poverenje. Znajući da će se njihov trud jednako vrednovati kod svih, pa čak i da će se eventualne sankcije jednako primenjivati, zaposleni će imati poverenja u svoj menadžment, i biće motivisani da pruže svoj maksimum.
- Ciljevi (*Goals*) - Precizni, jasno definisani i ostvarivi ciljevi probudiće kod zaposlenih takmičarski duh i želju za radom. Znajući ka čemu teže i uz kvalitetnog lidera, zaposleni se neće libiti da daju sve od sebe.
- Očekivanja (*Expectations*) - Zaposleni očekuju da njihov trud bude primećen, očekuju da će njihovo zalaganje imati rezultata. Time što će im se pokazati da je njihov trud zapažen i da ostvaruju rezultate, biće motivisani da nastave istim tempom.

- Znanje i stručnost (*Knowledge and Skill*) – Osnovni preduslovi za kvalitetno obavljanje posla su, zasigurno, znanje i stručnost. Potkovani adekvatnim znanjem, zaposleni će samouvereno pristupiti obavljanju zadataka. Na nama je samo da im damo slobodu da upotrebe sve svoje veštine i znanja. Mogućnost da se pokažu u najboljem svetlu će ih učiniti motivisanim i zadovoljnim.

Sada kada imamo uvid u osnovne činioce unutrašnje motivacije, ukazali bismo na **model karakteristika posla**, koji nam služi kao vodilja pri kreiranju radnog okruženja. Poštujući principe modela karakteristika posla, stvorićemo zahtevno ali interesantno radno okruženje uz jasno definisane zadatke koji će zaposlenima dozvoliti da iskoriste sopstveni potencijal i iskažu svoje kvalitete.

5.5. MODEL KARAKTERISTIKA POSLA

Model karakteristika posla (*Job characteristics model - JCM*) ukazuje na činjenicu da svaki posao možemo opisati sa pet ključnih karakteristika posla (Robbins, Judge, 15th ed. 2013. str.240-241):

- **Raznovrsnost veština (*Skill variety*)** - Stepem do kog posao zahteva niz različitih aktivnosti pa radnik može koristiti niz različitih veština i talenata. Kao primer radnog mesta sa visokim stepenom raznovrsnosti veština možemo navesti menadžera super marketa čiji posao podrazumeva učešće u trebovanju i prijemu robe, koordinaciju zaposlenih i interakciju sa mušterijama, dok suprotno tome, u ovoj dimenziji primer radnog mesta sa niskim stepenom raznovrsnosti veština može biti radno mesto kasirke, koja osam sati na kasi kuca robu.
- **Identitet zadatka (*Task identity*)** - Stepem do kog posao podrazumeva izvršenje kompletnog i prepoznatljivog zadatka. Primer radnog mesta sa visokim stepenom identiteta zadatka bi bio posao obučara koji se bavi izradom skupocenih ručno rađenih cipela. Njegov posao podrazumeva odabir najkvalitetnijih materijala, smišljanje dizajna i obavljanje svih radnji do završetka konačnog proizvoda. Sa druge strane, kao posao sa niskim stepenom identiteta zadatka se može navesti posao radnika u fabrici cipela, koji se na mašinskom pogonu bavi samo lepljenjem donova.

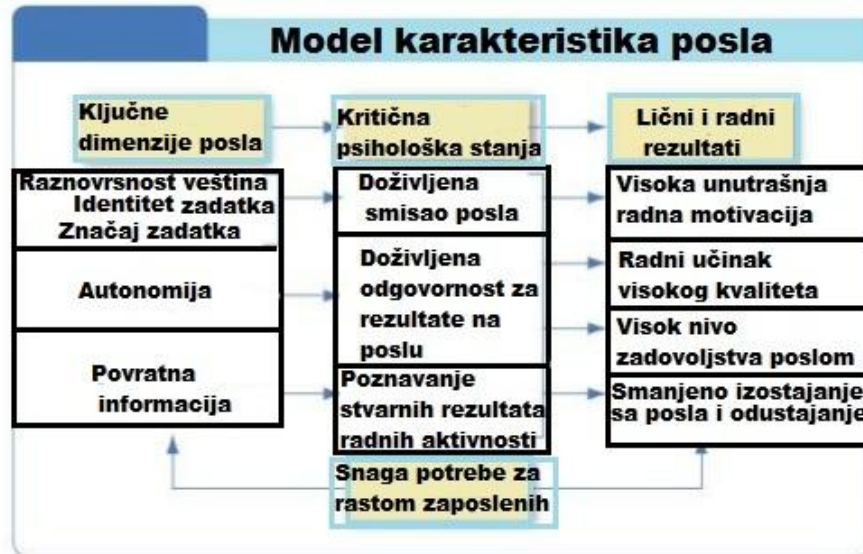
- **Značaj zadatka (*Task significance*)** - Stepen do kog posao utiče na živote ili poslove drugih ljudi. Primer radnog mesta sa visokim stepenom značaja zadataka, definitivno može biti rukovodilac kontrole leta na aerodromu, dok primer radnog mesta sa niskim stepenom važnosti zadatka je posao higijeničarke na aerodromu.

- **Autonomija (*Autonomy*)** - Stepen do kog posao pruža zaposlenom slobodu, nezavisnost i diskreciju u organizaciji radnog rasporeda i odabiru procedura za realizaciju istog. Primer posla sa visokim stepenom autonomije je posao šefa struke (glavnog trenera) neke sportske ekipe, glavnog stratega koji samostalno smišlja taktiku pred svaku utakmicu, organizuje treninge, koncepte pripremnog perioda i sl. Kao primer posla sa niskim stepenom autonomije, navešćemo posao pomoćnog trenera u istoj ekipi koji postupa po direktivi glavnog trenera i po čijem osmišljenom planu sprovodi treninge.

- **Povratna informacija (*Feedback*)** - Stepen do kog obavljanje radnih zadataka stvara direktnu i jasnu povratnu informaciju o sopstvenom učinku zaposlenog. Primer posla sa visokim stepenom povratnih informacija bilo bi radno mesto radnika u fabrici voodootpornih satova, koji ih sklapa i testira na voodootpornost kako bi utvrdio rezultat rada. U suprotnom slučaju, radno mesto sa niskim stepenom povratne informacije bi bilo mesto istog radnika koji bi sklapao satove, zatim ih slao u sektor za kontrolu kvaliteta kako bi se utvrdila voodootpornost.

Na narednoj slici možemo videti ilutrovani prikaz **modela karakteristika posla** koji ćemo kratko analizirati:

Opis modela karakteristika posla i način na koji motiviše menjanjem radne okoline



Slika 11: **Model karakteristika posla**
 Prema: Robbins, Judge, 15th ed. 2013. str.241

Iz priloženog možemo videti kakve implikacije pet ključnih dimenzija posla (*Core job dimensions*) imaju na percepcije i ključna psihološka stanja zaposlenih (*Critical psychological states*), i kako se dalje to odražava na lične i radne rezultate zaposlenih (*Personal and work outcomes*).

Veza između prve tri dimenzije (raznovrsnost veština, identitet zadatka i značaj zadatka) ostvaruje njihov zajednički uticaj na posao, čineći ga smislenim i vrednim pažnje i truda. Dalje, iz priloženog vidimo da poslovi koji imaju visok stepen autonomije delegiraju odgovornost zaposlenima za sopstvene rezultate rada, a radno mesto koje pruža povratne informacije, zaposlenima daje direktan uvid u realne rezultate svojih radnih aktivnosti. Takođe, možemo primetiti da snaga potrebe za rastom (*growth need strenght*) zaposlenih, predstavlja vezu između ključnih dimenzija i krajnjih ishoda i usklađuje ih. To znači da će pojedinci sa izraženom potrebom za rastom, verovatnije iskusiti ključna pozitivna stanja, te na njih imati pozitivne reakcije, za razliku od pojedinaca sa niskim stepenom potrebe za rastom.

Dakle, navedena psihološka stanja koja nastaju pod uticajem ovih pet ključnih dimenzija posla, a ogledaju se u smislenosti posla, sopstvenoj odgovornosti i uvidu u rezultate sopstvenog rada, rezultiraće akumulacijom pozitivnih osećanja koja će unutrašnju motivaciju održavati na visokom nivou, visokim stepenom zadovoljstva zaposlenih i zapaženom radnom performansom. Samim tim, minimiziraće se i apsentizam i fluktuacija. Sve navedeno ide u prilog potvrde naše četvrte posebne hipoteze.

Sada kada smo sagledali model karakteristika posla i uvideli koje su to karakteristike radnog mesta koje, prema ovom modelu, podstiču visoki stepen unutrašnje motivacije, performanse i zadovoljstva, nastavljamo dalje, te ćemo sagledati pristup unutrašnjoj motivaciji iz perspektive samih zaposlenih.

5.6. KULTIVISANJE UNUTRAŠNJE MOTIVACIJE

Jedna od najvećih grešaka koje menadžeri mogu da naprave je to da pomisle da svi zaposleni žele isto i da ih motivišu iste stvari. Kako bi shvatili šta motiviše njihove zaposlene, menadžeri ih moraju, prvenstveno, dobro upoznati. Ali, pre svega toga, sami zaposleni, tokom razvoja sopstvene karijere, moraju spoznati sebe i svoja interesovanja kako bi znali šta ih to pokreće i zbog čega se osećaju zadovoljno i sigurno.

Ljudi se često nalaze u situacijama u kojima im je dodeljeno izvršavanje zadatka koji im ne deluje preterano prijatno, interesantno i privlačno. Kao podsticaj vide spoljašnju nagradu, ili eventualno izbegavanje sankcije i u tom slučaju će prosto „odrađivati“ taj zadatak i trudiće se da pronađu niz alternativnih metoda kako bi što pre i što jednostavnije obavili zadatak u čijem izvršavanju baš i ne uživaju. No, radi samog kvaliteta izvršenja, poslovnog odnosa i veće efikasnosti i produktivnosti, zaposlenima ostaje da menjaju sami sebe. Ostaje im da se prilagode situaciji i izvuku iz sebe maksimum pronalazeći unutrašnje podsticaje i zadovoljstvo u obavljanju datog posla.

Na zaposlenima je nekada da menjaju svoje samopoimanje, predstavu o sebi, svoja uverenja i stavove, pronalazeći unutrašnje motivatore kao razloge zbog kojih rade neki posao (Đorđević Boljanović, Dražeta, Babić, Dobrijević, 2013., str.208).

Kako bi se aktivirali unutrašnji motivatori, potrebno je da se prođe nekoliko faza u procesu **kultivisanja unutrašnje motivacije**, i te faze bi bile (Đorđević Boljanović, Dražeta, Babić, Dobrijević, 2013., str.208-209):

- 1) **Prva faza – Faza osveščivanja monotonije** – Čovek shvata da je došlo vreme da se nešto promeni jer obavlja posao koji mu je monoton radi privlačnih nagrada, međutim, spoljašnje nagrade ne pružaju dovoljno zadovoljstvo a unutrašnja motivacija izostaje.
- 2) **Druga faza – Psihološka priprema za promenu** – Ljudi se teško odlučuju na promene jer ih vrlo često ne doživljavaju kao korak napred već ih doživljavaju kao kriznu promenu identiteta i smatraju da stavljaju sebe u ranjiviji položaj. Kada budu dovoljno jaki i spremni na promene i kada uvide pozitivne efekte koraka koje preduzimaju, dolazi se do treće faze.

- 3) **Treća faza – Faza zainteresovanosti** – „Sreća u nesreći“. Ovom izrekom, slikovito možemo opisati treću fazu u procesu kultivacije unutrašnje motivacije. Naime, to bi značilo da, radeći monoton i nezanimljiv posao, zaposleni pokušavaju da pronađu elemente radnog procesa koji bi im mogli biti zanimljivi. Obraćajući pažnju na pojedine interesantne detalje, pokreću se psihičke aktivnosti koje izazivaju različite doživljaje na osnovu kojih čovek preispituje sebe i percepciju svog posla. Otkrivajući nove, interesantne elemente čovek podstiče unutrašnje motivatore.
- 4) **Četvrta faza – Faza razmene** – U ovoj fazi čovek razmenjuje svoja razmišljanja i doživljaje sa svojim kolegama otkrivajući svoje unutrašnje motivatore i saznajući njihove. Na taj način čovek učvršćuje svoje unutrašnje zadovoljstvo u obavljanju određenog posla prikupljajući nova saznanja o tome kako se njegove kolege nose sa sličnim situacijama, osećajući pripadnost i povezanost sa kolektivom tako što nudimo naša saznanja i prihvatamo tuđa kao proverena rešenja.
- 5) **Peta faza – Faza širenja** – Kada čovek iskusi pozitivne efekte promene odnosa prema poslu i kada uvidi pozitivne rezultate koje mu je doneo proces traženja unutrašnjih motivatora, on počinje da primenjuje isti proces i na nekim drugim, budućim aktivnostima i u sličnim situacijama koje u startu nisu podrazumevale unutrašnje zadovoljstvo.

Objasnili smo faze i proces kultivisanja unutrašnje motivacije iz perspektive zaposlenih, u cilju što jasnijeg shvatanja kompletnog fenomena unutrašnje motivacije. U nastavku ćemo navesti neke od reprezentativnih primera podsticanja unutrašnje motivacije koje primenjuju istaknute kompanije širom sveta.

5.7. UNUTRAŠNJA MOTIVACIJA - PRAKTIČNI PRIMERI

Do sada smo govorili, uglavnom, o unutrašnjoj motivaciji sa teorijske tačke gledišta. Objasnivši pojam unutrašnje motivacije i povezane motivacione teorije, unutrašnja potkrepljenja i činioce unutrašnje motivacije, pokušali smo da približimo unutrašnju motivaciju sa teorijskog stanovišta i stvorimo preduslov za jednostavnije razumevanje primera o kojima ćemo sada govoriti. Sada ćemo pomenuti nekoliko primera na koje smo naišli u našem istraživanju i koji su nam se učinili kao najreprezentativniji prikaz primene svega o čemu smo do sada pisali.

1) **GOOGLE Inc. - Pravilo 80:20 (Google's 80:20)**

U cilju da podstakne osećaj autonomije, inovativnost i razvoj ličnih ideja i ciljeva u radu kod svojih zaposlenih, verujući u pozitivne efekte unutrašnje motivisanosti, kompanija Google osmislila je **pravilo 80:20 (Google's 80:20)**. Na ovaj način zaposlenima je dozvoljeno da 20% svog vremena posvete sopstvenim projektima. Kao rezultat primene ovog pravila nastali su **Gmail**, **Google News**, **AdSense** i druge inovacije. Rezultati jasno govore (Izvor: <http://technologyadvice.com/blog/marketing/4-real-world-examples-clearly-explain-intrinsic-motivation/> - 21.08.2016.).

2) **GOOGLE Inc. – Ankete o menadžmentu**

U kompaniji **Google** često anketiraju zaposlene kako bi utvrdili njihovo mišljenje o menadžerima u cilju unapređenja rada menadžmenta. Mišljenja zaposlenih se izuzetno vrednuju i na osnovu tih anketa bira se najbolji menadžer koji će naredne godine poslužiti kao „uzor“ ili učitelj, a oni koji su prošli najgore na osnovu anketa, dobijaju energičnu podršku i mentoring, i rezultat toga je činjenica da se 75% menadžera popravilo već u prvom narednom kvartalu (Izvor: <https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/> - 21.08.2016.)

3) **NetApp Inc. - Reći „Hvala!“**

Lepa reč ljudima puno znači. Priznanje se kod zaposlenih visoko kotira. Ukoliko im ukažemo priznanje i zahvalnost na vrlo jednostavan način, oni će biti svesni da njihov rad neko ceni i poštuje, i to će ih motivisati da nastave istim tempom. U kompaniji **NetApp** zaposleni često imaju priliku da dobiju posebno priznanje i to od samog top menadžmenta. Naime, potpredsednik Tom Mendoza traži od menadžera da ga obaveste kada primete da neko od zaposlenih obavlja dobar posao i zatim on lično, svakog dana, pozove 10-20 zaposlenih i zahvali im se na tome (Izvor: <http://www.rrgexec.com/rewarding-your-employees-15-examples-of-successful-incentives-in-the-corporate-world/> - 21.08.2016.)

4) *Facebook Inc. – Move fast and break things* (Kreći se brzo i razbijaj stvari)

Facebook Inc. je poznat po tome što je konstantno orijentisan na inovacije i napredak i u skladu sa tom politikom, takođe se podstiče napredak i razvoj kod zaposlenih. Naime, politika „*Move fast and break things*“ govori o podršci zaposlenima da se razvijaju i u tom razvoju greše. Ukoliko naprave geške, umesto prekora, očekuje ih podrška i mentoring od svojih nadređenih uz pomoć čega oni uče na svojim greškama i brže se usavršavaju. Na taj način zaposleni osećaju da su njihovi nadređeni uz njih, poverenje je obostrano, a zaposleni će biti motivisani za nove poduhvate (Izvor: <http://thenextweb.com/facebook/2011/05/15/what-its-like-to-work-at-facebook/#gref> – 22.08.2016.).

Kroz navedene primere smo videli na koji način svetski giganti poput *Googl-a*, *Facebook-a* i *NetApp-a* podstiču unutrašnju motivaciju i zadovoljstvo kod svojih zaposlenih. O učinku njihovih strategija za podsticanje motivacije i zadovoljstva kod zaposlenih dovoljno govori činjenica da su ove kompanije najviše rangirane kao najpoželjnije kompanije za zaposlenje.

U narednom poglavlju ćemo govoriti o negativnim uticajima ekstrinzičnih nagrada na intrinzičnu motivaciju zbog čega ćemo se kratko osvrnuti i na teoriju kognitivne evaluacije.

5.8. PODRIVANJE UNUTRAŠNJE MOTIVACIJE EKSTRINZIČNIM NAGRADAMA

Govoreći o uticaju spoljašnjih nagrada, pretežno misleći na one materijalne, Deci i Ryan govore o postojanju mogućnosti podrivanja unutrašnje motivacije spoljašnjim nagradama. Ovaj fenomen je prvo predstavio Edward Deci 1971. godine u svom eksperimentu sa studentima nudeći im novčane nagrade, što su kasnije označili kao „*undermining effect*“ (*efekat podrivanja*) (Sansone, Harackiewicz, 2000., str.17; prema Deci & Ryan, 1980; 1985b). U nameri da potvrde ove činjenice, Deci i Ryan uspostavljaju teoriju kognitivne evaluacije (o kojoj smo već pisali), koja definiše nagrade kao sredstvo za neku vrstu upravljanja ljudima. Ako se određeno ponašanje pojedinca "uslovljava" spoljašnjim nagradama, on će u nekom momentu osetiti da je njegova autonomija u radu ugrožena, doživeće to kao gubitak kontrole i sigurnosti u sopstvenom radu, što će izazvati nezadovoljstvo i zbog čega će nestati unutrašnji motivi zbog kojih je i obavljao određeni posao.

5.9. REKAPITULACIJA POGLAVLJA

U poglavlju koje je iza nas, pokušali smo da pojasnimo fenomen unutrašnje motivacije i ukažemo na njenu važnost za ukupnu radnu motivaciju, produktivnost i zadovoljstvo zaposlenih. Time što će se stvoriti radno okruženje koje sa sobom nosi obavljanje smislenih i značajnih zadataka, koje podrazumeva različite veštine i znanja, omogućava autonomiju i pruža povratne informacije, stvoriće se uslovi zbog kojih će zaposleni motivaciju i zadovoljstvo videti u samom obavljanju posla što će im biti znatno jači podsticaj od spoljašnjih nagrada. Osnovni alati za kvalitetno upravljanje ljudskim resursima su, svakako, jasni i izazovni ciljevi i pružanje mogućnosti za napretkom, rastom i razvojem, a jednakost i odgovornost moraju biti postulati poslovne politike svakog kvalitetnog menadžmenta. Kada je reč o spoljašnjim nagradama, one mogu imati dvojaki efekat i zato treba voditi računa da se ne postigne efekat podriivanja unutrašnje motivacije već, uz pomoć pažljive i posvećene analize, kreirati adekvatan sistem nagrađivanja u okviru kog spoljašnje nagrade neće dolaziti u koliziju sa unutrašnjom motivacijom, već će zajedničkim delovanjem stvoriti radni ambijent koji odiše zadovoljstvom i produktivnošću.

U nastavku prelazimo na anketno istraživanje, analizu dobijenih rezultata i diskusiju.

6. ISTRAŽIVANJE I REZULTATI

U cilju saznanja koja će dokazati ili opovrgnuti postavljene hipoteze našeg rada, podatke smo prikupljali i metodom ispitivanja, sprovodeći anketu. U skladu sa temom našeg rada i postavljenim hipotezama, istraživali smo unutrašnju (intrinzičnu) motivaciju zaposlenih, želeći da utvrdimo koliko je važna unutrašnja motivacija, kao i nematerijalni motivacioni podsticaji, za ukupnu radnu motivaciju zaposlenih.

Ispitanicima je postavljeno **prvo pitanje** koje glasi: „Koliko su sledeći faktori važni za vašu radnu motivaciju?" i ponuđeni su im različiti faktori, njih 31, od kojih prva polovina podrazumeva unutrašnje motivatore, te podsticaje koji ne podrazumevaju direktnu materijalnu nagradu (nematerijalna motivacija), dok se druga polovina ponuđenih faktora odnosila na ekstrinzične nagrade, mahom materijalnog karaktera. na taj način smo pokušali da razdvojimo unutrašnju motivaciju i nematerijalne podsticaje od spoljašnjih, mahom materijalnih nagrada.

Ispitanici su odgovarali po Likertovoj petostepenoj skali sa ponuđenim stavovima od "Uopšte nije važno" do "Izuzetno važno".

Nakon prvog pitanja, usledilo je **drugo pitanje**: „Uzimajući sve u obzir, koliko je Vaše ukupno zadovoljstvo trenutnim poslom?", na koje su ispitanici opet odgovarali po principu Likertove petostepene skale sa stavovima od 1 - Potpuno nezadovoljan/na, pa do 5 - Potpuno zadovoljan/na. Uz pomoć ovog pitanja, pokušali smo da uspostavimo vezu između datih odgovora iz prvog pitanja sa ukupnim zadovoljstvom zaposlenih.

Anketa je sprovedena u Beogradu, u internacionalnoj kompaniji koja se bavi proizvodnjom metalnih i limenih ambalaža. Samo ime kompanije nećemo navoditi kako bi sve bilo u skladu sa politikom poslovanja pomenute kompanije. Ciljno smo birali pomenutu kompaniju zbog njene reputacije prema kojoj su njihovi zaposleni adekvatno situirani i njihove egzistencijalne potrebe su zadovoljene. Takav status nam je bio neophodan kako bismo imali pravu sliku o važnosti i uticajima nematerijalnih motivatora i unutrašnje (intrinzične) motivacije.

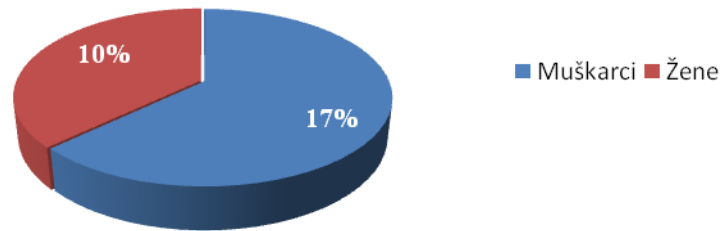
Anketa je bila anonimna i ispitano je 27 ispitanika, i pre same analize odgovora, pozabavićemo se demografskim podacima.

6.1. DEMOGRAFSKI PODACI

Kada su ispitanici u pitanju, u obzir smo uzeli sledeće demografske podatke:

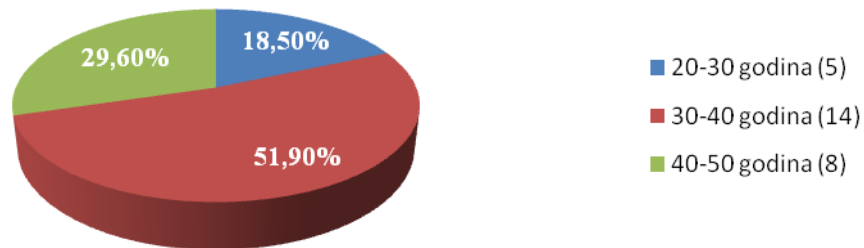
- 1) **POL** - Od 27 ispitanika, 17 su bili muškarci a 10 su bile žene.

Pol ispitanika

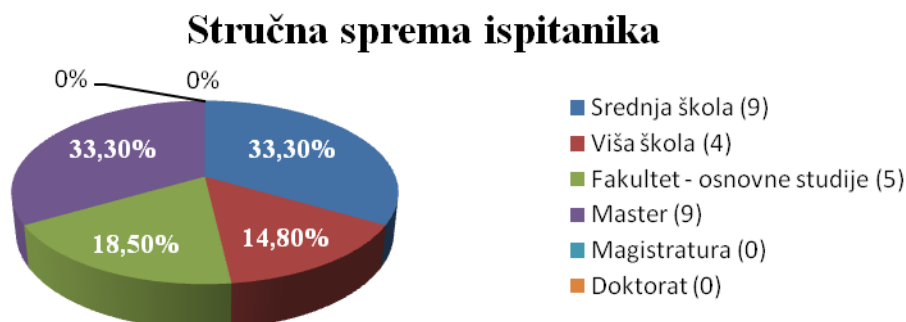


- 2) **STAROSNO DOBA** - Ispitanici su se svrstavali u tri grupe. Prva grupa je bila od 20-30 godina starosti, druga od 30-40, a treća od 40-50 godina starosti. Na 27 ispitanika, podela prema starosnoj dobi je izgledala ovako:

Starosno doba ispitanika



- 3) **STRUČNA SPREMA** - Ispitanici su se izjašnjavali i o svojoj stručnoj spremi kroz ponuđene kategorije počev od srednje škole, više škole, fakulteta (osnovne studije), master studije, magistratura, pa sve do doktorata:



Ovo je bio kratak pregled demografskih podataka koje ćemo uzimati u obzir u toku daljeg analiziranja rezultata ankete. U nastavku ćemo se konkretnije baviti pitanjima i odgovorima ispitanika.

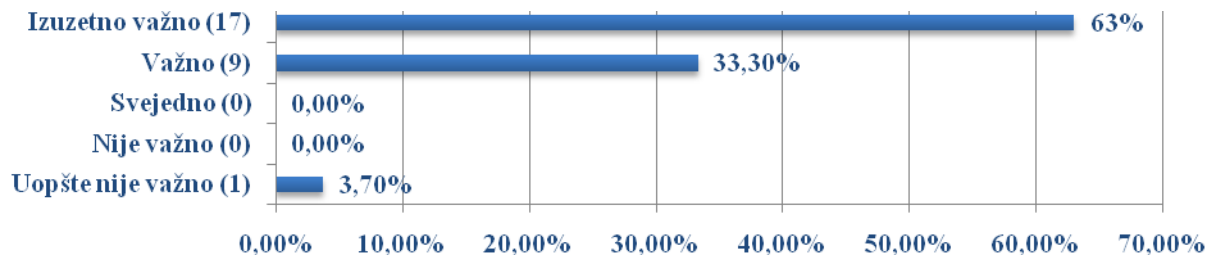
6.2. REZULTATI I DISKUSIJA

Kako smo već pomenuli, prvo pitanje u anketi je glasilo: „**Koliko su sledeći faktori važni za vašu radnu motivaciju?**“. Ispitanicima je ponuđen 31 faktor koji može imati uticaj na radnu motivaciju, i sada ćemo analizirati njihove stavove.

1. Obavljanje značajnog i smislenog posla

Ispitivajući od kakve je važnosti obavljanje značajnog i smislenog posla za radnu motivaciju, želeli smo da utvrdimo uticaj samog posla kao činioca unutrašnje motivacije. Time što se 17 od 27 (63%) naših ispitanika izjasnilo da im je to od izuzetne važnosti, kao i 9 od 27 (33,3%) koji su istakli da im je to važno, možemo zaključiti da je obavljanje značajnog i smislenog posla, kao jedan od ključnih činilaca unutrašnje motivacije, faktor koji za zaposlene ima izuzetnu važnost.

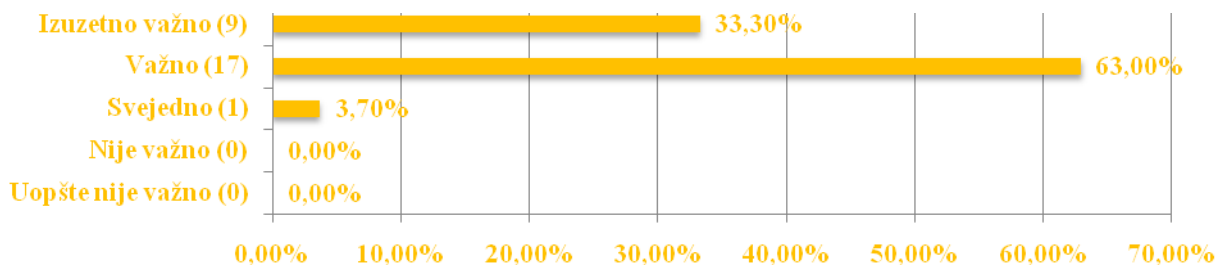
Grafikon 1. Koliko je zaposlenima važno *Obavljanje značajnog i smislenog posla*



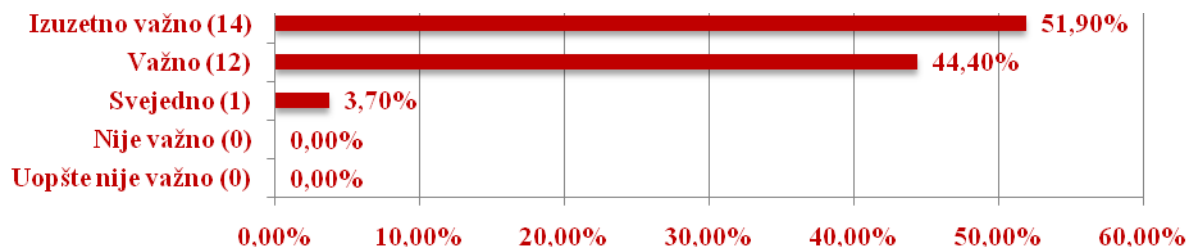
2. **Priznanje i pohvala od strane menadžmenta za dobro obavljen posao**
3. **Redovne i konstruktivne povratne informacije (feedback) o vašem učinku**

Menadžment, i te kako, može imati uticaj na motivaciju zaposlenih. O tome govore činioici unutrašnje motivacije kao što su priznanje i pohvale za dobro obavljen posao, kao i redovne i konstruktivne povratne informacije u cilju unapređenja rada. Rezultati ankete pokazuju da su našim ispitanicima od velike važnosti pomenuti faktori, jer su se apsolutnom većinom o tome izjasnili, što je ilustrovano u **Grafikonu 2** i **Grafikonu 3**.

Grafikon 2. Koliko su zaposlenima važni *Priznanje i pohvala od strane menadžmenta*



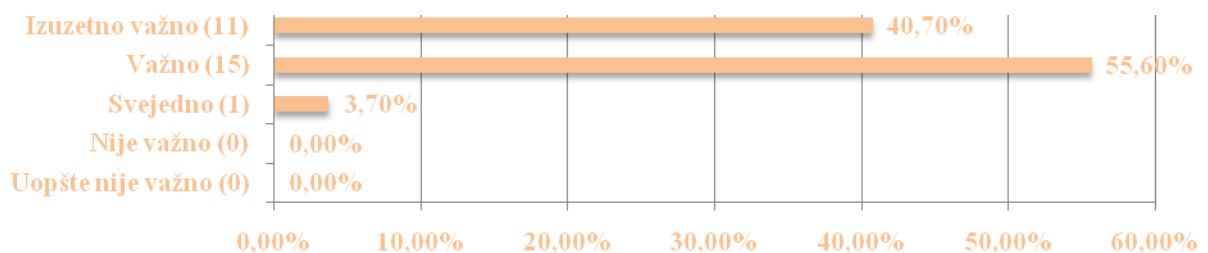
Grafikon 3. Koliko su zaposlenima važne *Redovne i konstruktivne povratne informacije (feedback)*



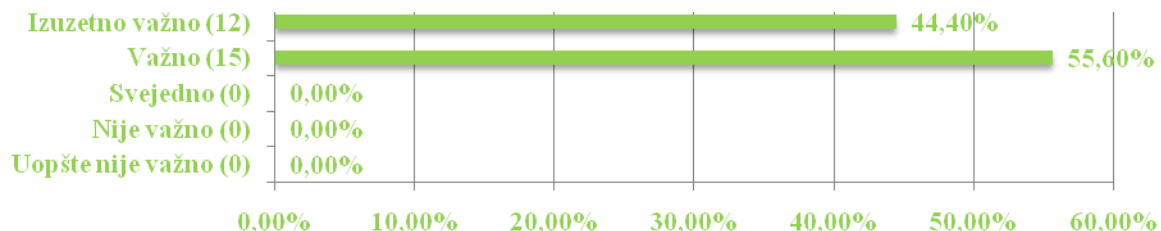
4. **Precizni i jasno definisani korporativni ciljevi**
5. **Autonomija (sloboda i nezavisnost) u organizovanju sopstvenog radnog rasporeda**

Ciljevi svakako deluju motivišuće na zaposlene. O tome govore i **Edwin A. Locke** i **Gary Latham** u svojoj teoriji postavljanja ciljeva, a time što ćemo zaposlenima dati slobodu u organizaciji sopstvenog radnog rasporeda, svakako podstičemo kod njih volju za radom i zalaganjem. Ispitanici su u anketi izneli svoj stav o tome koliko su važni precizni i jasno definisani ciljevi i autonomija u radu za njihovu motivaciju. Kao što se može videti na **Grafikonima 4 i 5**, ispitanici su većinski istakli važnost ciljeva i autonomije za njihovu radnu motivaciju.

Grafikon 4. Koliko su zaposlenima važni *Precizni i jasno definisani korporativni ciljevi*



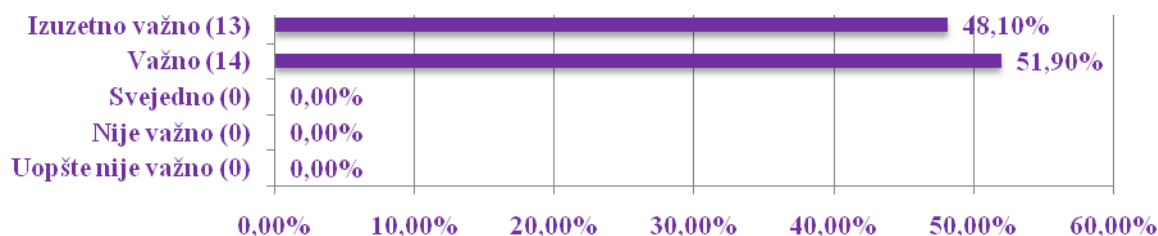
Grafikon 5. Koliko je zaposlenima važna *Autonomija*



6. **Korišćenje različitih znanja i veština prilikom obavljanja posla**

Model karakteristika posla (JCM - *Job characteristics model*) pored ostalih faktora, govori i o raznovrsnosti veština, kao jednom od karakteristika radnog mesta koje će podstaći unutrašnju motivaciju i zadovoljstvo kod zaposlenih. Sa 13 od 27 (48,1%) ispitanika koji su pomenuti faktor okarakterisali kao izuzetno važan, i 14 od 27 (51,9%) ispitanika koji su pomenuti faktor okarakterisali kao važan, jasan je stav da posao koji pruža zaposlenima mogućnost da primenjuju različite veštine i znanja, važan činiac ukupne motivacije zaposlenih.

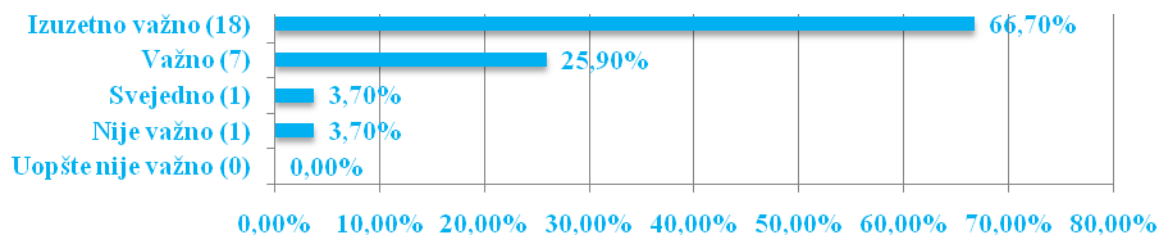
Grafikon 6. Koliko je zaposlenima važna *Mogućnost korišćenja različitih znanja i veština prilikom obavljanja posla*



7. Politika jednakosti prilikom vrednovanja truda i učinka

John Stacey Adams u svojoj teoriji jednakosti (o čemu smo već pisali) govori o pravednom i jednakom principu vrednovanja učinka i nagrađivanja. Ljudi ne vole nepravdu i zato jednaki aršini pri evaluaciji učinka i pri nagrađivanju, motivisaće zaposlene na dalji trud i zalaganje. Želeli smo da utvrdimo koliko je jednakost, kao činilac unutrašnje motivacije, važna za zaposlene i njihovu motivaciju, i rezultati su i u ovom slučaju bili jasni, što se može videti iz priloženog **Grafikona 7**.

Grafikon 7. Koliko je zaposlenima važna *Politika jednakosti prilikom vrednovanja truda i učinka*

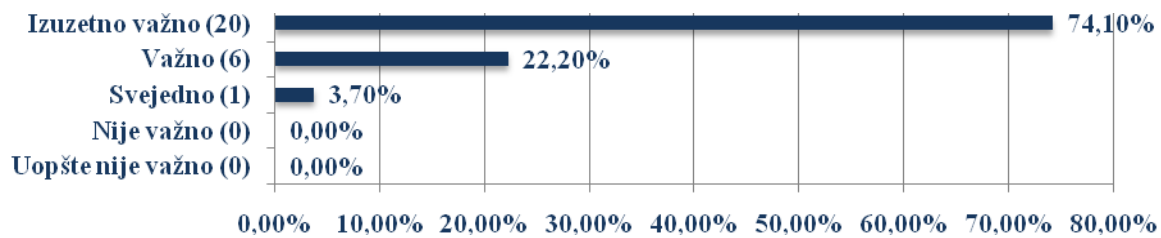


8. Mogućnost rasta i razvoja u profesionalnom smislu

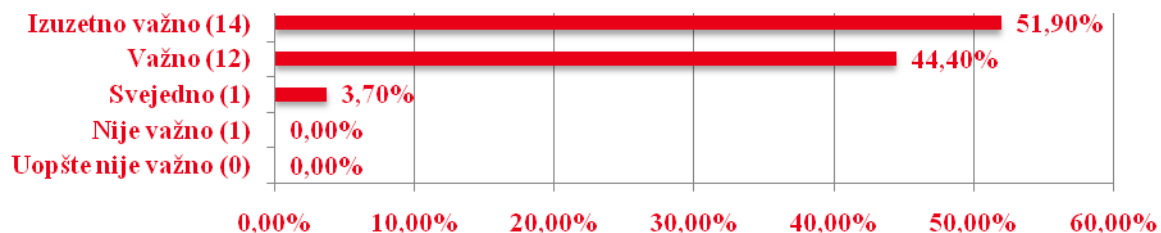
9. Mogućnost napredovanja

Ljudi vođeni intrinzičnim motivatorima imaju konstantnu želju za sticanjem novih znanja i veština i za napredovanjem na radnom mestu i u karijeri uopšte. **Herzberg** u svojoj teoriji dva faktora navodi napredovanje i rast kao ključne motivatore i postulate unutrašnje motivacije. Želeći da potvrdimo važnost ovih faktora, ispitanicima smo dali da se izjasne o tome koliko su mogućnosti za rastom i napredovanjem važne za njihovu motivaciju. Na **Grafikonima 8 i 9** vidimo jasan stav prema kome ispitanici pomenute faktore smatraju veoma važnim za njihovu motivaciju.

Grafikon 8. Koliko je zaposlenima važna *Mogućnost rasta i razvoja u profesionalnom smislu*



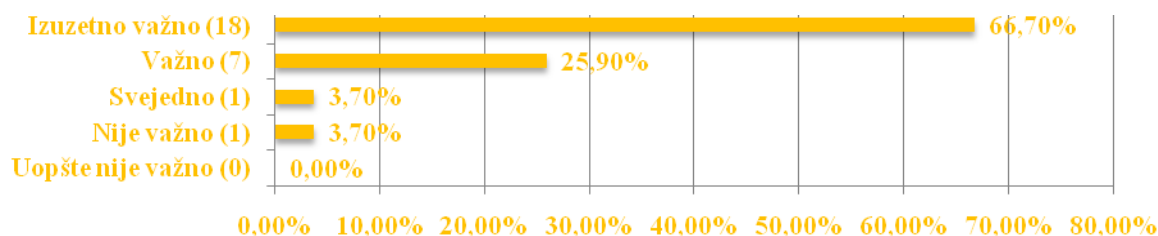
Grafikon 9. Koliko je zaposlenima važna *Mogućnost napredovanja*



10. Pripadnost dobrom timu i dobar odnos sa kolegama

Profesor **Adizes** govori o unutrašnjim potkrepljenjima (o čemu smo, takođe, pisali), i kao jedno od tih potkrepljenja, navodi se unutrašnja nagrada zbog pripadnosti. U suštini, time što pripadamo grupi ili timu, osećamo se sigurnije i zadovoljnije. Kako bismo utvrdili važnost ovog intrinzičnog podsticaja, interesovao nas je stav ispitanika o tome koliko su pripadnost timu i dobar odnos sa kolegama važni za njihovu motivaciju. Pomenuti podsticaj izuzetno važnim smatra 20 od 27 (74,1%) ispitanika, a 7 od 27 (25,9%) ga smatra važnim. Iz priloženih rezultata vidimo da se zbog osećaja pripadnosti i zbog zdravog kolegijalnog odnosa, zaposleni osećaju više motivisanim.

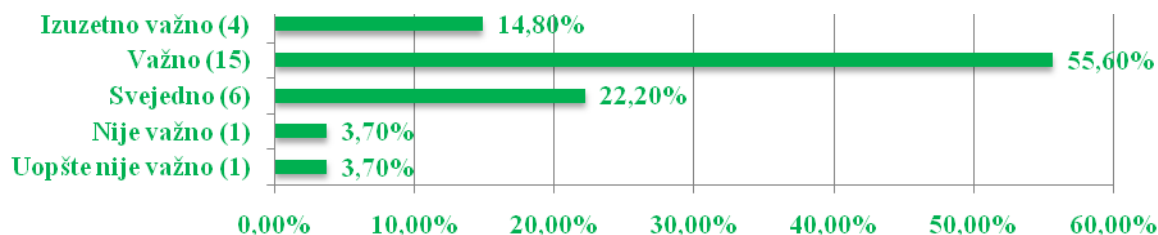
Grafikon 10. Koliko su zaposlenima važni *Pripadnost dobrom timu i dobar odnos sa kolegama*.



11. Obavljanje zadataka koji nose visok stepen odgovornosti

Herzberg navodi odgovornost kao još jedan motivišući faktor i ključni činilac unutrašnje motivacije. Pojedinci vođeni unutrašnjom motivacijom doživljavaju delegiranje odgovornosti kao ukazivanje poverenja i to ih podstiče na dodatno angažovanje pri obavljanju poverenog zadatka. U skladu sa tim, zanimalo nas je koliko obavljanja zadataka sa visokim stepenom odgovornosti važno za radnu motivaciju. Iako ljudi umeju da prezaju od preuzimanja odgovornosti, 15 od 27 (55,6%) ispitanika se izjasnilo da im je ova stavka važna za ukupnu motivaciju, a 4 od 27 (14,8%) ispitanika da im je preuzimanje odgovornosti od izuzetne važnosti. Iako se 6 od 27 (22,2%) ispitanika izjasnilo da im je u ovom slučaju svejedno, možemo reći da, sudeći prema dobijenim rezultatima, odgovornost kao intrinzični podsticaj, ipak igra značajnu ulogu kada je u pitanju ukupna radna motivacija zaposlenih.

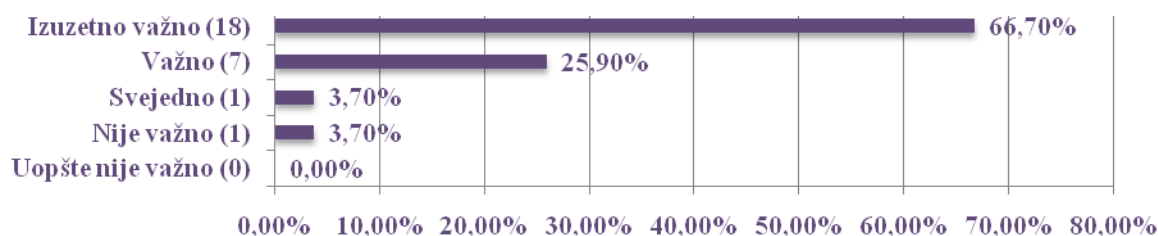
Grafikon 11. Koliko je zaposlenima važno *Obavljanje zadataka koji nose visok stepen odgovornosti*



12. Osećaj moći pri upravljanju ljudima

Govoreći o unutrašnjim potkrepljenjima, profesor **Adizes** navodi i unutrašnju nagradu za moć (o čemu smo takođe već pisali) u kontekstu toga da je za ljude moć pri upravljanju sama po sebi već dovoljna nagrada i da se ljudi osećaju zadovoljnije i motivisanije. Koliko je osećaj moći pri upravljanju ljudima zaista važan za radnu motivaciju pokušali smo da utvrdimo kroz stav naših ispitanika. U ovom slučaju, situacija nije ista kao sa ostalim činiocima unutrašnje motivacije. Naši ispitanici su uglavnom imali negativan stav sa 11 od 27 (40,7%) odgovora da im ova stavka nije važna za ukupnu motivaciju, 5 od 27 (18,5%) da im uopšte nije važno i 7 od 27 (25,9%) je bilo neodređenog stava označivši da im je svejedno. Istini za volju, nisu nam bile poznate pozicije ispitanika u organizaciji, ali mišljenja smo da, ukoliko bi se ovo pitanje isključivo postavilo linijskom ili top menadžmentu, verovatno bi stav prema osećaju moći bio pozitivniji. No, u ovom slučaju, stav naših ispitanika je bio negativan.

Grafikon 12. Koliko je zaposlenima važan *Osećaj moći pri upravljanju ljudima*

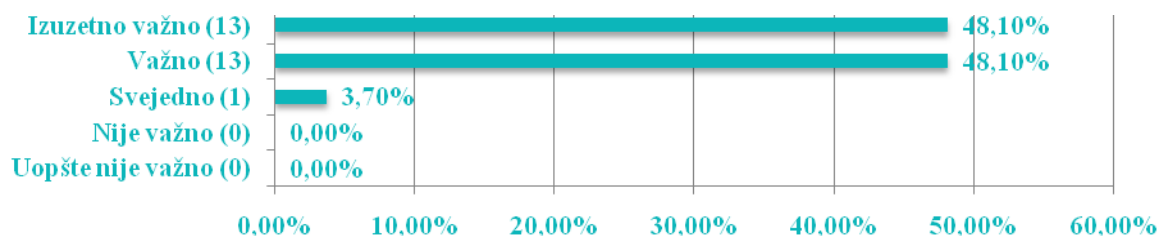


13. Vođstvo od strane obrazovanih, stručnih, iskusnih i kolegijalnih menadžera

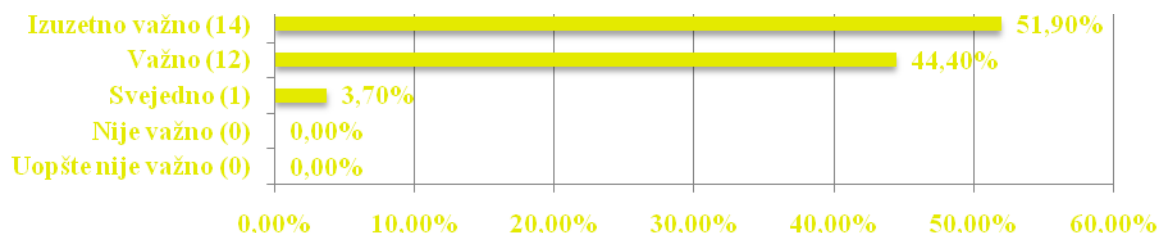
14. Učešće u donošenju odluka koje se tiču Vas i Vašeg posla

Kada smo u toku rada govorili o činiocima unutrašnje motivacije, kao jedan od činoca naveli smo znanje i stručnost kao jedan od preduslova za kvalitetno obavljanje posla. Kada je pojedinac siguran u svoje sposobnosti, biće i samouveren. Osećaj samouverenosti vodi do boljih rezultata i većeg zadovoljstva. No, da bi zaposleni bili motivisani, visok nivo znanja i stručnosti se očekuje i od rukovodilaca. Imati dobrog lidera u poslu svakako znači puno. Pored toga što nas je zanimalo koliko je važno vođstvo od strane kvalitetnih menadžera, zanimalo nas je i koliko je važno participiranje u donošenju odluka za motivaciju. Učešće u donošenju odluka se svrstava u strategiju uključivanja zaposlenih, jednu od najdelotvornijih tehnika nematerijalne motivacije o čemu smo ranije opširnije pisali. U oba slučaja, naši ispitanici su izneli izričito pozitivan stav što nam pokazuju i **Grafikoni 13 i 14.**

Grafikon 13. Koliko je zaposlenima važno *Vodstvo od strane obrazovanih, stručnih, iskusnih i kolegijalnih menadžera*



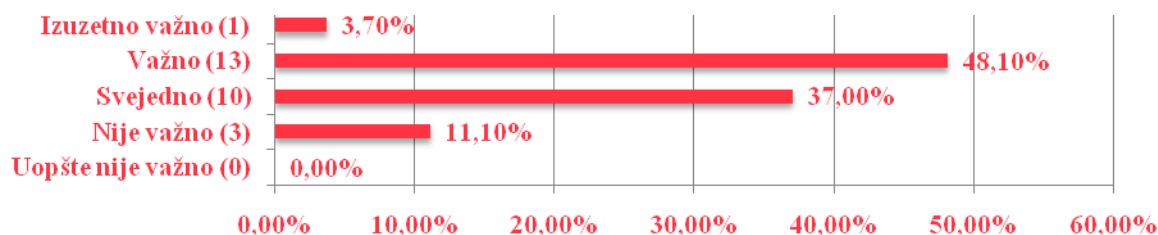
Grafikon 14. Koliko je zaposlenima važno *Učešće u donošenju odluka koje se tiču njih i njihovog posla*



15. Alternativno organizovanje posla (fleksibilni oblici radnog vremena, rad od kuće, kompresovana radna sedmica...)

Alternativno organizovanje posla predstavlja jednu od glavnih strategija nematerijalne motivacije zaposlenih. Korisna je u cilju uspostavljanja balansa između privatnog života i posla zaposlenih. Dobro sprovedena, ova strategija kod zaposlenih prouzrokuje veći stepen zadovoljstva i motivacije. Koliko je to važno za motivaciju naših ispitanika govore rezultati prema kojima 13 od 27 (48,1%) ispitanika je ovu stavku okarakterisalo kao važnu, i uz 1 od 27 (3,7%) odgovora na strani izuzetne važnosti, statistički, ukupno gledano, stav je pozitivan. Uprkos 10 od 27 (37%) ispitanika koji su svoj neodređeni stav izneli rekavši da im je svejedno. Rezultate možemo videti i na **Grafikonu 15**.

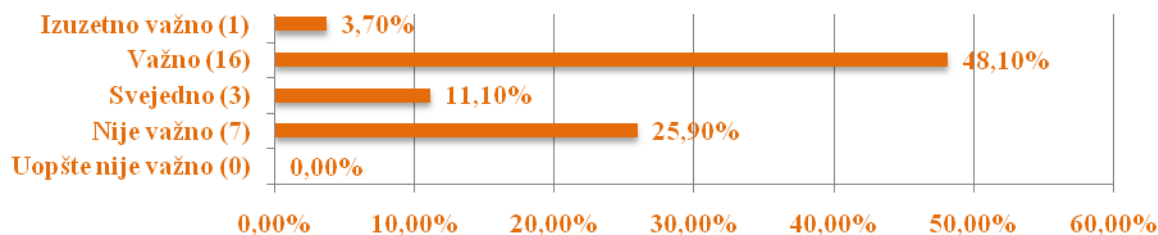
Grafikon 15. Koliko je zaposlenima važno *Alternativno organizovanje posla*



16. Plate bazirane na učinku

Mišljenja smo da je sistem isplate zarada zaposlenima baziran na učinku, najpravedniji i najdelotvorniji oblik isplate zarada. U narodu važi izreka "Sve po zasluži" i stoga, primena sistema zarada u kom je osnovni parametar radni učinak pojedinca, zaposlene će motivisati da pruže više kako bi ostvarili veći prihod. Polazeći od svega navedenog, želeli smo da ispitamo koliko bi ovakav sistem isplate zarada zaista bio važan za radnu motivaciju zaposlenih. U odnosu na prethodno navedene i analizirane faktore, u ovom slučaju 7 od 27 odgovora na kontu stava da im to nije važno, dovodi u pitanje pozitivan stav, međutim, sa druge strane, 16 od 27 odgovora na kontu toga da je ovaj faktor ipak važan, što već samo po sebi čini većinu, nam govori da je stav ipak pozitivan, uz jedan iskazan stav da je izuzetno važno i tri neodređena. Statistički gledano, naši rezultati ukazuju na pozitivan stav kada je u pitanju važnost isplate zarada na osnovu učinka za radnu motivaciju zaposlenih.

Grafikon 16. Koliko je zaposlenima važan *Sistem isplate plata baziranih na učinku*



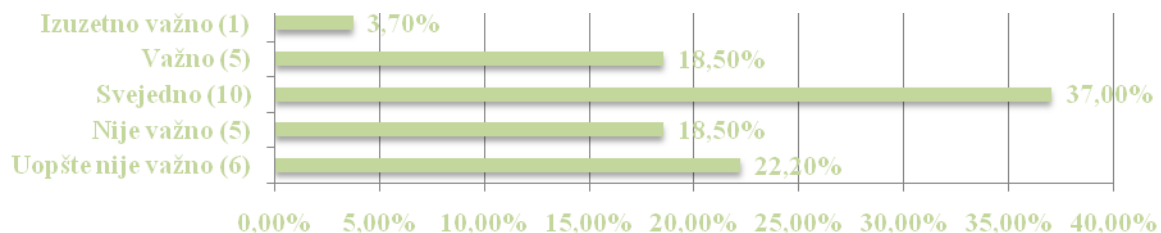
Ovo je bio prvi deo ankete u kom smo navodili činioce i podsticaje unutrašnje motivacije, pri čemu smo naveli i nekoliko nematerijalnih motivatora koji takođe utiču na unutrašnju motivaciju zaposlenih. Na ovaj način, želeli smo da utvrdimo koliko su zaista faktori unutrašnje motivacije važni za ukupnu radnu motivaciju zaposlenih. Nakon analize rezultata, vidimo da ispitanici imaju, ubedljivom većinom, pozitivan stav, čime ističu važnost svih navedenih faktora unutrašnje motivacije za njihovu radnu motivaciju.

Kako bismo napravili neku vrstu poređenja i videli koliko su, sa druge strane, važne spoljašnje nagrade, pretežno materijalne, drugi deo ankete smo posvetili upravo tim faktorima, uz isto pitanje **"Koliko su sledeći faktori važni za vašu radnu motivaciju?"**. U nastavku ćemo prodiskutovati o rezultatima.

17. Rezervisano parking mesto

Menadžment često zna da nagradi dobar posao nekom sitnom privilegijom. Nesumnjivo, svaka nagrada je dobrodošla, ali, pitavši ispitanike ovo pitanje, želeli smo da utvrdimo koliko im je rezervisano parking mesto zaista važno za njihovu motivaciju. U ovom slučaju 10 od 27 ispitanika se izjasnilo da im je to svejedno, dok je na kontu "negativnog stava" bilo 11 odgovora pri čemu se 6 ispitanika izjasnilo da im rezervisano parking mesto uopšte nije važno, a 5 da im nije važno. Manji broj ispitanika se izjasnio da im je rezervisano parking mesto važno za radnu motivaciju, što, zbirno gledano, iznosi negativan stav, odnosno, rezervisano parking mesto zaposlenima ne predstavlja važan faktor za njihovu radnu motivaciju.

Grafikon 17. Koliko je zaposlenima važno *Rezervisano parking mesto*

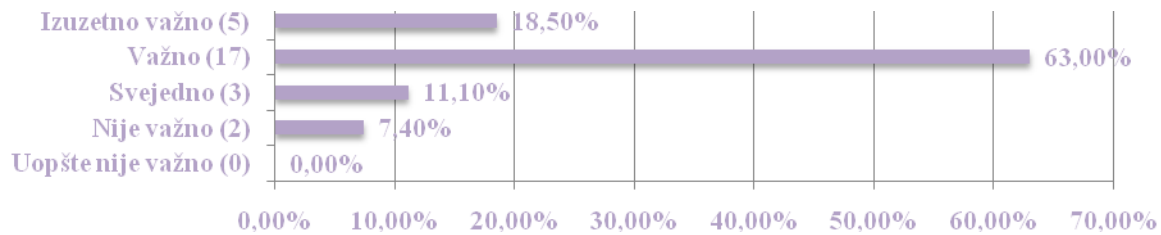


18. Bolja sredstva za rad (službeni automobil, laptop, mobilni telefon...)

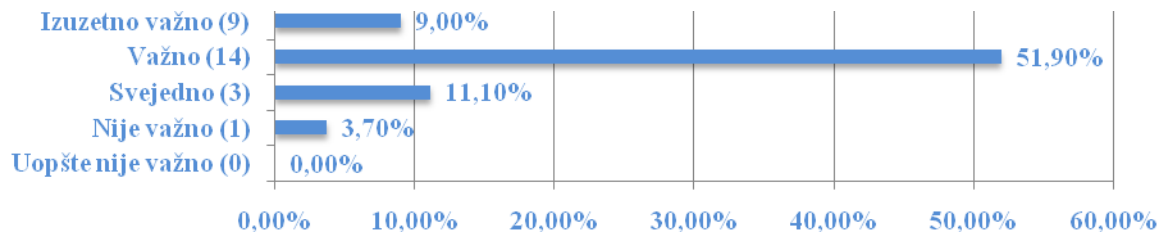
19. Novčani bonus na platu

Često se dobar rad može nagraditi time što se zaposlenom na raspolaganje stavlja bolji službeni auto, bolja kancelarija, sredstva za rad poput kvalitetnijeg službenog telefona i sl. Sve su to materijalna dobra kojima se zaposleni podstiče na veće zalaganje. Uz to, postoje i novčani bonusi, a retko ko je imun na novac. Ispitanici su izrazili pozitivan stav kada je u pitanju važnost ove vrste spoljašnjih i materijalnih podsticaja. Rezultate možemo videti na **Grafikonima 18 i 19**.

Grafikon 18. Koliko su zaposlenima važna *Bolja sredstva za rad*



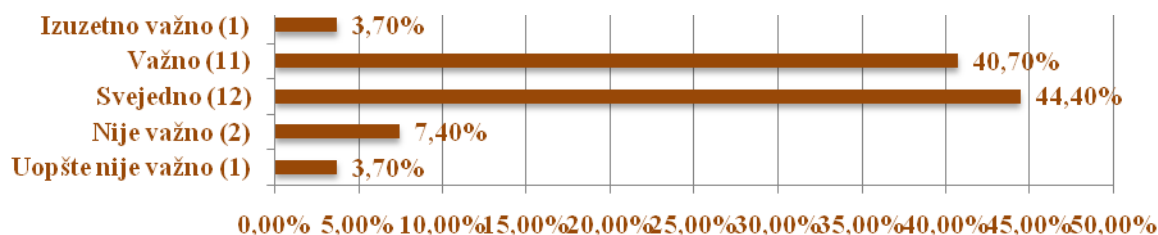
Grafikon 19. Koliko su zaposlenima važni *Novčani bonusi*



20. Službena putovanja u inostranstvo

Zanimalo nas je koliko je zaposlenima važno za njihovu motivaciju da menadžment pošalje upravo njih na službeni put u inostranstvo. Putovanje u inostranstvo svakako može biti uzbudljivo, pogotovo kada to putovanje finansira poslodavac i ostavlja zaposlenima mogućnost da spoje posao i zadovoljstvo. Ispitanici su izneli svoj stav koji je, sudeći prema rezultatima, većinski neodređen (12 od 27 glasova - svejedno). Pozitivan stav je iznelo 11 od 27 ispitanika označivši ovu situaciju kao važnu za njihovu motivaciju, ali uz još tri glasa na "kontu" negativnog stava (2 - nije važno, 1 - uopšte nije važno), možemo reći da zaposleni ipak ne daju neku preteranu važnost ovakvim situacijama kada se govori o njihovoj motivaciji. Istini za volju, ne možemo jasno ni utvrditi negativan stav, već bi prava definicija, sudeći prema dobijenim rezultatima, bila "svejedno".

Grafikon 20. Koliko su zaposlenima važna *Službena putovanja u inostranstvo*



21. Duži godišnji odmor

Više slobodnog vremena svakako će na zaposlene uticati pozitivno. U slučaju dužeg godišnjeg odmora, zaposleni će imati više vremena za privatni život, sebe, porodicu i prijatelje. Zbog toga će se osećati zadovoljnijim. Ukoliko će njihovo zalaganje na poslu rezultirati dodatnim slobodnim danima na kontu godišnjeg odmora, pretpostavka je da će ih to i motivisati da pruže svoj maksimum. Pre same analize glasova, napomenućemo da ovu situaciju ne možemo svrstati u klasične materijalne podsticaje, ali u spoljašnje podsticaje, svakako. Pojedinačno gledajući stavove, najviše glasova je otišlo na neodređen stav, pri čemu je 10 od 27 ispitanika označilo da im je svejedno. No, sa 9 od 27 ispitanika koji su rekli da im je duži godišnji odmor važan za njihovu motivaciju, i 6 od 27 koji su istakli da im je duži godišnji odmor izuzetno važan, možemo reći da je stav relativno pozitivan ali ne tako izričito, uzimajući u obzir i onih 10 ispitanika koji su izneli neodređen stav.

Grafikon 21. Koliko je zaposlenima važan *Duži godišnji odmor*

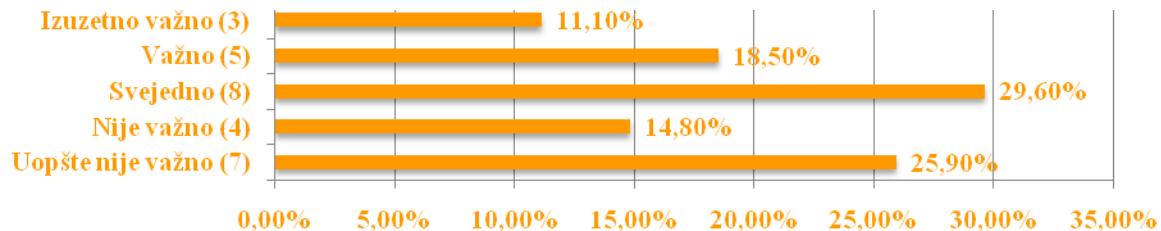


22. Članarina u fitness centrima o trošku kompanije

Težnja ka zdravom načinu života je postala globalni trend u poslednjih par godina. Zbog toga i ne treba da čudi zašto veliki broj kompanija svojim zaposlenima plaća članarine u fitness centrima. Lep gest, ali, naši ispitanici su u najvećem broju izneli neodređen stav po pitanju uticaja ovakve vrste materijalnih davanja na njihovu motivaciju.

Da im je svejedno reklo je 8 od 27 ispitanika, uz ukupno 13 glasova na "kontu" negativnog stava, ne možemo reći da su plaćene članarine u fitness centrima važne za motivaciju zaposlenih. Rezultati su precizno prikazani u **Grafikonu 22**.

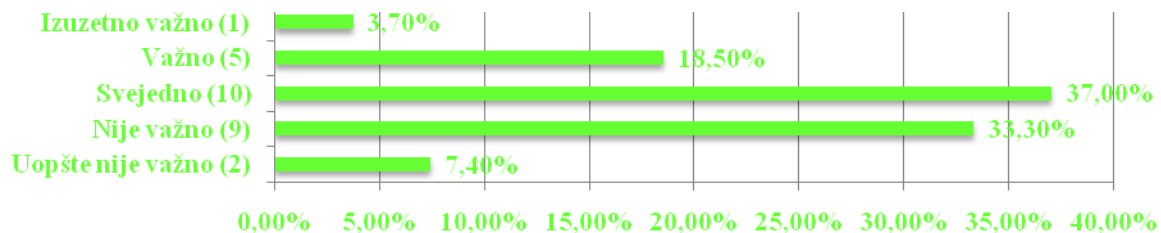
Grafikon 22. Koliko su zaposlenima važne *Plaćene članarine u fitness centrima*



23. Duža pauza u toku radnog vremena

Kao i u prethodnom slučaju, kako pokazuju naši rezultati, ni duža pauza u toku radnog vremena nema preterano važan uticaj na motivaciju zaposlenih. Stavove ispitanika vidimo u **Grafikonu 23**.

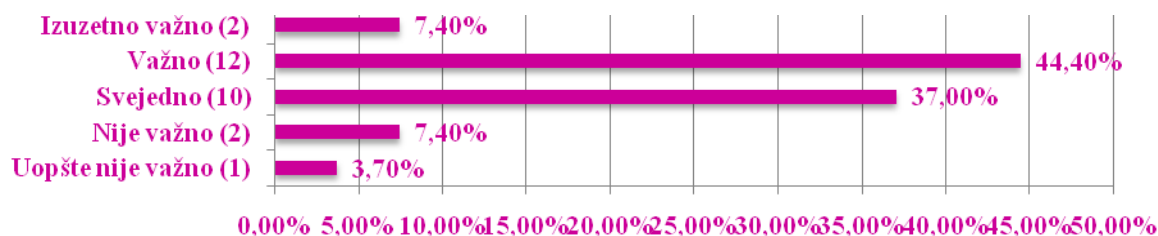
Grafikon 23. Koliko su zaposlenima važne *Duže pauze u toku radnog vremena*



24. Učešće kompanije u humanitarnim aktivnostima

Profesor Adizes govori o misiji, kao jednom od unutrašnjih potkrepljenja (o čemu smo ranije već pisali). Tada smo kao primer upravo uzimali humanitarni rad i u skladu sa tim, ovaj faktor možemo svrstati u podsticaje unutrašnjeg zadovoljstva i motivacije kod zaposlenih. Kako je i bilo očekivano, rezultati anketiranja su ukazali na generalno pozitivan stav, pri čemu je 12 od 27 ispitanika istaklo važnost učešća kompanije u humanitarnom radu, 2 od 27 ispitanika je istaklo izuzetnu važnost, uprkos 10 ispitanika koji su bili neodređeni.

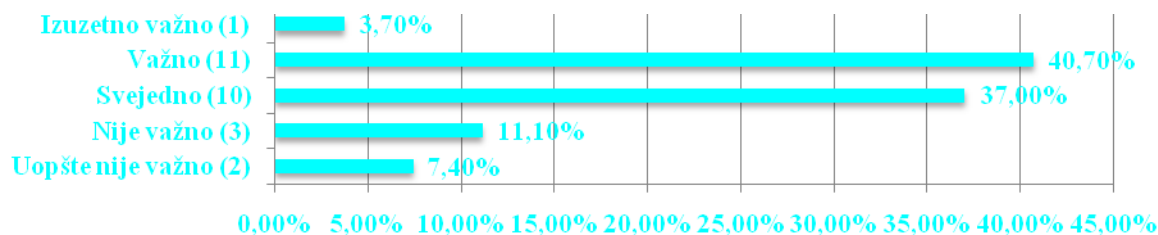
Grafikon 24. Koliko je zaposlenima važno *Učešće kompanije u humanitarnim aktivnostima*



25. Materijalne jubilarne i praznične nagrade

Iako je 11 od 27 ispitanika istaklo da su im materijalne jubilarne i praznične nagrade važne za motivaciju, sagledavajući rezultate u globalu, mišljenja smo da ipak stav nije toliko čvrsto pozitivan. Razlog za to je 10 od 27 ispitanika koji su izneli neodređen stav i ukupno 5 od 27 odgovora na "kontu" negativnog stava (2 - uopšte nije važno, 3 - nije važno). Ne možemo reći da je stav negativan u ovom slučaju, ali isto tako rezultati nisu toliko uverljivi po pitanju pozitivnog stava.

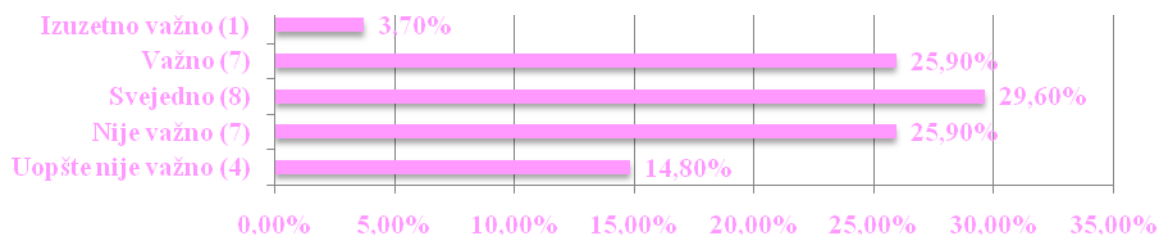
Grafikon 25. Koliko su zaposlenima važne *Materijalne jubilarne i praznične nagrade*



26. Beneficije na turističke aranžmane koje omogućava kompanija

Sudeći prema našim rezultatima ankete, ispitanici ne pridaju veliku važnost ni beneficijama na turističke aranžmane kada je u pitanju njihova motivacija. To utvrđujemo na osnovu 8 od 27 odgovora koji se odnose na "svejedno" i po 7 od 27 ispitanika koji su istakli da im nije važno, odnosno da im je važno.

Grafikon 26. Koliko su zaposlenima važne *Beneficije na turističke aranžmane*



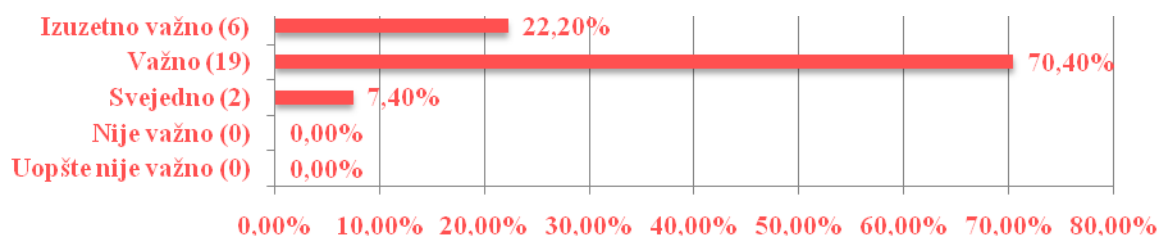
27. Plaćeni sistematski lekarski pregledi

28. Povoljniji penzioni aranžmani

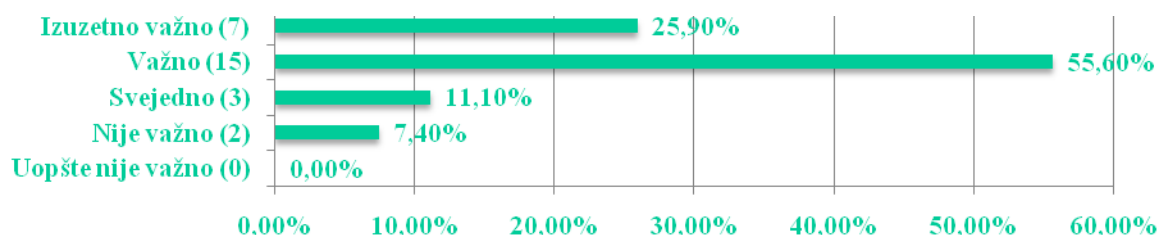
29. Povoljnija nadoknada troškova prevoza do i sa posla

Novčana davanja u vidu lekarskih pregleda i povoljnijih penzionih aranžmana koje omogućava poslodavac, zasigurno imaju pozitivan uticaj na zaposlene. To pokazuju i naši rezultati prema kojima su ispitanici istakli pozitivan stav o važnosti navedenih oblika novčanih davanja za njihovu motivaciju. Isti pozitivan stav je i u slučaju povoljnije naknade troškova prevoza do i sa posla, a precizne rezultate iskazujemo u **Grafikonima 27, 28 i 29**. Napomenućemo da su navedeni oblici novčanih davanja, u odnosu na ostale ekstrinzične i materijalne podsticaje, jedni od retkih za koje su ispitanici izneli decidan i čvrst pozitivan stav po pitanju uticaja na njihovu radnu motivaciju.

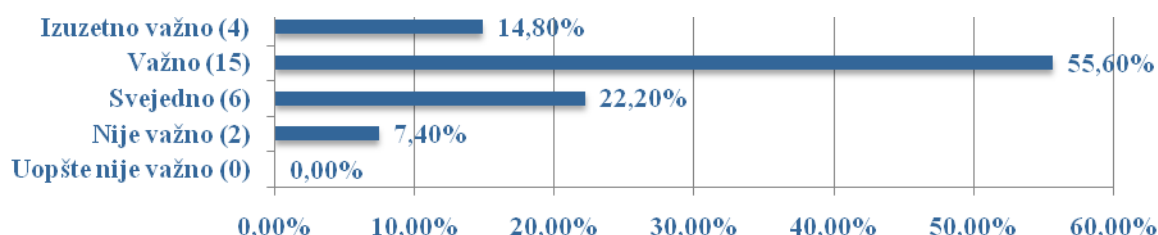
Grafikon 27. Koliko su zaposlenima važni *Plaćeni sistematski lekarski pregledi*



Grafikon 28. Koliko su zaposlenima važni *Povoljniji penzioni aranžmani*



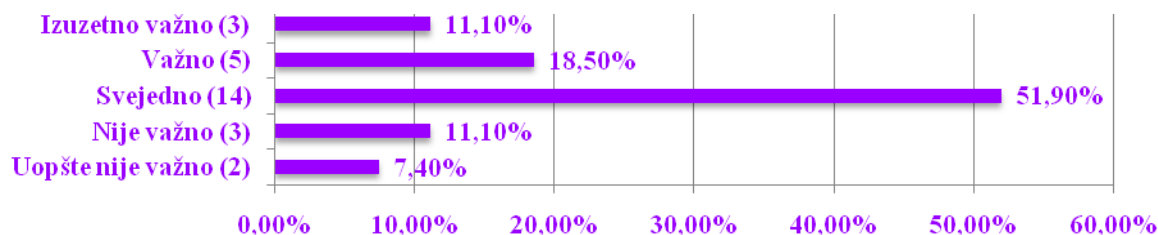
Grafikon 29. Koliko je zaposlenima važna *Povoljnija nadoknada troškova prevoza do i sa posla*



30. Poklon karte za društvene događaje

Rezultati našeg istraživanja pokazuju da materijalne nagrade u vidu poklon karata za društvene događaje ipak nemaju neku važnost i uticaj u odnosu na motivaciju zaposlenih. Ispitanici su uglavnom izneli neodređen stav sa 14 od 27. Izjasnivši se većinski da im je svejedno u ovom slučaju, pokazali su da postoje važnije stvari kada je reč o njihovoj motivaciji. Pogledajmo precizne rezultate na **Grafikonu 30**.

Grafikon 30. Koliko su zaposlenima važne *Poklon karte za društvene događaje*



Sada kada smo analizirali rezimirane rezultate za svaki od ponuđenih 30 faktora, sve odgovore i iznete stavove ispitanika za svaki ponuđeni faktor pojedinačno, imamo dosta jasniju sliku. Naime, ispitanici su jasno izneli pozitivne stavove i većinski istakli važnost svih činilaca i podsticaja unutrašnje motivacije. Prvih 16 ponuđenih faktora se odnosilo na unutrašnju motivaciju (i 24. u drugom delu ankete) i za svaki od njih ispitanici su u veoma visokom procentu izneli jasan pozitivan stav i važnost činilaca unutrašnje motivacije za ukupnu radnu motivaciju zaposlenih, što nije bio slučaj u drugom delu ankete koji se više odnosio na ekstrinzične i materijalne nagrade. Uprkos nekolicini faktora (18, 19, 27, 28 i 29) koje su ispitanici okarakterisali kao važne za njihovu radnu motivaciju, na osnovu zbirnog pregleda dobijenih rezultata, ne možemo utvrditi čvrst pozitivan stav o ekstrinzičnim podsticajima kada je reč o motivaciji zaposlenih, već možemo zaključiti da zaposleni ne doživljavaju ekstrinzične nagrade kao bitan faktor za njihovu motivaciju, već su im, sudeći po rezultatima istraživanja, važniji faktori intrinzične motivacije.

Analizirajući rezultate, primetili smo i vezu između pojedinih demografskih karakteristika i dobijenih odgovora.

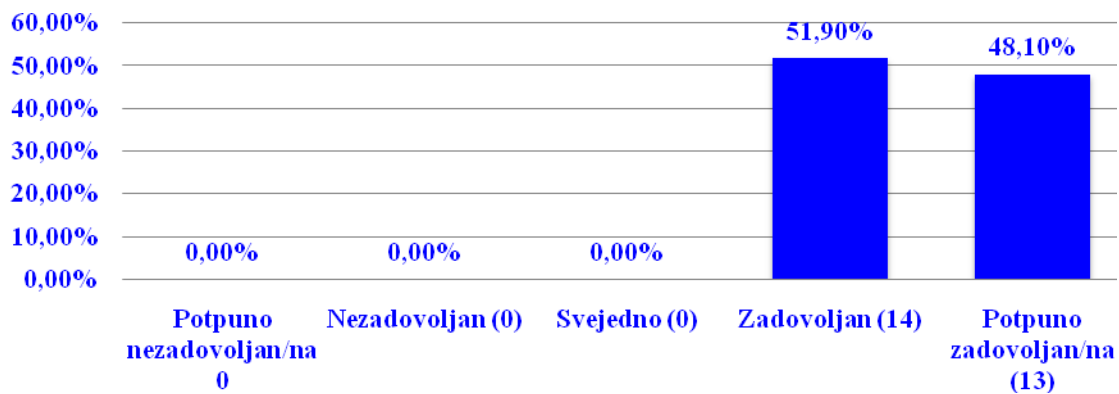
Naime, ako govorimo o polu, 10/10 ispitanih žena se izjasnilo da im faktori intrinzične motivacije predstavljaju važan činilac njihove radne motivacije, dok je 8/10 (80%) žena, izjašnjavajući se o uticaju ekstrinzičnih faktora, iznelo neodređen, pa i negativan stav prema ekstrinzičnim faktorima kada je reč o njihovoj radnoj motivaciji. Kod muškaraca su rezultati nešto drugačiji jer je 17/17 ispitanika jasno istaklo važnost i pozitivan stav kada su u pitanju faktori intrinzične motivacije, dok je njih 11/17 (64,7%), istaklo da ekstrinzični faktori nemaju važnost za njihovu motivaciju.

Analizirajući stavove ispitanika prema stručnoj spremi, podelili smo ih u dve grupe, odnosno one visokog obrazovanja (osnovne akademske studije i master) i u slučaju našeg uzorka, nižeg obrazovanja (srednja škola i viša škola). Apsolutno svi ispitanici, iz obe kategorizacije, su izneli jasan pozitivan stav o faktorima unutrašnje motivacije i označili ih kao važne činioce njihove ukupne radne motivacije, a kada je reč o ekstrinzičnim faktorima, 11/14 (78,5%) ispitanika visokog obrazovanja je istaklo da im ekstrinzični podsticaji nisu od velike važnosti za njihovu motivaciju, dok je samo 3/14 ispitanika videlo važnost i u ekstrinzičnim faktorima. Ispitanici iz grupe nižih obrazovanja, njih 6/13 (46,2%), ne doživljavaju ekstrinzične faktore kao važne za njihovu ukupnu radnu motivaciju, a njih 7/13 (53,8%) ipak doživljavaju i ekstrinzične faktore kao relativno važne za njihovu motivaciju. Iz priloženog možemo zaključiti da su visoko obrazovani ispitanici više vođeni podsticajima unutrašnje motivacije i upadljivo manji značaj pridaju ekstrinzičnim podsticajima.

Kada su godine u pitanju, primetili smo da su ispitanici koji su u starosnoj dobi od 20-30 godina, i na početku karijere, 100% vođeni intrinzičnim podsticajima, najviše onim koji se odnose na profesionalni rast i razvoj, te napredak na radnom mestu, što je donekle i u skladu sa njihovim godinama koje sa sobom nose ambicioznost i energiju.

Drugo pitanje u našoj anketi je glasilo: **"Uzimajući sve u obzir, koliko je vaše ukupno zadovoljstvo trenitnim poslom?"**. Rezultati su i u ovom slučaju bili ubedljivi, što ćemo prikazati na **Grafikonu 31**.

Grafikon 31. Uzimajući sve u obzir, koliko je vaše ukupno zadovoljstvo trenutnim poslom?



Polazeći od pretpostavke da su zadovoljni zaposleni i visoko motivisani, ovo pitanje nam je poslužilo da uspostavimo vezu faktora koji utiču na motivaciju zaposlenih sa njihovim trenutnim zadovoljstvom. Na osnovu dobijenih rezultata, vidimo da je stav ispitanika izričit i vrlo jasan. Njihovo trenutno zadovoljstvo je visoko kotirano, a ako uzmemo u obzir stav ispitanika prema kom intrinzični podsticaji imaju izuzetnu važnost za njihovu radnu motivaciju, i mnogo jači uticaj od spoljašnjih podsticaja, možemo uspostaviti načelnu, uzročno posledičnu vezu između faktora unutrašnje (intrinzične) motivacije i zadovoljstva zaposlenih.

7. ZAKLJUČAK

Naš celokupan rad i istraživanje se baziralo na utvrđivanju značaja unutrašnje (intrinzične) motivacije i nematerijalnih motivacionih strategija, i njihovog uticaja na ukupnu radnu motivaciju zaposlenih.

U želji da utvrdimo postojanje i pozitivnih uticaja i visok značaj unutrašnje motivacije i nematerijalnih motivacionih strategija, postavili smo našu primarnu i posebne hipoteze. Obimnim analiziranjem relevantne literature i sprovedenim anketnim istraživanjem, došli smo do sledećih zaključaka čije ćemo iznošenje početi od posebnih hipoteza ovog rada:

Prve tri posebne hipoteze se konkretnije odnose na nematerijalne tehnike motivisanja:

- 1) Primenom tehnika dizajniranja radnog mesta, može se izbeći javljanje monotonije, nezadovoljstva i apatije u radnom okruženju.
- 2) Alternativno organizovanje posla pomaže pri stvaranju boljeg balansa između privatnog života i posla, što će pozitivno uticati na odnos zaposlenih prema poslu i njihovo zadovoljstvo.
- 3) Participacija zaposlenih u odlučivanju pospešuje poštovanje i gradi poverenje na relaciji zaposleni – menadžment, pospešuje angažovanost i motivaciju.

Obimno istraživanje i podaci dobijeni kako iz relevantne literature, tako i kroz praktične primere, navode na zaključak da pravilno primenjene tehnike nematerijalne motivacije zaista imaju svoje pozitivne efekte. Dizajniranjem radnog mesta, stvara se poslovno okruženje koje, konstantnom primenom različitih metoda, tehnika, veština i znanja, suzbija monotoniju, sam proces obavljanja posla čini zanimljivijim za zaposlene što ih i dodatno motiviše. To potvrđuju i naša anketna pitanja koja se odnose na korišćenje raznovrsnih znanja i veština, što su i naši ispitanici istakli kao veoma važan faktor za njihovu radnu motivaciju.

Alternativno organizovanje posla kroz fleksibilne sate, kompresovanu radnu sedmicu, podelu posla i rad od kuće, zaposlenima pružaju slobodu i autonomiju u organizovanju svog radnog rasporeda. Takođe, stvara se balans između privatnog i profesionalnog života, što zaposlene čini zadovoljnijim i odmornijim. Zbog svega toga, zaposleni ne samo da će biti zadovoljniji, već i znatno motivisaniji i produktivniji. Primeri navedeni u tekstu ukazuju na verodostojnost ovih tvrdnji, a mi smo ih i potvrdili na osnovu rezultata dobijenih našom anketom. Na pitanja koja se odnose na alternativno organizovanje posla i autonomiju, naši ispitanici su izneli izuzetno pozitivan stav, što potvrđuje postavljenu hipotezu.

Svi navodi ukazuju na to da, time što ćemo zaposlenima ukazati poverenje i uključiti ih u proces odlučivanja i upravljanja kroz razne oblike participacije, podstičemo njihovu posvećenost poslu i organizaciji, i gradimo poverenje na relaciji zaposleni - menadžment. Zaposleni će biti motivisaniji, a narodna izreka da su "dve glave pametnije od jedne" stupa na delo čime se širi dijametralno opretnost ideja i konstruktivnih rešenja. To smo potvrdili kroz navedene primere i anketna pitanja koja se odnose na autonomiju (jer pružanje mogućnosti da učestvuju u donošenju odluka koje se tiču njih samih, jeste neki vid autonomije) i konkretno na učešće u donošenju odluka. Oba slučaja su našim ispitanicima izuzetno važna za radnu motivaciju.

Iz svega navedenog, jasno se može zaključiti da su pomenute posebne hipoteze, koje se odnose na nematerijalne oblike motivisanja, zaista potvrđene. A u cilju daljeg dokazivanja naše primarne hipoteze, postavili smo i tri posebne hipoteze koje se odnose na faktore unutrašnje (intrinzične) motivacije:

- 4) Implementiranjem pet ključnih dimenzija, koje podrazumeva model karakteristika posla, u radnom okruženju, postiže se viši stepen unutrašnje motivacije zaposlenih.
- 5) U uslovima ostvarene egzistencijalne sigurnosti, zaposlenima je važnija unutrašnja motivacija od spoljašnjih nagrada.
- 6) Visoko obrazovani zaposleni su češće vođeni unutrašnjim motivima nego zaposleni nižeg obrazovanja.

Model karakteristika posla nalaže pet ključnih dimenzija, tj. pet elemenata koji podstiču unutrašnju motivaciju kod zaposlenih. Raznovrsnost veština, identitet i značaj zadatka, autonomija i povratne informacije su elementi koji će stvoriti radno okruženje zbog kog će zaposleni uživati u obavljanju posla, i posao sam po sebi će im biti dovoljan motiv da daju svoj maksimum. Obradjujući dostupnu literaturu, zaključili smo da upravo ovih pet ključnih dimenzija predstavlja postulate unutrašnje motivacije zaposlenih. Potvrdu ovih tvrdnji našli smo u rezultatima ankete gde su naši ispitanici, apsolutnom većinom iznosili pozitivan stav i isticali izuzetnu važnost svih navedenih elemenata za njihovu radnu motivaciju.

U pokušaju da dokažemo drugu posebnu hipotezu koja se tiče unutrašnje motivacije, anketu smo ciljno sprovedi u kompaniji za koju nam je bilo poznato da su njihovim zaposlenima egzistencijalne potrebe i više nego ostvarene. A tvrdnja koju nosi hipoteza se pokazala kao tačna, jer, sudeći prema dobijenim rezultatima, našim ispitanicima su zaista bili važniji unutrašnji motivi od spoljašnjih nagrada.

Praveći vezu između demografskih podataka i rezultata dobijenih anketom, zaključili smo da je potvrđena i treća posebna hipoteza koja se odnosi na unutrašnju motivaciju. Naime, pojedinačnim pregledom svakog anketnog listića, utvrdili smo da su ispitanici visokog obrazovanja u većem procentu isticali važnost unutrašnjih motiva, nego što su to činili ispitanici nižeg obrazovanja.

- Primena nematerijalnih metoda motivacije i podsticanje intrinzične motivacije kod zaposlenih znatno i pozitivno utiče na opšti stepen motivacije, produktivnost i zadovoljstvo zaposlenih, te minimizira fluktuaciju i apsentizam.

Potvrdom posebnih hipoteza, našli smo se na pola puta do potvrde i naše primarne hipoteze. Pažljivo obrađujući svu dostupnu literaturu, uvideli smo značaj nematerijalne i unutrašnje motivacije. Nematerijalnim tehnikama motivisanja, uz minimalne ili nikakve finansijske troškove, može se postići visok stepen motivacije zaposlenih, a sve u cilju stvaranja radnog okruženja zbog kog će se i zaposleni osećati zadovoljnije. Time što bi se zaposlenima obezbedilo obavljanje značajnih i smislenih zadataka, jasno definisani ciljevi, autonomija i odlučivanje u radu, postigao bi se efekat unutrašnje motivacije zaposlenih, oni bi osećali zadovoljstvo zbog samog posla čime bi se maksimizirala produktivnost, a fluktuacija i apsentizam bi se sveli na minimum. O uticaju i važnosti unutrašnje i nematerijalne motivacije, pored podataka dobijenih iz literature, svedoče i rezultati sprovedene ankete. Svi ispitanici su istakli važnost činilaca unutrašnje i nematerijalne motivacije za njihovu radnu motivaciju, što smo doveli u vezu sa njihovim trenutnim zadovoljstvom. Apsolutno pozitivan stav ispitanika prema činilcima unutrašnje i nematerijalne motivacije, i njihova izuzetna važnost za ukupnu radnu motivaciju, u celosti potvrđuju našu primarnu hipotezu čime se jasno stavlja do znanja da je unutrašnja motivacija zaposlenih neizostavni faktor u procesu unapređenja poslovanja, a nematerijalne tehnike motivisanja, alat kojim se unutrašnja motivisanost može pospešiti.

Zaposleni, odnosno, ljudi, su ti koji su budućnost, resurs koji traje i u koji se ulaže. Resurs koji stvara prednost. Ako se stvore uslovi u kojima će zaposleni biti i intrinzično motivisani, oni će se saživeti sa kompanijom u kojoj rade, osećaće se kao njen važan deo, i zbog toga će biti motivisani da pruže svoj maksimum jer će korporativni ciljevi biti u skladu sa ciljevima pojedinca. Zato ukazujemo na neophodnost za ulaganjem i razvojem strategija intrinzične i nematerijalne motivacije, edukacijom rukovodećih kadrova, i širenju svesti o pomenutim motivacionim strategijama na domaćem tržištu rada, pogotovo u javnom sektoru.

LITERATURA

1. Schermerhorn, Hunt, Osborn, (2002.), *Organizational Behaviour 7th ed.* University of Phoenix.
2. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2010.). *Organizaciono ponašanje 12th ed.* MATE, Zagreb.
3. Džamić, V. & Miljević, M. (2015.). *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura.* Univerzitet Singidunum.
4. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013.). *Organizaciono ponašanje 15th ed.* Prentice Hall.
5. Petković, M., Janićijević, N. & Bogićević Milkić, B. (2012.). *Organizacija.* Ekonomski fakultet, Beograd.
6. <https://www.geert-hofstede.com/>
7. Mullins, L. J. (2010.). *Management and organizational behaviour 9th ed.* Prentice Hall.
8. Lekić, S. & Randić, D. (2011.). *Organizaciono ponašanje.* Beogradska poslovna škola.
9. Herzberg, F. (1987.). *One more time: How do you motivate employees?.* Harward Business Review, September-October 1987. (Reprint 87507) - Dostupno na: <https://numerons.files.wordpress.com/2012/04/how-do-you-motivate-employees-frederick-herzberg.pdf>
10. Petković, M. (2011.). *Organizaciono ponašanje 3th ed.* Ekonomski fakultet, Beograd.
11. Robbins, S. P. & Coulter, M. (2011.). *Management 11th ed.* Prentice Hall.
12. Mašić, B., Babić, L., Đorđević Boljanović, J., Dobrijević, G. & Veselinović, S. (2010.). *Menadžment.* Univerzitet Singidunum.
13. <http://reflectd.co/2014/01/20/self-efficacy-beliefs/>
14. Adižes, I. K. (2009.). *Kako upravljati u vreme krize (i kako je, pre svega, izbeći).* Asee, Novi Sad
15. Jeghult, B. (2007.). *Šargarepe - knjiga o motivaciji, bonusima i nagradama.* Asee, Novi Sad.
16. Lekić, S., Vidas Bujanja, M. & Bogetić, S. (2014). *Motivacija zaposlenih kao pokretačka snaga savremenih organizacija.* Međunarodna naučna konferencija MENADŽMENT 2014, Beograd
17. Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L. & Dobrijević, G. (2013.). *Razvoj karijere i poslovnih veština.* Univerzitet Singidunum.
18. Vidaković, T. (2012.). *Nematerijalne nagrade i njihov uticaj na motivaciju zaposlenih (naučni rad).* Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, Godina II Broj I (str.161-177).
19. http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1998/01/12/236420/index.htm
20. Buntak, K., Droždek, I. & Kovačić, R. (2013.). *Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima.* Tehnički glasnik 7, 2 (str.213-219).
21. <http://www.web-books.com/eLibrary/NC/B0/B66/058MB66.html>

22. Armstrong, M. (2006.). *A handbook of Human resource management practice 10th ed.* Kogan Page.
23. <http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/1508819/McJobs-that-all-the-family-can-share.html>
24. <https://hbr.org/2013/09/how-to-make-a-job-sharing-situation-work/>
25. Judy, R. W. & D'Amicio, C. (1997.). *Workforce 2020 - work and workers in the 21st century.* Hudson Institute.
26. U.S. Congress, Office of Technology Assessment (2015.). *The Technological Reshaping of Metropolitan America*, OTA-ETI-643 (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, September 1995).
27. <http://www.economist.com/node/14301388>
28. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000.). *Intrinsic and extrinsic motivation: Classic definitions and new directions.* Contemporary educational psychology 25 (str.54-67).
29. Armstrong, M., (2008.). *How to be an even better manager 7th ed.* Kogan Page.
30. <http://technologyadvice.com/blog/marketing/4-real-world-examples-clearly-explain-intrinsic-motivation/>
31. <https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/>
32. <http://www.rrgexec.com/rewarding-your-employees-15-examples-of-successful-incentives-in-the-corporate-world/>
33. <http://thenextweb.com/facebook/2011/05/15/what-its-like-to-work-at-facebook/#gref>
34. Sansone, C., & Harackiewicz, J. (2000.). *Intrinsic and extrinsic motivation - The search for optimal motivation and performance.* Academic Press.
35. Gagne, M. (2014.). *The Oxford handbook of work engagement, motivation and self-determination theory.* Oxford University Press
36. Vagner, R. & Harter, Dž. K. (2008.). *12 elemenata sjajnog upravljanja.* Asee, Novi Sad.
37. Grout, D. (2008.). *Proces i unapređenje radnog učinka.* Asee, Novi Sad.
38. Armstrong, M. (2007.). *A handbook of employee reward management and practice 2nd ed.* Kogan Page.
39. Armstrong, M. (2009.). *Armstrong's handbook of management and leadership 2nd ed.* Kogan Page.
40. Thomas, N. (2004.). *The John Adair handbook of management and leadership.* Thorogood.