

**UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I MEĐUNARODNU
SARADNJU**

**STUDIJSKI PROGRAM:
POSLOVNA EKONOMIJA**

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIH KAO FAKTOR USPEŠNOSTI
POSLOVANJA PREDUZEĆA**

- MASTER RAD -

Mentor:

Prof. dr Jelena Đorđević-Boljanović

Kandidat:

Vladimir Došić

401311/2012

Beograd, 2016.

Sadržaj:

UVOD	3
1. Motivacija za rad i fenomen motivacije za <i>vrstan</i> rad	7
1.1. Definisanje motivacije za rad.....	7
1.2. Fenomen motivacije za <i>vrstan</i> rad.....	9
2. Činioci koji utiču na motivaciju	14
2.1. Individualne osobine ličnosti.....	15
2.2. Specifičnosti posla.....	19
2.3. Specifičnosti poslovne organizacije.....	23
2.3.1. Proširena unutrašnja korporativna filantropija (PUKF).....	26
2.3.2. Uloga „top menadžmenta“ preduzeća u motivaciji zaposlenih za (<i>vrstan</i>) rad.....	40
2.3.3. Uloga prve linije menadžmenta preduzeća u motivaciji zaposlenih za (<i>vrstan</i>) rad.....	43
2.3.4. Uticaj preovlađujućeg stila menadžmenta na motivaciju zaposlenih za (<i>vrstan</i>) rad.....	49
2.3.5. Menadžer <i>versus</i> lider.....	56
2.3.6. Uticaj komunikacije u preduzeću na motivaciju zaposlenih.....	58
2.4. Činioci socijalne zajednice.....	62
3. Motivacija zaposlenih u kompaniji Victoria Group	65
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	83
LITERATURA	87
GRAFIKONI	91

UVOD

Predmet i polazišta istraživanja

U laičkoj, a, nažalost, i poslovnoj, javnosti se sa motivacijom za rad uglavnom povezuju simplifikovani i naivno shvaćeni pojmovi. Motivacija za (vrstan) rad je kompleksan skup heterogenih aktivnosti koje podrazumevaju mnogo više od novčanog nagrađivanja radnika.

Ipak, primetne su pozitivne tendencije u smeru seroznijeg pristupa motivaciji zaposlenih, koji svoj vrhunac treba da dostigne u entuzijastičkom naglašavanju humanističkog koncepta usmerenosti na čoveka, umesto koncepta usmerenosti na proizvodnju. Predmet našeg istraživačkog rada, u kom se „prelamaju“ ekonomska (menadžerska) i psihološka tematika, je, dakle, važnost motivacije zaposlenih (ili, preciznije, konkretnog *zaposlenog*) za (vrstan) rad, kao bitnog faktora uspešnosti poslovanja svakog preduzeća.

Značaj i aktuelnost istraživanja

Iz opštepoznate činjenice da, naime, zaposleni predstavljaju najvredniji resurs svake poslovne organizacije, proističe i krucijalna važnost upravljanja ljudskim resursima, čiji je bitan deo motivacija zaposlenih za vrstan rad. Smatramo da su veoma važna konstantna naučna razmatranja ove oblasti, koja će otvarati nove vidike stručno-obrazovnoj i poslovnoj javnosti i davati sveže ideje za unapređenje motivacionog ambijenta u radnim organizacijama.

Takođe, mišljenja smo da je poseban doprinos ovog rada uvođenje termina i prikaz koncepta *proširene unutrašnje korporativne filantropije* – (**PUKF**), koji podrazumeva naglašenu brigu o ljudima (ili, opet preciznije, o *čoveku*) u radnoj organizaciji, odnosno nastojanja da se zaposlenom omogući maksimalno ostvarivanje svih svojih radno-kreativno-ličnosnih potencijala.

Ciljevi istraživanja

Naučni cilj našeg istraživanja je naglašavanje bitnosti pravilnog, humanog i filantropskog motivisanja zaposlenih u savremenim poslovnim organizacijama. Iskustvo pokazuje da samo dobro motivisan radnik može kontinuirano da ostvaruje maksimalan kvalitet radne aktivnosti. U skladu sa tim, želeli smo da ukažemo na potrebu *sveobuhvatnog* motivisanja svakog konkretnog zaposlenog, kao i da izanaliziramo i, na jedan inovativan način, sintetizujemo najvažnija teorijsko-praktična saznanja iz ovog fragmenta HRM-a¹.

Društveni, pak, cilj ovog rada je da na pristupačan način približi pomenuta saznanja menadžerima koji su zainteresovani da u praksi sprovedu holistički metod motivacije radnika, što zbog boljih poslovnih rezultata, što zbog humanosti i filantropije.

Hipoteze istraživanja

Prilikom izrade rada polazimo od sledećih hipoteza:

Glavna hipoteza:

- Optimalna kombinacija materijalnih i nematerijalnih stimulusa za zaposlene je bitan faktor poslovnog uspeha svakog preduzeća.

Posebne hipoteze:

- Radne organizacije koje posluju po zapadnoevropskom društveno-ekonomskom modelu² su sve više usmerene na konkretnog zaposlenog, nastojeći da ga motivišu pomoću različitih strategija.
- Bitan motivacioni faktor je korporativna filantropija usmerena *prema unutra* (*ka zaposlenima*).

¹ HRM – Human Resource Management (Menadžment ljudskih resursa)

² Možda bi, s obzirom na savremene degenerativne tendencije Zapadnog društva, bilo tačnije reći: po *boljim* tekovinama zapadnoevropskog društveno-ekonomskog modela.

Metode istraživanja

U cilju ispunjavanja osnovnih metodoloških zahteva: pouzdanosti, objektivnosti, opštosti i sistematičnosti, u radu smo se poslužili sledećim metodama:

Od **osnovnih metoda** upotreбили smo: analizu, sintezu, generalizaciju, specijalizaciju, konkretizaciju, indukciju i dedukciju.

Od **opštenaučnih metoda** koristili smo hipotetičko-deduktivni metod.

Od **posebnih metoda** korišćena je dijalektička metoda.

Od **metoda prikupljanja podataka** poslužili smo se: analizom sadržaja i studijom slučaja.

Metode istraživanja u ovom radu su primenjene sa stanovišta predmeta i cilja na takav način da se odgovori na postavljene probleme.

Struktura istraživanja

Ovaj rad smo osmislili tako da sve, od prvog poglavlja pa nadalje, govori, sa manjom ili većom eksplicitnošću, o konceptu *proširene unutrašnje korporativne filantropije (PUKF)*. Dakle, s obzirom da je PUKF sveobuhvatan motivacioni koncept, koji obuhvata kompletno *unutrašnje organizaciono ponašanje*, celokupno naše pisanje je, ustvari, izlaganje jednog holističkog pristupa motivisanju čoveka da radi maksimalno kvalitetno.

Struktura, pak, istraživanja je sledeća:

U **Uvodu** smo objasnili predmet i polazište ovog rada, značaj i aktuelnost teme motivacije zaposlenih za (vrstan) rad, cilj našeg istraživanja, postavili glavnu i posebne hipoteze, naveli metode koje smo koristili u našem istraživačkom radu i opisali strukturu istraživanja po njegovim sastavnim delovima.

U **prvom poglavlju – Motivacija za rad i fenomen motivacije za vrstan rad** – objašnjen je pojam motivacije za rad i fenomen motivacije za vrstan rad.

U **drugom poglavlju – Činioci motivacije** – objasnili smo glavne činioce motivacije zaposlenih, a to su: individualne osobine ličnosti, specifičnosti posla, specifičnosti poslovne organizacije u kojoj zaposleni radi (u okviru ove grupe činilaca smo detaljno izložili i koncept PUKF), činioci šire socijalne zajednice.

U **trećem poglavlju - Motivacija zaposlenih u kompaniji Victoria Group** - dali smo primer motivacije zaposlenih za rad i kvalitet radne aktivnosti u kompaniji Victoria Group.

U **zaključnom delu** – odgovorili smo na anticipirane zamerke našem istraživačkom radu.

U **spisku literature** – dali smo spisak literature i web izvora koje smo upotrebili u istraživanju.

1. Motivacija za rad i fenomen motivacije za vrstan rad

1.1. Definisanje motivacije za rad

Pre nego što počnemo da se bavimo samom definicijom motivacije za rad, treba da se zapitamo: zašto čovek uopšte preduzima bilo koju životnu aktivnost? Naš veliki prosvetitelj, pisac, prevodilac i reformator Dositej (rođ. Dimitrije) Obradović, u svom poznatom delu *Saveti zdravog razuma* (1784. god.), daje sledeći odgovor na to pitanje:³

Svako stvorenje životno voli sebe i zato neprestano traži ono što mu je potrebno i ugodno, a sklanja od svega što mu je štetno i neugodno. Isto tako je i sa čovekom. Iz ove prirodne ljubavi prema sebi rađaju se sve njegove namere i dela.

Pošto nam sve zavisi od toga kako i na šta ovu strast treba da upotrebimo i ka kakvom cilju je usmerimo, o ovome ne treba da mislimo usput i brzajući. Ovde smo dužni da upotrebimo svu snagu našeg uma, zato što se iz ovog vida ljubavi rađa sva naša sreća ili nesreća...

Dakle, po Dositeju Obradoviću, svaka ljudska intencija i aktivnost potiče od *ljubavi prema sebi*. Polazeći od ovog značajnog, introspektivnog i opservacionog, a naizgled jednostavnog i banalnog, zapažanja, koje nam potvrđuje i naše svakodnevno iskustvo, sada ćemo preći na konkretan predmet našeg naučnog istraživanja.

U literaturi koja se bavi onim što se ranije zvalo *kadrovska psihologija* i *personalni menadžment*, a danas *menadžment ljudskih resursa*⁴, može se naći mnoštvo raznovrsnih i, posmatrano sa aspekta praktične primene, višestruko korisnih definicija motivacije zaposlenih za rad.

³ Obradović, D. (2007), *Sabrana dela*, knjiga 3, *Saveti zdravog razuma*, Beograd, Zadužbina „Dositej Obradović“, str. 12; citat osavremenili: D.P. i V.Đ.

⁴ Za razlike između *personalnog menadžmenta* i *menadžmenta ljudskih resursa* videti: Đorđević-Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 10

Ovo istraživanje ćemo početi definicijom koja kaže da je⁵

motivacija za rad kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju zaposlenog da radi na određenom mestu u poslovnoj organizaciji.

Ili, drugim rečima, motivacija za rad se može odrediti kao⁶

proces uzrokovanja, kanalisanja i održavanja postignutog nivoa radne aktivnosti, a zbog realizacije poslovnih ciljeva radne organizacije.

Nadalje, radi potpunije slike, motivaciju za rad možemo verbalizovati i sledećim terminima:^{7,8}

- podsticanje, uticanje na, inspirisanje i stimulacija radnika;
- umeće menadžera da iz osrednjeg zaposlenog „izvuče“ u prvi plan i zadrži ono najbolje;
- obezbeđenje uslova da zaposleni želi da radi;
- obezbeđenje uslova da se zaposleni oseća dobro zato što je dobro radio.

⁵ Lukić, J. (2007), *Motivisanje zaposlenih u funkciji poboljšanja uspešnosti poslovanja – Master rad*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 7

⁶ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 340

⁷ Vujić, D. (2004), *Motivacija za kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 11

⁸ Damjanović, P., Suša, B., Škunca, D., Milenković, S., Ristić, Ž. (2012), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, EtnoStil d.o.o., str. 49

Ako pažljivo „seciramo“, to jest, razložimo, prethodno navedena određenja motivacije zaposlenih za rad, možemo u njima zapaziti svojevrstan transfer (ili barem naslutiti „obrise“ tog transfera), svrhovitu interakciju, sinergiju ili „razmenu“:⁹

- zaposleni daje preduzeću ono što je sastavni deo njegove ličnosti: umeća, stečeno znanje, personalne specifičnosti, snagu i kreativnost, i tako participira u realizaciji poslovnih aktivnosti radne organizacije; a, bez okolišanja, demagogije i bespotrebne utopije, treba odmah na početku ovog master rada reći opštepoznatu činjenicu: glavni cilj svih aktivnosti koje preduzeće preduzima je – profit;
- u zamenu za to, preduzeće mu omogućava da ostvarenjem njegovih ciljeva, realizuje i sopstvenu dobit (pod pojmom *dobit* ovde ne mislimo samo na materijalnu dobit [mada, svakako, i na nju], već i na profesionalnu ostvarenost, društveno priznanje, zadovoljenje socijalnih potreba, itd.)

1.2. Fenomen motivacije za *vrstan* rad

Motivacija za rad i motivacija za (*iz*)*vrstan* rad (koji žarko žele i oko kog se veoma trude svi vlasnici i menadžeri poslovnih organizacija) nisu jedna te ista stvar. Ljudi mogu da budu motivisani za rad prosto zato da bi pomoću novčane naknade koju dobijaju za taj rad mogli da zadovolje svoje egzistencijalne potrebe (potrebe za hranom, pićem, itd.) i da servisiraju svoj svakodnevni život i život svoje porodice (jednostavnije rečeno – da bi mogli da plate račune). Međutim, prema dosadašnjim naučnim otkrićima, a što nam potvrđuje i svakodnevno iskustvo u poslovnim organizacijama, na motivaciju zaposlenih za *vrstan* rad presudno utiču potrebe za rastom, poštovanjem, uspehom i ispunjenjem određenog smisla. Ali, ovde nastupaju izvesne nedoumice, generisane trima mišljenjima triju velikih autoriteta u ekonomsko-menadžerskoj nauci (Maslov, Elderfer, Hercberg), a koja ćemo sada ukratko izložiti.

⁹ Vujić, D. (2008), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 365

Po humanističkom psihologu Abrahamu Maslovu (Maslow)^{10,11}, da bi gorepomenute potrebe (kod njega su to potrebe za poštovanjem i ugledom i potreba za samoaktuelizacijom) uopšte mogle da dođu do izražaja, neophodno je da piramidalno niže potrebe – fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću i socijalne potrebe – budu zadovoljene do odgovarajućeg nivoa. (S obzirom na holističke tendencije našeg istraživačkog rada, zanimljivo nam je da je sam Maslov svoju teoriju nazvao **holističko-dinamičkom teorijom**¹².)

Klejtton Elderfer (Clayton Paul Alderfer)^{13,14}, koji je razradio Maslovljev model, smatrao je, međutim, da potrebe višeg reda (u njegovom ERG modelu motivacije za rad, to su potrebe povezivanja i potrebe razvoja) mogu postojati kod zaposlenih i ako niže (kod njega *egzistencijalne*) nisu zadovoljene, to jest, tvrdio je da kod čoveka mogu paralelno biti aktuelne i potrebe višeg i one nižeg reda, a ukoliko više potrebe nisu zadovoljene, doći će do regresije na niže.

Frederik Hercberg (Frederick Irving Herzberg)^{15,16} je, pak, bio mišljenja da se onim što on naziva *higijenskim* ili *preventivnim* faktorima – platom, dobrim međuljudskim odnosima, povoljnim uslovima rada, sigurnošću posla, stručnom kompetentnošću menadžmenta, korektnim odnosima između predstavnika menadžmenta i izvršilaca radnih zadataka, itd. – kod zaposlenih može samo sprečiti *nezadovoljstvo* njihovim poslom. Međutim, na motivaciju i aktiviranje maksimalnih kapaciteta ljudske ličnosti utiče druga, odvojena i, po njemu, nezavisna (tu se, dakle, Hercbergova teorija dodiruje sa Elderferovom) grupa faktora: *intrinzični* (unutrašnji) faktori – *motivatori*, koji utiču na *zadovoljstvo* poslom, a to su, po ovom modelu: izazovan posao, mogućnost za zadovoljenje potreba za postignućem i

¹⁰ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 93

¹¹ Guzina, M. (1980), *Kadrovska psihologija*, Beograd, Naučna knjiga, str. 115,116

¹² Maslov, A. (1982), *Motivacija i ličnost*, Beograd, Nolit, str. 92; naglašavanje naše

¹³ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 356

¹⁴ Guzina, M. (1980), *Kadrovska psihologija*, Beograd, Naučna knjiga, str. 119,120

¹⁵ Lukić, J. (2007), *Motivisanje zaposlenih u funkciji poboljšanja uspešnosti poslovanja – Master rad*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 13

¹⁶ Guzina, M. (1980), *Kadrovska psihologija*, Beograd, Naučna knjiga, str. 120,121

uspehom, odgovornošću, napredovanjem i priznanjem, kao i mogućnost rasta (razvoja) i samoaktuelizacije.

(Ove tri teorije, koje su u nauci poznate kao *sadržajne teorije motivacije*, zapravo, jasno, na naučno-teorijskom nivou, dokazuju našu uvodnu hipotezu, koja kaže da je optimalna kombinacija materijalnih i nematerijalnih stimulusa za zaposlene bitan faktor poslovnog uspeha svakog preduzeća.)

A, koje je naše mišljenje o ovome? Otvoreno ćemo reći da je, po nama, neophodan *uslov svih uslova* („temelj“ na kom treba graditi celu „kuću“, „odskočna daska“ – tu smo, dakle, u saglasnosti sa Maslovom) da ljudi budu motivisani da rade vrsno (= izvrsno, kvalitetno, vrhunski) je taj da osnovna zarada bude pristojna. I premda je *pristojno* relativan pojam, pod tim ovde podrazumevamo da zaposleni treba da bude u stanju da od naknade za svoj rad podmiri svoje osnovne potrebe, kao i potrebe svoje porodice. Konkretnije, plata ne treba da bude ispod republičkog proseka za dato zanimanje¹⁷, ukoliko se od ljudi očekuje da stvarno rade *vrsno*.

Potvrdu za ovo naše mišljenje nalazimo i u Vrumovoj (Victor Harold Vroom, sa Jejlove [Yale] škole menadžmenta) formuli motivacije za rad:^{18,19}

Motivacija za rad = Očekivanje da je izvršenje moguće x Očekivanje da će uslediti nagrada x Valencija (privlačnost) nagrade (podvlačenje naše).

Pored toga, „sa vrha“ radne organizacije treba da se stimulišu obrasci konstruktivne sinergije i dobrih međuljudskih odnosa, jer će „predatorska“, odnosno takmičarska, sredina (tako draga mnogim menadžerima, a kojoj se mi u ovom radu kategorički protivimo zato što smatramo da angažuje i eksploatiše rezervoar najnižih ljudskih strasti), u kojoj je *homo*

¹⁷ Što, nažalost, u Srbiji i dalje može da bude nedovoljno za „normalan“ život, sa aspekta zapadnoevropskih kriterijuma.

¹⁸ Damjanović, P., Suša, B., Škunca, D., Milenković, S., Ristić, Ž. (2012), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, EtnoStil d.o.o., str. 57

¹⁹ Mada, treba naglasiti i to da nagrada ne mora da bude samo strogo materijalne prirode. I pohvala (javna ili „face to face“) može biti nagrada. Dok za nekog drugog to, na primer, može biti omogućavanje stručnog usavršavanja (itd., itd.).

*homini lupus est*²⁰, kao i kolektivi sa visokim intenzitetom i frekvencijom konflikata među zaposlenima, prirodno, delovati demotivirajuće za vrstan rad. Kasnije u ovom radu ćemo se detaljnije baviti ulogom top i srednjeg nivoa menadžmenta, kao i prve linije rukovodstva preduzeća, u ispravnom motivisanju zaposlenih.

Međutim, zadovoljenje osnovnih čovekovih potreba, kao i uticanje (od strane menadžmenta) na dobre odnose u kolektivu, ne znači automatski i ispunjenje uslova za motivisanost zaposlenih za vrstan rad. Često se događa da i pored solidne plate i korektnih međuljudskih relacija pitanje motivacije za *maksimalan* i *trajan* kvalitet radne aktivnosti ostane bez adekvatnog odgovora (što mnogima može zvučati čudno jer se obično misli da je plata „svemoćni“ motivator²¹; no, kao što smo rekli, ona jeste *neophodan*, ali ne i *dovoljan* uslov za vrstan rad). Ali, nije realno očekivati od zaposlenih da rade kvalitetno, a pogotovo ne *maksimalno* kvalitetno, ukoliko prethodno nije ispoštovan taj osnovni i temeljni kriterijum: zadovoljenje elementarnih ljudskih potreba.²²

Pritom ne mislimo da kažemo da je apsolutno nemoguće da pojedinac i bez navedenih uslova nađe motiv i smogne snage da radi vrsno, ali mi ovde govorimo o generalnom pravilu, a ne o izuzecima. Uostalom, čak i ako neko ima jaku unutrašnju motivaciju za vrstan rad, neprestano razmišljanje o osnovnim egzistencijalnim problemima (svojim i svoje porodice), kao i loši međuljudski odnosi na radnom mestu, svakako će osujetiti realizaciju njegovih maksimalnih radno-kreativnih kapaciteta.

Svesni smo da je u zemlji u kojoj se, u mnogim radnim organizacijama, ne poštuju elementarna zakonska prava radnika (40-osatna radna sedmica, plaćanje prekovremenog rada, pravo na sindikalno organizovanje, itd.) i u kojoj se donosi Zakon o radu koji je na štetu radnika²³, nezahvalno govoriti o tako sofisticiranim pojmovima kao što je motivacija

²⁰ *Homo homini lupus est* (lat.) – čovek je čoveku vuk. Ova izreka, inače, svoju popularnost duguje čuvenom engleskom filozofu Tomasu Hobsu (Thomas Hobbes), koji ju je upotrebio u jednom od svojih kapitalnih dela *O građaninu* (*De cive*). Bilo bi, međutim, bolje da za nas što više važi izreka *homo homini deus* – čovek je čoveku bog.

²¹ Termin motivator ne koristimo u smislu u kom ga Hercberg upotrebljava.

²² Vujić, D. (2004), *Motivacija za kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 13

²³ www.021.rs, *Novi zakon o radu - nova pravila na štetu radnika?*, datum pristupa sajtu: 01.04.2016. godine

za *vrstan* rad, a pogotovo o motivaciji za *maksimalno* kvalitetan rad, odnosno o *težnji* ka najvišem mogućem stepenu vrsnosti u radu. U mnogim domaćim poslovnim organizacijama²⁴ (a što nam potvrđuje i slučaj južnokorejske fabrike Jura, koja je dospela u žižu javnosti zbog, po navodima pojedinih medija, flagrantnog nepoštovanja radničkih prava i, normalnom ljudskom umu neshvatljivog, zlostavljanja zaposlenih^{25,26}) se prvo mora početi sa striktnim poštovanjem Zakona o radu, te tako stvoriti uslovi da glavno „pogonsko gorivo“ ne bude puki strah od gubitka posla, pa onda krenuti u realizaciju tog delikatnog zadatka: kreiranje uslova za motivisanost zaposlenih za *vrstan* rad. (Zapravo, taj zadatak se nikada ne može u potpunosti *realizovati*; na njegovom kontinuiranom realizovanju se mora *konstantno* raditi jer je radni kolektiv „živ organizam“, nad čijim razvojem i poboljšanjem je neophodno neprestano bditi.)

Ovde, međutim, ne treba praviti preterane generalizacije, jer svakako da i u (neopravdano dugo) tranzicionoj zemlji kao što je naša, ima preduzeća koja posluju u skladu sa zapadnoevropskim standardima, kojima, barem nominalno, težimo.

U daljem tekstu ćemo pokušati da damo naš doprinos rešavanju obaju ovih kompleksnih problema: motivacije za rad i motivacije za *vrstan* rad.

²⁴ U domaće poslovne organizacije ubrajamo i one koje posluju u našoj zemlji, a većinski vlasnik im je strani državljanin/državljeni.

²⁵ www.danas.rs, *Ne daju im da idu u toalet, teraju ih da nose pelene*, datum pristupa sajtu: 14.06.2016. godine

²⁶ www.juznevesti.com, *Radnici "Jure" traže pomoć Grada zbog pretnji otkazima*, datum pristupa sajtu: 12.07.2016. godine

2. Činioci koji utiču na motivaciju za (vrstan) rad

Na motivaciju zaposlenog za (vrstan) rad utiče nekoliko grupa, međusobno isprepletenih, činilaca, a to su:²⁷

1. Individualne osobine ličnosti (individualna percepcija realnosti, modeli ponašanja, očekivanja, kao i sistem vrednosti i ideja koje osoba prihvata i kojima se rukovodi u životu, preferencije, demografske i socijalne karakteristike);
2. Specifičnosti samog posla koji zaposleni obavlja (tip posla, veštine koje se zahtevaju za obavljanje konkretne delatnosti, raznolikost poslovnih aktivnosti, nivo potrebne pouzdanosti i nezavisnosti koje zaposleni treba da poseduje (koji treba da bude kompatibilan sa njegovim osobinama), kao i nivo samokontrole koji se iziskuje na određenom radnom mestu, mogućnosti za ispoljavanje kreativnosti prilikom obavljanja posla, itd.);
3. Specifičnosti poslovne organizacije u kojoj zaposleni radi (uslovi rada, stil upravljanja, nivo kompetentnosti menadžmenta preduzeća, politika nagrađivanja, način organizovanja posla, sistem komunikacija, interakcija sa kolegama);
4. Činioci socijalne zajednice i, od vremena pada Berlinskog zida i „gvozdene zavese“, fenomen *globalizma*.

Rukovodstvo preduzeća može da manipuliše prvim trima grupama navedenih činilaca, dok na četvrtu grupu može da utiče, kao društveni subjekat, samo posredno, tako što će, svojim odgovornim poslovanjem i filantropskim odnosom prema zaposlenima, služiti za ugled drugim preduzećima i organizacijama, i tako promovisati i „nametati“ ispravan sistem vrednosti celokupnoj socijalnoj zajednici oko sebe.

²⁷ Lukić, J. (2007), *Motivisanje zaposlenih u funkciji poboljšanja uspešnosti poslovanja – Master rad*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 8

2.1. Individualne osobine ličnosti

Savremena tržišna utakmica postavlja maksimalističke zahteve pred svaku poslovnu organizaciju. Kvalitetna realizacija radnih zadataka zahteva čitavu ličnost, bezrezervnu posvećenost poslovnim aktivnostima²⁸ i aktiviranje sveukupnih kapaciteta svakog zaposlenog. Drugim rečima, da bi dala maksimum od sebe, osoba mora apsolutno da se dâ ostvarenju određene „misije“. To je moguće jedino ako čovek nađe smisao u delatnosti koju obavlja i ako se na dubokom psihološkom nivou poveže sa radnom organizacijom, to jest, ako stvarno doživi preduzeće u kom je zaposlen kao kao neku vrstu vlastite „druge porodice“, što je, opet, nemoguće ukoliko naknada za rad nije „pristojna“²⁹. Ukoliko ne dođe do tog celovitog „posvećivanja misiji“, zaposleni može da radi *dobro*, to jest, može solidno da *odrađuje* posao, ali ne i da pruži maksimum od sebe. Drugim rečima, oni „viši“, „finiji“ nivoi njegovih radno-kreativno-ličnosnih kapaciteta će, u znatnoj meri, ostati „zaključani“.

Posao dobrog menadžera je, svakako, da, primenom svog teoretskog znanja, praktičnih veština i iskustva, što više utiče na podizanje i održavanje postignutog stepena motivisanosti zaposlenih, to jest, da „izvuče“ na površinu i zadrži ono najbolje iz svakog čoveka ponaosob. Međutim, dostizanje i održavanje zadovoljavajućeg stepena motivacije za vrstan rad nije moguće uvek i kod svakoga jer je svaki čovek čitav svet za sebe³⁰, a znamo da motivi, koje Herberg, kao što smo rekli u prvom poglavlju ovog rada, naziva *intrinzičnim* (unutrašnjim), po tvrdnjama Frojdove (Sigmund Freud) psihoanalitičke škole psihologije, nastaju već u prvim nekoliko godina čovekovog života³¹, iz odnosa sa percipiranim dominantnim autoritetom (mada su verovatno, barem delimično, i hereditarno određeni), pa njihovo „pojačavanje“ u docnijem životnom dobu iziskuje dosta napora, premda, sudeći po učenju i empirijsko-praktičnim postignućima kognitivno bihevioralne (KBT)^{32,33}, kao i

²⁸ Vujić, D. (2004), *Motivacija za kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 14

²⁹ Videti na strani 11 ovog rada šta smatramo pod *pristojnom* osnovnom zaradom.

³⁰ www.riznicasrpska.net, datum pristupa sajtu: 17.03.2016. godine

³¹ www.careers.singidunum.ac.rs, datum pristupa sajtu: 16.03.2016. godine

³² www.stetoskop.info, datum pristupa sajtu: 16.03.2016. godine

³³ www.psiholoskikutak.com, datum pristupa sajtu: 16.03.2016. godine

racionalno emotivno bihevioralne (REBT)³⁴ psihoterapeutske škole, nije apsolutno neizvodivo.

Naime, po (opravdano) smelim i nadasve optimističnim tvrdnjama i postignutim rezultatima pomenutih dveju, veoma srodnih (REBT je, zapravo, jedna, direktnija i „konkretnija“, forma KBT-a), psihoterapeutskih škola, koje polaze od toga da je razuman čovek (*homo sapiens*) *samokontrolišuće biće*, svako *naučeno* ljudsko ponašanje, a, prethodno, naravno, i ustaljeni iracionalni (disfunkcionalni) model razmišljanja, može, ukoliko to stvarno želimo, svesno odaberemo i na tome pravilno i istrajno radimo, i da se, vremenom (neka ponašanja i razmišljanja čak i u zadivljujuće kratkom roku), delimično ili u potpunosti, *oduči*. Međutim, problem je u tome što mi ovde, u kontekstu motivacije za (vrstan) rad, ne govorimo (samo) o konkretnom *ponašanju* ili jasno prepoznatom (to jest, osvešćenom), definisanom i izanaliziranom disfunkcionalnom *modelu razmišljanja*, već o stanovitim *karakteristikama* čovekove ličnosti, delimično nasleđenim, a delimično, tokom rasta i sazrevanja (preko determinišućih mehanizama i nužnosti, na koje tada, kao deca, imamo vrlo malo, ili, čak, nimalo, svesnog i voljnog uticaja), formiranim – dakle, vrlo duboko i temeljno „ukorenjenim“ i imanentno „sraslim“ i „okoštanim“.

Stoga, smatramo da je pomenute, radno-motivacione, personalne specifičnosti, uz primenu KBT i REBT tehnika, u poslovnoj praksi moguće modifikovati nabolje samo do izvesnog, individualno-receptivno-varijabilnog, stepena, jer su krajnji dometi bilo koje grane psihoterapije, koliko god višestruko i potvrđeno efikasne, optimistične i obećavajuće, ipak limitirani određenim, veoma snažnim, „omeđujućim“, prirodnim i socijalnim (teolozi bi, verovatno, rekli: i duhovnim) zakonitostima, a, pritom, ne zaboravimo, i dodatno zavisni od egzistencije iskreno izražene *želje* ličnosti za konkretnom pozitivnom promenom, kao i od, ne manje važne, egzistencije dovoljno dobro obučениh, istreniranih i iskusnih, a, pritom, barem u domaćem preduzetništvu, poprilično deficitarnih, HRM kadrova pomenutih provenijencija u kompaniji, koji bi bili u stanju da pruže potrebnu (uspešnu i kontinuirano „plodonosnu“) stručno-psihološku podršku svom (izrazito) niskomotivisanom kolegi.

Menadžment poslovne organizacije koji je svestan ogromnog značaja upravljanja ljudskim resursima i činjenice da su ljudi njen najveći kapital i potencijalna komparativna prednost

³⁴ www.pricajmootome.rs, datum pristupa sajtu: 16.03.2016. godine

nad konkurencijom (a samo takva preduzeća će moći da ostvare *vrhunski* kvalitet radne aktivnosti i *konitnuirani* uspeh na sve zahtevnijem tržištu!), treba o goreopisanoj realnosti da razmišlja već pri selekciji kandidata za posao i da u toj početnoj aktivnosti organizovanja ljudskih resursa odbije dalju saradnju sa osobama za koje proceni da, i pored sveg truda svog HRM sektora, neće uspeti da motiviše za vrstan rad do odgovarajućeg stepena (koji bi odgovarao normama i standardima preduzeća), a posebno rigorozan treba da bude pri razmatranju kandidata za upravljačke pozicije.³⁵ Na menadžerske pozicije, naime, moraju da dođu ljudi koji ne samo što su izrazito motivisani za vrstan rad, već koji ujedno imaju „dar“ da pokrenu aktivaciju maksimalne motivisanosti kod svakog pojedinačnog izvršioca radnih zadataka.

Pritom, ipak, smatramo da se, primenom koncepta *proširene unutrašnje korporativne filantropije (PUKF)*, koji zagovaramo u ovom radu, i ljudi koji na inicijalnim intervjuima i testovima pokazuju relativno nisku motivisanost mogu uspešno motivisati za vrstan rad, tako da ovde želimo da kažemo da preduzeće treba da odbije samo *izrazito* nemotivisane osobe, koje bi svojim delovanjem (ili, možda, tačnije – nedelovanjem) sprečavale ostale zaposlene da kvalitetno obavljaju svoje radne zadatke. U suprotnom, organizacija ne bi postupila filantropski prema ostalim radnicima.

Na ovom mestu (dakle, u poglavlju o individualnim osobinama ličnosti) ćemo početi da eksplicitnije izlažemo koncept PUKF. Zašto baš ovde? Zato što je ovaj koncept usmeren na svaku konkretnu *ličnost*. Mi, naime, nikada ne govorimo prosto o **M** (motivaciji), već o **M_i** (motivaciji konkretne ličnosti). Dakle, izbegavamo kolektivistički pristup motivaciji. Nadalje, naš koncept se ne bavi prosto motivacijom ličnosti za rad, već ostvarivanjem maksimalne vrsnosti u radu, to jest, *motivacijom ličnosti za maksimalno kvalitetan rad (M_{imkr})*. Nešto kasnije u radu ćemo se detaljnije baviti elementima koncepta PUKF, a za sada ćemo objasniti šta uopšte znači *proširena unutrašnja korporativna filantropija*.

*Korporativna filantropija*³⁶ (*Corporate Philanthropy*)³⁷, po klasičnom shvatanju, predstavlja davanje (od strane preduzeća) podrške u novcu, proizvodima ili uslugama subjektima šire

³⁵ Vujić, D. (2008), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 366

³⁶ *Filantropija* (gr.) – čovekoljublje

³⁷ www.tragfondacija.org, *Korporativna filantropija kao ulaganje*, datum pristupa sajtu: 12.04.2016. godine

društvene zajednice. Mi to, međutim, nazivamo *spoljašnjom* (ili *klasičnom*) *korporativnom filantropijom*, a u ovom radu se bavimo korporativnom filantropijom usmerenom ka zaposlenima, koju nazivamo *unutrašnjom korporativnom filantropijom (UKF)*.

Mada se human odnos prema zaposlenima obično smatra *jednim od* aspekata *društveno odgovornog poslovanja (Corporate Social Responsibility)*³⁸, smatramo da nije dovoljno (kako sa stanovišta etike, tako i sa stanovišta maksimalne motivacije³⁹) da preduzeće bude *samo* društveno odgovorno prema radnicima; ono treba da praktikuje jednu *pojačanu*, istinskom i naglašenom zainteresovanošću „oboje“, varijantu društvene odgovornosti – čovekoljublje (filantropiju), koja će omogućiti da se kod svakog zaposlenog „otključaju“ njegovi radno-kreativni kapaciteti, a što će povratno dati nemerljiv doprinos uspešnom poslovanju radne organizacije.

A, šta je onda *proširena unutrašnja korporativna filantropija (PUKF)*? PUKF, pored naglašene brige poslovne organizacije o socijalno-ekonomskom statusu svakog svog radnika, podrazumeva i *sveukupnost* omogućavanja svakom zaposlenom da se osposobljava, razvija, afirmiše, bude kreativan, nađe smisao u radu, postiže uspehe i samoaktuelizuje, to jest, da *maksimalno* realizuje sveukupne kapacitete svoje ličnosti. PUKF, takode, podrazumeva i adaptivno delegiranje poslova svakom konkretnom radniku, jasno postavljanje ciljeva, uticanje na stvaranje dobrih međuljudskih odnosa u kolektivu, više nego korektan odnos na relaciji radnik – menadžer, demokratičnost (to jest, participativnost) u preduzeću, adaptivne sisteme podsticanja i *posledičnog beneficiranja*⁴⁰, razrađene, efikasne i kompletne sisteme komunikacije u firmi, itd. (to jest, sve ono čime se pokazuje respektovanje svake individue⁴¹ u kolektivu), a o čemu ćemo svemu govoriti dalje u tekstu.

³⁸ www.unece.org, Marinković, N., *Uvod u društveno odgovorno poslovanje*, datum pristupa sajtu: 26.04.2016. godine

³⁹ Mislimo, dakle, da čovek najbolje reaguje na *ljubav*, da je to njegovo „pogonsko gorivo“. Iz ovoga sledi da nema nikakve kolizije između filantropskog odnosa prema zaposlenom i činjenice da je profit osnovni cilj preduzeća.

⁴⁰ U našem konceptu retko upotrebljavamo izraz *nagrađivanje*, već je to, kao što ćemo nešto kasnije videti, sa stanovišta preduzeća, *posledična PUKF (poPUKF)* ili *specijalna posledična PUKF (spoPUKF)*, a sa stanovišta zaposlenog *posledično beneficiranje* (u daljem radu ćemo se detaljnije baviti ovom tematikom). Smatramo, naime, da ono što se obično naziva *nagradom* treba da bude prirodna posledica dobrog rada.

⁴¹ Premda neki autori prave razliku između pojmova *ličnost* i *individua*, mi ih u ovom radu koristimo kao sinonime.

2.2. Specifičnosti posla

Kako se ne bi desilo ono što nam sugerišu istraživanja, da se, naime, najveći broj otkaza od strane zaposlenih dogodi u prvom mesecu rada u novoj poslovnoj organizaciji⁴², posle recepcije u radni odnos, neophodan je kontinuirani monitoring kompatibilnosti vrste i obima zadataka koji se delegiraju konkretnom zaposlenom sa stepenom njegove profesionalne evolucije⁴³ (u Francuskoj je izraz *développement* zamenjen terminom *évolution professionnelle*⁴⁴), što je, kako nam i sama epistemologija termina *profesionalna evolucija* sugerise, dinamička kategorija, i trebalo bi, generalno gledano i u idealnim uslovima, da bude upravo proporcionalna radnom stažu osobe. (Stavljanje akcenta na evoluciju zaposlenih je, zapravo, jedna od distinkcija koje odvajaju *menadžment ljudskih resursa* od *personalnog menadžmenta*.⁴⁵) Pomenuti monitoring je neophodan jer se može javiti jedna od sledeće dve situacije:⁴⁶

1. Ako se radnik oseti *superiornim* u odnosu na zadatke koji su mu dati, to može na njega uticati deprimirajuće;
2. Ako se radnik oseti *inferiornim* u odnosu na delegirane zadatke, to može uticati na njega obeshrabrujuće i demoralizujuće.

Pored adaptivnog delegiranja poslova svakom konkretnom radniku, smatramo da je, sa aspekta motivacije zaposlenog za maksimalno kvalitetan rad, neophodno i adaptivno omogućavanje posledičnog beneficiranja, to jest, „nagrađivanje“ *tipa kafeterije*⁴⁷. Radniku, naime, treba ponuditi da sam izabere šta želi da bude posledica njegovog dobrog rada. To

⁴² Đorđević-Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 138

⁴³ Vujić, D. (2008), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 367

⁴⁴ www.vps.ns.ac.rs, datum prisupa sajtu: 21.03.2016. godine

⁴⁵ Đorđević-Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 13

⁴⁶ Vujić, D. (2008), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 367

⁴⁷ Đorđević-Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 7

moгу biti: bonusi, odlasci na stručne edukacije, prelazak na drugo, primamljivije, radno mesto, korišćenje službenog automobila, primamljivo parking mesto, poslovna putovanja, itd.

Za visoku motivisanost zaposlenih je, takođe, veoma bitno postavljanje konkretnih *targeta*.⁴⁸ Svakodnevno iskustvo nam govori da niko ne može dobro da radi ukoliko ne zna šta se tačno očekuje od njega. Naime, u praksi je dokazano da su konkretno propisana merila uspešnosti uslov za motivisanost radnika da ta merila i dostignu. Edwin Lok (Edwin A. Locke)⁴⁹ je svoju teoriju motivacije zaposlenih za rad zasnovao na tvrdnji da je intenzitet motivisanosti radnika jednak konkretnosti, izazovnosti, prihvatljivosti i značajnosti⁵⁰ zadatog cilja. Teorija je dokazana u kolektivu drvoseča u Oklahomi. Pre postavljanja konkretnog cilja, radnici su punili kamione drvetom do 60% punog kapaciteta (to je značilo da su kamioni pravili veći broj tura, što je, dalje, značilo povećane troškove). Onda je postavljen eksplicitan i merljiv cilj: od radnika je traženo da pune kamion do 94% punog kapaciteta. Za relativno kratko vreme, cilj je bio postignut, a firma je u prvih devet meseci rada po novoj „taktici“ uštedela čak 250.000 dolara.⁵¹ A koliko je bitno postaviti konkretne i merljive ciljeve svakom radniku govori nam i to što ekonomska teorija i poslovna praksa poznaju čak i posebnu vrstu menadžmenta – *menadžment pomoću ciljeva* (*Management By Objectives* – *MBO*)⁵².

Ali, ovde je potrebno veliko umeće dobro obučenog i iskusnog („prekaljenog“) menadžera. Jer, sa jedne strane postoji naučno dokazana, i u svakodnevnoj preduzetničkoj praksi uvek iznova empirijski potvrđivana, potreba da se konkretno definišu radni zadaci, a sa druge strane, zna se da je *stvaraocu* u svakom radniku neophodan izvestan „vakuum“, koji, opet, ne sme da pređe u anarhiju.⁵³ Stalna dijalektička napetost između „oivičenog“, a opet

⁴⁸ Vujić, D. (2004), *Motivacija za kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 17

⁴⁹ Lončarević, R. (2007), *Menadžment*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 252, 253

⁵⁰ Značajnosti za svakog zaposlenog jer, kao što smo rekli, učestvujući u realizaciji ciljeva poslovne organizacije, osoba ostvaruje i sopstvene ciljeve.

⁵¹ www.academia.edu, datum pristupa sajtu: 08.12.2014. godine

⁵² Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 281

⁵³ Vujić, D. (2004), *Motivacija za kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 17

„fluidnog“, to jest, neprestano balansiranje između *fleksibilnosti* u izvršavanju radnih zadataka i *konkretno postavljenih merila* uspešnosti je, ustvari, bitan aspekt *umetnosti menadžmenta*. Dobar menadžer uspeva da izvede pomenuto balansiranje pomoću svog *menadžerskog čula*, izvežbanog tokom rada sa ljudima, a sa kojim čovek mora i da se rodi. To nam govori o velikoj važnosti, ne samo profesionalnih, već i ljudskih kvaliteta i nižih i viših menadžera, o čemu će biti više reči nešto kasnije.

Ovde se opet moramo osvrnuti i na ono što se u filozofiji naziva *telos*.^{54,55,56} Svaka ljudska delatnost, pa samim tim i radna delatnost, je, po našem mišljenju, *teleološka*⁵⁷ kategorija jer se njome ostvaruje određena svrha i određeno opšte dobro. Pored toga, svaki čovek ponaosob ima ogromnu i duboko ukorenjenu potrebu za svrhom, svrsishodnošću, smislom. Zapravo, volja za smislom (svrhom) je, po otkrićima poznatog austrijskog neurologa, psihijatra i psihoterapeuta Viktora Emila Frankla, osnivača posebne grane psihoterapije – terapije smislom (logoterapije), glavna pokretačka snaga u ljudskom životu.^{58,59} Frankl, koji je, zbog svoje pripadnosti jevrejskom narodu, preživeo užase nacističkih koncentracijskih logora Aušvica (Auschwitz-Birkenau) i Dahaua (Dachau), ide tako daleko da tvrdi da je čovek *biće smisla*.^{60,61} Ili, kako to kaže slavni ruski pisac Fjodor Mihajlovič Dostojevski

⁵⁴ *Telos* (gr.) – svrha, cilj, kraj

⁵⁵ www.znanje.org, *Aristotel*, datum pristupa sajtu: 07.04.2016. godine

⁵⁶ Mišljenja smo, dakle, da dobar menadžer treba da bude i svojevstan filozof-laik.

⁵⁷ *Teleologija* – nauka o svrhovitosti, ne treba je mešati sa *teologijom* (naukom o Bogu), mada imaju izvesnih dodirnih tačaka.

⁵⁸ Frankl, V. (1994), *Zašto se niste ubili (Traženje smisla življenja)*, Beograd, Žarko Albulj, str. 90

⁵⁹ Frankl, V. (2000), *Nečujan vapaj za smislom (Psihoterapija i humanizam)*, iz predgovora Katarine Marić i Olge Živković-Aleksić srpskom izdanju, Beograd, Žarko Albulj, str. 8

⁶⁰ www.iza-ogledala.com, datum pristupa sajtu: 18.04.2016. godine

⁶¹ On, na primer, kaže: *Sada je možda postalo jasno da pojam kao što je samoaktualizacija ili samoostvarenje nije dovoljna osnova za motivacionu teoriju. Ovo je, uglavnom, zbog činjenice da samoaktualizacija, poput moći i zadovoljstva, takođe pripada klasi fenomena koji se dobijaju samo kao usputni efekti i koji se umanjuju tačno u onoj meri u kojoj postanu predmet neposredne namere. Samoaktualizacija je dobra stvar, međutim, smatram da čovek sebe može da aktualizuje samo u meri u kojoj ispuni svoj smisao. Tada se samoaktualizacija spontano pojavljuje; a zatire se kada se uzima kao da je cilj po sebi.* Frankl, V. (2009), *Psihoterapija i egzistencijalizam (Smisao i duševno zdravlje)*, Beograd, Žarko Albulj, str. 39

(Фёдор Михайлович Достоевский):⁶² *čoveku nije dovoljno samo da živi, već i da zna zašto živi.*

Ako to primenimo na motivaciju za maksimalno kvalitetan rad, ispada da radnik mora da veruje u korisnost delatnosti poslovne organizacije kojoj pripada i onoga što on u njoj radi, to jest, u svoj doprinos kompletnom procesu realizacije te korisnosti. Implikacija za menadžere je ta da oni moraju da omoguće svakom zaposlenom da vidi i razume povezanost fragmenta posla koji on radi i realizacije sveukupnih aktivnosti firme.⁶³ To se postiže valjanim informisanjem radnika, o čemu ćemo više govoriti kada budemo razmatrali uticaj komunikacije u radnoj organizaciji na motivaciju zaposlenih za (vrstan) rad.

S obzirom na to da mi u ovom radu zagovaramo humanistički, filantropski i holistički pristup motivisanju svakog pojedinačnog zaposlenog, a polazeći od činjenice, koju tako često, u svojim publikacijama i javnim nastupima, ističe naš poznati psihijatar, psihoterapeut i književnik prof. dr Vladeta Jerotić^{64,65}, da je, naime, svaki čovek *homo creator*⁶⁶ (a, pored toga, i *homo ludens*^{67,68}), mišljenja smo, takođe, da svaki fragment procesa rada u preduzeću (koliko to objektivne mogućnosti dozvoljavaju) treba koncipirati tako da radnik, obavljaajući ga, može iskazati svoje kreativne sposobnosti, kao i zadovoljiti potrebu za poštovanjem i samoaktuelizacijom.

⁶² Citirano u: Frankl, V. (1994), *Zašto se niste ubili (Traženje smisla življenja)*, Beograd, Žarko Albulj, str. 89

⁶³ Vujić, D. (2008), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 367

⁶⁴ www.rastko.org, Jerotić, V., *50 pitanja i 50 odgovora iz hrišćanske psihoterapeutske prakse*, datum pristupa sajtu: 11.02.2016. godine

⁶⁵ Dr Jerotić je redovan član Srpske akademije nauka i umetnosti (SANU).

⁶⁶ *Homo creator* (lat.) – stvaralački čovek

⁶⁷ www.rastko.org, Jerotić, V., *Učenje Svetog Isaka Sirina i naše vreme*, datum pristupa sajtu: 16.06.2016. godine

⁶⁸ *Homo ludens* (lat.) – čovek koji se igra, igrajući čovek

2.3. Specifičnosti poslovne organizacije u kojoj zaposleni radi

Kao što smo rekli, da bi pružio maksimum od sebe, zaposleni treba potuno da se „dâ“ izvršenju radnih zadataka, da se ceo „posveti“ ciljevima preduzeća, da uloži sve svoje sposobnosti u delatnost firme, da se oseća ispunjenim pri obavljanju posla; da bi se to ostvarilo, neophodno je da osoba ima snažan osećaj pripadnosti svojoj poslovnoj organizaciji, a za to su potrebni sledeći uslovi:^{69,70}

- Preduzeće treba da ima precizne, značajne, prihvatljive, realne i vremenski ograničene ciljeve.⁷¹
- Menadžment treba konstantno da teži tome da zaposleni razumeju i budu kadri da realizuju radne zadatke.
- Postojanje kontinuirane edukacije i otvorene komunikacije, čiji je cilj da radnici budu upoznati sa zbivanjima u firmi.
- Neprestano podsticanje svesnosti o merilima uspešnosti u radu.
- Hrabro i otvoreno „hvatanje u koštac“ sa problemima.
- Postojanje dobrih međuljudskih odnosa u kolektivu;
- I najvažnije: preduzeće treba da pokazuje sveobuhvatnu brigu o svojim radnicima.

Sam zdrav razum nam govori koliki značaj treba da pridamo kreiranju humane, filantropske, podržavajuće i holistički sveobuhvatne radne sredine – mesta gde ljudi provode više vremena nego na bilo kom drugom mestu (tačnije – blizu trećine svog života). To se, naravno, ne može uraditi bez dobrog *menadžmenta*.

Da bi bilo kakvo ljudsko organizovanje, pa samim tim i radno organizovanje, bilo moguće, moraju postojati „nadređeni“ i „podređeni“, a to znači da je određenim ljudima neophodno dati više kauzalne *sile* nego drugima, to jest, neki ljudi treba da imaju *vlast* nad drugim

⁶⁹ Vujić, D. (2012), *Poželjne karakteristike ambijenta u preduzeću u tranziciji i kvalitet*, Novi Sad, Fakultet za pravne i poslovne studije, str. 2

⁷⁰ Lončarević, R. (2007), *Menadžment*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 253

⁷¹ Videti stranu 20 ovog rada.

ljudima. Termin *sila*, kako u svom opštem značenju (setimo se, na primer, sile gravitacije), tako i u kontekstu međuljudskih odnosa i radnog organizovanja, ne mora uvek da se koristi u negativnom smislu, kao što ćemo videti u daljem tekstu. Menadžeri, svih nivoa, ostvaruju sam smisao svoje funkcije u preduzeću u *upravljanju ljudskim delovanjem*, a da bi to mogli, neophodno je da imaju izvesnu, kontrolisanu, dozu *sile* (to jest, vlasti) nad radnicima u kolektivu.

U našem istraživačkom radu ćemo za klasifikaciju vrsta sila kojima menadžeri raspolazu upotrebiti dva termima koja su poznata u vizantijskoj filozofiji, ali na koje nismo naišli u ekonomsko-menadžerskoj literaturi: *katafatizam* i *apofatizam*. Smatramo da pomenute odrednice (pored toga što je termin *sila* kompatibilniji od termina *moć* uz temu motivacije za [maksimalno kvalitetan] rad), odlično opisuju ono što želimo da istaknemo i da mogu da budu inspirativan podsticaj za dublja istraživanja ove tematike.

U **katafatičke** (ili pozitivne, potvrđujuće) sile, svrstavamo:⁷²

- *nagrađujuću silu* (veoma bitnu za motivaciju zaposlenih; predstavlja ovlašćenje za upotrebu resursa kojima menadžer nagrađuje poželjno ponašanje u procesu rada, kao što su: visina zarade, dodaci na zaradu, napredovanje, pohvaljivanje i sl.);
- *legitimnu silu* (zasnovanu na formalnoj poziciji koju menadžer zauzima u organizacionoj strukturi preduzeća);
- *stručnu (ekspertsku) silu* (zasnovanu na prostoj činjenici da menadžer treba da se razume u delatnost radne organizacije više od drugih; treba da bude, zajedno sa referentnom silom, stožer autoriteta uspešnog menadžera) i
- *referentnu silu* (uticanje na saradnike snagom ličnog primera, ličnih osobina i vrednosti; treba da bude najzastupljenija; ovom vrstom sile ćemo se detaljnije baviti nešto kasnije, kada budemo obrađivali pojam *liderstva*);

Pod **apofatičkom** (ili negativnom, negirajućom) silom podrazumevamo uticanje na zaposlene putem *prinude i sankcija*⁷³; smatramo da ovoj *odrečnoj*, to jest, *suprotstavljajućoj sili* treba pribegavati jedino ukoliko su sve katafatičke sile nedelotvorne.

⁷² Lončarević, R. (2007), *Menadžment*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 136-138

⁷³ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 239

Retko koji menadžer koristi samo jedan od pomenutih vrsta sile. Ali, potrebno je naglasiti da je kvalitet jednog menadžera upravo proporcionalan frekvenciji i pravilnosti upotrebe ekspertske, referentne i sile nagrađivanja. Nije dobro ukoliko je prisutna samo legitimna sila, a još je gore ako se ljudima upravlja samo pomoću prinude. U takvoj atmosferi greške u procesu rada su neminovne, a kvalitet radne aktivnosti će, na duže staze, zasigurno izostati. Ni ovde, međutim, ne treba previše generalizovati stvari. Pitanje vrste sile koju će menadžer upotrebljavati u velikoj meri zavisi i od zaposlenih. Ukoliko ne postoji zadovoljavajući nivo discipline među radnicima, upotreba apofatičke sile je neophodna. Međutim, i u takvim slučajevima, to treba da bude samo privremena mera, a nikako ustaljena praksa.

Savremeni trendovi u menadžmentu, kao i u društvu uopšte, govore u prilog značajnom *opunomoćivanju (Employee Empowerment and Engagement)*^{74,75,76}, kako predstavnika nižih nivoa menadžmenta, tako i samih radnika koji nemaju menadžerske funkcije u preduzeću. Ništa ne može tako pozitivno da utiče na profesionalni razvoj zaposlenog, njegovu zrelost i motivisanost za vrstan rad kao ukazivanje poverenja kontrolisanim delegiranjem (i proširivanjem već postojećih) ingerencija u poslovnoj organizaciji. On je tada, u pozitivnom smislu, „prisiljen“ da „prevaziđe sam sebe“. Pored toga, zaposleni se tada snažno integriše u radnu organizaciju, doživi je kao „svoju“ u najrealističnijem mogućem smislu, a samim tim je i mnogo motivisaniji za vrstan rad.

Takođe, ne može se prenasaglasiti potreba za monitoringom rada menadžera i njihovog ophođenja prema zaposlenima, jer smo svi toliko često imali prilike da vidimo kako vlast lako menja ljude, a trpljenje nepravde od strane menadžera koji se „osilio“ deluje izrazito demotivisuće za kvalitetan rad. Pomenuti narodni izraz se odlično uklapa u terminologiju koju koristimo u ovom delu našeg master rada i, u kontekstu teme kojom se bavimo, opisuje ponašanje menadžera koji nepravilno upotrebljava upravljačke sile. Dakle, prvu liniju menadžera treba da nadgleda srednji nivo, a srednji nivo je pod monitoringom top menadžmenta. Top menadžment je, pak, pod monitoringom upravnog i nadzornog odbora (i,

⁷⁴ Vujić, D. (2004), *Motivacija za kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 20

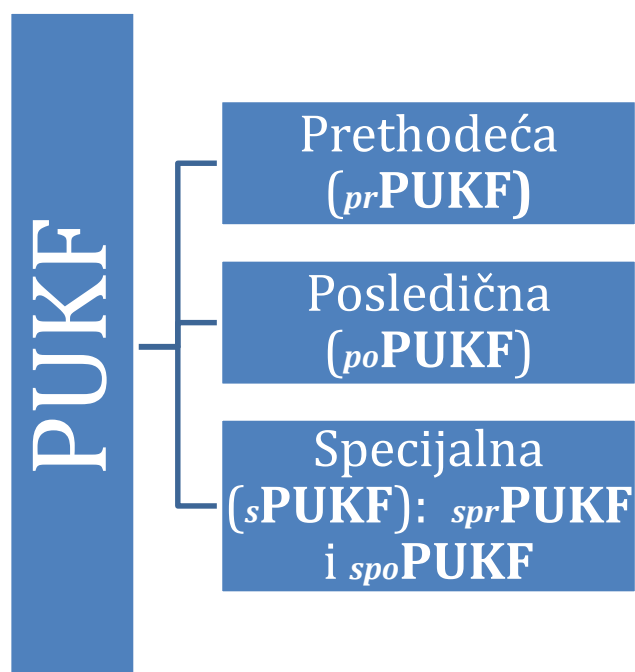
⁷⁵ Đorđević-Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 35

⁷⁶ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 288

u društvenim firmama, skupštine preduzeća). Savremena zapadna civilizacija se, zapravo, zasniva na institucijama koje imaju kontrolnu funkciju i po tome se razlikuje od azijskog društveno-ekonomskog modela.

2.3.1. Proširena unutrašnja korporativna filantropija (PUKF)

Smatramo da u okviru razmatranja specifičnosti poslovne organizacije treba detaljnije da se pozabavimo određenim karakterističnim terminima koncepta PUKF. Dakle, mislimo da proširena unutrašnja korporativna filantropija može da bude *prethodeća* (*pr*PUKF), *posledična* (*po*PUKF) i *specijalna* (*s*PUKF), koja je, opet, uvek ili *specijalna prethodeća* (*spr*PUKF) ili *specijalna posledična* (*spo*PUKF).



Crtež br. 1: Vrste PUKF

Kao što možemo da vidimo na crtežu br. 1, *pr*PUKF, *po*PUKF i *s*PUKF su *vrste* PUKF, a *spr*PUKF *spo*PUKF su *varijante* u kojima se *s*PUKF uvek javlja.

Prethodeća PUKF je filantropija koju preduzeće artikuliše prema zaposlenom *da bi mogao da radi vrsno (kvalitetno)*. U prethodeću PUKF svrstavamo sledeće *vidove*⁷⁷ PUKF: na početku ovog rada pomenutu „pristojnu“ osnovnu platu⁷⁸, poštovanje svih prava radnika koje propisuje *Zakon o radu*, u koje svrstavamo⁷⁹ i poštovanje propisa o uslovima radnog ambijenta (odgovarajuća veličina radnih prostorija, dobra izolacija električnih instalacija, provetravanje, zaštita od buke i duvanskog dima⁸⁰, itd.), uticanje na stvaranje dobre međuljudske „klime“, zatim adaptivno delegiranje poslova, postavljanje jasnih targeta, balansiranje između fleksibilnosti i konkretno postavljenih merila uspešnosti u radu, omogućavanje zaposlenom da uoči korisnost fragmenta posla koji on obavlja, da nađe smisao u radu i bude kreativan, kao i elemente o kojima ćemo govoriti dalje u radu, a to su, na primer: više nego korektno i profesionalno ponašanje top, srednjih i menadžera „prve linije“, demokratičnost (participativnost) u preduzeću, valjani sistemi komunikacije u organizaciji, itd. U prethodeću PUKF takođe ubrajamo sve ono čime preduzeće može zaposlenima učiniti boravak na radnom mestu prijatnijim i privlačnijim, kao, na primer: teretana u okviru firme, fotelje za masažu, tuš kabine, pilates lopte, prostorije za rekreaciju, stolovi za stoni tenis ili bilijar, stoni fudbal, kafe-bar, pa čak i vrtić za decu.^{81,82}

(Za još primera inovativnih vidova motivacije zaposlenih videti: Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 342; Đorđević-Boljanović, J.,

⁷⁷ Razlikovanje *vrste* i *vida* PUKF je bitno zbog pojma *intenziteta*, kao i pojma *supstitucije*, što ćemo videti nešto kasnije.

⁷⁸ Čija visina ne sme biti niža od republičkog proseka za konkretno zanimanje.

⁷⁹ Naime, premda *Zakon o radu* prilično šturo u članu 12 kaže o uslovima radnog ambijenta sledeće: „Zaposleni ima pravo na (...) bezbednost i zdravlje na radu“ (*Zakon o radu* [2014], Beograd, Službeni glasnik, str. 4), smatramo da odgovarajuća veličina radnih prostorija, dobra izolacija električnih instalacija, provetravanje, zaštita od buke i duvanskog dima i sl., potpada pod to. Ovim stvarima se detaljnije bavi *Pravilnik o preventivnim merama za bezbedan i zdrav rad na radnom mestu* (2009), Beograd, Službeni glasnik.

⁸⁰ Zaposleni je zaštićen od duvanskog dima i posebnim *Zakonom o zaštiti stanovništva od izloženosti duvanskom dimu*.

⁸¹ www.blic.rs, *Poslodavci dodatno motivišu radnike otvaranjem vrtića*, datum pristupa sajtu: 12.04.2016. godine

⁸² Đorđević-Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 208-210

Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 208-210; www.blic.rs, *Poslodavci dodatno motivišu radnike otvaranjem vrtića*. Sve veća pažnja koja se poklanja inovativnim vidovima motivisanja radnika predstavlja i dokaz za našu prvu posebnu hipotezu, koja kaže da su radne organizacije koje posluju po zapadnoevropskom društveno-ekonomskom modelu [ili po, barem, boljim tekovinama tog modela] sve više usmerene na konkretnog zaposlenog, nastojeći da ga motivišu pomoću različitih strategija.)

Posledična PUKF je filantropija koju preduzeće artikuliše prema zaposlenom *zato što je* radio kvalitetno. U posledičnu PUKF svrstavamo, na primer, sledeće *vidove* PUKF: dodatke na platu, bonuse, povišice, napredovanje u hijerarhijskoj strukturi poslovne organizacije, pristup poverljivim informacijama, službena putovanja, stručna usavršavanja, itd. Mi, dakle, izbegavamo izraz *nagrada* u smislu „šargarepe“ jer smo mišljenja da pomenute (i sve druge) beneficije treba da budu prirodna *posledica* dobrog rada.

Pod *specijalnom* PUKF podrazumevamo filantropiju specijalno *izabranu* od zaposlenog. Tako, smatramo da zaposlenog još pri prijemu na posao (kao i na inicijalnim selektivnim intervjuima, kako bi se videlo da li će firma uopšte moći da mu izađe u susret) treba pitati da li zna šta je to filantropija i na koji način bi želeo da preduzeće pokaže filantropiju prema njemu.

On, na primer, može izabrati fleksibilno radno vreme, ili raspoređivanje u kancelariju sa određenim karakteristikama, omogućavanje *izabrane* vrste rekreacije na poslu⁸³, i to u našem konceptu nazivamo *specijalnom prethodećom proširenom unutrašnjom korporativnom filantropijom (sprPUKF)*. Dok bi *specijalna posledična proširena unutrašnja korporativna filantropija (spoPUKF)* bila specijalno izabrana beneficija (iz pomenute „kafeterije“: bonusi, odlazak na željenu stručnu edukaciju, prelazak na drugo, primamljivije, radno mesto, korišćenje službenog automobila, primamljivo parking mesto, naročito uključivanje u poslovna putovanja, itd.) od strane zaposlenog za dobar rad. Isto pitanje, po

⁸³ Kao što smo rekli, omogućavanje različitih vrsta rekreacije na poslu spada u *prPUKF*, međutim, ukoliko se zaposlenom omogući neki poseban vid rekreacije ili relaksacije, tada je to *sprPUKF*. Na primer, u prostorijama firme se može nalaziti sto za stoni tenis, ali konkretan zaposleni možda ne voli pomenuti sport. Ukoliko, od nekoliko ponuđenih opcija, on izabere nabavku pilates lopte, onda to nazivamo *sprPUKF*. Smatramo da ova vrsta PUKF može delovati izrazito motivišuće za kvalitetan rad.

nama, treba postaviti zaposlenom i posle tri meseca boravka u novom preduzeću (i ne samo tada; smatramo, naime, da menadžment preduzeća treba da praktikuje česte individualne i grupne razgovore sa zaposlenima), jer na inicijalnim intervjuima i pri prijemu na posao postoji mogućnost izvesnog ustručavanja i neiskrenosti.

Dakle, u ovom konceptu veoma su bitni individualni razgovori između izvršioca i menadžera, prilikom kojih će izvršilac biti upoznat sa konceptom PUKF i biti mu omogućeno da izabere kako specijalnu prethodeću, tako i specijalnu posledičnu PUKF.⁸⁴ Smatramo, naime, da niko ne može bolje od samog zaposlenog da zna šta ga najviše motiviše za maksimalno kvalitetan rad.

„PUKF, dakle, ima sledeće četiri karakteristike:

1. *zavisnost* (nikada ne egzistira zasebno, već je uvek ili *spr*PUKF ili *spo*PUKF);
2. *elektabilnost* (zaposleni je sam bira i to je ono što „PUKF čini *vrstom* PUKF⁸⁵; međutim, izabranost nije apsolutna jer je „PUKF ipak obično odabrana iz ponuđenih opcija);
3. *visokovalentnost* (ova karakteristika proizilazi iz prethodne; naime „PUKF je uvek visokoprivlačna upravo zato što ju je zaposleni sam izabrao) i
4. *visokopotentnost* (opet, ova karakteristika proishodi iz prethodne; naime, „PUKF je visokopotentna baš zato što je visokovalentna. Zbog svoje visokopotentnosti, intenzitet „PUKF treba, kada je to moguće, da bude „doziran“ postepeno, kako ne bi došlo do „zasićenja“ kod zaposlenog; na primer, ukoliko se radi o omogućavanju novčanog posledičnog beneficiranja, ne treba odmah početi sa najvišim sumama novca.)

Međutim, bez obzira na svoju visokopotentnost, „PUKF ne bi trebalo koristiti *umesto* (osim u izuzetnim slučajevima kratkotrajne *supstitucije*, o čemu ćemo govoriti nešto kasnije) *pr*PUKF i *po*PUKF, već kao *dodatak* na ove dve vrste PUKF.

⁸⁴ Odavde (i ne samo odavde) proističe demokratski karakter našeg koncepta.

⁸⁵ Naime, neko bi mogao da nam prigovori da, zbog svoje zavisnosti, „PUKF nije *vrsta* PUKF, već samo *varijanta* *pr*PUKF i *po*PUKF. Međutim, *vrstom* je čini karakteristika *izabranosti*.

Kao što možemo zaključiti, neki vidovi PUKF mogu biti *multiple* prirode, to jest, u zavisnosti od konteksta, mogu biti svrstani u dve ili sve tri vrste PUKF. Na primer, uključivanje izvršilaca u službena putovanja u nekom preduzeću može biti uobičajeni vid *pr*PUKF, međutim, ukoliko neki zaposleni izrazi želju da bude *naročito* uključen u njih (ili u neka od njih), tada je to vid *spr*PUKF, a ukoliko neka putovanja budu ponuđena kao opcionalna beneficija za izrazite rezultate u radu, onda je to vid *spo*PUKF.

Tako i dodaci na platu mogu biti uobičajen vid *po*PUKF, a ukoliko zaposleni kaže da ga novac najviše motiviše za vrstan rad i da želi da to bude *posledična beneficija* (kao što smo rekli, u našem konceptu izbegavamo izraz *nagrada*) njegovih izuzetnih postignuća u radu, tada će to biti vid *spo*PUKF. I ne samo to: **svaka *po*PUKF i *spo*PUKF automatski postaje *pr*PUKF za buduće radne izazove.**



Crtež br. 2: Primeri različitih vidova PUKF

Iz svega dosad rečenog, možemo zaključiti da bi se motivacija konkretne ličnosti za maksimalno kvalitetan rad mogla izraziti sledećom formulom:⁸⁶

$$M_{lmkr} = (I_{pr}PUKF/t * V + I_{spr}PUKF/t) + (I_{po}PUKF/t * V + I_{spo}PUKF/t),$$

gde je M_{lmkr} – motivacija ličnosti za maksimalno kvalitetan rad, $I_{pr}PUKF/t$ – intenzitet prethodeće proširene unutrašnje korporativne filantropije izražen po jedinici vremena, V – valencija (privlačnost) za konkretnog zaposlenog, $I_{spr}PUKF/t$ – intenzitet specijalne prethodeće proširene unutrašnje korporativne filantropije izražen po jedinici vremena, $I_{po}PUKF/t$ – intenzitet posledične proširene unutrašnje korporativne filantropije izražen po jedinici vremena, $I_{spo}PUKF/t$ – intenzitet specijalne posledične proširene unutrašnje korporativne filantropije izražen po jedinici vremena.

Zašto govorimo o intenzitetu (I) PUKF? Zato što i prethodeća i posledična i specijalna PUKF mogu biti praktikovane jače ili slabije.

Na primer, osnovna zarada (vid pr PUKF) može biti veća ili manja. Omogućavanje ispoljavanja kreativnosti (vid pr PUKF) može biti praktikovano delimično, ili, ukoliko to vrsta delatnosti dopušta, u potpunosti. Opunomoćivanje (takođe vid pr PUKF) isto tako može biti izvršeno u većoj ili manjoj meri. Dodatak na platu (vid po PUKF, a može biti i vid spo PUKF), takođe, može biti veći ili manji. Nadalje, kao što možemo zaključiti, ni pr PUKF, ni po PUKF, ni s PUKF ne mogu da budu artikulisane odvojeno od I , to jest, uvek su izražene određenim intenzitetom, a s PUKF je, kao što smo rekli, dodatno zavisna od pr PUKF i po PUKF, to jest, uvek je ili specijalna prethodeća (spr PUKF) ili specijalna posledična PUKF (spo PUKF).

Treba još napomenuti i to da je intenzitet bilo kog vida i vrste PUKF uvek izražen po jedinici vremena (t). To znači da, na primer, plata od 1000€ godišnje ne zadovoljava ni zakonski minimum, dok je plata od 1000€ mesečno (u Srbiji) prilično intenzivan vid pr PUKF. Ili, ukoliko zaposleni u državnoj upravi napreduje 1 platni razred u 10 godina, to ćemo okarakterisati kao po PUKF dosta niskog intenziteta, dok ćemo „skok“ u viši platni

⁸⁶ Zagrade smo stavili radi lakšeg razumevanja, mada nisu neophodne.

razred na svake 2-3 godine smatrati za *po*PUKF prilično visokog intenziteta. To važi i za sve ostale vidove PUKF, a implikacija za menadžere je ta da nije dovoljno samo povremeno praktikovati određeni vid ili vrstu PUKF, već se mora voditi računa o konstantnoj primeni istih. (I kada su u pitanju „kratkotrajni“ vidovi PUKF, kao, na primer, jednokratni bonusi, treba voditi računa o tome *kada* je zadnji put konkretni zaposleni dobio bonus [naravno, ukoliko uopšte ispunjava uslove za taj vid *po*PUKF]).

Ovde se, međutim, nameću neka pitanja na koja je neophodno dati odgovor ukoliko želimo u potpunosti da shvatimo ovaj koncept. Na primer: ukoliko je plata konkretnog zaposlenog ispod republičkog proseka za njegovo zanimanje, da li u tom slučaju govorimo o *niskom intenzitetu* ovog vida *pr*PUKF ili tu uopšte *nema nikakvog* vida PUKF, to jest, za tu platu možemo reći da je *nefilantropska*? Ili, ukoliko nečiji radni ambijent ne ispunjava osnovne zakonske standarde zaštite od buke ili duvanskog dima, a preduzeće, pritom, ne poštuje ni druga elementarna prava konkretnog radnika, da li je to *slab* vid *pr*PUKF ili tu uopšte *ni nema* tog vida PUKF?

Odgovor je sledeći: poštovanje radnih prava, propisanih Zakonom o radu, u koje spada i ispunjavanje minimalnih zakonskih propisa o uslovima radnog ambijenta, a u slučaju zarade republičkog proseka za to zanimanje, je uslov da ti vidovi *pr*PUKF prema konkretnom zaposlenom uopšte mogu da budu „detektovani“. Dakle, republički prosek plate za konkretno zanimanje je vid *pr*PUKF najnižeg intenziteta, a poštovanje radnih prava i minimuma zakonskih propisa o uslovima radnog ambijenta, što kraće nazivamo *poštovanje Zakona o radu*, je takođe, vid *pr*PUKF najnižeg intenziteta.

Nadalje, zapamtimo da **bez ova dva vida *pr*PUKF zajedno, ne možemo konstatovati postojanje *pr*PUKF prema konkretnom zaposlenom.** Na menadžmentu (i, naravno, vlasnicima) preduzeća je odluka koliko će „prekoračiti“ taj minimum i koliko će primeniti ostale vidove *pr*PUKF kao i druge dve vrste PUKF prema radniku.

A, šta je sa ostalim vidovima *pr*PUKF? Odgovor nije jednostavan. Na primer, ne postoji neki merljiv parametar za vid *pr*PUKF koji nazivamo *dobri međuljudski odnosi*. Tu se više moramo oslanjati na subjektivnu procenu svakog pojedinog zaposlenog. Za *postavljanje jasnih ciljeva* je, takođe, teško ustanoviti minimum intenziteta koji je potreban da bi ovaj vid

uopšte mogao da bude „detektovan“. Međutim, jasno je da ciljevi (targeti) mogu biti postavljeni sa *manjom* ili *većom* jasnoćom i konkretnošću.

Slično je i sa *demokratskošću (participativnošću)*, *pomaganju zaposlenom da uoči korisnost svog dela posla* i *da nađe smisao u svom radu*⁸⁷, i sl. Kada je u pitanju *sigurnost radnog mesta*, određeni stepen sigurnosti je postignut samim *poštovanjem radnih prava*, što je, međutim, zaseban vid *pr*PUKF. A, minimalni intenzitet zasebnog vida *pr*PUKF zvanog *sigurnost radnog mesta* bi, u našem konceptu, bilo potpisivanje rešenja na *neodređeno vreme* sa zaposlenim.⁸⁸ Intenzitet ovog vida *pr*PUKF može biti pojačan, na primer, određenim odredbama kolektivnog ugovora, kojima bi se dodatno „osigurao“ radni odnos.⁸⁹ Kada je u pitanju vid *pr*PUKF koji nazivamo *briga o zaposlenom*, tu mislimo, na primer, na sledeće aktivnosti: davanje kartice dopunskog zdravstvenog osiguranja zaposlenima, organizovanje sistematskih pregleda o trošku firme, pokloni ženama za 8. mart, regres za godišnji odmor, pomoć pri velikim porodičnim događajima i problemima, itd,⁹⁰ a postojanje ovog vida *pr*PUKF ćemo konstatovati ukoliko se prema zaposlenom primenjuje makar jedna od ovih ili sličnih aktivnosti.

Sledeće pitanje koje neizostavno dolazi na red je: *koliko* vidova određene vrste PUKF preduzeće treba da praktikuje prema konkretnom zaposlenom da bismo mogli da kažemo da je ta vrsta PUKF prema njemu zastupljena? Odgovor za *pr*PUKF smo već dali: potrebno je praktikovanje najmanje dva (i to gorenavedena) vida i to je ono po čemu se *pr*PUKF razlikuje od druge dve vrste PUKF; **kada su u pitanju *po*PUKF i *s*PUKF (bilo *spr*PUKF, bilo *spo*PUKF), dovoljna je primena jednog vida da bismo mogli da konstatujemo da je ta vrsta PUKF zastupljena u odnosu na konkretnog radnika.**

⁸⁷ To su, naime, sve vidovi *pr*PUKF.

⁸⁸ Nažalost, česta je praksa u domaćim poslovnim organizacijama da se sa radnikom godinama zaključuju uzastopni ugovori o radu na određeno vreme (sa fingiranim promenama naziva radnog mesta), tako da smo potpisivanje ugovora na neodređeno vreme svrstali u vid *pr*PUKF zvani *sigurnost radnog mesta*.

⁸⁹ *Potpisivanje ugovora o radu na neodređeno vreme* i *unošenje zaštićujućih odredaba u kolektivni ugovor su aktivnosti* u okviru vida *pr*PUKF zvanog *sigurnost radnog mesta*. Dakle, **u okviru jednog vida PUKF može postojati više aktivnosti.**

⁹⁰ Videti izjave zaposlenih u 3. poglavlju našeg rada (str. 66-73).

Dakle, ako zaposleni prima *platu* u rangu republičkog proseka za njegovo zanimanje i ako se poštuju njegova zakonom propisana *radna prava*, u koja ubrajamo i propise o uslovima radnog ambijenta, dok pritom uočavamo izostanak ostalih vidova *pr*PUKF, možemo konstatovati da preduzeće prema tom radniku praktikuje *pr*PUKF najslabijeg intenziteta. Ukoliko se zaposlenom, uz to, na primer, dopušta da po malo *participira* u odlučivanju, intenzitet *pr*PUKF je jači jer su prisutna tri vida (iako minimalnog intenziteta) te vrste PUKF. Ako bi bio pridodat još neki vid *pr*PUKF ili, pak, pojačan intenzitet nekog od vidova koji se već praktikuju⁹¹, konstatovali bismo da je, logično, i ukupan intenzitet *pr*PUKF prema konkretnom radniku jači.

U slučaju *po*PUKF i *s*PUKF, situacija je, kao što smo rekli, malo drugačija. Ukoliko preduzeće praktikuje prema konkretnom radniku makar jedan vid *po*PUKF, koliko god slabog intenziteta (na primer, daje minimalne novčane bonuse za dobar rad), konstatovaćemo postojanje *po*PUKF. Naravno, ukoliko se praktikuje više vidova, ili se pojača intenzitet jednog vida *po*PUKF (veći bonusi, na primer), i ukupan intenzitet *po*PUKF će biti jači.

Isto važi i za *s*PUKF. Ako preduzeće primenjuje prema zaposlenom makar jedan vid *s*PUKF (bilo *spr*PUKF, bilo *spo*PUKF), koliko god slabog intenziteta (dakle, **ne postoji minimum intenziteta ispod kog se neki vid *po*PUKF ili *s*PUKF ne može „detektovati“**), konstatujemo da u datoj radnoj organizaciji postoji *s*PUKF.

Možemo, dakle, zaključiti da ukupan intenzitet određene vrste PUKF zavisi od:

1. *broja* vidova te vrste PUKF, kao i od
2. *intenziteta* tih vidova (izraženog po jedinici vremena).

Zašto uvek govorimo o primeni neke vrste PUKF prema konkretnom zaposlenom? Zato što u jednom preduzeću može postojati primena neke od, ili čak svih, vrsta PUKF prema jednom zaposlenom, a prema nekom drugom ne.

⁹¹ Na primer, povećanjem osnovne zarade, ili davanjem više dana godišnjeg odmora od Zakonom propisanog broja.

Na primer, u jednoj kancelariji mogu postojati dobri međuljudski odnosi (vid *pr*PUKF), a u drugoj ne. Ili, jedan radnik može biti uključen u proces odlučivanja (isto vid *pr*PUKF), a drugi ne (ili jedan može biti uključen više od drugog; u tom slučaju bismo konstatovali da se prema jednom radniku primenjuje jači intenzitet tog vida *pr*PUKF nego prema drugom). Isto tako, menadžer može nekim radnicima davati bonuse za dobar rad (vid *po*PUKF, a može biti i vid *spo*PUKF), a drugima ne (ili nekima davati veće bonuse nego drugima iako za to ne postoje opravdani razlozi). Ukoliko postoji takva praksa, naravno, ne možemo konstatovati da se *u datom preduzeću* primenjuje koncept PUKF (**to možemo konstatovati samo u slučaju praktikovanja sve tri vrste PUKF [i obe varijante „PUKF] prema svim zaposlenima podjednakim intenzitetom**⁹²), ali ne možemo negirati postojanje pojedinih vrsta ili čak celog koncepta PUKF prema određenom zaposlenom ili prema određenim zaposlenima.⁹³

Valencija (V), pak, podrazumeva da nije svaki vid, pa samim tim, ni vrsta PUKF podjednako privlačna svakom zaposlenom. Na primer, demokratičnost (participativnost) u preduzeću (vid *pr*PUKF) nekome može biti veoma bitna i privlačna, a nekom drugom manje. Novac je, takođe, određenim ljudima potrebniji, pa samim tim i bitniji, od drugih. O valenciji jedino ne govorimo u slučaju specijalne (izabrane) PUKF jer se ona tu podrazumeva.

Valencija (kao i vreme), inače, relativizuje prilično egzaktnu kategoriju intenziteta. Na primer, u Srbiji bi se osnovna plata od 500€ mogla smatrati prilično intenzivnim vidom *pr*PUKF, dok je u Švedskoj ista suma verovatno ispod zakonskog minimuma. Isto tako, jedan pripravnik bi platu od 500€ verovatno doživeo kao veoma intenzivan vid *pr*PUKF, a

⁹² Naravno, davanje, na primer, većih bonusa zaposlenom koji ima bolji učinak u radu ne smatramo iskazivanjem nejednakosti. Ali, ako neko dobija veće bonuse za isti učinak u radu kao i ostali zaposleni, to je, svakako, praktikovanje nejednakog intenziteta tog vida *po*PUKF, i u tom slučaju ne možemo govoriti o potpunoj primeni koncepta PUKF u preduzeću. Smatramo, međutim, da prema svakom radniku koji daje sve od sebe, to jest, radi najbolje što može (a većina ljudi će raditi najbolje što može ako im se pruže uslovi za to), treba intenzivno praktikovati *po*PUKF i *spo*PUKF.

⁹³ Postoje, dakle, dva nivoa primene koncepta PUKF: primena prema *određenom zaposlenom* i primena u *celom preduzeću*. **Primenu našeg koncepta prema određenom zaposlenom možemo konstatovati u slučaju praktikovanja sve tri vrste PUKF (i obe varijante „PUKF) prema datom radniku, bez obzira na intenzitet (uslovi minimalnog intenziteta su „propisani“ samo za *pr*PUKF)**, a primenu koncepta u *celom preduzeću*, kao što smo rekli, konstatujemo u slučaju praktikovanja sve tri vrste PUKF (i obe varijante „PUKF) prema *svim* zaposlenima *podjednakim* intenzitetom.

vrhunski stručnjak, sa višedecenijskim iskustvom u renomiranim kompanijama, bi istu platu smatrao slabim vidom *pr*PUKF. Intenzitet je, dakle, isti, ali je valencija različita.

Smatramo da u izvesnim slučajevima može doći i do *multiplikacije* motivacije zaposlenog. Do toga, pretpostavljamo, može doći kada se „slože sve kockice“: visok intenzitet prethodeće PUKF, snažna valencija, intenzivna specijalna prethodeća PUKF, visok intenzitet posledične PUKF, opet snažna valencija, intenzivna specijalna posledična PUKF, što na kraju može dovesti do umnožavanja konačnog rezultata.⁹⁴

U tom slučaju bi naša formula glasila ovako:

$$M_{lmkr} = [(I_{pr}PUKF/t * V + I_{spr}PUKF/t) + (I_{po}PUKF/t * V + I_{spo}PUKF/t)]^n,$$

gde je $n = 2, 3, \dots$

Međutim, već iz same prirode *filantropije* proizilazi koliko ju je teško izraziti formulama. Ljudski faktor je tu presudan, kako na strani mendažera, koji u ime preduzeća *iskazuje* (to jest, *artikuliše*) filantropiju prema zaposlenom, tako i na strani zaposlenog, od kog zavisi kako će *akceptirati* iskazanu filantropiju.

Još jedan, veoma bitan, elemenat koncepta PUKF je *supstitucija*. Šta pod tim podrazumevamo? Supstitucija je neophodan „alat“ u *filantropskom menadžmentu*. Kada ne postoji mogućnost iskazivanja određenog vida prethodeće, posledične ili specijalne PUKF, mislimo da kod konkretnog zaposlenog treba izvršiti zamenu nekim drugim vidom *iste* vrste PUKF (dok supstituciju jednog vida PUKF drugim vidom *različite* vrste PUKF, po nama, treba izbegavati [osim u krajnjoj nuždi], da ne bi došlo do deficita neke vrste PUKF).

Na primer, bitna *aktivnost*⁹⁵ u okviru vida *pr*PUKF koji nazivamo *sigurnost radnog mesta* je *potpisivanje ugovora o radu na neodređeno vreme* sa svakim zaposlenim, naravno, po isteku

⁹⁴ Videti 3. izjavu u 3. poglavlju, str. 69-70 ovog rada.

⁹⁵ Kao što smo rekli, u okviru jednog *vida* PUKF može postojati više *aktivnosti*.

probnog rada.⁹⁶ Često, međutim, neposredni, pa čak, u državnim firmama, ni top menadžeri (u vreme pisanja ovog rada još je na snazi zabrana zapošljavanja na neodređeno vreme [= za stalno] u državnim organima i javnim preduzećima) nisu u mogućnosti da to omoguće zaposlenom. U tom slučaju, smatramo da treba na svaki drugi mogući način staviti radniku do znanja da je podjednako respektovan kao i zaposleni na neodređeno vreme (na primer, tako što će biti pojačano pitan za mišljenje⁹⁷ [ne suviše često javno, kako ne bi došlo do stvaranja animoziteta prema njemu od strane kolektiva]).

Ili, ukoliko u nekom preduzeću ne postoji mogućnost davanja povišica i bonusa (vid *po*PUKF ili vid *spo*PUKF), postoji, na primer, opcija davanja poželjnog parking mesta⁹⁸, a svakako uvek postoji mogućnost davanja (javnih ili ličnih) pohvala i priznanja⁹⁹ za uspešan rad, jer, kako kaže Čarls Švab (Charles Michael Schwab), američki „kralj“ čelika:¹⁰⁰ ***U svom životu susretao sam se sa mnogim ljudima na raznim meridijanima i paralelama, ali do sada nisam naišao na čoveka koji nije, kada su ga pohvalili, radio bolje nego kada su ga kritikovali.***

Ili, ukoliko neki zaposleni izrazi želju za fleksibilnim radnim vremenom (vid *spr*PUKF), a firma, zbog prirode posla, nije u mogućnosti da mu izađe u susret, treba mu barem omogućiti da, koliko to objektivne okolnosti dopuštaju, sam organizuje svoje fiksno radno vreme.¹⁰¹ Itd., itd. – primera ima bezbroj, a ovde nam se opet pokazuje ogromna potreba za visokokompetentnim i filantropski nastrojenim menadžerima, koji će moći da registruju potrebu/e¹⁰² za supstitucijom i valjano je izvrše.

⁹⁶ Kao što je rečeno, intenzitet ovog vida *pr*PUKF (*sigurnost radnog mesta*) može biti pojačan, na primer, potpisivanjem kolektivnog ugovora, što je, takođe, *aktivnost* u okviru ovog vida *pr*PUKF.

⁹⁷ Ovu *aktivnost* (*pitanje zaposlenog za mišljenje*) svrstavamo u vid *pr*PUKF koji nazivamo *demokratičnost* (*participativnost*).

⁹⁸ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 348

⁹⁹ Pohvale (lične ili javne) su vid *po*PUKF, tako da ih treba koristiti samo kao supstituciju za vidove *po*PUKF, a *s*PUKF treba da bude supstituisana drugim vidom/vidovima *s*PUKF, najbolje istom varijantom.

¹⁰⁰ www.edukacija.rs, datum pristupa sajtu: 14.04.2016. godine

¹⁰¹ Što bi bila drugačija *forma* željenog vida *spr*PUKF.

¹⁰² Naime, kod jednog zaposlenog može postojati više potreba za *nadomeštanjem*, a deficit *jednog* vida određene vrste PUKF nekada može biti supstituisan uvođenjem ili intenziviranjem *više* vidova iste vrste PUKF.

U praksi se često možemo susresti i sa slučajem da postoji mogućnost iskazivanja određenog vida prethodeće, posledične ili specijalne PUKF, ali ne i zadovoljavajućim intenzitetom. Na primer, možda postoji mogućnost davanja bonusa (vid *po*PUKF ili vid *spo*PUKF), ali nedovoljno velikih. U tom slučaju menadžment preduzeća takođe treba da „posegne“ za supstitutivnim intenziviranjem nekog drugog vida iste vrste PUKF. Zato je bitan pojam intenziteta (I) PUKF.

Supstituisanje *pr*PUKF i *po*PUKF visokopotentnom *s*PUKF može da bude opravdano samo u urgentnim situacijama, na primer, kada treba sprečiti odlazak dobrog radnika iz preduzeća, ili kada treba podići motivaciju kod zaposlenog kome je ista naglo opala, ali to treba da bude samo privremeno rešenje. Trajno rešenje je uravnotežena i dobro razrađena politika svih vrsta PUKF i traženje pravih uzroka deficita motivacije.

Ovde bismo još samo želeli da se osvrnemo na jednu nadasve štetnu pojavu, koja se toliko uvrežila u radnim organizacijama, da se smatra sasvim normalnom, korisnom, pa čak i neophodnom, a to je podsticanje *konkurencije* među zaposlenima. U našem konceptu, naime, ne postoji konkurencija i takmičenje u socijal-darvinističkom smislu te reči, već stimulisanje međusobne *saradnje* i *podrške*. Da li se time odričemo značajnog „rezervoara“ motivacije zaposlenih? Zapravo, ne.

Postoji mnogo bolji motivator od usmeravanja ljudi na stav da je kolega neko ko se mora preteći i ostaviti iza sebe (a konkurencija [ili takmičenje] se, ustvari, svodi upravo na to). Koji je to *bolji* motivator? *Filantropija*. Ljudi najbolje reaguju na čovekoljublje, kao što i cvet reaguje i otvara se prema Suncu.

Pa to je utopija, vi imate suviše optimistička shvatanja o ljudskoj prirodi, već čujemo kritičare. A zašto je utopija? Da li ste pokušali da motivišete zaposlene filantropijom i podsticanjem međusobne filantropije u kolektivu, pa vam nije uspelo? Smatramo, dakle, da će se ljudi na ovom svetu, nažalost, uvek porediti jedni sa drugima, ali da tu lošu stranu ljudske prirode ne treba još dodatno podsticati (što je, avaj, česta praksa u poslovnim organizacijama), već umesto toga treba, ličnim primerom menadžera i kroz razgovore, usmeravati zaposlene da uče jedni od drugih i međusobno sarađuju, što će rezultirati prijatnom i afirmativnom atmosferom u kojoj se čovek neće osećati ugroženim i kojoj će moći da ispolji sve svoje potencijale. Dakle, kooperacija, a ne konkurencija.

REZIME KONCEPTA PUKF

$$M_{Imkr} = (I_{pr}PUKF/t * V + I_{spr}PUKF/t) + (I_{po}PUKF/t * V + I_{spo}PUKF/t)$$

- Vrste PUKF: prethodeća (*pr*PUKF), posledična (*po*PUKF), specijalna (*spr*PUKF i *spo*PUKF).
 - U okviru svake vrste postoje različiti *vidovi* PUKF.
 - Intenzitet (I) određene vrste PUKF zavisi od broja vidova, kao i od intenziteta kojim se ti vidovi primenjuju prema zaposlenom.
 - Uslovi za detektovanje minimalnog intenziteta su „propisani“ samo za *pr*PUKF: poštovanje svih prava propisanih Zakonom o radu, u koja ubrajamo i poštovanje propisa o uslovima radnog ambijenta, i osnovna plata u rangu republičkog proseka za dato zanimanje.
 - Valencija (V) podrazumeva da nije svaki vid, pa sami tim, ni vrsta PUKF podjednako privlačna svakom zaposlenom. O valenciji jedino ne govorimo u slučaju specijalne (izabrane) PUKF jer se ona tu podrazumeva.
 - Kada ne postoji mogućnost iskazivanja određenog vida prethodeće, posledične ili specijalne PUKF kod konkretnog zaposlenog treba izvršiti *supstituciju* nekim drugim vidom iste vrste PUKF.
 - Primenu našeg koncepta prema određenom zaposlenom možemo konstatovati u slučaju praktikovanja *sve tri* vrste PUKF (i obe varijante *s*PUKF) prema *konkretnom radniku*, bez obzira na intenzitet (uslovi minimalnog intenziteta su „propisani“ samo za *pr*PUKF), a primenu koncepta u celom preduzeću konstatujemo u slučaju praktikovanja *sve tri* vrste PUKF (i obe varijante *s*PUKF) prema *svim* zaposlenima *podjednakim* intenzitetom.
 - Izbegavamo termin *nagrađivanje* u smislu „šargarepe“.
 - Smatramo da ne treba podsticati *konkurenciju* među zaposlenima, već *kooperaciju*.
-

Posle ovog upoznavanja sa osnovnim postulatima koncepta PUKF, nastavljamo sa izlaganjem specifičnosti poslovne organizacije sa aspekta njihovog uticaja na motivaciju zaposlenog za (vrstan) rad.

2.3.2. Uloga top i srednjeg nivoa menadžmenta preduzeća u motivaciji zaposlenih za (vrstan) rad

Top i srednji menadžment radne organizacije utiču na motivisanje kadrova putem stvaranja „klime“ u kojoj će zaposleni moći da „daju sve od sebe“. Poslovi koji su u to uključeni su: kreiranje poslovne politike preduzeća, regrutacija i valjan odabir kadrova, edukacija radnika, uspostavljanje što funkcionalnijeg sistema informisanja u preduzeću¹⁰³, postavljanje, nadgledanje, ocenjivanje i rotiranje nižih menadžera, i, uopšte, nametanje sistema vrednosti i nižim menadžerima i samim izvršiocima radnih zadataka.

Poznati autoriteti za oblast menadžmenta Piter Draker (Peter Drucker)¹⁰⁴ i Rensis Likert¹⁰⁵ se verovatno ne bi složili sa terminom nametanje, te ga, stoga, i stavljamo pod znake navoda. Ovde, naime, mislimo na nametanje putem ličnog primera i upotrebom *katafatičkih*¹⁰⁶ menadžerskih sila.

Na „klimu“ u preduzeću, dakle, veoma mnogo, ako ne i presudno, utiče sistem vrednosti koji verbalno „propagiraju“ i delima promovišu predstavnici, najpre top, a zatim i srednjeg nivoa menadžmenta. Ljudi, kao što nam je poznato, više veruju onome što *vide* kod svojih nadređenih, nego onome što im se *govori*.

¹⁰³ Vujić, D. (2008), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 317

¹⁰⁴ Đorđević-Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 187

¹⁰⁵ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 436

¹⁰⁶ Kako smo ih nazvali u našem istraživanju, videti stranu 24 ovog rada.

Nije uzalud čuveni američki esejista, poeta i filozof, Ralf Valdo Emerson (Ralph Waldo), rekao:¹⁰⁷ *Toliko mi u ušima zvoní ono što jesi da ne čujem šta govoriš*. I, koliko god radnici retko imali priliku za lični kontakt sa nekim višim menadžerom kompanije u kojoj rade, i ti sporadični kontakti su dovoljni da se njihov uticaj oseti u pomenutoj „klimi“ koju stvaraju.

Preovlađujući stil menadžmenta koji praktikuju menadžeri top i srednjeg nivoa, kao i njihovo celokupno ponašanje, su, dakle, od ogromne važnosti stoga što oni „nameću“ stil upravljanja, kao i modele ponašanja i ophođenja, prvoj liniji menadžera, koji su u direktnom kontaktu sa zaposlenima.¹⁰⁸ (Kažemo *preovlađujući stil* zato što se, kao što ćemo nešto kasnije u radu videti, u praksi obično susrećemo sa „miksom“ više stilova menadžmenta.)

Ukoliko se top menadžer i njegovi zamenici odnose nipodaštavajuće prema predstavnicima nižih nivoa menadžmenta, za očekivati je da će se na njega ugledati i prva linija menadžmenta u svom ophođenju prema izvršiocima radnih zadataka, i obrnuto, ukoliko se ovi odnose prema njima sa doličnim uvažavanjem, to će biti jasna promocija takvog ponašanja kao poželjnog u datoj radnoj organizaciji, kako u internim odnosima, tako i u odnosima sa strankama/mušterijama, poslovnim partnerima, dobavljačima, predstavnicima lokalne samouprave, itd.

Naravno, uvek postoje časni izuzeci koji, snagom svog ličnog integriteta, „plivaju uz struju“, to jest, koji se neće povesti za lošim primerom svojih pretpostavljenih, ali, ukoliko želimo da uspešno izgradimo kvalitetan motivacioni ambijent, ne možemo se oslanjati samo na dobru volju pojedinaca (mada je ona, svakako, veoma bitna i, štaviše, neophodna), već na valjano uspostavljen *sistem*. Dakle, od svih predstavnika top menadžmenta je neophodno zahtevati da svojim celokupnim ponašanjem afirmišu i propagiraju sistem vrednosti koji je generalno prihvaćen na nivou cele poslovne organizacije, a na taj izazov će moći da odgovore samo individue sa visokim ljudskim, a, naravno, i stručnim kvalitetima. Zbog toga je od izuzetne važnosti izvršiti dobru selekciju kandidata za najviše pozicije u firmi.

¹⁰⁷ www.psiholosko-savetovaliste.blogspot.rs, datum pristupa sajtu: 09.03.2016. godine

¹⁰⁸ Vujić, D. (2008), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 317

Top menadžeri će, zapravo, najbolje odgovoriti na izazove u motivisanju zaposlenih za vrstan rad ukoliko budu visoko uvažavali savetničku ulogu HRM sektora.¹⁰⁹ Predstavnici top menadžmenta su, naime, u stalnoj „opasnosti“ da potcene personalni aspekt poslovanja kompanije, te je pomenuta konsultantska uloga moderne, stručne i prosvećene kadrovske službe apsolutno neophodna za maksimalnu motivaciju zaposlenih.

Radnicima posebno imponuje kada neki predstavnik top menadžmenta odvoji vreme za neposrednu interakciju (individualnu ili grupnu) sa njima¹¹⁰ i sasluša njihove primedbe, predloge, žalbe. Na taj način, on ih čvršće integriše u radnu organizaciju i snažno motiviše da, u harmoniji¹¹¹ sa menadžmentom, udruženim snagama, učestvuju u ostvarenju postavljenog cilja, a to je profitabilno poslovanje preduzeća, od kog će imati koristi i interni i eksterni stejkholderi, kao i, posredno, celokupno društveno okruženje.

Naravno, ne može se od generalnog direktora očekivati da inicira isuviše česte susrete sa zaposlenima, ali bi to svakako trebalo da bude periodična praksa njegovih zamenika. Pritom, to ne treba da budu, kao u „samoupravnom“ socijalizmu, čisto formalni, simulakrumski susreti prilikom kojih će ljudi samo dobiti iluziju da mogu na nešto da utiču (mada, mišljenja smo da su čak i u takvom, promašenom i utopijskom, sistemu radnici imali veći uticaj nego danas), već njihove primedbe treba ozbiljno razmotriti i u što većoj meri uvažiti i inkorporirati u politiku i način poslovanja organizacione celine, pa i cele poslovne organizacije. Ukoliko, povrh toga, radnici, prilikom pomenutih susreta, primete da njihovi viši menadžeri „znaju posao“, kao i da poseduju značajne ljudsko-vrlinske attribute, to će kod njih intenzivno podstaknuti volju za marljivim i pedantnim obavljanjem svojih radnih zadataka.

Smatramo, dakle, da obavljanje delatnosti poslovne organizacije treba da nalikuje harmoničnom sviranju simfonijskog orkestra: top menadžment je tu da „diriguje“, dok su

¹⁰⁹ Đorđević-Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 25

¹¹⁰ Vujić, D. (2008), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 317

¹¹¹ Videti niže zašto koristimo izraz *harmonija*.

niže linije menadžmenta i izvršioci radnih zadataka „muzičari“ od kojih svako tačno zna svoju „deonicu“.

2.3.3. Uloga prve linije menadžmenta preduzeća u motivaciji zaposlenih za (vrstan) rad

Uloga nižih nivoa menadžmenta poslovne organizacije u motivisanju zaposlenih za vrstan rad je od neprocenjive važnosti, zato što su oni u neposrednom dodiru, kako sa radnicima, tako, u velikoj meri, i sa eksternim stakeholderima firme. Radnici su najviše usmereni upravo na svoje neposredne menadžere, te su, stoga, ovi za njih obično paradigma preduzeća u kom rade, „medijatori“ između njih i top menadžmenta, „delitelji“ beneficija i sankcija.¹¹²

O značaju ovog zanimanja bi moglo da se napiše čitavo istraživanje, pa apelujemo ovim putem na postdiplomce da se, u svojim master i doktorskim radovima, detaljnije posvete ovoj tematici, a ovde ćemo biti zadovoljni ukoliko, za početak, shvatimo da ovu delatnost, posmatrano sa stanovišta *maksimalne* i *kontinuirane* motivacije zaposlenih za kvalitetan rad, ne može uspešno da obavlja osoba koja:

1. nema visoke ljudske i etičke kvalitete, to jest, koja nije veliki humanista i filantrop¹¹³.
2. nije objedinila u sebi funkcije dobrog ekonomiste i dobrog psihologa-laika (ili, drugačije rečeno, kod koje nije došlo do „braka“ između ova dva zanimanja).

Po prirodi stvari, prosečan radnik, posebno u složenijim poslovnim sistemima, retko ima ličnu interakciju sa predstavnicima top menadžmenta. To je delimično i opravdano jer kada bi, na primer, generalni direktor primao na razgovor svakog zaposlenog koji oseća potrebu da mu iznese neki problem ili svoje viđenje stvari o nekom aspektu poslovanja, teško da bi imao vremena da radi bilo šta drugo (ali, kao što smo rekli, povremeni direktni kontakti sa izvršiocima radnih zadataka bi svakako trebalo da budu jedna od aktivnosti pomoćnika

¹¹² Vujić, D. (2008), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 318

¹¹³ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 27

generalnog direktora). Međutim, u svetlu te činjenice, nije nimalo čudno što radnici formiraju svoju percepciju preduzeća i sebe u njemu, kao i modele delanja, na osnovu kontakata sa predstavnicima prve linije menadžmenta.¹¹⁴

Prva linija menadžera ima ulogu svojevrsnih „trenera“¹¹⁵, kao i „profesora“ – predavača i mentora¹¹⁶, s obzirom na to da oni konstantno obučavaju, edukuju i delegiraju zadatke zaposlenima, i svakodnevno im objašnjavaju i razlažu pravilnike, uredbe, odluke, i uopšte sve akte poslovne organizacije. U svetlu te činjenice bilo bi dobro da im se omogući da participiraju u pripremi i donošenju istih¹¹⁷, kao što se i profesorima daje mogućnost pisanja udžbenika.

Zbog toga je neophodno da oni percipiraju radnike preduzeća i kao „studente“, ali čak, otišli bismo korak dalje u gradaciji metafora, i kao deo vlastite profesionalne „porodice“, za koju znaju „kako diše“, i da zatim to znanje inkorporiraju u gorepomenute akte. A participiranje u sastavljanju službene dokumentacije će i menadžere snažnije integrisati u radnu organizaciju, pojačati njihov doživljaj firme kao „druge porodice“ i dodatno motivisati za vrstan rad (jer, ne zaboravimo, i menadžere treba motivisati, to jest, njihovu motivisanost ne treba uzimati kao datost koja se sama od sebe podrazumeva).

U prethodnom pasusu smo namerno upotrebili termin *porodica* jer je glavno obeležje odnosa u porodici *ljubav*; a, kao što smo rekli, mi u ovom radu zagovaramo tezu da je koncept *proširene unutrašnje korporativne filantropije (PUKF)* najsnažniji, a, rizikujući da ispadnemo neskromni, usudili bismo se da kažemo i *jedini sveobuhvatni i kompletni* motivator, koji se bavi celokupnom ličnošću svakog pojedinog zaposlenog.

¹¹⁴ Vujić, D. (2008), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 318

¹¹⁵ Lončarević, R. (2007), *Menadžment*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 177

¹¹⁶ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 46

¹¹⁷ Vujić, D. (2008), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 318

Sve dosad rečeno nam ukazuje na potrebu proširenja ingerencija predstavnika nižih nivoa menadžmenta, to jest *decentralizacije*¹¹⁸ u odlučivanju, što je, i inače, u skladu sa demokratskim idealima kojima težimo. Oni treba da učestvuju u objavljivanju konkursa za nova radna mesta i popunjavanju istih, kao i rotiranju kadrova u svojoj organizacionoj jedinici.¹¹⁹

To sve, naravno, može da radi samo menadžer sa izrazito razvijenim stručnim veštinama i odličnim poznavanjem posla u preduzeću, odnosno filijali. A, stručnost je ujedno i najbolji način da se uspostavi autoritet nad „podređenima“, pa, stoga, neposredni rukovodilac treba da bude ujedno i najbolji poznavalac delatnosti preduzeća u svojoj organizacionoj jedinici. Time će on snažno „pleniti“ lojalnost zaposlenih i tako preći u „kategoriju“ *lidera*, o čemu ćemo govoriti nešto kasnije u radu.

Ovde se treba, takođe, osvrnuti i na termin „podređeni“, koji, po našem mišljenju, opravdano stavljamo pod znake navoda, jer se u recentnom dobu, u zemljama u kojima se posluje po zapadnoevropskom društveno-ekonomskom modelu, ljudi u radnim organizacijama ne smatraju doslovno „podređenima“, već *saradnicima*. Dakle, izvršioci radnih zadataka treba da budu „podređeni“ u odnosu na predstavnike menadžmenta jedino u *hijerarhijskom* smislu (hijerarhijska struktura, naime, mora postojati u poslovnim, a, kao što je rečeno, i svim drugim, organizacijama), a nikako u *ljudsko-ličnosnom* smislu.

No, vratimo se na prvu liniju menadžmenta. Pored svih ostalih funkcija u preduzeću, menadžer koji je u direktnom kontaktu sa zaposlenima, kao što smo kazali, treba da bude i svojevrstan psiholog¹²⁰-psihoterapeut, a zatim i pomagač, prognozer i savetnik.¹²¹ To znači da neposredni rukovodilac mora izuzetno dobro da poznaje radnike, vrši monitoring njihove profesionalne evolucije¹²², „osluškuje“ mišljenja ljudi koji su hijerarhijski „ispod“ njega, i

¹¹⁸ Lončarević, R. (2007), *Menadžment*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 145

¹¹⁹ Vujić, D. (2008), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 319

¹²⁰ www.organvlasti.com, datum pristupa sajtu: 15.03.2016. godine

¹²¹ Lončarević, R. (2007), *Menadžment*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 177

¹²² Videti stranu 19 ovog rada.

dodeljuje referate u skladu sa mogućnostima i afinitetima svakog pojedinca¹²³, koliko to, naravno, objektivne okolnosti dopuštaju.

Pritom, on nije neko ko samo *konstatuje* stanje među zaposlenima i onda konsekventno postupa u skladu sa tim, već, naprotiv, takođe ima i *kauzalnu* i *determinišuću* ulogu u formiranju obrazaca razmišljanja i delanja radnika, kao i u odvijanju profesionalne evolucije svakog od njih, i time, svakako, daje nemerljiv doprinos uspešnoj realizaciji poslovnog procesa. Uz sve to, menadžer prve linije treba uvek da bude spreman da sasluša, posavetuje, ohrabri, uteši, itd.

Kako, konkretno, menadžer, svojim stavovima i postupcima, uspešno motiviše zaposlene da rade kvalitetno? Prvenstveno, treba da ima eklektičan pristup¹²⁴ motivaciji svojih saradnika: različite strategije su delotvorne kod različitih ljudi, to jest, ne postoji univerzalna metoda motivisanja zaposlenih za vrstan rad.

Ovde ćemo, međutim, dati jedan poduži spisak smernica koje treba da budu temelj svakog motivacionog programa u radnim organizacijama, a čime ćemo ujedno i sumirati sve prethodno rečeno o ulozi prve linije menadžmenta u motivaciji izvršilaca radnih zadataka.^{125,126}

- Menadžer treba visoko da vrednuje dostojanstvo ličnosti svakog zaposlenog i da bude osetljiv za njihove težnje, probleme, afinitete, karakterne posebnosti, prošlost koju svaki čovek nosi sa sobom, itd. Ovde podrazumevamo i to da treba, koliko pristoji, da se zanima za privatnu situaciju svakog zaposlenog i da mu, u granicama svojih mogućnosti, pruža pomoć i u tom pogledu.
- Treba da tretira radnika više kao saradnika, a manje kao „podređenog“.

¹²³ Vujić, D. (2008), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 318-319

¹²⁴ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 54

¹²⁵ Vujić, D. (2004), *Motivacija za kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 24

¹²⁶ Pravdić, P. (2012), *Kvalitetom do liderstva u današnjem svetu – Achieving leadership in today's world by quality*, Kragujevac, Mašinski fakultet Kragujevac, str. 3

- Treba dobro da upozna svakog zaposlenog i kapacitete koje svako od njih ima.
- Treba da ima realna zahtevanja od zaposlenih, to jest, da ne zahteva nemoguće od njih (Vrum, Loler [Edward E. Lawler] i Porter [Lyman W.]^{127,128} su posebno naglašavali da je motivisanost zaposlenog uslovljena njegovim očekivanjem da je izvršenje zadatka moguće).
- Treba precizno da definiše targete¹²⁹ poslovanja, kao i da razgraniči prihvatljivo od neprihvatljivog ponašanja na radnom mestu.
- Treba da bude pravedan u nagrađivanju, to jest, da nema „miljenike“, već da postupa isključivo po zaslugama. Suprotno postupanje deluje demotivišuće. (Teorija jednakosti [ili pravednosti] Stejsija Adamsa [Stacey], se, zapravo, zasniva na razumnoj pretpostavci da radnik, sa pravom, očekuje da za svoj trud bude jednako nagrađen kao i kolega koji obavlja isti ili sličan posao.¹³⁰)
- Treba da prepozna potrebu za supstitucijom i izvrši je.¹³¹
- Zaposleni treba uvek da ima oslonac u svom menadžeru i da računa na pomoć sa njegove strane.
- Menadžer treba jasno svojim ponašanjem da pokazuje da veruje svakom svom saradniku. To znači da vrši generalni monitoring nad zaposlenima, bez stalnog nadgledanja šta ko radi i bez prekidanja u poslu. Dozvoljava ljudima i da, u određenoj meri, čine pogreške u radu (naravno, mislimo na onu vrstu grešaka koje ne remete normalan proces rada), kroz koje uče i osamostaljuju se, tako da imaju sve manje potrebe za njegovim „tutorstvom“. Čak i uobičajenu kontrolu praktikuje na način i po pravilima za koje postoji opšti konsenzus u kolektivu.
- On gradualno uvodi novozaposlenog u posao, tako što mu postepeno daje zadatke – od najjednostavnijih ka sve složenijim. Dugačije postupanje može da deluje demotivišuće na novog kolegu.

¹²⁷ Damnjanović, P., Suša, B., Škunca, D., Milenković, S., Ristić, Ž. (2012), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, EtnoStil d.o.o., str. 55

¹²⁸ Romić, I. (2012), *Motivacija i nagrađivanje zaposlenih u hotelijerstvu na primeru hotela „Moskva“ – Master rad*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 40

¹²⁹ Videti stranu 20 ovog rada.

¹³⁰ Damnjanović, P., Suša, B., Škunca, D., Milenković, S., Ristić, Ž. (2012), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, EtnoStil d.o.o., str. 57

¹³¹ Videti strane 36-38 ovog rada.

- Davanje pohvala je, takođe, veoma bitno, kako za ljude sa snažnom potrebom samoaktuelizacije, tako i za osobe sa manjkom samopouzdanja. Nema čoveka na koga pohvala neće uticati pozitivno. Dobar menadžer, dakle, više pohvaljuje i bodri nego što sankcioniše i kritikuje (a i kad sankcioniše, eksplicitno stavlja do znanja koje pogrešno ponašanje kažnjava, uz poštovanje ličnosti zaposlenog).
- On praktikuje česte individualne i grupne sastanke sa saradnicima (koji, kao što smo naglasili i pri razmatranju poželjnog ponašanja predstavnika top menadžmenta prema zaposlenima, ne treba da budu samo formalne prirode), na kojima se diskutuje o tekućim problemima, motivisanosti zaposlenih, kao i o opštoj viziji poslovanja radne organizacije.¹³² Na taj način, on postiže sledeće tri stvari:
 1. stavlja do znanja svakom svom saradniku da ga smatra za zrelog i odgovornog čoveka, što pozitivno utiče na kreativnost i volju za vrsnim radom kod zaposlenog;
 2. stavljaajući saradniku do znanja da ga smatra zrelim, on ujedno i podstiče njegovu zrelost i njegovu profesionalnu evoluciju; (Ovde nam pada na pamet bajka *Lepotica i zver*: kako je to briljantni britanski pisac Gilbert Kit Česterton (Keith Chesterton)¹³³ dobro primetio, lepotica se ophodi prema zveri kao prema ljudskom biću, da bi ovo na kraju stvarno i postalo ljudsko biće; u našem kontekstu, menadžer se ophodi prema svojim saradnicima kao prema profesionalno zrelim radnicima, iako oni to možda još nisu u potpunosti, međutim, zahvaljujući takvom odnosu njihovog šefa prema njima, oni to vremenom i postaju; naravno, unapred se ograđujemo od bilo kakvih neumesnih aluzija.)
 3. utiče na uvećanje njihovog samopouzdanja.
- Ukoliko nastane neki problem u ustaljenom procesu rada, menadžer ima hrabrosti da, nalik kapetanu broda, pravovremeno preuzme na sebe odgovornost za njegovo rešavanje i otklanjanje, kao i da, ukoliko je potrebno, stane u zaštitu nekog saradnika iz svoje organizacione jedinice pred višim nivoima menadžmenta i, na taj način, bude neka vrsta „gromobrana“ svojim saradnicima.

¹³² Individualni sastanci sa saradnicima su, kao što smo rekli, veoma bitni za naš koncept *proširene unutrašnje korporativne filantropije (PUKF)*.

¹³³ www.gutenberg.org, datum pristupa sajtu: 14.03.2016. godine

Sve prethodno navedeno nam govori koliko je bitno imati visoko kompetentne osobe za ovo delikatno i sveobuhvatno zanimanje – prvu liniju menadžmenta.

2.3.4. Uticaj preovlađujućeg stila menadžmenta na motivaciju zaposlenih za (vrstan) rad

U stručnoj literaturi se obično govori o:¹³⁴

- *autokratskom*,
- *demokratskom* i
- *liberalnom (laissez faire)* stilu menadžmenta.

Autokratski stil menadžmenta je onaj u kom je sva moć i vlast u poslovnoj organizaciji skoncentrisana u rukovodiocu ili uskom rukovodećem telu.¹³⁵ Menadžer diktira metode rada, koordinira proces radne aktivnosti, komanduje, detaljno kontroliše radnike.¹³⁶ Zaposlene tretira doslovno kao „podređene“ i od njih traži uglavnom poslušnost i poštovanje njegovih odluka, a u „klimi“ preduzeća dominira strah¹³⁷ (koji je loš motivator na duže staze) od primene apofatičke menadžerske sile.

Premda se u razvijenom svetu uglavnom smatra prevaziđenim, autokratski stil menadžmenta može biti pogodan u generičkim fazama razvoja preduzeća, pri radu sa početnicima, pri upravljanju nesigurnim osobama, kod hitnih poslova, pri nepredviđenim okolnostima, u nedisciplinovanim i nedovoljno integrisanim kolektivima, itd.¹³⁸ Češći je u preduzećima sa manjim brojem zaposlenih nego u velikim poslovnim organizacijama, gde se, po prirodi stvari, upravljačka „moć“ mora delegirati srednjem nivou menadžmenta, kao i neposrednim

¹³⁴ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 433

¹³⁵ Rašković, M., (2010), *Liderstvo i upravljanje intelektualnim kapitalom – Master rad*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 10

¹³⁶ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 423

¹³⁷ Lončarević, R. (2007), *Menadžment*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 319

¹³⁸ Vujić, D. (2008), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 321

rukovodiocima svake pojedine organizacione jedinice, što automatski dovodi do izvesne demokratizacije preduzeća.

Koliko god ovaj stil upravljanja imao prednosti u prethodno pomenutim situacijama, na duge staze ga treba izbegavati jer ne dozvoljava puno ispoljavanje radnih i kreativnih kapaciteta zaposlenih, a samim tim nepovoljno deluje na kvalitet radne aktivnosti i konkurentsku prednost preduzeća na tržištu.

Demokratski stil menadžmenta odlikuje stimulisanje zaposlenih od strane menadžera na aktivnu participaciju u *donošenju odluka*, kreiranju radnog ambijenta poslovne organizacije, dogovaranju oko načina izvršavanja radnih zadataka, iznošenju ideja, i sl.¹³⁹ Namerno smo naglasili participaciju u *odlučivanju*, jer je demokratija, ustvari, *zajedničko odlučivanje*. Demokratski nastrojen menadžer, dakle, tretira zaposlene kao saradnike na zajedničkom radnom zadatku, a ne kao bukvalno „podređene“, premda, kao što smo rekli, to ne ukida postojanje hijerarhijske strukture odnosa u preduzeću, koja je neophodna svugde gde postoji neka vrsta ljudskog organizovanja.

Ovaj stil menadžmenta takođe odlikuje postojanje žive interakcije između menadžera i zaposlenih i zavidan nivo međusobnog poštovanja između predstavnika menadžmenta i izvršilaca radnih zadataka.¹⁴⁰ Menadžer daje generalna uputstva i vrši okvirnu kontrolu¹⁴¹, a pritom očekuje od zaposlenih da ne budu samo pasivni izvršioci naloga, već zainteresovani učesnici (participatori) u ostvarivanju ciljeva poslovne organizacije. On im, takođe, dopušta da, koliko to objektivne mogućnosti dozvoljavaju, sami isplaniraju i kreiraju svoje radno vreme.

Demokratski stil menadžmenta je češći u srednjim i velikim poslovnim organizacijama (mada nije nemoguć i, štaviše, neophodan je za motivaciju zaposlenih za *vrhunski* i

¹³⁹ Rašković, M., (2010), *Liderstvo i upravljanje intelektualnim kapitalom – Master rad*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 10

¹⁴⁰ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 423

¹⁴¹ Vujić, D. (2008), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 321

kontinuirani kvalitet radne aktivnosti i u manjim radnim kolektivima), gde podrazumeva više nivoa odlučivanja i stvarnu moć srednje i prve linije menadžmenta, kao, u izvesnoj meri, i samih izvršilaca radnih zadataka.¹⁴²

Ovaj stil upravljanja, kao i demokratija uopšte, ponekad može delovati neefikasno, ali je njegova prednost u omogućavanju zaposlenima da u dovoljnoj meri zadovolje svoje potrebe za uvažavanjem i samoaktuelizacijom, što, dalje, utiče na povećano zadovoljstvo poslom, a što, povratno, veoma pozitivno deluje na uspešno obavljanje posla. Nećemo kriti da su naše simpatije na strani ovog stila rukovođenja, koji je, ujedno, i neizostavni deo koncepta PUKF¹⁴³.

Liberalni (laissez faire) stil menadžmenta podrazumeva da je menadžer samo prvi među jednakima u kolektivu. Njegova funkcija je u davanju informacija, staranju o uslovima rada i resursima, uvođenju novih saradnika (ovde su, naime, zaposleni *saradnici* u punom značenju te reči) u proces rada, uobičajenoj kontroli i sl.¹⁴⁴

Saradnici samostalno donose odluke, a u njih se ima puno poverenje i, u izvesnom smislu, sami su sebi „šefovi“. Postoji, dakle, potpuna participacija zaposlenih¹⁴⁵ u postavljanju kratkoročnih ciljeva poslovanja preduzeća, kreiranju radnog ambijenta, planiranju radnog vremena, itd.

Ovaj stil upravljanja je pogodan u kolektivima visoko obrazovanih saradnika, umetnički nastrojenih osoba¹⁴⁶ i zaposlenih sa visokosofisticiranim stručnim znanjima¹⁴⁷. Iz toga

¹⁴² Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 433

¹⁴³ Demokratičnost (participativnost) je, kao što smo rekli, vid *pr*PUKF; videti stranu 29 ovog rada.

¹⁴⁴ Vujić, D. (2008), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 321

¹⁴⁵ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 433

¹⁴⁶ Vujić, D. (2008), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 321

¹⁴⁷ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 433

proističe da je u nekim (na primer, repetativnim) delatnostima ovaj stil menadžmenta nemoguć.

Ali, tamo gde je moguć, aktivira kreativnu energiju zaposlenih i omogućava im da u potpunosti ispolje svoje radne potencijale i zadovolje potrebu za samoaktuelizacijom. U praksi je, ipak, ovaj stil menadžmenta redak jer zahteva da se „sklopi“ čitav mozaik pozitivnih okolnosti,¹⁴⁸ od onih vezanih za tržište i opšti privredni ambijent, pa do onih vezanih za sam radni kolektiv.

Koji je, međutim, „najbolji“ stil menadžmenta sa aspekta teme našeg rada?

Čak i ako ostavimo po strani činjenicu da se u praksi obično susrećemo sa kombinacijom ova tri stila, na ovo pitanje ne postoji jedinstven i jednostavan odgovor, koji bi važio za svaku pojedinačnu radnu organizaciju, za svaku situaciju i za svaki profil saradnika. To je stoga što je svaki čovek, svaka ljudska delatnost, svako ljudsko organizovanje, pa samim tim i svako radno organizovanje, *specifikum*.

U skladu sa tim, autokratski stil menadžmenta će više pogodovati (relativno) simplifikovanim delatnostima, gde nema mnogo prostora za ispoljavanje kreativnosti, zatim pri uvođenju početnika u posao, pri rukovođenju nedisciplinovanim osobama, ili, pak, onima sa nedostatkom inicijative, zatim u kriznim situacijama i u nestabilnim kolektivima.

Demokratski stil menadžmenta je primereniji u preduzećima gde se obavljaju nešto složenije delatnosti (administracija, marketing i sl.), zatim u kolektivima sa obučenim i iskusnim kadrom, pri upravljanju stabilnim i kooperativnim ličnostima, u normalnim situacijama i kad je organizaciona celina stabilna i integrisana.

Liberalni (*laissez faire*) stil menadžmenta je, kao što smo rekli, najadekvatniji, a često i jedino moguć, u delatnostima koje iziskuju veliku kreativnost saradnika, pri rukovođenju visokokvalifikovanim osobama, sigurnim u sebe i sa visoko razvijenim motivom postignuća i samoostvarenja.

¹⁴⁸ Lončarević, R. (2007), *Menadžment*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 319

Dakle, od mnogih činilaca zavisi koji stil menadžmenta će biti stil izbora, to jest, ne postoji univerzalno uspešan stil upravljanja.¹⁴⁹ Ipak, u praksi je dokazano da, u normalnim uslovima, pretežna primena demokratskog stila daje najbolje rezultate u motivaciji za zaposlenih za *maksimalan* i *kontinuirani* kvalitet radne aktivnosti.

To, naravno, podrazumeva neprestanu edukaciju svih zaposlenih. U protivnom, demokratski stil upravljanja će se, sasvim izvesno, pokazati kao spor i nedelotvoran¹⁵⁰, i postaće osuđujući faktor normalnog funkcionisanja preduzeća, a, samim tim, i poslovnog uspeha cele radne organizacije.

Drugim rečima, da bi se izvršio adekvatan prenos ovlašćenja i efikasno delegiranje moći sa viših nivoa menadžmenta na neposredne rukovodioce, kao i same izvršioce (što će, bez sumnje, izrazito pozitivno uticati na motivaciju zaposlenih za vrstan rad), neophodno je da ovi potonji znaju šta da rade sa tim novostečenim atributima.

Pored navedene podele na autokratski, demokratski i liberalni stil menadžmenta, u nauci je poznato i nekoliko drugih klasifikacija, odnosno modela, od kojih ćemo navesti jedan koji je, kao što ćemo videti, bitan i inspirativan za temu kojom se bavimo. To je, naime, model koji navodi dr Sveto Veselinović (a u naučnu misao su ga uveli poznati stručnjaci za oblast menadžmenta Viktor Vrum i Filip Jeton [Philip William Yetton]), a koji ima za cilj da pomogne menadžerima da izaberu koliko će uključiti zaposlene u poslovno odlučivanje. Po tom modelu postoji čitava skala mogućnosti menadžerskog (to jest, leaderskog¹⁵¹) ponašanja (odnosno, menadžerskih/leaderskih stilova), počev od toga da menadžer sam donosi odluke na osnovu informacija kojima raspolaže (ni ovde, međutim, zaposleni nisu potpuno pasivni jer imaju mogućnost *pružanja* informacija nadređenima), pa do toga da menadžer, odnosno lider, samo sprovodi odluku koju je kolektiv doneo konsenzusom, sa dijapazonom mogućih stilova između ova dva kraja kontinuuma.

¹⁴⁹ Bojanović R., Čizmić S. (1997), *Psihologija - Shvatanja o ljudskoj prirodi i izbor stilova rukovođenja*, Beograd, Institut za psihologiju, Filozofski fakultet, str. 169

¹⁵⁰ Vujić, D. (2008), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 322

¹⁵¹ Malo kasnije ćemo se baviti razlikom između pojmova *menadžer* i *lider*.

Dakle, menadžer može izabrati stil.^{152,153}

- *direktivnog odlučivanja*
- *individualnog konsultovanja*
- *konsultovanja sa kolektivom*
- *pomaganja kolektivu*
- *pune participacije kolektiva u odlučivanju*

Direktivno odlučivanje (direktivni menadžment) je, kao što mu i sam naziv kaže, stil upravljanja u kom menadžer daje naredbe po pitanju većine stvari koje se tiču obavljanja delatnosti. On direktivama i uputstvima stavlja do znanja podređenima koja su njegova očekivanja od njih.¹⁵⁴ U ovom slučaju izraz *podređeni* ne stavljamo pod znake navoda jer zaposleni ovde to doslovno i jesu, a naše mišljenje o tome smo dali na strani 44 ovog rada.

Ovaj stil menadžmenta odgovara autokratskom stilu iz prethodne klasifikacije i, kao što je rečeno, može biti koristan kada postoji zavisnost podređenih od menadžera (ali i tada to treba da bude samo privremeno) i kod hitnih poslova, ali na duže staze ne samo da nije optimalno rešenje jer deluje demotivišuće na zaposlene, već bi ga i sa etičke strane trebalo izbegavati jer ne dopušta punu afirmaciju ličnosti zaposlenog.

Stil *individualnog konsultovanja* podrazumeva da se menadžer individualno konsultuje sa svakim zaposlenim, međutim sam odlučuje.

Stil *konsultovanja sa kolektivom*, pak, podrazumeva da se menadžer grupno konsultuje sa zaposlenima, ali, opet, sam odlučuje.

¹⁵² Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 445, 446

¹⁵³ Damjanović, P., Suša, B., Škunca, D., Milenković, S., Ristić, Ž. (2012), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, EtnoStil d.o.o., str. 96

¹⁵⁴ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 444, 445

Kod stila *pomaganja kolektivu* imamo situaciju da je menadžer pomagač grupi (što može biti samo menadžer sa visokorazvijenim ekspertskim veštinama i koji je vrhunski poznavalac delatnosti poslovne organizacije u kojoj radi), to jest, on određuje kolektivu granice u kojima mogu da deluju pri donošenju odluka.

Puna participacija kolektiva u poslovnom odlučivanju (participativni menadžment) je stil upravljanja u kom menadžer uključuje radnike u proces donošenja odluka, rešavanja novonastalih problema, pa čak i postavljanja ciljeva preduzeća.^{155,156} Ovaj kraj kontinuuma bismo mogli da okarakterišemo kao „miks“ demokratskog i liberalnog stila menadžmenta iz prethodne klasifikacije (str. 50-52 ovog rada) i, po našem mišljenju, svakako ga treba preferirati u odnosu na direktivno odlučivanje.

Sam pojam participacije se u literaturi određuje kao¹⁵⁷

proces pomoću koga zaposleni učestvuju u donošenju odluka unutar organizacije i u okviru sistema upravljanja ljudskim resursima.

Ili, oslanjajući se više na terminologiju psihološke nauke, participaciju bismo mogli da definišemo kao¹⁵⁸

mentalno i emocionalno učešće pojedinca u ukupnoj situaciji i delovanju grupe (organizacione celine, preduzeća), što deluje podsticajno na učešće u utvrđivanju ciljeva grupe i preuzimanju odgovornosti za njihovu realizaciju.

¹⁵⁵ Lončarević, R. (2007), *Menadžment*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 192, 193

¹⁵⁶ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 288, 446

¹⁵⁷ Vujić, D. (2004), *Motivacija za kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 32

¹⁵⁸ Ibid., str. 33

Zaposleni mogu biti uključeni u proces donošenja odluka o sledećim *predmetima participacije*:¹⁵⁹

- detaljima u vezi sa radom u preduzeću, radnim zadacima, tehnologijom, efikasnošću, kvalitetom;
- uslovima rada, radne sredine, problemima u vezi sa zdravljem i sigurnošću;
- uslovima zapošljavanja, načinima plaćanja, radnim vremenom i sl.

Postavlja se pitanje *koliko* zaposleni treba da učestvuju u navedenim predmetima participacije?

Koliko će menadžer biti u mogućnosti da se kreće sa leva na desno kroz takozvano „stablo odlučivanja“^{160,161}, to jest, kroz stilove koje smo naveli na prethodnoj stranici, zavisi, naravno, od hitnosti situacije, kao i od stručne kompetentnosti samih zaposlenih.¹⁶² Cilj je, međutim, da se omogućavanjem sve veće participacije radnika njihova motivacija multiplikuje, njihove sposobnosti sve više razvijaju, a što će povratno imati presudan uticaj na konkurentnost preduzeća na tržištu.

Psihološki mehanizam koji je ovde prisutan nam je svima poznat. Što više učestvujemo (participiramo) u nekoj aktivnosti, to je više doživljavamo kao svoju i motivisaniji smo da je obavljamo kvalitetnije, kao i da radimo na njenom razvoju, poboljšanju i unapređenju.

2.3.5. Menadžer versus lider

U poglavlju o uticaju prve linije menadžmenta na motivaciju zaposlenih, kao i pri razmatranju Vrum-Jetonovog modela, u naše istraživanje smo uveli novi termin, koji se često pominje u savremenoj stručnoj literaturi, a to je *lider*. Naime, mnogi autori smatraju da ne treba poistovećivati pojmove *menadžer* i *lider*.

¹⁵⁹ Vujić, D. (2004), *Motivacija za kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 33

¹⁶⁰ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 446

¹⁶¹ Lončarević, R. (2007), *Menadžment*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 332, 333

¹⁶² Menadžer (lider) može čak i u toku jednog radnog dana da prođe kroz celo „stablo odlučivanja“.

Tako se *menadžment* najkraće definiše kao¹⁶³ ***kombinovanje faktora proizvodnje kako bi se proizvodilo***. Dok se, pak, *liderstvo* ukratko određuje kao¹⁶⁴ ***proces tokom kojeg jedna osoba utiče na druge članove grupe radi ostvarenja definisanih ciljeva grupe ili organizacije***, ili, još konciznije, kao¹⁶⁵ ***proces uticanja na aktivnosti organizovane grupe ka postizanju ciljeva***.

Tako bismo, analogno, gorenavedenim definicijama liderstva, *lidera* mogli da definišemo prvenstveno kao ***onoga koji utiče na druge ljude***. Premda se ovo nekome može učiniti kao bespotrebno sitničarenje, implikacije ovih diferencijacija za temu motivacije zaposlenih za (maksimalno) kvalitetan rad uopšte nisu male. Jer, dok se *menadžer* bavi ljudima (to jest, radnom snagom) kao *jednim od* tri osnovna faktora proizvodnje (ostala dva su: sredstva za rad i predmeti rada), *lideru* je, po definiciji, glavna stavka u „opisu posla“ *uticanje na ljude*.

Da li je liderstvo onda nešto manje ili nešto više od menadžmenta? Svakako, nešto više. Jer to što lider prvenstveno utiče na ljude, ne znači da se ne bavi drugim stvarima, već to prosto znači da sve druge stvari radi kroz prizmu uticaja na druge. Shodno tome, ako bismo postavili pitanje: ko će imati veći uticaj na maksimalnu motivaciju zaposlenih, *menadžer* ili *lider*? - odgovor bi se sam nametnuo.

Malo iznad smo rekli da autokratski rukovodilac radi *pomoću* ljudi. To, međutim, nikako ne treba poistovećivati sa liderstvom. Jer, premda je i u samoj definiciji liderstva obavljanje poslova preko ljudi, lider to, na suštinskom nivou, radi na potpuno drugačiji način od autokratskog rukovodioca. Dok autokratski rukovodilac upravlja ljudima pomoću svoje legitimne sile u radnoj organizaciji, sile nagrađivanja i prinudne sile, dotle lider *predvodi* ljude, osvajajući njihovu privrženost putem referentne (ličnih osobina i vrednosti) i stručne (ekspertske) katafatičke menadžerske sile.

¹⁶³ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 446

¹⁶⁴ menadzment2006.tripod.com, datum pristupa sajtu: 19.02.2016. godine

¹⁶⁵ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 427

Za menadžere se, zatim, obično kaže da su kratkoročno, a lideri dugoročno poslovno orijentisani. Menadžeri administriraju, dok lideri inoviraju. Menadžeri održavaju, dok lideri razvijaju. Menadžeri prihvataju stvari, a lideri dovode u pitanje (izazivaju). Menadžeri su dobri vojnici, dok su lideri samostalne ličnosti. Menadžeri rade stvari *na pravi način*, a lideri *rade prave stvari*.¹⁶⁶

Iz svega ovoga ne treba izvesti pogrešan zaključak da su nam menadžeri nepotrebni, dok su nam potrebni samo lideri. Ne, potrebni su nam i jedni i drugi. („Svi su mi ljudi i te kako potrebni“ – Ivo Andrić). Moraju postojati i „obični“ oficiri i stratezi. I administratori i inovatori. I oni koji održavaju postojeće sisteme i vizionari koji, snagom svoje ličnosti i svojih ubeđenja, „plene“ druge ljude da se dobrovoljno i dragovoljno posvete ostvarenju tih vizija.

Drugi pogrešan zaključak koji bi neko mogao da izvuče je da se lideri obavezno nalaze u višim nivoima rukovodstva, a menadžeri u nižim. Prava istina je da lidera ima, i neophodno je da ih ima, u svim nivoima upravljanja, od prve linije rukovodilaca, pa do top menadžmenta. Potpisnik ovih redova se u praksi čak susreo i sa primerom (a verujemo da takvi primeri nisu retki u radnim kolektivima) da neposredni rukovodilac – lider – „dodeljuje“ deo svog autoriteta, koji je stekao svojim ličnim i profesionalnim vrednostima, višem rukovodiocu – menadžeru – tako što otvoreno, verbalnim i neverbalnim gestovima, priznaje autoritet svog nadređenog u hijerarhijskoj strukturi poslovne organizacije, i što poziva i druge na poštovanje tog autoriteta.

Ovde se, međutim, opet vraćamo na potrebu za dobro obučanim i istreniranim, a prethodno uspešno regrutovanim i selektovanim kadrom, jer da bi lider mogao da bude lider, potrebni su mu sledbenici koje je moguće predvoditi. Naravno, dobar stručnjak će, posle izvesnog vremena, osrednje motivisanu osobu prevesti u kategoriju visokomotivisanih, ali, kao što smo rekli u poglavlju o individualnim osobinama ličnosti, radna organizacija neizostavno mora, prilikom selekcije, da odbije saradnju sa osobama koje imaju *izrazito* nisku motivaciju za rad. I tako uvek iznova dolazimo do zaključka kako je neophodno da celokupna menadžerska tehnologija u oblasti upravljanja ljudskim resursima bude uključena u proces motivacije ljudi za maksimalno vrstan rad.

¹⁶⁶ www.edukacija.rs, datum pristupa sajtu: 22.02.2016. godine

2.3.6. Uticaj komunikacije u preduzeću na motivaciju zaposlenih za (vrstan) rad

Sledeći elemenat organizacione strukture preduzeća koji, pored stila menadžmenta, ima veoma veliki uticaj na motivaciju zaposlenih je sistem *komunikacija*. Interna komunikacija jedne poslovne organizacije može biti formalne i neformalne prirode.¹⁶⁷

Formalna interna komunikacije se realizuje, na primer, na sledeće načine:^{168,169}

- saopštenja uprave u vezi sa delatnošću preduzeća i procesom rada;
- sastanke kolektiva (kolegijumi);
- oglasne table, interne novine/časopise, štampane ili elektronske;
- audiovizuelne i elektronske medije, kao što su i-mejlovi (e-mails), njuzleteri (newsletters) i sl. (Premda su u *ISO 9004:2001 Sistemi menadžmenta kvalitetom – Uputstva za poboljšavanje performansi* u interno komuniciranje ubrojani vebajstovi [websites], smatramo da je primarna funkcija vebajstova komunikacija sa klijentima [aktuelnim i potencijalnim], kao i sa celokupnim društvenim okruženjem, dok im je funkcija interne komunikacije sekundarna, pa ih, stoga, mi ovde ne navodimo.)

Neformalna interna komunikacija u preduzeću se, pak, ostvaruje kroz lične, neobavezne, „face to face“ razgovore (ova komunikacija je najbogatija informacijama¹⁷⁰) između zaposlenih jednih sa drugima, kao i između zaposlenih i predstavnika nižih nivoa menadžmenta (komunikacija između izvršilaca radnih zadataka i predstavnika viših nivoa menadžmenta je uvek formalne prirode), koja menadžerima omogućuje da dobiju verodostojniju sliku o radnoj organizaciji od one koju dobijaju putem formalnog

¹⁶⁷ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 322-323

¹⁶⁸ Vujić, D., (2004), *Motivacija za kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 41

¹⁶⁹ *ISO 9004:2001 Sistemi menadžmenta kvalitetom – Uputstva za poboljšavanje performansi*, 1. izdanje (2001), Beograd, Savezni zavod za standardizaciju, str 21

¹⁷⁰ Lončarević, R. (2007), *Menadžment*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 202

komuniciranja sa radnicima (imaju realan *feedback*¹⁷¹, to jest, vrše svojevrsnu „sondažu“ stanja u kolektivu, koja, naravno, ne sme da pređe u podsticanje doušništva). Za same zaposlene, ova neformalna verbalna interakcija ima dvojaku funkciju: prvo, omogućava zadovoljavanje njihovih socijalnih potreba, a drugo, poboljšava komunikacionu mrežu radne organizacije samom brzinom prenosa informacija.¹⁷²

Zadovoljavanje socijalnih potreba ljudi je, kao što smo pomenuli u prvom poglavlju ovog rada, veoma bitno, jer, po Maslovu, predstavlja „odskočnu dasku“ za aktiviranje potreba za poštovanjem, ugledom i samoaktuelizacijom, koje su neophodni „gradivni elementi“ za vrhunski kvalitet radne aktivnosti; a i sama informisanost zaposlenih je takođe neophodan uslov motivisanosti za vrstan rad.

Minimum informacija koje bi radnici u jednoj poslovnoj organizaciji trebalo da imaju može se razvrstati u sledeće kategorije:¹⁷³

- informacije relevantne za delatnost preduzeća, za rad i ponašanje na radu;
- povratne informacijama o rezultatima rada;
- informacije od strane kupaca, potrošača, klijenata o kvalitetu proizvoda i usluga koje pružaju.

Preduzeće treba da, na mestima gde se zaposleni najviše kreću, istakne vidljive poruke o tome:¹⁷⁴

- *šta organizacija radi* (najvažniji proizvodi i usluge);
- *zašto organizacija radi* (šta je njena misija);
- *za koga radi* (vlasnička struktura preduzeća);
- *kako zadovoljava kupce i klijente* (šta se smatra pod kvalitetnim proizvodom/uslugom, reagovanje na pravi način u komunikaciji sa

¹⁷¹ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 330

¹⁷² Ibid., str. 323

¹⁷³ Vujić, D. (2004), *Motivacija za kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 41

¹⁷⁴ Ibid., str. 46

potrošačima i klijentima, značaj kvaliteta proizvoda/usluge za poslovnu organizaciju, itd.).

Neophodnost razvijene interne komunikacije, prirodno, postaje naročito vidljiva u glomaznijim sistemima, kao što su velike kompanije.¹⁷⁵ Tu, pored uobičajenog obaveštavanja koje se ostvaruje u vertikalnoj komunikaciji između predstavnika menadžmenta i izvršilaca radnih zadataka (a, kao što smo rekli pri razmatranju uticaja top menadžmenta na motivaciju zaposlenih, neophodno je da u tu interakciju budu uključeni i viši nivoi rukovodstva radne organizacije), postoji posebna potreba za stalnim obaveštavanjem radnika o dugoročnoj strategiji preduzeća, o srednjoročnim i kratkoročnim ciljevima i planovima, kao i o merilima i standardima uspešnosti u radu.¹⁷⁶ To se postiže preko panoa sa obaveštenjima, postera sa porukama, pamfleta, internih novina,¹⁷⁷ zatvorenih grupa na društvenim mrežama (facebook-u, na primer) i sl.

Ova vrsta komunikacije je veoma jak kohezioni faktor¹⁷⁸ koji pozitivno utiče na jačanje svesti o pripadnosti grupi, povećan osećaj zadovoljstva, sigurnosti i samopouzdanja zaposlenih, jačanje i održavanje privrženosti standardima i normama radne organizacije i vere u korisnost delatnosti koja se obavlja, osnaživanje poverenja u rukovodstvo preduzeća, a, pored toga, ona omogućava ispunjavanje socijalnih potreba zaposlenih i razrešavanje njihovih ličnih i emocionalnih problema.¹⁷⁹ A sve to, povratno, izrazito povoljno deluje na motivisanost radnika za vrstan rad.

¹⁷⁵ Vujić, D. (2004), *Motivacija za kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 46

¹⁷⁶ Đorđević-Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 37

¹⁷⁷ www.academia.edu, datum pristupa sajtu: 05.12.2014. godine

¹⁷⁸ Vujić, D. (2008), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, str. 429

¹⁷⁹ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 328

2.4. Činioci socijalne zajednice

Stigli smo i do četvrte grupe činilaca koji utiču na motivaciju zaposlenih za rad, naime, do činilaca šire socijalne zajednice u kojoj se obavlja delatnost poslovne organizacije.

Tu spadaju:¹⁸⁰

- nacionalne specifičnosti,
- većinska veroispovest,
- kulturni milje,
- preovlađujući sistem vrednosti,
- socio-politički „okvir“
- ekonomski model.

U domaćoj javnosti se dosta polemike vodilo zadnjih godina oko toga da li je na ekonomsku razvijenost zapadnoevropskih zemalja presudno uticala protestantska radna etika ili, pak, njihov tradicionalni kolonijalizam zajedno sa mnoštvom drugih društveno-ekonomskih faktora.

Naime, određen broj zagovornika prve opcije, među koje, izgleda, spada i aktuelni srpski premijer¹⁸¹, uglavnom na osnovu studije nemačkog naučnika Maksa Vebera o protestantskoj radnoj etici i kapitalizmu, smatra da su protestanti motivisaniji da rade od pravoslavaca (kao i od pripadnika drugih denominacija i religija), i to bez obzira na visinu naknade, a tu jaku motivisanost, navodno, crpu iz svojih religijskih ubeđenja.

Takve tvrdnje su, po našem mišljenju, delimično istinite, ali i tu, kao, uostalom, i u svim drugim pitanjima, treba izbegavati preterano generalizovanje („generalizacija je majka zablude“) i pojednostavljivanje veoma složenih fenomena. Protestantizam zaista insistira na

¹⁸⁰ Romić, I. (2012), *Motivacija i nagrađivanje zaposlenih u hotelijerstvu na primeru hotela „Moskva“ – Master rad*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 31

¹⁸¹ www.danas.rs, Panović, Z., kolumna „Nikad nedeljom“, *Maks Veber*, datum pristupa sajtu: 24.02.2016. godine; u vreme pisanja našeg master rada srpski premijer je Aleksandar Vučić.

primeni biblijskih moralnih načela u svakodnevnom životu, kao i poštovanju svake konkretne individue, međutim, bilo bi nekorektno tvrditi da su države u kojima je pravoslavlje većinska veroispovest siromašne i nerazvijene baš i samo zbog svoje religijske određenosti. Ne treba zaboraviti da su zemlje Istočne Evrope više od pola veka (a zemlje bivšeg Sovjetskog Saveza čak preko sedamdeset godina) sistematski uništavane pod utopijskim konceptom komunističkog uređenja društva, koji se pokazao kao potpuno promašen socio-ekonomsko-politički eksperiment.

Ne treba, takođe, smetnuti sa uma ni da su zapadnoevropske države u prošlosti dobar deo svog bogatstva stekle nauštrb zemalja takozvanog „trećeg sveta“, često surovo „isisavajući“ i prirodne i ljudske resurse iz njih. Ta eksploatacija, nažalost, nije okončana ni do vremena u kom živimo, premda se odvija u nešto sofisticiranijim oblicima.

Mišljenja smo, dakle, da nije glavni problem u tome što smo mi većinski pravoslavni, već u tome što pravoslavlje nije *suštinski* „prodrlo“ u istorijsku svest nacije. Drugim rečima, mi pravoslavlje uglavnom praktikujemo na običajnom i polu-paganskom nivou, a ne na dubinskom i temeljnom, dok u svakodnevnom privatnom i poslovnom životu često „zaobilazimo“ elementarna hrišćanska načela, a mnogi od nas ih, nažalost, čak ni ne poznaju.¹⁸² Naš prosvetitelj Dositej Obradović je pokušao da preduzme neke korake u tom smeru¹⁸³, međutim generacije nakon njega nisu nastavile tim stopama.¹⁸⁴

A, na opsake kako treba da se ugledamo na protestantsku radnu motivaciju i etiku, može se odgovoriti potvrdno (mi smo, što je velika šteta, bili pod turskom vlašću u periodu kada je trebalo da usvojimo pozitivne¹⁸⁵ tekovine prosvetiteljstva i protestantizma), međutim, tu

¹⁸² Na tom polju bi Crkva, svakako, trebalo da ulaže znatno više napora nego do sada, a manje da se bavi politikom.

¹⁸³ Dositej, taj srpski Desiderius Erasmus (Erazmo Roterdamski), je, naime, bio *hrišćanski* prosvetitelj *par excellence*, iako nam deluje kao da ga današnji građanski orijentisani intelektualci u Srbiji smatraju nekom vrstom domaćeg „apostola“ ateizma.

¹⁸⁴ Ovim putem preporučujemo tri njegove knjige: *Život i prikličenja*, *Saveti zdravog razuma* i *Basne sa naravoučenijima*.

¹⁸⁵ Mišljenja smo, naime, da nisu sve tekovine prosvetiteljstva i protestantizma pozitivne, te da bi za nas bilo najbolje da smo prihvatili anglikanski (episkopalni), *via media* (srednji put), model reforme Crkve (ukoliko, naravno, izuzmemo savremena „liberalna“ odstupanja od tradicionalnog, XVI-ovekovnog, anglikanstva).

treba dodati da uzori po pitanju radne discipline, marljivosti i visoke motivisanosti za rad mogu, takođe, da nam budu i tipici¹⁸⁶ i radna praksa mnogih pravoslavnih monaha¹⁸⁷.

U svakom slučaju, pitanje uticaja religije kojoj zaposleni pripada (ili kojoj je pripadao tokom odrastanja), kao, uostalom, i ostalih socijalnih činilaca, na njegovu motivaciju za (vrstan) rad treba da bude predmet daljih diskusija i objektivnih naučnih istraživanja.

¹⁸⁶ *Tipik* – dnevni red u manastiru

¹⁸⁷ Premda je Dositej Obradović, pod uticajem protestantizma, sa kojim je došao u kontakt u Nemačkoj i Engleskoj, dosta kritikovao kaluđerski život, utisak koji smo stekli prilikom čitanja njegovih knjiga je taj da je glavna oštrica njegovih kritika bila usmerena ponajviše ka *devijacijama* monaštva, sa kojima je imao prilike da se upozna iz „prve ruke“ u fruškogorskom manastiru Hopovo, gde se i zamonašio, ali, odakle je, posle tri godine, pobegao, nezadovoljan načinom života tamošnjih kaluđera i željan putovanja po svetu, upoznavanja sa drugim kulturama i kvalitetnog obrazovanja.

3. Motivacija zaposlenih u kompaniji Victoria Group

U okviru praktično – istraživačkog dela ovog master rada, bavićemo se motivacijom zaposlenih u poznatoj domaćoj kompaniji *Victoria Group*, što će ujedno doprineti da, na konkretnim primerima, bolje sagledamo praktikovanje ili, pak, nedostatak praktikovanja¹⁸⁸ proširene unutrašnje korporativne filantropije (PUKF).¹⁸⁹

Na veb sajtu kompanije *Victoria Group* možemo pročitati sledeće (komentari u fusnotama su naši):¹⁹⁰

Uspeh kompanije kreiraju njeni zaposleni, a Victoria Group svoj uspeh deli sa preko 1600 kolega. Stoga neprekidno ulažemo u razvoj potencijala zaposlenih, kao našeg najvrednijeg resursa, pomažući im da kroz ispunjavanje ličnih ambicija ostvare još bolje poslovne rezultate. Investiranjem u njihovo znanje, veštine, stručnost i motivaciju, mi investiramo u budućnost Grupe.

Kao kompanija u kojoj je zadovoljstvo zaposlenih utkano u sistem korporativnih vrednosti, Victoria Group danas okuplja brojne stručnjake sa zavidnim iskustvom najvećih svetskih korporacija.

Malo zatim, piše:¹⁹¹

Šta možete da očekujete radeći u Victoria Group:

Kompetentan kadar – pravi ljudi na pravim pozicijama

Jasna procedura oglašavanja i popunjavnja radnih mesta

¹⁸⁸ Razume se, menadžment ove kompanije još nije upoznat sa našim konceptom, pa samim tim ne možemo ni očekivati punu primenu istog.

¹⁸⁹ U ovom delu rada nam nije toliko cilj da *dokažemo* naš koncept (to ostavljamo daljim istraživačima), koliko da, na praktičnim primerima, *pokažemo* ono što želimo da poentiramo.

¹⁹⁰ www.victoriagroup.rs, datum pristupa sajtu: 10.12.2014. godine

¹⁹¹ Ibid., datum pristupa sajtu: 10.12.2014. godine

Precizno definisana očekivanja kompanije od zaposlenih, i obrnuto

Konkurentna¹⁹² politika zarada i beneficija¹⁹³

Transparentni sistemi nagrađivanja¹⁹⁴

Kvalitet u svakom segmentu poslovanja

Različitost kompanija u sastavu Grupe, uz niz mogućnosti za profesionalni razvoj

Vrednovanje preduzetničkog duha

Edukativni programi¹⁹⁵ i procesi upravljanja karijerom

Poštovanje različitosti i individualnosti¹⁹⁶ zaposlenih

Rad u kreativnoj i dinamičnoj sredini

Jednake mogućnosti za sve zaposlene, bez obzira na rasu, veru, nacionalnost, pol, bračni status, seksualno opredeljenje, invaliditet ili starosnu kategoriju.

¹⁹² U konceptu PUKF, kao što smo rekli, ne postoji podsticanje konkurencije među zaposlenima u darvinističkom smislu te reči, već stimulisanje saradnje i učenja jednih od drugih. Mada je ovde nejasno da li se radi o podsticanju konkurencije među zaposlenima ili se misli na konkurentnost u odnosu na druge kompanije.

¹⁹³ Osnovna zarada je, kao što je rečeno, vid **prethodeće** proširene unutrašnje korporativne filantropije (**prPUKF**), dok su beneficije vid **posledične** proširene unutrašnje korporativne filantropije (**poPUKF**).

¹⁹⁴ U konceptu PUKF, kao što je rečeno, ne postoji nagrađivanje u smislu „šargarepe“. Mi to nazivamo, sa stanovišta preduzeća, *posledičnom PUKF* (**poPUKF**), a sa stanovišta zaposlenog *posledičnim beneficiranjem*. Razlika u odnosu na klasično gledište je u intenciji, sistemu vrednosti i pogledu na čoveka i svet uopšte. Mi, dakle, izbegavamo termin *nagrada*, a i kada ga koristimo, to je u smislu prirodne posledice čovekovog uloženog truda. Dakle, mi smatramo da ne treba kazati: „Uradi to, pa ćeš dobiti to i to“, već: „Znamo da ti to možeš, a prirodna posledica tvog truda će biti to i to (**poPUKF**), a neke *posledične beneficije* možeš i sam da izabereš (**spoPUKF**)“.

¹⁹⁵ Edukativni programi mogu biti vid i **prPUKF** i **poPUKF**, a, ukoliko su posebno izabrani od strane zaposlenog, tada je to vid specijalne PUKF (**sPUKF**); dalje, ukoliko su ponuđeni i izabrani nezavisno od naročitih uspeha u radu, tada je to vid **sprPUKF**, a, ako su izabrani kao beneficija za naročite uspehe, tada je to vid **spoPUKF**. Kao što smo rekli, jedan isti vid PUKF može biti *multiple* prirode (to jest, može biti svrtna u sve tri vrste PUKF), u zavisnosti od konteksta u koji je stavljen.

¹⁹⁶ Dakle, ne prosto **M**, već **M_l**(i, u konceptu PUKF, ne samo **M_l**, već **M_lImkr** – motivacija ličnosti za maksimalno kvalitetan rad).

Ono što nas u okviru ovog dela istraživanja posebno zanima jesu izjave samih zaposlenih o tome šta ih motiviše za (vrstan) rad u ovoj kompaniji. Fokuserali smo se, dakle, na uzorak zaposlenih u Victoria Group čije su izjave postavljene na veb-sajt pomenute kompanije. Odabrali smo 8 (osam) od ukupno 16 (šesnaest) postavljenih izjava (50%) i uradili analizu datog sadržaja.¹⁹⁷

1.

Motivisani zaposleni sa dobrom međusobnom komunikacijom su prvo što sam primetio u Viktoriji Grupi. Pozitivan odnos prema problemima i odsustvo otpora promenama čini ovu grupaciju dinamičnim mestom za rad.

Jasna vizija razvoja cele grupacije postavlja osnov i za napredak lične karijere. Prisustvovanje različitim seminarima, kursevima, kongresima i sajmovima¹⁹⁸ mi je otvorilo mogućnost za sticanje znanja, veština i informacija.

Zbog povećanja obima posla pohađam SAP eAkademiju koja bi mi privatno bila nedostupna. Stečena znanja odmah primenjujem u praksi uz pomoć svih članova SAP tima.¹⁹⁹ Primena savremenih informacionih tehnologija liderskih kompanija omogućava radno okruženje na svetskom nivou.

Na svom radnom mestu sam ostvario odličnu saradnju sa svojim direktorom bez obzira na hijerarhijsku razliku.²⁰⁰ Poštovanje svih prava radnika se podrazumevalo od prvog radnog dana. (Dejan Popović, Junior BI consultant, IT sector)

¹⁹⁷ www.victoriagroup.rs, datum pristupa sajtu: 11.12.2014. godine

¹⁹⁸ Odlasci na kongrese i sajmove svakako podrazumevaju barem povremena putovanja, tako da smo ovaj iskaz, pored onog u 6. izjavi, uzeli kao potvrdu da zaposlene u ovoj kompaniji motiviše i mogućnost za putovanja.

¹⁹⁹ Ovde imamo praktičnu potvrdu za tvrdnju da edukacija zaposlenog pozitivno utiče na njegovu motivaciju za kvalitetan rad.

²⁰⁰ Više nego dobar odnos na relaciji izvršilac – menadžer je veoma bitan vid *pr*PUKF.

Zadovoljan sam što radim u fabrici koja poseduje jednu od najsavremenijih puniona jestivog ulja u Srbiji, a i na Balkanu. Imamo dobru komunikaciju u smeni, a i sa nadređenima.

Radimo na najsavremenijim mašinama masovne proizvodnje gde je ljudska greška svedena na najmanju moguću meru. Zadovoljan sam platom²⁰¹ i uslovima rada, kao i redovnošću isplate zarade i svih drugih primanja.

Victoriaoil se brine o svojim zaposlenima i na drugim poljima, to jest, dobili smo karticu dopunskog zdravstvenog osiguranja, idemo na redovne sistematske preglede o trošku firme, a ako se ipak desi da se radnik razboli ili završi u bolnici zbog bolesti, firma je spremna da finansijski pomogne u lečenju, kao što se meni lično desilo.²⁰² Firma Victoriaoil svoje radnike šalje i u banju, i rado nagrađuje visok učinak u radu.²⁰³ Isto tako najveseliji događaj za svakog čoveka, rođenje deteta, firma nagrađuje novčano i tako podstiče natalitet.

Ukratko, firma Victoriaoil brine o svakom pojedincu, jer samo zajedno činimo firmu onakvom kakva jeste, jedna od vodećih u regionu.²⁰⁴ (Aleksandar Zečević, Smenovođa, Pogon punione, Victoriaoil)

²⁰¹ Ovo je jedino mesto u izjavama koje razmatramo u kome se eksplicitno iskazuje zadovoljstvo visinom osnovne zarade. Solidna osnovna zarada je, kao što smo rekli, vid *pr*PUKF, a *solidnost* predstavlja određeni intenzitet (I) *tog vida pr*PUKF, koji, kao što smo rekli, može biti prilično relativizovan *valencijom* (V). Ali, da bi ovaj vid *pr*PUKF uopšte mogao da bude detektovan, visina zarade mora da bude u rangi republičkog proseka za to zanimanje. Tek ako je taj uslov udružen sa poštovanjem zakonskih prava radnika i propisanih uslova njegovog radnog ambijenta, možemo da govorimo o postojanju *pr*PUKF, koja može biti pojačana intenziviranjem ova dva već postojeća vida *pr*PUKF (povećanjem plate ili *prekoračenjem* zakonskih obaveza), ili uključivanjem još nekog vida *pr*PUKF.

²⁰² Ovo su klasični primeri *pr*PUKF.

²⁰³ „Nagrađivanje“ visokog učinka u radu je, pak, klasičan primer *po*PUKF, samo što mi radije koristimo druge termine; videti referencu 194.

²⁰⁴ Zadnja rečenica u izjavi ovog zaposlenog nam govori da kod njega postoji osećanje pripadnosti kompaniji i da je zadovoljan što može da participira u kreiranju uspeha svoje radne organizacije. Takođe vidimo i *ponos* zbog pripadnosti „jednoj od vodećih kompanija u regionu“.

3.

U kompaniji Victoria Logistic sam počela da radim nakon završetka Osnovnih studija na fakultetu. Sa 22 godine i bez radnog iskustva u struci, svoju „prvu šansu“ sam dobila baš ovde. Kao pripravnik sam počela da radim, nastavila master studije, a podrška kolega i razumevanje u vezi sa fakultetom mnogo mi je značilo²⁰⁵.

Victoria Logistic je kompanija koja ulaže u usavršavanje i obrazovanje svojih zaposlenih. Svakodnevno sam se susretala sa novim izazovima. Velika i uspešna kompanija, veliki i uspešni partneri, velike i uspešne kolege... Sve to doprinosi da se svako od nas, zaposlenih, oseća tako²⁰⁶.

Kao svaki mladi čovek, koji hoće i želi više, izrazila sam želju da iz komercijalnog sektora, pređem u marketing. To se i dogodilo^{207,208}, jer kompanija pruža šansu svakom da se izrazi u onome što želi²⁰⁹, jer zadovoljstvo zaposlenog doprinosi zadovoljstvu kompanije. Rad, zalaganje, trud uvek se ceni i adekvatno nagradi – u smislu nagrade za najbolje urađeni projekat, nagrade na kraju godine, itd.^{210,211}

²⁰⁵ Dakle, kooperacija, a ne konkurencija.

²⁰⁶ Ova rečenica nam pokazuje ponos zaposlene zbog pripadnosti velikoj i uspešnoj kompaniji i da joj, štaviše, veličina i uspeh kompanije pomažu da ima bolju sliku o sebi. A očigledno smatra da je to slučaj i sa njenim kolegama.

²⁰⁷ Ovde imamo primer onoga što u našem konceptu nazivamo **specijalnom** prethodećom proširenom unutrašnjom korporativnom filantropijom (*spr*PUKF).

²⁰⁸ Ovde takođe vidimo i podržavajuću opredeljenost menadžmenta kompanije.

²⁰⁹ Omogućavanje samoostvarenja je veoma bitno za motivisanost zaposlenog za *kvalitetan* rad. Obično je vid *pr*PUKF, mada, u određenim slučajevima (kada je radniku prelazak u drugi sektor ponuđen kao opcija za naročita postignuća u radu), može biti i *spr*PUKF.

²¹⁰ Videti referencu 194.

²¹¹ Zaposlena ovde najverovatnije misli na novčane „nagrade“.

Najbolje kompanije²¹² imaju plemenit cilj i jasnu nameru da se dobro ophode sa svojim zaposlenima i partnerima. One razumeju da je izuzetno važno da budu veoma unosne, ali i da je isto toliko važno da budu društveno odgovorne.²¹³

Ljudi vole da se osećaju dobro zbog kompanije u kojoj rade.²¹⁴ Žele da znaju da njihova kompanija i posao koji obavljaju gradi bolji život i utiče na promene.²¹⁵ Kompanija treba da bude poznata i po društvenoj odgovornosti i po profitabilnosti, time se zadržavaju zaposleni, privlače novi ljudi i stiče poštovanje. (...)

To je ono što sam naučila u kompaniji Victoria Logistic. Ona je mesto gde sam počela da radim i želim da bude mesto gde ću dočekati penziju.²¹⁶ (Marina Radić, Viši saradnik za marketing, Victoria Logistic)

4.

Iako sam u Sojaproteinu zaposlen tek nepunih godinu dana, mogu da kažem da sam jako zadovoljan uslovima rada i radnog mesta.²¹⁷ Na poslu svakodnevno učim i stičem nove radne navike.²¹⁸ Posebno sam zadovoljan beneficijama koje ostvarujem u firmi.²¹⁹

²¹² Dotična zaposlena očigledno svrstava kompaniju u kojoj radi u kategoriju *najboljih*, a to „oduševljenje“ (i, u sledećem pasusu uočljivo, „posvećivanje misiji“) nam govori da je došlo do dubokog personalnog povezivanja sa svojom poslovnom organizacijom, što je veoma bitno za maksimalan kvalitet radne aktivnosti; videti strane 15, 21 i 22 ovog rada.

²¹³ Značajno je ovo zapažanje zaposlene da u društvenu odgovornost kompanije spada i dobro ophođenje prema svojim zaposlenima. Čini nam se da vlasnicima i menadžerima mnogih domaćih preduzeća to još uvek nije jasno.

²¹⁴ Ovde se treba setiti citata sa početka našeg rada: *Svako stvorenje životno voli sebe i zato neprestano traži ono što mu je potrebno i ugodno, a sklanja od svega što mu je štetno i neugodno. Isto tako je i sa čovekom. Iz ove prirodne ljubavi prema sebi rađaju se sve njegove namere i dela.* (Obradović, D. [2007], *Sabrana dela*, knjiga 3, *Saveti zdravog razuma*, Beograd, Zadužbina „Dositej Obradović“, str. 12)

²¹⁵ Videti referencu 212.

²¹⁶ Izgleda da je u ovom slučaju došlo do multiplikacije motivacije zaposlene jer su se „složile sve kockice“: visok intenzitet prethodeće PUKF, snažna valencija, intenzivna specijalna prethodeća PUKF, visok intenzitet posledične PUKF, opet snažna valencija, intenzivna specijalna posledična PUKF, što je na kraju dovelo do umnožavanja konačnog rezultata. Dakle, $M_{lmkr} = [(I_{pr}PUKF/t * V + I_{spr}PUKF/t) + (I_{po}PUKF/t * V + I_{spo}PUKF/t)]^n$. Ipak, potvrda ove formule, kao i celokupnog našeg koncepta, zahteva širu empirijsku proveru, a mi na ovim primerima želimo samo da pojasnimo ono što smo izložili u teoretskom delu našeg rada.

Radno vreme je dobro organizovano i sve je sistemski uređeno. Ono što je takođe jako važno je da su međuljudski odnosi odlični i sa svim kolegama imam dobru saradnju. (Saša Gagić, Čuvar, Proizvodno-tehnički sektor, Sojaprotein)

5.

Victoria Group predstavlja jedno od retkih mesta gde se uz zdravu radnu atmosferu i timski rad mladim ljudima pruža jedinstvena prilika da najpre steknu neophodna znanja, odnosno nauče posao, a zatim i da preuzmu aktivnu ulogu u ostvarivanju poslovnih ciljeva kompanije²²⁰. U tom procesu razvoja²²¹ podršku im pruža tim stručnih i kompetentnih menadžera na svim nivoima koji se uprkos mnogobrojnom profesionalnim dužnostima veoma ozbiljno posvećuju i svojim mentorskim²²² ulogama svesni činjenice da osnov uspeha svake kompanije predstavljaju ljudi.²²³ U takvom poslovnom ambijentu u kojem kreativnost i inventivnost²²⁴ dolaze do izražaja i nisu sputane svaki pojedinac je motivisan da maksimalno doprinese ostvarivanju uspeha svoje²²⁵ kompanije. (Igor Šomodji, Koordinator kancelarije direktora operacija, Victoria Group)

²¹⁷ Da li zaposleni ovde misli i na visinu osnovne plate? Naime, simptomatično je da se samo u jednoj od navedenih izjava (2.) *eksplicitno* navodi zadovoljstvo visinom osnovne zarade.

²¹⁸ O značaju monitoringa novozaposlenog i kontinuiranog sagledavanja njegove profesionalne evolucije, videti stranu 19 ovog rada.

²¹⁹ Ovde vidimo zastupljenost *po*PUKF.

²²⁰ Ovde vidimo da ovog zaposlenog motiviše mogućnost participiranja u ostvarivanju ciljeva preduzeća.

²²¹ Videti referencu 218.

²²² Kao što smo rekli, dobar menadžer ima i ulogu „profesora“ – predavača i mentora; videti stranu 43 ovog rada.

²²³ Dakle usmerenost na čoveka umesto usmerenosti na proizvod.

²²⁴ Videti sledeća poglavlja ovog rada: *Fenomen motivacije za kvalitetan rad, Individualne osobine ličnosti i Specifičnosti posla*.

²²⁵ Reč „svoje“ nam ukazuje na to da je došlo do značajnog afektivnog povezivanja zaposlenog sa kompanijom, to jest, da dotični zaposleni doživljava preduzeće u kom radi kao svoju svojevrsnu profesionalnu porodicu.

6.

Victoria Group omogućila mi je rad na kontinuiranom ličnom razvoju²²⁶ u okruženju koje posluje u skladu sa najboljim privrednim standardima. U okviru Victoria Group mogla sam da se pouzdam u poštovanje svih normi koje predviđa zakon o radu, i mnogo više od toga, uvek sam mogla da se oslonim na podršku menadžmenta kada sam osećala potrebu za dodatnim radnim osposobljavanjem.

Posao koji zahteva često putovanje u članice i mnogo pređenih kilometara unutar Srbije, iako naizgled naporan, doneo mi je dinamiku i pružio širu sliku o stanju poljoprivrede, ali i lokalnih zajednica u zemlji. Prednost rada u ovoj kompaniji je upravo prilika za sagledavanjem principa rada sa farmerima i uviđanje kako se sirovinama dodaje vrednost.

Verujem da su zaposleni u Victoria Group višestruko informisani o pravim potencijalima srpskog obradivog zemljišta i vrednošću izvornog domaćeg proizvoda.²²⁷ Privilegija je poslovati u okruženju koje taj proizvod neguje, ceni i razvija, kao što čini i sa svojim zaposlenima.²²⁸ (Marina Babić Walton, Viši saradnik člana nadzornog odbora, Kancelarija Generalnog direktora, Victoria Group)

7.

Nakon diplomiranja na Tehnološkom fakultetu u Novom Sadu dobila sam priliku za rad u Sojaproteinu i saradnju sa vrhunskim stručnjacima. Naša kompanija je okupila izuzetan tim koji, uz poštovanje visokih standarda, donosi uspeh i stalni napredak u vrlo zahtevnom okruženju. Učiti od najboljih je zaista privilegija, a postati deo tima je nagrada za trud i uloženu energiju²²⁹.

²²⁶ Videti referencu 218.

²²⁷ Kao što je rečeno, neophodno je da zaposleni poseduju informacije relevantne za delatnost preduzeća; videti poglavlje ovog rada: *Uticaj komunikacije u preduzeću na motivaciju zaposlenih za (kvalitetan) rad*.

²²⁸ Dakle, ova zaposlena smatra da kompanija u kojoj radi *neguje, ceni i razvija* svoje radnike. Tu imamo praktičnu potvrdu za tvrdnju da je aktivna zainteresovanost za zaposlene bitan motivacioni faktor.

²²⁹ Zaposlena, dakle, „postajanje delom tima“ očigledno svrstava u *poPUKF*. Izgleda nam da je to uključivanje u tim zapravo omogućavanje pojačane participacije u donošenju odluka i ostvarivanju ciljeva preduzeća. Iako je u našem konceptu participativnost (demokratskost) vid *prPUKF* (videti crtež br. 2, strana 29 ovog rada), ovaj

*Kvalitetna saradnja sa ostalim članicama Victoria Group, razmena iskustava sa kolegama iz inostranstva i usavršavanje kadrova je vrlo važan deo poslovanja naše kompanije*²³⁰. *Kada uz stečena znanja na fakultetu imate podršku kolega sa bogatim iskustvom, Vaša karijera može ići samo uzlaznom putanjom. Stručnost, timski rad i posvećenost poslu su ono što se zaista ceni u našoj kompaniji.*

Sigurna sam da će moja karijera u okviru Victoria Grupe biti bogata profesionalnim izazovima i radujem se novim znanjima i veštinama. Raditi u ovoj kompaniji znači raditi sa profesionalcima. (Jovana Doroslovac, Stručni saradnik za SPC, Služba proizvodnje uljarskih proizvoda, Sojaprotein)²³¹

8.

*Ono što nam je kao zaposlenima najvažnije su zdravi i kulturni međuljudski odnosi, prijatna radna atmosfera, čisto i moderno okruženje*²³² *i svakako redovna primanja*²³³. *U slučaju Victoria Group, kakva god da je situacija, pitanje primanja plate se ne postavlja, i zaposleni nemaju brigu da li će i kada primiti platu i da li će im na kraju meseca biti plaćeni doprinosi. Ovo je nešto što se kod nas u firmi, uostalom kao i u ostatku modernog sveta,*

iskaz zaposlene nam sugerše da pojačana participacija može biti i *po*PUKF. Ako uzmemo u obzir da u konceptu PUKF postoji vid *po*PUKF (videti crtež br. 2, strana 29 ovog rada) koji zovemo *pristup poverljivim informacijama* (što je značajan aspekt participacije ili demokratičnosti), vidimo da nema kolizije između ovog iskaza i našeg koncepta. Po prirodi stvari novozaposleni ne može odmah po prijemu u radni odnos da bude uključen u participaciju u meri u kojoj su u nju uključeni zaposleni sa dužim radnim stažom. Ali, kako se bude odvijala njegova *profesionalna evolucija* (videti referencu 218), tako bi on više trebalo i da participira u ostvarivanju ciljeva preduzeća (o samoj participaciji detaljnije pročitati na stranama 54 i 55 ovog rada). Participacija je, dakle, primer kako se *pr*PUKF može „preliti“ u *po*PUKF.

²³⁰ Zaposleni drugi put u svojoj izjavi koristi termin „naša kompanija“, što nam govori o njegovom osećaju pripadnosti preduzeću u kom radi.

²³¹ Vrlo zanimljiva izjava jer svaka računica (osim pretposlednje, mada i znanja i veštine mora neko da nam prenese) govori o tome koliko timski rad i saradnja znače ovoj zaposlenoj.

²³² Sve nabrojano su vidovi *pr*PUKF.

²³³ Redovnost primanja je zakonska *obaveza* i predstavlja osnovni aspekt društveno odgovornog poslovanja. Pimena koncepta PUKF *podrazumeva* i taj *minimum* odgovornosti prema zaposlenima („temelj“ na kom treba graditi celu „kuću“), ali i značajno prekoračenje onoga na šta je poslovna organizacija obavezna. Konkretnije, poštovanje radnih prava zaposlenog (i propisa o uslovima radnog ambijenta), zajedno sa zaradom u visini republičkog proseka za dato zanimanje, predstavlja minimalni intenzitet *pr*PUKF (bez ta dva vida *pr*PUKF ne možemo konstatovati postojanje *pr*PUKF prema radniku).

prosto podrazumeva, za razliku od, po subjektivnoj proceni 80% kompanija u Srbiji gde ljudi ceo mesec rade u neizvesnosti da li će na kraju meseca uopšte dobiti platu za svoj rad, trud i vreme.

Mlade majke ili one koje to treba da postanu, dobijaju punu podršku i razumevanje, pitanje bračnog statusa ili planiranja porodice se ne pominje i ne postavlja na intervjuu za posao, što u većini slučajeva u mnogim kompanijama postane prepreka pri dobijanju željenog posla i građenju karijere.²³⁴ U tom kontekstu treba napomenuti i novogodišnje paketiće za decu, novčani poklon damama za 8. mart i regres za godišnji odmor koji se isplaćuje dva puta godišnje.²³⁵

Ovakvo radno okruženje i uslovi za rad stimulišu nas zaposlene da damo sve od sebe²³⁶ i zajedno pravimo jednu od najuspešnijih kompanija u Evropi.²³⁷ (Milica Ožegović, Poslovni sekretar, Victoria Group)

²³⁴ Žalosno je što se ovakve stvari uopšte ističu. Drugačije postupanje od ovog koje pominje zaposlena bi značilo nepoštovanje zakonskih prava radnika, što bi predstavljalo nedostatak uslova za „detektovanje“ minimalnog intenziteta *pr*PUKF. Nevolja je u tome što su u zemljama kao što je naša kriterijumi za zadovoljstvo zaposlenih kompanijom u kojoj rade veoma niski, te se i ono na šta je preduzeće obavezno smatra svojevrsnim izrazom „dobre volje“. Ipak, kada je u pitanju ova kompanija možemo reći da su u značajnoj meri zadovoljena i objektivna merila brige o radniku.

²³⁵ Podela novogodišnjih dečijih paketića i novčani poklon ženama za 8. mart su *aktivnosti* u okviru *vida pr*PUKF koji nazivamo *briga o radniku*, dok je regres za godišnji odmor *aktivnost* kojom se pojačava intenzitet *vida pr*PUKF koji nazivamo *poštovanje zakonskih prava radnika*. Naime, pravo na godišnji odmor je zakonom zagarantovano, a regresom preduzeće *prekoračuje* svoje zakonske obaveze.

²³⁶ Naime, cilj pravilne i sveobuhvatne motivacije zaposlenih i jeste *maksimalno „otključavanje“* njihovih radno-kreativno-ličnosnih kapaciteta.

²³⁷ Zadnja rečenica u ovoj izjavi je vrlo slična zadnjoj rečenici u 2. izjavi, i takođe nam govori o postojanju osećanja pripadnosti kompaniji kod zaposlene, kao i zadovoljstva zbog mogućnosti participiranja u izgradnji uspeha svog preduzeća (što nije identično sa zadovoljstvom zbog pozitivnog uticaja kompanije *na društvenu zajednicu*, koje je vidljivo u 3. izjavi).

Dakle, osam zaposlenih u kompaniji Victoria Group, čije smo izjave imali priliku da pročitamo, saopštavaju (direktno ili indirektno) da ih sledeći činioci motivišu za (vrstan) rad:^{238,239}

- dobri međuljudski odnosi, odnosno dobra (podržavajuća) komunikacija sa kolegama i pretpostavljenima (8 zaposlenih ili 100% od broja²⁴⁰ razmatranih izjava)²⁴¹ i timski rad²⁴² (3 zaposlena – 1., 5. i 7. izjava – ili 37,5% od broja razmatranih izjava)²⁴³;
- transparentna vizija poslovanja kompanije, odnosno informisanost o delatnosti poslovne organizacije (2 zaposlena – 1. i 6. izjava – ili 25% od broja razmatranih izjava);

²³⁸ Naravno, ne znači da, ukoliko neki zaposleni nije eksplicitno identifikovao neki motivator u svojoj izjavi, on za njega nije uopšte bitan, ali smatramo da su ljudi, prirodno, naveli ono što ih najviše motiviše.

²³⁹ Razume se, neki činioci su međusobno „isprepletani“. Na primer *zdrava (prijatna) radna atmosfera* je organski povezana sa *dobrim međuljudskim odnosima*, ali smo ih ovde naveli odvojeno jer su ih i zaposleni u svojim izjavama tako navodili.

²⁴⁰ Ovde, naime, govorimo o procentima od *broja* razmatranih izjava, a ne o procentualnoj zastupljenosti u *sadržaju* samih izjava.

²⁴¹ Stoprocentna primećenost dobrih međuljudskih odnosa u navedenim izjavama zaposlenih je značajna potvrda bitnosti ovog vida *pr*PUKF i treba da bude signal menadžerima da obrate više pažnje na njega.

²⁴² Treba, međutim, napomenuti da timski rad ne vole svi, te, stoga, ne bi bilo filantropski od strane preduzeća da „zakletog“ individualca primorava na rad u timu. Naravno, ima preduzeća gde je individualizam nemoguć, i u tom slučaju već na inicijalnim razgovorima treba kandidatu za posao izložiti kakva je situacija po tom pitanju.

²⁴³ Ovde treba imati u vidu da *broj* zaposlenih koji su u svojim izjavama primetili određeni činilac motivacije (ili, u našem konceptu, *vid* određene vrste PUKF) nije jedini pokazatelj značaja tog činioca za zaposlene u preduzeću. Na primer, 5 zaposlenih je *primetilo* ili se ukratko *osvrnulo* na profesionalnu kompetentost, saradljivost i podržavajuću opredeljenost menadžmenta kompanije (1., 2. [u 2. izjavi se navodi „dobra komunikacija sa nadređenima“], 3., 5. i 6. izjava) dok samo 2 govore o naglašenoj (2. i 8. izjava se eksplicitno, naglašeno i detaljno bave brigom kompanije o zaposlenima; delovi izjava još 4 zaposlena potpadaju u kategoriju unutrašnje korporativne filantropije (UKF), ali „samo“ na na nivou zadovoljstva zbog dobrih uslova radnog mesta i poštovanja radničkih prava [1., 4. i 6.], kao i zbog dobrog ophođenja prema zaposlenima [3. izjava]) brizi kompanije o radnicima. Međutim, kada vidimo koliko se *detaljno* 2. (u 2. izjavi prvo imamo izražavanje zadovoljstva platom, uslovima radnog mesta i redovnošću isplate zarada i drugih primanja, a zatim vrlo konkretne primere posebne brige kompanije o radnicima) i 8. (u 8. izjavi imamo prvo izražavanje zadovoljstva zbog *sigurnosti* isplate zarada, a zatim, takođe, nabrojanje primera posebne brige poslovne organizacije o zaposlenima) izjava bave ovim motivatorom, zaključujemo da je UKF prilično zastupljena u ovoj kompaniji. Dakle, kriterijum kojim smo se rukovali pri određivanju bitnosti određenog motivatora za (vrstan) rad nije bila samo *brojnost* iskaza određene vrste, već i njihova *opširnost*.

- mogućnosti za profesionalni razvoj, učenje, usavršavanje i razmenu iskustava (6 zaposlenih – 1., 3., 4., 5., 6. i 7. izjava – ili 75% od broja razmatranih izjava);
- ponos zbog pripadnosti uspešnoj i renomiranoj poslovnoj organizaciji, u kojoj rade stručnjaci sa velikim iskustvom, u kojoj se delatnost obavlja po najvišim standardima i koja primenjuje najsavremenije tehnologije u procesu rada (6 zaposlenih – 1., 2., 3., 6., 7. i 8. izjava – ili 75% od broja razmatranih izjava);
- redovnost (i solidnost) primanja osnovne zarade i ostalih beneficija (4 zaposlena – 2., 3., 4. i 8. izjava – ili 50% od broja razmatranih izjava, od kojih 1 zaposleni – 2. izjava – ili 12,5% od broja razmatranih izjava – eksplicitno ističe zadovoljstvo visinom plate);
- dobra organizacija posla i zdrava (prijatna) radna atmosfera (3 zaposlena – 4., 5. i 8. izjava – ili 37,5% od broja razmatranih izjava);
- profesionalna kompetentnost, saradljivost i podržavajuća opredeljenost menadžmenta kompanije (5 zaposlenih – 1., 2., 3. 5. i 6. izjava – ili 62,5% od broja razmatranih izjava);
- mogućnosti za participaciju, a sa čim je organski povezana mogućnost za ispoljavanje inventivnosti i kreativnosti u radu, osećanje pripadnosti poslovnoj organizaciji, kao i vera u sopstvenu budućnost u kompaniji (5 zaposlenih – 2., 3., 5., 7. i 8. izjava – ili 62,5% od broja razmatranih izjava);
- mogućnosti za putovanja (2 zaposlena – 1. i 6. izjava – ili 25% od broja razmatranih izjava);
- vera u društvenu korisnost delatnosti kompanije (2 zaposlena – 3. i 6. izjava – ili 25% od broja razmatranih izjava);
- briga kompanije o radnicima, to jest, korporativna filantropija usmerena ka samim zaposlenima, koja počinje ispunjavanjem zakonskih normi, poštovanjem prava radnika i pristojnom platom, a nastavlja se u „prekoračivanju“ onoga na šta je preduzeće obavezno i finalizuje u staranju kompanije za zdravstveno stanje radnika, pomoći pri velikim porodičnim događajima ili problemima, itd. (6 zaposlenih – 1., 2., 3., 4., 6. i 8. izjava – ili 75% od broja razmatranih izjava).²⁴⁴

²⁴⁴ Ovde, međutim, još uvek ne govorimo o PUKF, već „samo“ o UKF.

Iz izjava koje smo analizirali se, takođe, može zaključiti da u kompaniji Victoria Group preovladava primena motivacionih teorija sadržaja.^{245,246}

Kad uporedimo činioce motivacije iz navedenih izjava sa Maslovljevom piramidom potreba koje zaposlene pokreću na (vrstan) rad, vidimo zastupljenost zadovoljenja svih potreba iz date hijerarhije: fizioloških, potreba sigurnosti²⁴⁷, socijalnih potreba²⁴⁸, potreba poštovanja i potreba samoaktuelizacije²⁴⁹.

Ako navedene izjave zaposlenih uporedimo sa Herbergovom dvofaktorskom teorijom motivacije, takođe vidimo zastupljenost i unutrašnjih (intrinzičnih) faktora motivacije – tzv. *motivatora*, a to su: izazovan posao, postignuće i uspeh, odgovornost, mogućnost rasta i samoaktuelizacije, napredovanje, priznanje,²⁵⁰ kao i spoljašnjih (ekstrinzičnih) faktora – tzv. *higijenskih* ili *preventivnih* faktora, a to su: međuljudski odnosi, plata, stručna kompetentnost menadžera, kao i odnosi na relaciji menadžment – zaposleni, zatim uslovi rada, sigurnost posla i poslovna politika kompanije.²⁵¹

²⁴⁵ Premda je razmatran dosta mali (i od strane menadžmenta istaknut kao reprezentativan, pa još sa naše strane dodatno odabran) uzorak zaposlenih u ovoj kompaniji (<0,5%), određene pravilnosti se ipak mogu uočiti i određeni zaključci izvesti.

²⁴⁶ Što, naravno, ne znači odsustvo ostalih teorija motivacije, a posebno teorije pravednosti (jednakosti), teorije jasno postavljenih ciljeva i teorije očekivanja.

²⁴⁷ Zadovoljenje fizioloških, kao i potrebe za sigurnošću vidimo, na primer, u sledećim iskazima: „U slučaju Victoria Group, kakva god da je situacija, pitanje primanja plate se ne postavlja, i zaposleni nemaju brigu da li će i kada primiti platu i da li će im na kraju meseca biti plaćeni doprinosi.“; „Zadovoljan sam platom i uslovima rada, kao i redovnošću isplate zarade i svih drugih primanja. Victoriaoil se brine o svojim zaposlenima i na drugim poljima, to jest, dobili smo karticu dopunskog zdravstvenog osiguranja, idemo na redovne sistematske preglede o trošku firme, a ako se ipak desi da se radnik razboli ili završi u bolnici zbog bolesti, firma je spremna da finansijski pomogne u lečenju, kao što se meni lično desilo.“

²⁴⁸ Zadovoljenje socijalnih potreba vidimo u iskazima ovog tipa: „Ono što je takođe jako važno je da su međuljudski odnosi odlični i sa svim kolegama imam dobru saradnju.“

²⁴⁹ Zadovoljenje potreba za poštovanjem i samoaktuelizacijom (različite grupe potreba, dakle, nisu uvek odvojene jasno definisanim granicama, već se često „prelivaju“ jedna u drugu) je vidljivo u, na primer, sledećim iskazima: „Kao svaki mladi čovek, koji hoće i želi više, izrazila sam želju da iz komercijalnog sektora, pređem u marketing. To se i dogodilo, jer kompanija pruža šansu svakom da se izrazi u onome što želi, jer zadovoljstvo zaposlenog doprinosi zadovoljstvu kompanije.“; „Ljudi vole da se osećaju dobro zbog kompanije u kojoj rade. Žele da znaju da njihova kompanija i posao koji obavljaju gradi bolji život i utiče na promene.“

²⁵⁰ Videti prethodnu referencu.

²⁵¹ Videti reference 247 i 248.

Ako navedene izjave uporedimo sa Elderferovom teorijom motivacije, takođe možemo videti prisustvo sve tri grupe potreba: egzistencijalnih²⁵², potreba povezivanja²⁵³ i potreba razvoja²⁵⁴.

Ono što je u datoj kompaniji (a što nas, zbog prevalentnog „tona“ ovog master rada, naročito interesuje), izgleda, prilično bitan motivator (6 zaposlenih – 1., 2., 3., 4., 6. i 8. izjava – ili 75% od broja razmatranih izjava), a što se može uočiti u gorenavedenim izjavama radnika (posebno, kao što je rečeno u referenci 243, u *opširnosti* opisa ovog motivatora u 2. i 8. izjavi), je korporativna filantropija usmerena *ka unutra* (ka zaposlenima).

To, dakle, možemo videti po tome što sledeći iskazi čine značajan deo prethodno izloženih izjava zaposlenih:

- *Poštovanje svih prava radnika se podrazumevalo od prvog radnog dana.*²⁵⁵
- *Zadovoljan sam platom i uslovima rada, kao i redovnošću isplate zarade i svih drugih primanja (...) Victoriaoil se brine o svojim zaposlenima i na drugim poljima, to jest, dobili smo karticu dopunskog zdravstvenog osiguranja, idemo na redovne sistematske preglede o trošku firme, a ako se ipak desi da se radnik razboli ili završi u bolnici zbog bolesti, firma je spremna da finansijski pomogne u lečenju, kao što se meni lično desilo. Firma Victoriaoil svoje radnike šalje i u banju, i rado nagrađuje visok učinak u radu.*

²⁵² Videti referencu 247.

²⁵³ Videti referencu 248.

²⁵⁴ Videti referencu 249.

²⁵⁵ Poštovanje prava radnika, propisanih *Zakonom o radu* (kao i, ispod, zadovoljstvo visinom i redovnošću [a i sama *redovnost* potpada pod poštovanje radnih prava] isplate zarade), ovde navodimo kao dokaz prisustva korporativne filantropije usmerene ka zaposlenima u jednom opštem smislu, a, kao što smo rekli, u konceptu PUKF to je jedan od dva neophodna vida *pr*PUKF (drugi je osnovna zarada u visini republičkog proseka za konkretno zanimanje) bez kojih se uopšte ne može konstatovati postojanje *pr*PUKF, a samim ti ni primena koncepta PUKF prema zaposlenom (kao što je rečeno, za konstatovanje primene koncepta PUKF prema zaposlenom neophodna je primena *sve tri* vrste PUKF [i obe varijante *s*PUKF] prema konkretnom zaposlenom, bez obzira na intenzitet [uslove minimalnog intenziteta smo utvrdili jedino za *pr*PUKF], a za konstataciju primene koncepta PUKF u celom preduzeću neophodna je primena *sve tri* vrste PUKF [i obe varijante *s*PUKF] prema *svim zaposlenima podjednakim intenzitetom*.)

Isto tako najveseliji događaj za svakog čoveka, rođenje deteta, firma nagrađuje novčano i tako podstiče natalitet. Ukratko, firma Victoriaoil brine o svakom pojedincu, jer samo zajedno činimo firmu onakvom kakva jeste, jedna od vodećih u regionu.

- *Najbolje²⁵⁶ kompanije imaju plemenit cilj i jasnu nameru da se dobro ophode sa svojim zaposlenima (...)*
- *Iako sam u Sojaproteinu zaposlen tek nepunih godinu dana, mogu da kažem da sam jako zadovoljan uslovima rada i radnog mesta.*
- *U okviru Victoria Group mogla sam da se pouzdam u poštovanje svih normi koje predviđa zakon o radu, i mnogo više od toga (...)*
- *U slučaju Victoria Group, kakva god da je situacija, pitanje primanja plate se ne postavlja, i zaposleni nemaju brigu da li će i kada primiti platu i da li će im na kraju meseca biti plaćeni doprinosi. Ovo je nešto što se kod nas u firmi, uostalom kao i u ostatku modernog sveta, prosto podrazumeva, za razliku od, po subjektivnoj proceni 80% kompanija u Srbiji gde ljudi ceo mesec rade u neizvesnosti da li će na kraju meseca uopšte dobiti platu za svoj rad, trud i vreme.*

Mlade majke ili one koje to treba da postanu, dobijaju punu podršku i razumevanje, pitanje bračnog statusa ili planiranja porodice se ne pominje i ne postavlja na intervjuu za posao, što u većini slučajeva u mnogim kompanijama postane prepreka pri dobijanju željenog posla i građenju karijere. U tom kontekstu treba napomenuti i novogodišnje paketiće za decu, novčani poklon damama za 8. mart i regres za godišnji odmor koji se isplaćuje dva puta godišnje. Ovakvo radno okruženje i uslovi za rad stimulišu nas zaposlene da damo sve od sebe i zajedno pravimo jednu od najuspešnijih kompanija u Evropi.

Ovakvi iskazi su i dokaz za našu drugu posebnu hipotezu, koja kaže da je korporativna filantropija usmerena prema unutra (ka zaposlenima), bitan motivacioni faktor.

Nadalje, u svim navedenim izjavama nailazimo i na značajnu²⁵⁷, mada ne potpunu²⁵⁸, praktičnu primenu proširene unutrašnje korporativne filantropije (PUKF) – i prethodeće i

²⁵⁶ Kao što smo kazali, ova zaposlena očigledno svrstava svoju kompaniju u te „najbolje“ koje se dobro ophode prema svojim radnicima.

*posledične i specijalne*²⁵⁹ – koja, kao što smo rekli, pored naglašene brige poslovne organizacije o socijalno-ekonomskom statusu svih svojih radnika, podrazumeva i *sveukupnost* omogućavanja svakom zaposlenom da se osposobljava, razvija, afirmiše, bude kreativan, postiže uspehe i samoaktuelizuje, to jest, da maksimalno realizuje sveukupne kapacitete svoje ličnosti. Takođe smo rekli da naš koncept PUKF podrazumeva i demokratičnost (odnosno participativnost) u preduzeću, više nego korektan odnos između zaposlenih i menadžera, uticanje na stvaranje dobrih međuljudskih odnosa u kolektivu, jasno postavljanje ciljeva, razrađene, efikasne i kompletne sisteme komunikacije u firmi, adaptivne sisteme podsticanja i omogućavanja posledičnog beneficiranja, itd. (drugim rečima, sve ono čime se pokazuje poštovanje i uvažavanje ličnosti svakog pojedinačnog zaposlenog), a što sve dominira u izjavama koje smo naveli.

Tu, konkretno, mislimo na sledeće iskaze:

- *Zbog povećanja obima posla pohađam SAP eAkademiju koja bi mi privatno bila nedostupna. Stečena znanja odmah primenjujem u praksi uz pomoć svih članova SAP tima. Primena savremenih informacionih tehnologija liderskih kompanija omogućava radno okruženje na svetskom nivou.*
- *Imamo dobru komunikaciju u smeni, a i sa nadređenima.*
- *Victoria Group omogućila mi je rad na kontinuiranom ličnom razvoju (...) U okviru Victoria Group mogla sam da se pouzdam u poštovanje svih normi koje predviđa zakon o radu, i mnogo više od toga, uvek sam mogla da se oslonim na podršku menadžmenta kada sam osećala potrebu za dodatnim radnim osposobljavanjem.*

²⁵⁷ Naime, u poslovnom svetu nailazimo na različit stepen korporativne filantropije, kako spoljašnje, tako i unutrašnje. Mišljenja smo da bi idealna situacija bila kada bi se naš koncept primenjivao u potpunosti, i nadamo se da će ovaj rad biti podsticaj za tako nešto (prvi korak je da se menadžeri upoznaju sa osnovnim postulatima koncepta PUKF). Pritom, smatramo da kompanije, takođe, ne treba da zanemare ni „klasičnu“ (ili spoljašnju) korporativnu filantropiju (koja, kao što smo rekli, takođe posredno deluje pozitivno na motivaciju zaposlenih, a što kaže i jedna zaposlena čiju smo izjavu (3.) naveli: „Ljudi [...] žele da znaju da njihova kompanija i posao koji obavljaju gradi bolji život i utiče na promene.“). Međutim, licemerno bi bilo isticati se u humanosti prema eksternom socijalnom okruženju, a biti nehuman (ili ne biti u potpunosti human) prema svojim zaposlenima.

²⁵⁸ Posebno je primetan deficit sPUKF.

²⁵⁹ Videti strane 26-39 ovog rada.

- *Kao pripravnik sam počela da radim, nastavila master studije, a podrška kolega i razumevanje u vezi sa fakultetom mnogo mi je značilo. Victoria Logistic je kompanija koja ulaže u usavršavanje i obrazovanje svojih zaposlenih. Svakodnevno sam se susretala sa novim izazovima (...)*

Kao svaki mladi čovek, koji hoće i želi više, izrazila sam želju da iz komercijalnog sektora, pređem u marketing. To se i dogodilo, jer kompanija pruža šansu svakom da se izrazi u onome što želi, jer zadovoljstvo zaposlenog doprinosi zadovoljstvu kompanije.

Rad, zalaganje, trud uvek se ceni i adekvatno nagradi – u smislu nagrade za najbolje urađeni projekat, nagrade na kraju godine, itd. Najbolje kompanije imaju plemenit cilj i jasnu nameru da se dobro ophode sa svojim zaposlenima i partnerima. One razumeju da je izuzetno važno da budu veoma unosne, ali i da je isto toliko važno da budu društveno odgovorne.

Ljudi vole da se osećaju dobro zbog kompanije u kojoj rade. Žele da znaju da njihova kompanija i posao koji obavljaju gradi bolji život i utiče na promene.

- *Na poslu svakodnevno učim i stičem nove radne navike. Posebno sam zadovoljan beneficijama koje ostvarujem u firmi.*

Radno vreme je dobro organizovano i sve je sistemski uređeno. Ono što je takođe jako važno je da su međuljudski odnosi odlični i sa svim kolegama imam dobru saradnju.

- *Victoria Group predstavlja jedno od retkih mesta gde se uz zdravu radnu atmosferu i timski rad mladim ljudima pruža jedinstvena prilika da najpre steknu neophodna znanja, odnosno nauče posao, a zatim i da preuzmu aktivnu ulogu u ostvarivanju poslovnih ciljeva kompanije. U tom procesu razvoja podršku im pruža tim stručnih i kompetentnih menadžera na svim nivoima koji se uprkos mnogobrojnom profesionalnim dužnostima veoma ozbiljno posvećuju i svojim mentorskim ulogama svesni činjenice da osnov uspeha svake kompanije predstavljaju ljudi. U takvom poslovnom ambijentu u kojem kreativnost i inventivnost dolaze do izražaja i nisu sputane svaki pojedinac je motivisan da maksimalno doprinese ostvarivanju uspeha svoje kompanije.*
- *Ono što nam je kao zaposlenima najvažnije su zdravi i kulturni međuljudski odnosi, prijatna radna atmosfera, čisto i moderno okruženje i svakako redovna primanja.*

Ostavljamo daljim istraživačima da testiraju, razrade, nadograde, pruže širu i temeljniju empirijsku potvrdu, ili, pak, opovrgnu naš koncept motivacije zaposlenih za vrstan rad sveobuhvatnom filantropijom poslovne organizacije usmerenom *ka unutra*.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

„Teorija“, kaže čuveni francuski sociolog i filozof Žan Bodrijar (Jean Baudrillard)²⁶⁰, „postavlja zamku i čeka da realnost upadne u nju.“ Da li je to slučaj i sa ovim master radom? Možda delimično.

Zapravo, najveća zamerka konceptu PUKF, koji smo izložili, bi mogla da bude ta što smo postavili prilično široku „zamku“. U naš koncept spada maltene sve ono čime su menadžeri odvajkada motivisali zaposlene. Međutim, doprinos našeg rada bi mogao da bude u tome što smo sve te motivatore stavili u jedan novi kontekst – kontekst filantropije, to jest, delatne i naglašene brige o konkretnom čoveku.

Da li je onda značaj ovog našeg istraživanja samo u drugačijoj terminologiji²⁶¹ od one već postojeće? („Ono što je u nauci i poslovnoj praksi već poodavno poznato kao jedan od aspekata *društveno odgovornog poslovanja*, vi ste samo preimenovali u termin ‘proširena unutrašnja korporativna filantropija [PUKF]’“, već čujemo nekog dobrodušnog kritičara.) Ili, u boljem slučaju, da li smo samo malo *razradili* već postojeće koncepte koji se bave unapređenjem života na radnom mestu ? Možda.

Ali, nije li i Elderfer „samo“ modifikovao Maslovljevu teoriju hijerarhije potreba i tako dobio svoj ERG model motivacije^{262,263,264}, i nisu li Loler i Porter svoju teoriju očekivanja

²⁶⁰ www.danas.rs, Basara, S., kolumna „Famozno“, *Srbija i Bodrijar*, datum pristupa sajtu: 08.04.2016. godine

²⁶¹ Ni sama terminologija, međutim, nije bez značaja, jer kao što, po jednom mudrom zapažanju (www.danas.rs, Basara, S., kolumna „Famozno“, *Nacionalno iće i biće*, datum pristupa sajtu: 11.04.2016. godine), *zbrka u svetu nastaje iz pojmovne zbrke*, tako bi, možda, i popravljjanje stanja u (poslovnom) svetu moglo da počne uvođenjem bolje terminologije.

²⁶² Lončarević, R. (2007), *Menadžment*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 242

²⁶³ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 356

²⁶⁴ Videti grafikon *Existence/Relatedness/Growth (ERG) Theory of Needs* na 92. strani ovog rada, na kom je vizuelno prikazana pomenuta Elderferova modifikacija Maslovljeve teorije (petostepeno-piramidalne) hijerarhije potreba, odnosno oslanjanje na istu.

razvili na temelju Vrumove teorije radnog izvršenja²⁶⁵? Nauka je, zapravo, stalno pretresanje i nadogradnja već postojećih saznanja. A rekli smo da PUKF upravo i jeste *pojačana* varijanta društveno odgovornog poslovanja, usmerena *ka zaposlenima*.^{266,267}

Sledeća zamerka našem master radu bi mogla da bude ta što smo u praktičnom delu istraživanja koristili uzorak izjava zaposlenih u kompaniji Victoria Group koji je od strane samog menadžmenta dotične radne organizacije postavljen kao reprezentativan, pa još sa naše strane dodatno odabran.²⁶⁸ Na takvu zamerku možemo otvoreno reći: „Da, to stvarno može da predstavlja problem i to je možda 'najslabija karika' našeg rada“.

No, kao što smo kazali, to što su određene izjave zaposlenih o tome šta ih motiviše za (vrstan) rad istaknute na vebisajt kompanije, i od nas odabrane, ne znači da se iz njih ne mogu izvesti određeni zaključci. Ljudi su rekli šta su imali, a mi smo to shvatili ozbiljno, razložili, proučili i stavili u određeni kontekst. A, ovde još jednom napominjemo da izlaganje izjava zaposlenih u 3. poglavlju našeg rada nije ni imalo za primarni cilj da *dokaže* naš koncept, već da ga *pokaže*.

Još jedna zamerka našem radu bi mogla da stigne i sa strane *antecedentne verovatnoće*. Antecedentna (prethodeća) verovatnoća, naime, predstavlja²⁶⁹ *verovatnoću neke teze ili hipoteze koja prethodi ili je nezavisna od razmatranja naročitog dokaza* (to jest, zavisi od prethodno prihvaćenih ubeđenja). U našem slučaju, to bi značilo da je verovatnoća tačnosti koncepta PUKF prilično velika (aproksimativno, veća od ½) ukoliko unapred prihvatimo da je filantropija veoma bitna, to jest, da se prema zaposlenom treba ponašati izrazito čovekoljubivo.

²⁶⁵ www.learnmanagement2.com, datum pristupa sajtu: 08.04.2016. godine

²⁶⁶ Videti stranu 18 ovog rada.

²⁶⁷ Ta „pojačanost“, odnosno naglašenost, koja mora da bude izražena svim trima vrstama PUKF, je, zapravo, *differentia specifica* našeg koncepta, to jest, ono po čemu se koncept PUKF razlikuje od uobičajenog društveno odgovornog ponašanja poslovne organizacije prema svojim zaposlenima.

²⁶⁸ Cinik bi rekao da su nam te izjave savršeno „upale“ u pomenutu Bodrijarovu „zamku“.

²⁶⁹ Plantinga, A., Odgovor Mekmalinu, *Istočnik* (2007), broj 61-62, str. 128

Međutim, ukoliko vlasnik ili menadžer nekog preduzeća nije naročito filantropski nastrojen, sasvim je moguće da će uspeti prilično uspešno da motiviše radnika i metodama koje nisu eksplicitno i u potpunosti filantropske (barem sa stanovišta koncepta PUKF). Ipak, smatramo da će koncept PUKF biti najefikasniji za *maksimalan* (to jest, *vrhunski*) i *kontinuirani* kvalitet radne aktivnosti.

Tema daljih istraživanja treba da bude da li bi zaposlenog više motivisala naročita izraženost neke pojedinačne vrste (na primer, razrađena politika posledične PUKF) ili čak pojedinačnog vida PUKF (na primer, sami visoki bonusi), od uravnotežene primene svih vrsta i vidova PUKF. Posebno bi interesantno bilo istražiti koliki motivacioni potencijal ima forsiranje same specijalne PUKF (*spr*PUKF i *spo*PUKF zajedno, ili čak samo jedne varijante *s*PUKF), bez posebno izraženih *pr*PUKF i *po*PUKF. U svakom slučaju, naš koncept zahteva potvrdu empirijskih istraživanja, kako njegova verovatnoća više ne bi bila samo antecedentna, već i *konsekventna* (*posledična*).^{270,271}

Na kraju: zašto je ovako naglašeno forsiranje teme o filantropiji uopšte potrebno? Zato što živimo u svetu velikih protivrečnosti i kontrasta. Sa jedne strane, u Zapadnoj Evropi, Severnoj Americi, Kanadi i Australiji se, generalno gledano, sve više obraća pažnja na brigu o zaposlenom, dok se u mnogim drugim delovima sveta (u koje spada i Srbija), naveliko krše elementarna prava radnika, kako od strane domaćih tajkuna, tako i od strane preduzeća²⁷² koja su svoju proizvodnju izmestila iz pomenutih razvijenih država u krajeve koji nisu pod lupom „visokocivilizovane“ javnosti. Dakle, propagiranje filantropije usmerene na zaposlenog je u „razvijenim“ zemljama potrebno kako bi se briga o radniku podigla na jedan viši (i očuvao već postignuti jer i tamo postoje degenerativne tendencije na tom polju) nivo, a u tranzicionim, postkomunističkim, kao i zemljama „trećeg sveta“, naš

²⁷⁰ Zapravo, naš koncept je sada još na nivou jedne lepe zamisli, a najveća aporija za njegovo utemeljenje bi mogao da bude nedostatak empirijske potvrde.

²⁷¹ Ukoliko bi višestruka empirijska istraživanja u potpunosti potvrdila naš koncept, tada bi, dakle, njegova antecedentna (prethodeća) verovatnoća (x) bila ekvivalentna njegovoj konsekventnoj (posledičnoj) verovatnoći (y) i obrnuto: $x \Leftrightarrow y$.

²⁷² www.pescanik.net, Novi plamen, *Dušebrižništvo Miše Brkića*, datum pristupa sajtu: 11.04.2016. godine

koncept bi trebalo da bude skromna podrška preko potrebnoj borbi za prava radnika i bolje, humanije, uslove rada²⁷³.

Čuveni srpski socijaldemokrata i filantrop sa početka XX veka, Dimitrije Tucović, je ovim rečima izrazio veru u uzvišenost svojih ubeđenja:

Nema ideala koji bi se mogao meriti sa idealom socijaldemokratije. A taj ideal nije prazan san. (...) Zadovoljstvo je za njega živeti, za njega se boriti!²⁷⁴

Mi bismo parafrazirali Tucovića i kazali:

„Nema ideala koji bi se mogao meriti sa idealom *filantropije*. A taj ideal nije prazan san. Zadovoljstvo je za njega živeti, za njega se boriti!“

²⁷³ Što, naravno, ne treba mešati sa komunističkom utopijom.

²⁷⁴ Tucović, D. (1974), *Srbija i Arbanija – jedan prilog kritici zavojevačke politike srpske buržoazije*, iz pogovora dr Radoslava Ratkovića, Beograd, Radnička štampa, str. 126

LITERATURA

- Bojanović R. Čizmić S. (1997), *Psihologija – Shvatanja o ljudskoj prirodi i izbor stilova rukovođenja*, Institut za psihologiju, Filozofski fakultet, Beograd
- Damnjanović, P., Suša, B., Škunca, D., Milenković, S., Ristić, Ž. (2012), *Menadžment ljudskih resursa*, EtnoStil d.o.o., Beograd
- Đokić, B., Pavić, Ž. (2012), *Istraživački metodi u poslovnim sistemima (Business research methods)*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Đorđević-Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Frankl, V. (2000), *Nećujan vapaj za smislom (Psihoterapija i humanizam)*, Žarko Albulj, Beograd
- Frankl, V. (2009), *Psihoterapija i egzistencijalizam (Smisao i duševno zdravlje)*, Žarko Albulj, Beograd
- Frankl, V. (1994), *Zašto se niste ubili (Traženje smisla življenja)*, Žarko Albulj, Beograd
- Guzina, M. (1980), *Kadrovska psihologija*, Naučna knjiga, Beograd
- *ISO 9004:2001 Sistemi menadžmenta kvalitetom – Uputstva za poboljšavanje performansi*, 1. izdanje (2001), Savezni zavod za standradizaciju, Beograd
- *Istočnik* (2007), broj 61-62, Izdavačko društvo Istočnik, Beograd
- Lončarević, R. (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd

- Lukić, J. (2007), *Motivisanje zaposlenih u funkciji poboljšanja uspešnosti poslovanja – Master rad*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Maslov, A. (1982), *Motivacija i ličnost*, Nolit, Beograd
- Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Miljević, M. (2007), *Metodologija naučnog rada*, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale
- Obradović, D. (2007), Sabrana dela, knjiga 3, *Saveti zdravog razuma*, Zadužbina „Dositej Obradović“, Beograd
- Petković, M., Jovanović-Božinov, M. (2001), *Organizaciono ponašanje: novi koncept vođenja preduzeća*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd
- Pravdić, P. (2012), *Kvalitetom do liderstva u današnjem svetu – Achieving lidership in today's world by quality*, Mašinski fakultet Kragujevac, Kragujevac
- *Pravilnik o preventivnim merama za bezbedan i zdrav rad na radnom mestu* (2009), Službeni glasnik, Beograd
- Rašković, M. (2010), *Liderstvo i upravljanje intelektualnim kapitalom – Master rad*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Romić, I. (2012), *Motivacija i nagrađivanje zaposlenih u hotelijerstvu na primeru hotela „Moskva“ – Master rad*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Tucović, D. (1974), *Srbija i Arbanija – jedan prilog kritici zavojevačke politike srpske buržoazije*, Radnička štampa, Beograd

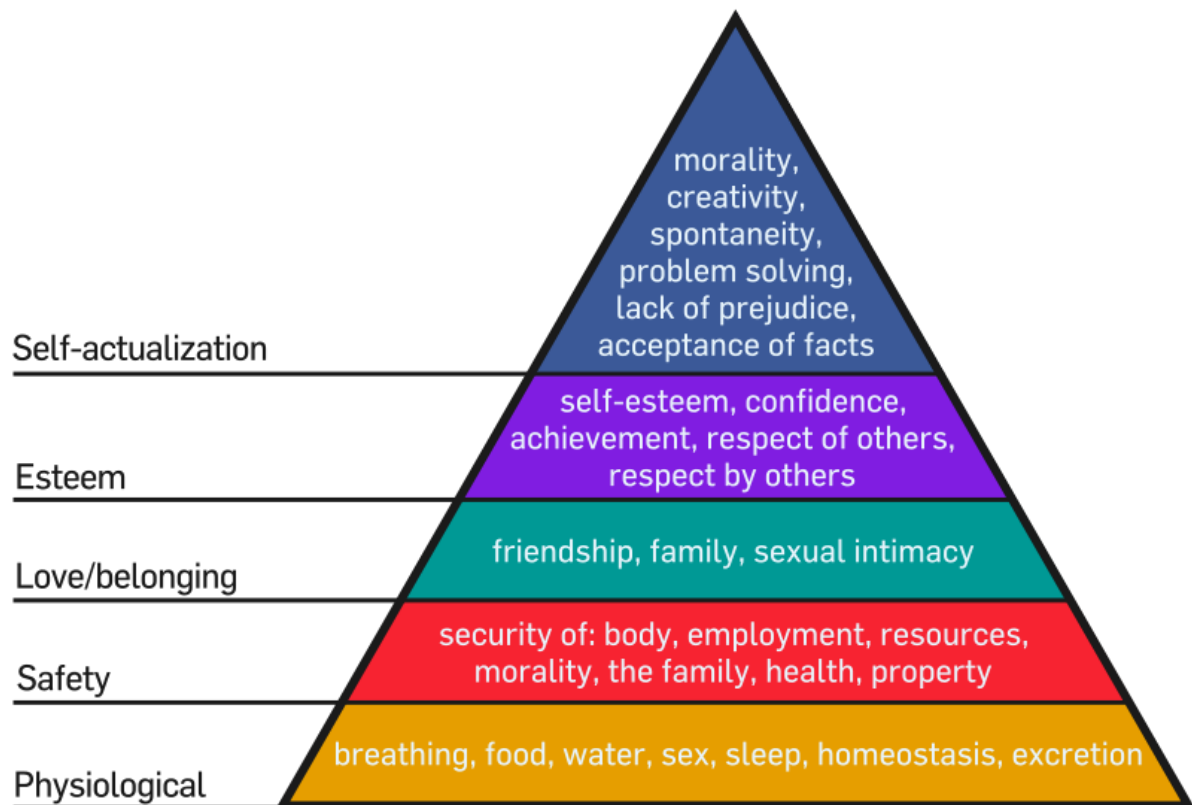
- Vujić, D. (2008), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd,
- Vujić, D. (2004), *Motivacija za kvalitet*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd
- Vujić, D. (2012), *Poželjne karakteristike ambijenta u preduzeću u tranziciji i kvalitet*, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad
- *Zakon o radu* (2014), Službeni glasnik, Beograd

Internet izvori:

- www.edukacija.rs
- www.academia.edu
- www.aktivasisistem.com
- www.trzistesrbije.com
- www.victoriagroup.rs
- www.rastko.org
- www.psiholosko-savetovaliste.blogspot.rs
- www.gutenberg.org
- www.organvlasti.com
- www.careers.singidunum.ac.rs
- www.stetoskop.info
- www.psiholoskikutak.com
- www.pricajmootome.rs
- www.riznicasrpska.net
- www.vps.ns.ac.rs
- www.021.rs
- www.iza-ogledala.com
- www.pescanik.net
- www.tragfondacija.org
- www.blic.rs
- www.unece.org
- www.learnmanagement2.co
- www.znanje.org
- www.danas.rs
- www.juznevesti.com
- www.businessballs.com
- www.yourarticlelibrary.com
- www.businessstudynotes.com
- www.wikipedia.org
- www.differencebetween.com
- www.wikimedia.org
- www.wikispaces.psu.edu

GRAFIKONI

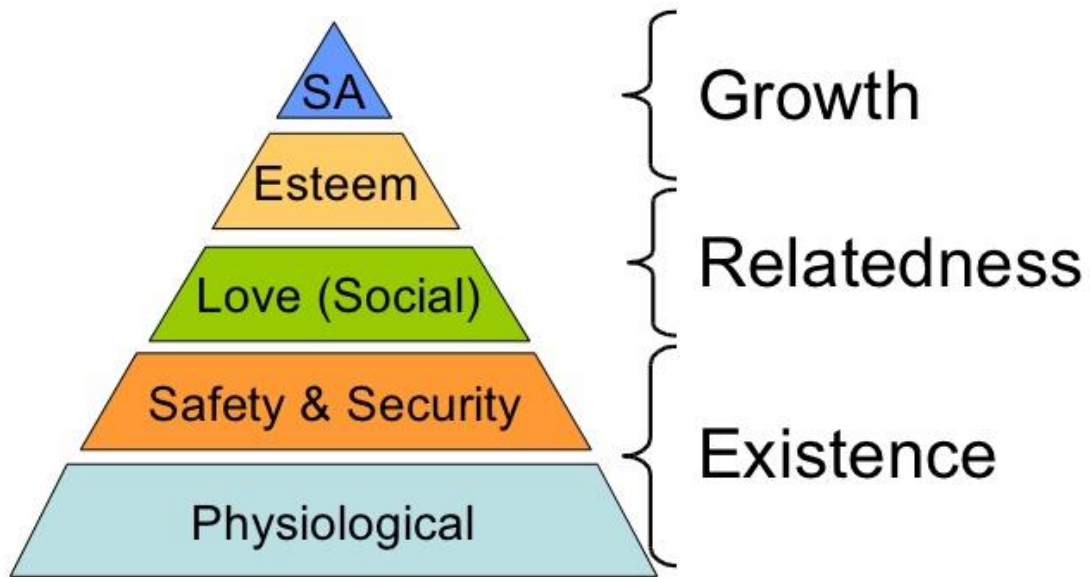
Maslow's hierarchy of needs²⁷⁵



²⁷⁵ www.wikimedia.org, datum pristupa sajtu: 20.12.2014. godine

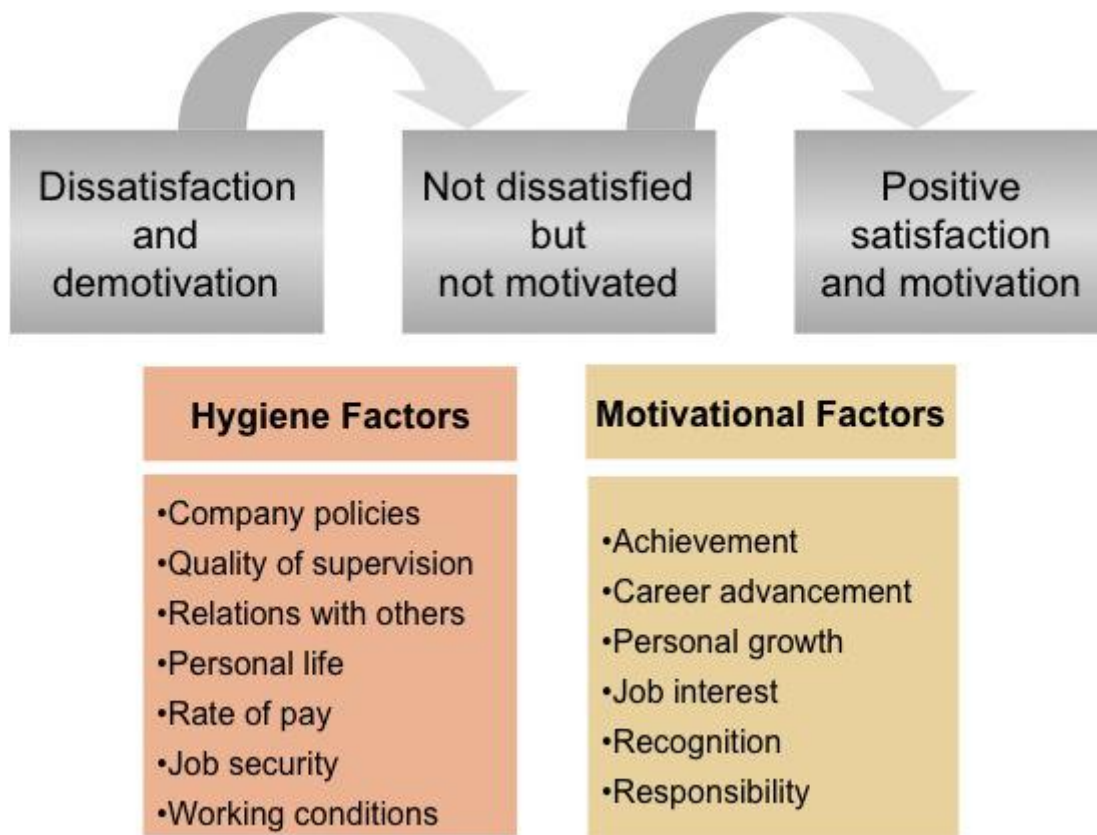
Existence/Relatedness/Growth (ERG) Theory of Needs²⁷⁶

Alderfer's ERG Theory

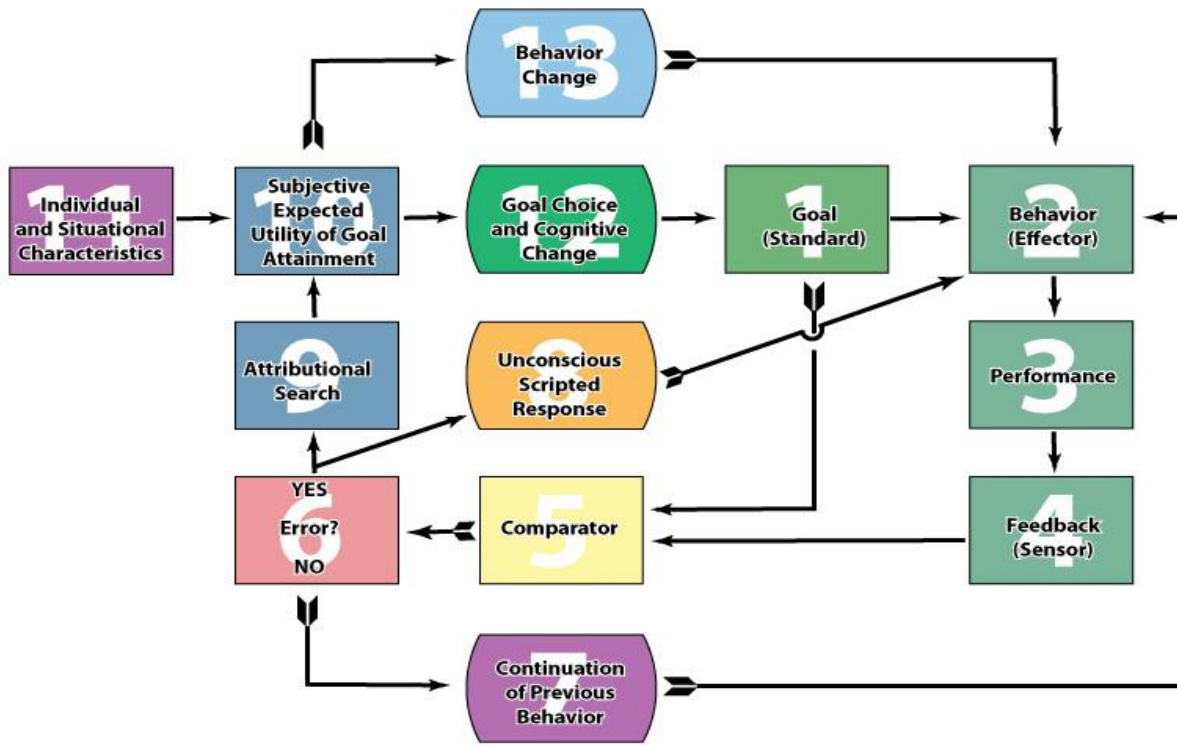


²⁷⁶ www.businessstudynotes.com, datum pristupa sajtu: 15.07.2016. godine

Herzberg's Two-Factor Theory²⁷⁷

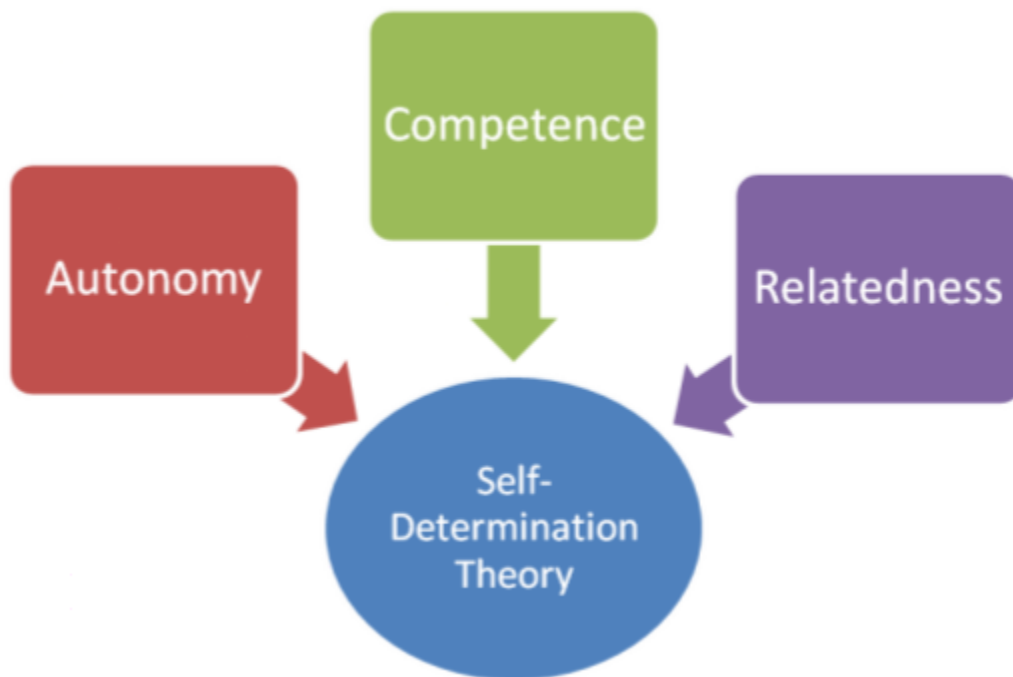


²⁷⁷ www.differencebetween.com, datum pristupa sajtu: 20.12.2014. godine

Integrated Control Theory²⁷⁸

²⁷⁸ www.wikispaces.psu.edu, datum pristupa sajtu: 20.12.2014. godine

Self Determination Theory²⁷⁹



²⁷⁹ www.wikipedia.org, datum pristupa sajtu: 20.12.2014. godine

Porter's and Lawler's Motivation Model²⁸⁰

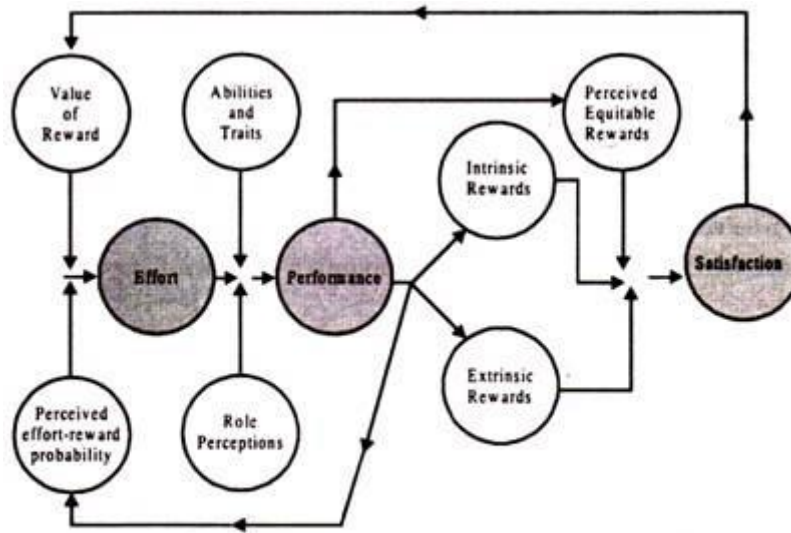
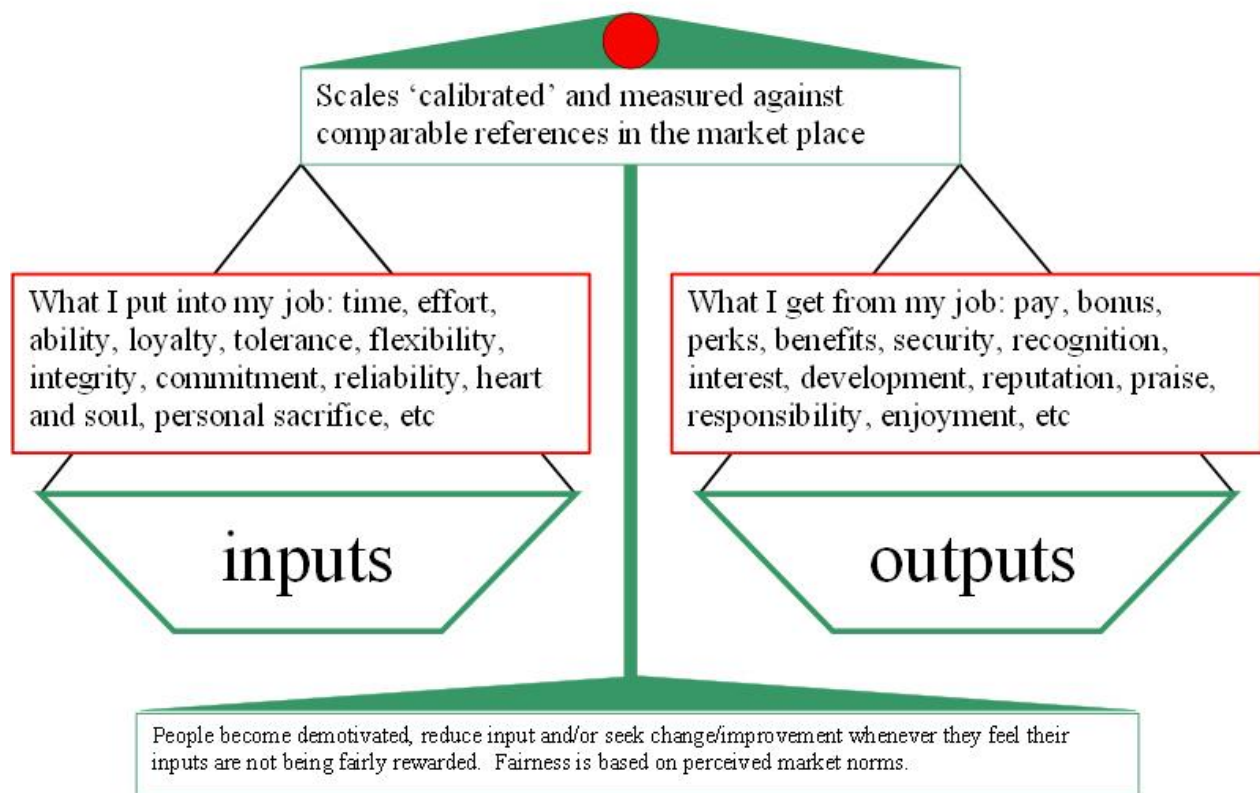


Fig 17.4: The Porter and Lawler Motivation Model

²⁸⁰ www.yourarticlelibrary.com, datum pristupa sajtu: 20.12.2014. godine

Equity theory²⁸¹

Adams' Equity Theory diagram - job motivation



²⁸¹ www.businessballs.com, datum pristupa sajtu: 20.12.2014. godine